

ЖАҲОН ИҚТИСОДИЁТИНИНГ
ХАЛҚАРО БЕСТСЕЛЛЕРИ

43 та тилда
3,5 миллион
нусада
чоп этилган

МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

РАҚОБАТЧИЛАРСИЗ БОЗОРНИ ТОПИШ ЁКИ
ЯРАТИШ СТРАТЕГИЯЛАРИ

В. ЧАН КИМ | РЕНЕ МОБОРН

*Жаҳон иқтисодиётининг халқаро
бестселлери*

В.Чан Ким, Рене Моборн

МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

Рақобатчиларсиз бозорни топши ёки яратиш стратегиялари

(таржимон: Алишер Рашипов ва Эргашбой Матёкубов)

“Илм-зиё-заковат”

Тошкент – 2021

УЎК: 330.112.22.

КБК: 67-2

К 80

В.Чан Ким, Рене Моборн. “Мовий океан стратегияси” / бизнес ва тадбиркорликка доир илмий-оммабоп қўлланма / инглиз тилидан **Алишер Равшанов** ва **Эргашбой Матёқубов таржимаси** / “Халқаро бестселлерлар” туркуми –

Т.: “Илм-зиё-заковат” нашриёти, 2021. – 384 б.

Нашрга тайёрловчи, қўшимча изоҳ ва иқтибосларни киритувчи:
Эргашбой МАТЁҚУБОВ

Ушбу китобнинг муаллифлари тадбиркорлик ва бизнеснинг “мовий уммон стратегияси”га қандай эришиш мумкинлиги ёрқин мисол ва таҳлиллар орқали кўрсатиб беришган. Бунинг учун улар 30 дан ортиқ соҳада 150 га яқин тадқиқотлар ўтказишган, тадқиқот натижаларни таҳлил қилишган.

Мазкур китобда “мовий уммон стратегияси”га эришиш йўллари, иқтисодий хатарларнинг олдини олиш усуллари, рақобатчиларсиз соҳаларни яратиш йўналишлари ҳақида батафсил маълумот берилган.

Ушбу қўлланма 3,5 миллион нусхада сотилиб бешта китъада жуда кенг тарқалди. Китоб шу давр ичида 43 тилга таржима қилинди, бу эса ўзига хос рекорддир. Натижада “Мовий уммон” атамаси тадбиркорлик, ишлаб чиқариш ва бизнес соҳасида мустаҳкам ўринга эга бўлди. “Мовий уммон стратегияси”га жаҳон миқёсида (интернет, газета, журнал, радио ва телевидения) 4000 мингдан ортиқ ижобий фикрлар қолдирилган ва бу рақамлар янада ўсиб бормоқда.

УЎК: 330.112.22.

КБК: 67-2

ISBN: 978-9943-6656-4-4

© **В.Чан КИМ, Рене МОБОРН**

© “Илм-зиё-заковат”. 2021 йил.

МУНДАРИЖА

| | |
|---|----|
| Вой-дод! Менинг уммоним алвон рангга кирмоқда | 5 |
| Биринчи нашрга сўзбоши | 20 |

*Биринчи қисм. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ***

| | |
|--|----|
| 1-боб. Мовий уммонларни яратиш | 25 |
| 2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари | 54 |

*Иккинчи қисм. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИНИ ЯРАТИШ***

| | |
|---|-----|
| 3-боб. Бозор сарҳадларини янгилаш | 84 |
| 4-боб. Рақамларга эмас, балки умумий кўринишга эътибор қаратиш | 130 |
| 5-боб. Мавжуд талаблар доирасидан чиқиш | 158 |
| 6-боб. Тўғри стратегик изчилликка амал қилиш | 176 |

*Учинчи қисм. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИНИ АМАЛГА ОШИРИШ***

| | |
|---|-----|
| 7-боб. Асосий ташкилий тўсиқларни енгиб ўтиш | 215 |
| 8-боб. Амалга ошириш жараёнини стратегияга киритиш | 247 |
| 9-боб. Қиймат, фойда ва инсон омилининг мувофиқлиги | 270 |
| 10-боб. Мовий уммонни янгилаш | 288 |
| 11-боб. Алвон уммон тузоқлари: улардан қандай қутулиш мумкин | 304 |

ИЛОВАЛАР

| | |
|--|-----|
| 1-илова. Мовий уммонларнинг тарихий кўринишлари | 318 |
| 2-илова. Қиймат инновацияси. Стратегияга янгича ёндашув | 343 |
| 3-илова. Қиймат инновацияларининг бозор динамикаси | 348 |
| Изоҳлар | 352 |
| Фойдаланилган адабиётлар рўйхати | 366 |
| Миннатдорчилик | 377 |
| Муаллифлар ҳақида | 382 |



ВОЙ-ДОД! МЕНИНГ УММОНИМ АЛВОН РАНГГА КИРМОҚДА.

“Вой-дод! Менинг уммоним алвон тус олмоқда!”

Бу жараён жаҳон микёсида раҳбарларни, компания менежерларини, нотижорат ташкилот бошқарувчиларини, шунингдек, ҳукуматнинг йирик мансабдор шахсларини ташвишлантираётган долзарб муаммо. Улар вақт ўтган сайин аёвсиз рақобат уммонида чайқалар ва бу вазиятдан бартараф этиш йўлларини излашар эди.

Бизнеснинг даромади пасаймоқда...

Рақобат кучайган...

Чакана савдодаги маҳсулотларни энди улгуржи савдога қўйиш керак....

Нархларни кўтаришга мажбур бўлишлик...

Ходимларга иш ҳақлари ошмаслигини айтиш ва х.к.

Буларнинг барчаси барчага маълум бўлган нохуш ҳолат, албатта.

Хўш, юзага келган бундай муаммоларни қандай ҳал қилиш мумкин....

Бу масалада мазкур “Мовий уммон стратегияси” китоб – дарслар, йўл-йўриқлар ва унинг методикаси – сизга иктисодиётнинг қайси соҳасида фаолият юритишингиздан қатъий назар ёрдам беради. Ушбу китоб орқали шафқатсиз рақобатнинг алвон уммонидан чиқиб рақобатбардош, янгича талаб, барқарор ривожланиш ва бизнесингиз даромадини юксалиши учун барча имкониятлар мавжуд

бўлган бозорнинг мовий сувларига тушишни ўрганасиз.

Алвон ва мовий уммон атамаларини рамзий маънода танлаганимиз сабабини қуйидагича оддий тушунтириш мумкин:

Алвон уммон – айни вақтда рақобатларга бой, даромади эса қониқарсиз бўлган тадбиркорлик ва бизнес субъектларидаги ҳақиқий ҳолатни билдирувчи рамзий атама.

Мовий уммон – рақобатбардош тадбиркорлик ва бизнеснинг – агар шу тадбиркорлик, бизнес ва ишлаб чиқаришнинг шаклланган давридан то ривожланган давригача бўлган фаолиятини кўздан кечирсангиз – чексиз имкониятларини кўрсатувчи рамзий атамадир.

Мазкур китобнинг биринчи нашрини ўн бир йил олдин тайёрлаганмиз ва 3,5 миллион нусхада сотилиб бешта китъада жуда кенг тарқалди. Китоб шу давр ичида 43 тилга таржима қилинди, бу эса ўзига хос рекорддир. Натижада “Мовий уммон” атамаси тадбиркорлик, ишлаб чиқариш ва бизнес соҳасида мустаҳкам ўринга эга бўлди. “Мовий уммон стратегияси”га жаҳон миқёсида (интернет, газета, журнал, радио ва телевидения) 4000 мингдан ортиқ ижобий фикрлар қолдирилган ва бу рақамлар янада катталашиб бормоқда.

Ушбу қўлланма китобхонни ўзига ром этувчи китобдир.

Бу китобни ўқиган ва ундаги кўрсатмаларга амал қилган кичик бизнес эгалари ва оддий кишилар дунёқарашларининг ўзгариб бизнесларини проффесионал даражага олиб чиққанликларини; топ-менежерлар “Мовий уммон стратегияси” уларнинг “кўзларини очгани”, яъни ўз бизнес фаолиятларини алвон уммондан олиб чиқиб, бизнес соҳасида мутлақо янги талаблар асосида тадбиркорлик фаолиятини йўлга қўйганликлари; ҳукуматнинг катта мансаб-

дор шахслари “Мовий уммон стратегияси” оркали одамларнинг турфа ижтимоий соҳаларда, кишлоқ ва шаҳарларда турмуш сифатини яхшилаганликлари, минимал харажатлар билан катта ижобий ўзгаришларни амалга оширишганликлари, ички ва ташқи иқтисодий хавфсизликни мустаҳкамлаганликлари, мамлакатнинг иқтисодий бўлинишларини қайта ислоҳ қилганликлари ва бунинг ижобий натижа бергани ҳақида дунёнинг турли хил бурчакларидан бизга ёзиб туришибди¹.

Биз “Мовий уммон стратегияси”нинг биринчи нашрида кўрсатилган йўриқномадан фойдаланган ташкилотларга мурожаат қилдик: кўплари билан бевосита фаолият юритдик, бизнинг йўриқнома асосида шакллантирган бизнес фаолиятлари билан танишдик, шунингдек, улардан кўп нарсаларни ўрганиб ҳам олдик.

“Мовий уммон стратегияси”ни жорий этишда улар дуч келаётган муаммолар куйидагича эди:

- “Мовий уммон стратегияси” доирасида компаниянинг барча фаолиятини қандай бирлаштириш керак?
- Мовий уммон алвон рангга айланса, нима қилиш керак?
- “Алвон тафаккур” таъсирига қарши курашиш ва унга тушиб қолмаслик – биз буни “Алвон уммон тузоғи” деб атаيمиз – ҳатто “Мовий уммон стратегияси”дан “Алвон уммон”га тушиб қолмаслик учун нималар қилиш керак?

Айнан шу саволларнинг долзарблиги бизни ушбу китобнинг тўлдирилган ҳолатда қайта нашрни тайёрлашга ундади. Сўзбошида, аввало, китобга қандай янгиликлар киритилганлиги ҳақида гапириб ўтамиз, кейин “Мовий уммон стратегияси”нинг асосий, ўзига хос хусусиятларини қисқача айтиб, нима учун унинг ҳозирги даврда долзарблиги, илгари вақтда бўлмаган даражада зарур ва муҳим эканлигини тушунтириб ўтамиз.

БУ НАШРГА ҚАНДАЙ ЯНГИЛИКЛАР КИРИТИЛДИ?

Биз иккита янги бобни қўшдик, натижада китобнинг ҳажми учдан бир қисмга кўпайди.

Қуйида эса менежерлар дуч келадиган асосий қийинчиликлар ва муаммолар, шунингдек, булар ҳақда бизнинг фикрларимиз баён этилган:

Мутаносиблик: бу нима, нима учун долзарб ва унга қандай эришиш мумкин? Биз “Мовий уммон стратегияси”ни тўлақонли яратиш учун ўзларининг бизнес фаолиятларини – шу жумладан, ташки шерикларнинг потенциал тармоғини – мувофиқлаштириш ва бирлаштириш канчалик қийин бўлганига бир неча бор гувоҳ бўлганмиз. Компаниянинг барча асосий хусусиятларининг – нарх-навонинг, фойданинг, одамларга етказиб беришнинг – барчасини ўзида аке эттирадиган, мувофиқлашган кўринишда мовий уммон стратегиясига олиб борадиган, оддий, аммо кенг камровли йўналиш мавжудми? Бу жуда муҳим, чунки ҳар қандай компания ўз фаолиятининг муайян соҳаларига алоҳида эътибор беришга одатланган бўлиб, бошқа соҳалар билан шуғулланишга – гарчи уларсиз стратегиянинг муваффақиятли чиқмаслигини билса-да – камрок эътибор беради. Биз шуларни ҳам ҳисобга олган ҳолда кенгайтирилган нашрга “Мовий уммон” йўриқномасига мутаносиблик масалаларига бағишланган махсус бобни киритдик. Шунингдек, ушбу янги нашрда “Мовий уммон стратегия”сининг нафақат муваффақиятли, балки муваффақиятсиз ечимларини ҳам кўриб чиқдик, сабаби биз ғалабага, шу жумладан, мағлубиятга ҳам олиб борадиган услубларни-да кўрсатишни мақсад қилдик. Мутаносиблик масалалари учун тўққизинчи боб махсус киритилди..

Янгилашиш: мовий уммонни қачон ва қандай янгилаш керак. Ҳар қандай компаниянинг юксалиши ва таназзулга тутиши унинг раҳбарияти қабул қилган ёки қабул қилмаган стратегик дастурлар билан белгиланади. Бироз вақт ўтгач, ҳар қандай мовий уммонга тақлид қилувчилар пайдо бўлади ва у алвон тус ола бошлайди (*соддароқ қилиб тушунтирилганда рақобатчилар пайдо бўлади*), яъни компания олдида савол пайдо бўлади: мовий уммони қандай қилиб янгилаш мумкин? Ушбу янгилашиш тамоъйиллари аниқ шакллантирилса, мовий уммонларни яратиш тасодифий муваффақият бўлмай қолади, яъни компания давомий янгилашиб, узлуксиз ўз тарққиётини шакллантирадиган жараёнга айланади. Биз янги кенгайтирилган нашрда мовий уммонни тасодифий муваффақиятдан қандай қилиб узлуксиз янгилашиш жараёнига айланиши ҳақида гаплашамиз – ҳам хусусий бизнес, ҳам корпорация¹ даражасида (кўп тармоқли компаниялар мисолида). Биз янгилашишнинг узлуксиз, изчил жараёнини мовий уммонга чиққан тор фаолиятли компания билан алвон ва мовий уммонларда бир вақтнинг ўзида фаолият юритиб мувозанатни сақлаши керак бўлган кенг тармоқли ташкилотларнинг иктисодий фаолиятини таккослаш орқали кўрсатамиз. Шу билан бирга, алвон ва мовий уммонларнинг стратегиялари ҳозирги кунда компаниянинг фойдасига қандай таъсир кўрсатишини ва келажакда барқарор ривожланишига ҳамда нарх-навога қандай ҳисса қўшаётганига эътибор қаратамиз. Янгилашиш масалаларига махсус ўнинчи боб бағишланган.

Алвон уммон тузоқлари: қандай кўринишда бўлади ва уни қандай қилиб айланиб ўтиш мумкин? Биз мовий

¹ **Корпорация** (лотинча: corporatio – бирлашма, ҳамжамият) – бозор иктисодиёти ривожланган мамлакатларда (АҚШ, Канада каби) акциядорлик жамияти.

уммон стратегиясини шакллантиришга ҳаракат қилаётган компаниялар тушадиган энг кенг тарқалган алвон уммон тузоқларини изохлаймиз. Ўз имкониятларингизни амалга оширишда ва мовий уммонни шакллантириш учун ушбу тузоқларни билишингиз керак. Бу тузоқни айланиб ўтишнинг бирдан бир йўли. Ўзингиздаги барча потенциал воситалар ва техникаларни юқори аниқлик билан ишла-тинг ҳамда кемангизни мовий уммон сувларига олиб борадиган тўғри оқимлар томон йўналтиринг. Алвон уммон тузоқлари ҳақида ўн биринчи бобда суҳбатлашамиз.

БУ КИТОБНИНГ БОШҚА БИЗНЕС КИТОБЛАРДАН ҚАНДАЙ ФАРҚИ БОР?

“Мовий уммон стратегияси”нинг мақсади оддий: ҳар кандай -- катта ёки кичик, янги шаклланган ёки олдиндан мавжуд — ташкилот кичик хавф билан катта имкониятларга эга мовий уммон стратегиясини амалга ошириши мумкин. Ушбу китобга стратегия-нинг илгаридан машҳур бўлган ва кенг тарқалган ғояларини ҳам киритдик. Агар буларнинг ичида бешта энг асосийларини белги-лаш зарур бўлса, биз буни қуйидагича тасвирладик:

Рақобатда “бурчакка тиқилмаслик” керак. Компанияларнинг стратегик режалари ҳаддан ташқари рақобатга асосла-ниб қолади. Компаниянинг алвон уммондан чиқиб кетиши учун рақобатга йўналтирилган стратегияси фойда бермайди, аксинча кўпинча халал беради. Бу мовий уммон стратегиясида аниқ кўрсатилган. Бундай компанияларнинг стратегияси асосида рақобат ёта-ди, мижоз эмас. Охир-оқибат компания фақатгина рақобатчилардан кутулиш учун ҳаракат қила бошлайди, аслида эса харидорларга асосий эътиборни қаратиш керак, яъни улар учун чиқарилаётган

маҳсулотлар ва хизматлар сифатини оширишлари керак.

Мовий уммон стратегияси рақобат занжирлари асосида шаклланмайди. Китобда ёритилган асосий масала – рақобатдан қочиб, янги бозор яратиш. Шунда рақобатчилик ўз-ўзидан йўқ бўлади. Биринчи марта бу ҳақда 1997-йилда “Нарх-наволар инновацияси”² мақоласида ёзганмиз. Биз рақобатдан қочаётган компаниялар деярли ўз рақибларини қандай тўхтатиш, мағлуб этиш ёки улар билан рақобатда устунликка эга бўлиши ҳақида деярли қайғурмасликларини пайқадик. Улар рақибларидан ўзиб кетишлари шарт эмас – уларнинг мақсадлари бошқа. Чиқараётган маҳсулотларини, хизматларини сифатини ошириш устида ишлаб рақобатчилик учун умуман имкон қолдиришмайди. Инновациялар йўналиши ва рақобатчилар билан доимий таққослашни рад этиб, компаниянинг ўз соҳасидаги рақобат омилларини таҳлил қилиб, унинг (рақобатнинг) компаниянинг маҳсулот ва хизматларига истеъмолчиларни жалб этишда фойдали томони йўқлигини билишган, шунинг учун улар рақобатдан қочишган.

Мовий уммон стратегияси кўллаб компаниялар таниш бўлмаган стратегик парадоксни ҳал қилишга имкон беради: рақобатчилар билан қанча кўп рақобатлашсангиз, уларга етиб олишга қанчалик кўп ҳаракат қилсангиз, шунчалар уларга ўхшаб бораверасиз. Мовий уммон стратегиясида шундай дейилган: **“Рақобатчиларга эътибор берманг. Янгилекларни яратишга ҳаракат қилинг: шунда рақобатчилар сизга ета олмайди”**.

Компания соҳасининг тузилиши ўзгармас бўлса, унга қандай таъсир ўтказиш мумкин? Узок вақтлар давомида ҳар қандай стратегияни ишлаб чиқишда унинг асосига соҳа таркибининг ўзгармаслиги олинган. Таркибни ўзгартириб бўлмаса, демак, стратегияни таркибга мослаштириш керак. Кўпинча ушбу стратегия шубҳали равишда сектор таҳлилини, яъни

“беш куч модели”¹ ёки SWOT-таҳлилини эслатади. Аслида эса бу стратегия компаниянинг кучли ва заиф томонларини соҳадаги мавжуд имкониятлар ва таҳдидлар билан боғлаб тадқиқ қилиш учун ишлаб чиқилган. Одатда, компаниялар ўз стратегиясини “0”дан бошламайдилар, аксинча инкирозга юз тутган бошқа компанияларнинг ўрнини эгаллайдилар, чунки бозорда жой кам, бозор “чегара”сидан чиқишнинг эса имкони йўқ.

Мовий уммон стратегияси ишлаб чиқаришни қандай шакллантириш, бунинг учун компанияга нима кераклиги ва янги бозорларни яратиш йўналишларини кўрсатади. Бунда бозор чегаралари ва компания фаолиятининг таркибий тузилиши қатъий белгиланмаганлиги ва у бозор иштирокчиларининг (рақобатчилар ва истеъмолчиларнинг) ҳатти-ҳаракатлари ҳамда қарашлари асосида ўзгариши мумкин бўлади. Ҳар қандай тадбиркорликнинг шаклланиш босқичларини кўринг: ҳар куни янги бозорлар пайдо бўлади ва улар фақатгина истеъмолчилар омилига боғлиқ. Шунини таъкидлаймизки, истеъмолчилар мавжуд имкониятлар ва тадбиркорлик соҳалари ўртасида эркин ҳаракатланадиган, шу соҳалар чегарасидан чиқмайдиган фаолиятни ёклашмайди. Истеъмолчилар талабларига мослашган компаниялар эса бу чегаралардан ошиб ўтиб эски фаолиятларини ташлаб янгиларини яратадилар. Натижада “0”дан бошланган стратегия қутилмаган ижобий натижаларга олиб келади. Бундан ташқари энг даромадсиз тадбиркорлик ҳам, агар унда ишлайдиган компаниялар маълум бир янгиликларни амалга оширишса, сердаромад бўлиб қолиши мумкин. Бу шунини англатадики, алвон уммон ҳаммиша ҳам алвон рангда қолмайди ва бу бизни китобнинг учинчи асосий принципига олиб келади.

¹ “Беш қудрат” модели Майкл Портер томонидан 1980-йилда бозорда мавжуд бўлган рақобат шартинларини таҳлил қилиш воситаси сифатида киритилган.

Стратегик яратувчанликни изчил амалга ошириш мумкин. Шумпетер давридан бери яқка холда ижодий фикрлайдиган, инновация ва яратувчанлик қиёфасини шакллантирувчи тадбиркор кўп жиҳатдан ўрганилмаган, аҳамиятсиз ва тушунарсиз ҳолат сифатида қабул қилинган³. Ушбу ёндашувдан ҳар қандай стратегия, аввало, мавжуд бозорларда рақобатлашишга ва рақибларга қарши курашишда муваффақият қозонишга ёрдам берадиган аналитик восита ва тизимларнинг бутун тўпламини яратишга қаратилганлиги ажабланарли эмас.

Ижодкорликни “қора кути”¹ деб аташ мумкинмикин?

Илмий кашфиётлар соҳасидаги санъат ёки ижодкорликни тушунса бўлади (бир эслаб кўринг: Гауди черковининг бекиёс гўзаллиги ёки Мария Кюрининг унинг радиоси). Аммо биз учун янги бозорларни очиб берадиган кадриятлар инновациясининг асосини ташкил этувчи стратегик яратувчанлик ҳақида нима дейиш мумкин? Масалан, Генри Форд унинг “Т модели” билан (автомобиль-созлик), “Старбак” (каҳвахоналар), “Salesforce.com” (мижозлар маълумотларини бошқариш дастури).

Бизнинг тадқиқотларимиз шуни кўрсатадики, бу ерда ҳеч қандай сирли жараён йўқ. Уларнинг мовий уммонни муваффақиятли яратиш жараёнини кузатганимизда баъзи бир аҳамиятга молик шаклларни ажратиб олишга муваффақ бўлдик. Ушбу олган натижаларимиз асосида, биз таҳлилий тамойилларни, шунингдек, инновацияларни қиймат билан тизимли равишда боғлаш ва кичик таваккал билан катта фойда олишга имкон берадиган соҳа чегараларини ўзгартришга хизмат қиладиган воситаларни ишлаб чиқдик.

Ўзимиз учун номаълум бўлган бошқа стратегияларни ишла-

¹ Қора кути овозни ёзиб олувчи ускуна ва парвоз маълумотларини қайд этувчи детектордан иборат қуролма бўлиб, мана шу икки мослама умумий қилиб қора кути деб аталади. Бу ерда эса кўчма маънода келиб, иқтисодий ижодкорликнинг яширин белгилар маъносини билдирапти.

тишда омад жуда муҳимдир, аммо шу билан бирга бизнинг воситаларимиз – стратегик нуқтаи назар, тўрт босқич модели, бозорларни қайта шакллантириш бўйича олтита асосий ёндашувлар – компанияларга асрлар давомида ҳал қилиб бўлмайдиган муаммо сифатида қўрилган ишларни ҳал қилишда ёрдам беради ва изчил мовий уммонларни яратиш маҳоратини ўргатади.

Стратегияни шакллантириш ичига уни амалга оширишни ҳам қўшиш мумкин. Мовий уммон стратегиясида биз компаниядаги инсон омили ва таҳлилни тадқиқ қиламиз. Биз ҳар бир инсоннинг ушбу стратегияни яратиш ва жорий этишида нафақат бурчи жихатдан, балки акли ҳамда қалбининг ўзаро уйғунликда қатнашишини тан оламиз ва ҳурмат қиламиз. Шунинг учун мовий уммон стратегияси янги стратегияни яратиш ва уни амалга оширишни бир-биридан ажратмайди.

Компанияларнинг кўпчилигида уларни ажратиш одатий ҳолдир, аммо бизнинг тадқиқотларимиз шуни кўрсатадики, ҳаттоки энг юксалган даражада ҳам стратегияни яратиш ва уни амалга оширишни бир-биридан ажратиш яхши оқибатларга олиб келмаган. Мовий уммон стратегияси, аксинча, амалга ошириш жараёнини шакллантириш кераклигини назарда тутаяди. Сўнгги йигирма беш йил ичида биз оқилона жараёнларнинг дастурларнинг амалга оширилишига таъсири ҳақида бир неча бор турли мақолалар ёзганмиз⁴. Мовий уммон стратегияси шуни аниқ кўрсатдики, оқилона жараён хатти-ҳаракатларнинг асосий томонларини жорий этади: компаниянинг энг чуқур асосидаги ишонч, содиқлик ва ихтиёрий ҳамкорлик стратегияни, қарорни амалга ошириш учун йўл очаяди. Ишонч, садоқат ва ихтиёрий ҳамкорлик – бу сифат ёки жараён эмас. Бу кўзга кўринмайдиган капиталдир. Шунинг ёрдами билан компания ажралиб туриши, бошқаларга нисбатан тезроқ, яхшироқ ва самаралироқ дастурларни қўллаши, шунингдек, стратегик янгилан-

нишларни тез ва кагга харажатларсиз амалга ошириши мумкин.

Стратегияни яратишнинг босқичма-босқич модели. Стратегия соҳасида ушбу стратегияга нималар киритилиши кераклиги ҳақида жуда кўп маълумотлар тўпланган. Лекин энг муҳим муаммо – стратегияни қандай яратиш ҳақидаги саволга жавоб беришда ўжарлик билан жимлик сақланмоқда. Режа тузишни, албатта, биламиз. Лекин, маълумки, режа тузиш – бу бошқа нарса, стратегия эса – бошқа нарса. Содда қилиб айтганда бизда стратегия куриш назарияси қиёфа шаклида мавжуд эмас.

Баъзи компаниялар нима учун муваффақиятга эришганликларини ва бошқалари муваффақиятсизликка учрашини тушунтирадиган кўплаб назариялар мавжуд, аммо аксарияти вазиятни тавсифлайди, лекин тавсиялар бермайди. Бизда компаниянинг юқори самарадорликка эришиши учун стратегияни қандай шакллантириш ва амалга ошириш бўйича аниқ йўриқнома берадиган босқичма-босқич моделimiz йўқ.

Биз эса худди шундай моделни бу ерда “Мовий уммон стратегияси”да тақдим этамиз. Биз қандай компаниялар бозор рақобати билан боғлиқ муаммоларнинг олдини олишини ва ушбу бозорларни яратишга имкон берадиган инновацияларга мурожаат қилишни кўрсатмоқчимиз. Тавсия қилинаётган модел турли хил компаниялар стратегиясини ўрганиш учун ўтказилган талқикотлар натижасидир. Бу бугунги кунда менежерларга юқори даромадга олиб келадиган инновацион дастур ва лойиҳаларни яратишда ёрдам беради.

***НИМА УЧУН МОВИЙ УММОН СТАРТЕГИЯСИ ЖУД
МУҲИМ АҲАМИЯТ КАСБ ЭТМОҚДА?***

2005-йилда биз “Мовий уммон стратегиясининг” биринчи нашрини чоп этганимизда мовий уммонларни яратиш қатор сабабларга кўра зарур эди. Сабаблардан бири: мавжуд соҳаларда рақобат кучайиб, харажатлар ўсиб борди, фойда олиш қийинлашди. Бу каби сабаблар ҳеч қасрга йўқолгани йўқ, аксинча кўпайиб кетди. Бироқ сўнгги ўн йил ичида яна бир нечта глобал ғоялар пайдо бўлди, улар шунчалик тез шаклландики, китобнинг биринчи нашрини чиқарганимизда буни тасаввур ҳам қилмагандик. Ушбу ғоялар пайдо бўлиши билан мовий уммонларни яратиш келажак учун янада муҳим стратегик вазифага айланишига ишонамиз. Батафсил рўйхат ва тавсифларга берилмасдан, фақат бир нечтасини айтиб ўтамиз.

Ривожланиш креатив ечимларни талаб қилади.

Барча соҳаларни олсак (соғлиқни сақлаш, халқ таълими, университетлар, молиявий соҳалар, энергетика, экология, ҳукумат ташкилотлари), уларнинг талаблари катта, аммо бюджетлари жуда чекланган. Сўнгги ўн йил ичида ушбу соҳаларнинг ҳар бири бир неча бор танкид остига олинган. Ўтмишда кўплаб секторлар ва соҳалардаги иштирокчиларнинг стратегияларини тўлиқ қайта кўриб чиқиш зарурати деярли бўлмаган. Бугунги кунда ушбу бозор иштирокчиларига инновацион киймат олиш ва харажатларни камайтиришга имкон берадиган янги стратегияларни ишлаб чиқиш тавсия этилмоқда.

Истеъмолчиларнинг фикри ривожланмоқда ва таъсир доираси ошиб бормоқда. Ўн йил олдин компаниялар харидорларга махсулотлари, хизматлари, таклифлари хақида ўзлари хоҳлаган маълумотларини беришлари мумкинлигига ишониш қийин эмас эди. У даврлар эсдан чиқариб юборилди. Ижтимоий тармоқлар, блоглар, микроблоглар, фойдаланувчилар шарҳлари ва интернет рейтинглари бугунги кунда бутун дунёни эгаллади ва ҳакамлик ишлаб чиқарувчилардан истеъмолчиларга ўтди. Истеъмолчиларнинг талаб ва таклифларига асосан фаолият юритиш сизни мағлубга эмас, аксинча ғолибга айлантириши мумкин. Шу йўл билан одамларни ўзингиз ҳақингизда яхши фикрлар ёзишга мажбурлашингиз мумкин, фақат шу йўл билан беш юлдузли рейтинглар олишингиз, лайклар тўплашингиз, ижтимоий тармоқларда севимлилар рўйхатида ўз таклифларингизни кўришингиз, ва ҳатто блогларда махсулотингиз ёки хизматингиз хақида мақтов мақолаларини ўқишингиз мумкин. Бирор бир одамнинг бутун сайёрага эшитиладиган овози бўлсагина, таклифини иккиламчи хусусиятини яшириш ёки тушириш деярли мумкин эмас.

Келажакда талаб ва ўсишнинг янги марказлари.

Келажакда ривожланган бозорлар хақида гапирилганда ҳеч ким айтиш вақтида олдинги марраларда келадиган Европа ва Японияни деярли эсламайди. Келажакда ўсиб борадиган бозорлар хақида гап кетганда ҳатто АҚШ дунёдаги энг катта иктисодиёти билан ҳам орқага ўтиб қолмоқда. Бугунги кунда рўйхатнинг бошини Хитой ва Ҳиндистон эгаллаб келмоқда, Бразилия хақида гапирмаса ҳам бўлади. Охирги ўн йил ичида бу учта мамлакат жаҳондаги энг катта иктисод ўнталигига кирди. Бундан ташқари янги киёфадаги йирик иктисодиётлар ўтмишдаги йирик иктисодиётлардан тубдан фарқ қилади, айниқса, дунё бўйича ишлаб чиқарилган товарлар ва хизматларни истеъмол қилишга келганда уларга таяниш одат оўлган.

Иқтисодиёти ривожланган мамлакатлардан фаркли ўлароқ ўсиб бораётган бозорлар жуда секин, аммо инсонларнинг катта гуруҳида жон бошига тўғри келадиган даромадларининг барқарор ўсиши натижалидир. Бундан кўриниб турибдики, таклиф қилинаётган товар ёки хизматлар нархини имкон қадар арзонлаштириш зарурати ҳар қачонгидан ҳам муҳимроқ. Алдашнинг ҳожати йўқ: нархларнинг пасайиши эса жуда кам учрайди. Худди шу инсонлар гуруҳи тобора кўпроқ интернетдан, мобил телефонлардан, хорижий телеканаллардан фойдаланмоқдалар, бу эса уларнинг талаблар даражаси ошиб бораётганини англатади. Энди уларнинг эътиборини жалб қилиш учун бизга нафақат арзон нархлар, балки бошқалардан ажралиб турадиган қобилият ҳам керак бўлади.

Жаҳон бозорига чиқиш тез ва осон бўлиб қолди.

Илгари энг йирик компаниялар АҚШ, Европа ва Япониядан келган. Аммо бугунги кунда суръат кескин тезлик билан ўзгармоқда. Сўнгги ўн беш йил ичида “Fortune”нинг 500 рўйхатида хитойлик компаниялар йигирматадан кўпроқ, саккизга яқин хинд компаниялари ва Лотин Америкаси компаниялари иккитани ташкил этади. Фараз қилайлик, янги ўсаётган иқтисодиёт бу янги талаблар уммони ва сиз бунинг калитини топсангиз бас. Булар – “Toyota”, “General Electrics”, “Unilever” каби гигантлар ҳали орзу қилмаган катта ғалабаларга қаратилган янги потенциал рақобатчиларнинг уммонлари.

Аммо юқорига фақат ўсиб бораётган йирик бозорларнинг компаниялари чиқади. Улар айсбергнинг учи, ҳолос, бу – бизни келажакда нима кутаётгани ҳақида ишора. Сўнгги ўн йил ичида халқаро бозорларга кириш ҳар қачонгидан ҳам осон ва арзон бўлди. Шундай ғоя мавжуд ва уни эътиборсиз қолдириш мумкин эмас.

Далилларга эътибор беринг. Сайт яратиш кийин эмас, демек, ҳар қандай компания бутун дунё кўра оладиган кўрғазмалар

яратиши мумкин; қаерда бўлишингиздан катъий назар краудфрандинг¹ ёрдамида маблағ тўплашингиз мумкин; “Gmail”, “Skype” каби хизматларнинг ривожланиши билан алоқа нархи арзонлашди; ҳар қандай битим ва шартномаларни “PayPal” каби хизматлар орқали тез ва осон равишда амалга ошириш мумкин, “Alibaba.com” каби компаниялар сизга ҳар қандай мамлакатдан етказиб бериладиган маҳсулотни тез ва осон топишда ва баҳолашда ёрдам беради. Қидирув тизимлари глобал бизнес каталогининг қиёфасидир ва улар бутунлай бепул. Бутун дунёга реклама қилмоқчимисиз? Марҳамат, “Twitter” ва “YouTube” – сизнинг хизматингизда, улар орқали маҳсулотларингизни таништиришингиз мумкин. Жаҳон бозорига чиқиш арзонлашди ва улар асосида янги компаниялар кўпайиб ўзларининг маҳсулот ва хизматларини бутун дунё бўйлаб таклиф қилишмоқда. Лекин бу жаҳон бозорига чиқиш осон дегани эмас, ушбу бозорда рақобат шубҳасиз ўсиб бормоқда. Бошқалардан ажралиб туриш учун сизга яратувчанлик керак, демак, нарх янгиликлари шарт.

Олдимизда ақл бовар қилмайдиган қийинчиликлар ва имкониятлар турибди. Ушбу китобда тақдим этилган услуб ва воситалар сизга мовий уммонга чиқишингизга, қийинчиликларни енгишингизга ва янги қулайликлар яратишингизга ёрдам беради деб умид қиламиз. Ахир, стратегия нафақат бизнесда, балки санъат, хайрия ва хаттоки давлатни бошқаришда ҳам керак. Фақат битта нарсани дадил айтиш мумкин: бизнинг дунёмиз мовий уммонларга мухтож.

¹ Краудфрандинг – 1) махсус интернет-платформалар ёрдамида ўзингиз лойиҳа ёки бизнесингиз учун маблағ тўплашининг бир усули. Бунда пулни қарзга олишингиз, келажакдаги фойдангизнинг бир қисмини шу қарзга алмаштиришингиз ёки хатто бепул беришингиз мумкин. 2) интернет орқали бошқа одамлар ёки ташкилотларнинг савий-харакатларини қўллаб-қувватлаш учун ўз пуллари ёки бошқа маблағларини бирлаштирган шахсларнинг жамоавий ҳамкорлиги.

БИРИНЧИ НАШРГА СЎЗБОШИ

Бу китоб дўстлик, садокат ва бир-бирига бўлган ишончга бағишланган. Дўстлик ва ишонч туфайли биз ушбу китобда келтирилган ғояларни ўрганиш учун саёҳатга тушдик ва китобни ёздик. Бизнинг танишувимиз йигирма йил олдин аудиторияда бўлиб ўтган – биримиз ўшанда профессор, яна биримиз талаба эдик. Шу кундан бери бир-биримизни қўллаб, руҳлантириб ишлаймиз. Ушбу китоб ғояларнинг ғалабаси эмас, балки ҳар қандай бизнес оламидаги ғоялардан устун бўлган дўстлик ҳақида. Дўстлик туфайли ҳаётимиз янада бойиб, дунёларимиз янада гўзаллашди. Ҳеч биримиз ёлғиз эмасдик.

Саёҳат осон бўлмайди; дўстлик фақат кулгудан иборат эмас. Лекин ҳар бир кунимизни табассум билан қарши олардик, чунки билим олишга ва такомиллашишга интилардик. Китобда келтирилган ғояларга ишонардик. Бу ғоялар фақат омон қолишни хоҳлаганлар учун эмас. Агарда сизнинг фикрларингиз омон қолиш билан чекланган бўлса, китобни ўқимасангиз ҳам бўлади. Агарда сиз бошқа йул билан бормоқчи бўлсангиз, компания яратиб ва унинг орқасидан мижозлар, ишчилар, акционерлар ва жамият фойда кўришини хоҳласангиз, давомини ўқишингиз керак.

Бу осон бўлмаслиги мумкин, лекин таваккал қилишга арзийди. Бизнинг тадқиқотларимиз натижалари шуни тасдиқладики, муваффақиятсизликни билмайдиган компаниялар йўқ, доим ҳам

БИРИНЧИ НАШРГА СЎЗБОШИ

муваффақиятли соҳанинг ўзи бўлмагандек. Биз тажрибаларимиздан билиб олдикки, корпорациялар сингари одамлар ҳам баъзида оқилона, ҳаракат қилишади, баъзида эса ундай эмас. Катта муваффақиятга эришиш учун қандай ижобий натижага эришганимизни аниқ билишимиз ва уни қандай қилиб мунтазам равишда кўпайтиришимиз кераклигини билишимиз керак. Буни биз оқилона стратегик қадамлар деб атаймиз ва, биз аниқлаганимиздек, мовий уммонларни яратишга қаратилган стратегик қадам муҳим аҳамиятга эга. Мовий уммон стратегияси компанияларни рақобатчиларнинг алвон уммонидан чиқишига, ўзи учун рақобатчилардан кўркмайдиган бозор пойдеворини яратишга қаратилган. Мовий уммон стратегияси рақобатчиларга доимий қараб турган ҳолда мавжуд бўлган ва камайиб кетаётган талабни бошқалар билан бўлишмасликни таклиф қилади. Бунинг ўрнига у ўзини янги, ўсиб бораётган талабларга бағишлашни ва рақобатдан қочишни таклиф қилади. Китоб нафақат компанияларни бундай қадам ташлашга чорлайди, балки нима қилиш кераклигини ҳам тушунтиради. Биринчидан, биз сизга таклиф қилган йўлдан юриш учун қандай тизимли ҳаракатлар қилиш кераклигини кўрсатадиган таҳлилий воситалар ва истикболларни тақдим этамиз. Кейин биз мовий уммон стратегиясини белгилайдиган ва уни рақобатга асосланган стратегик ёндашувлардан ажратиб турадиган принципларни кўриб чиқамиз.

Бизнинг мақсадимиз мовий уммон стратегиясини шакллантириш ва амалга оширишдан иборат бўлиб, уни биз билган бозорнинг алвон сувларида тизимли ва самарали рақобат каби сердаромад қилишдир. Шундагина компаниялар мовий уммонларни яратишга эҳтиёткорлик ва маъсулият билан ёндашиб, ўзларининг имкониятларини ошириб, хавфларини камайтирадилар. Кўлами ва қачон яратилганлигидан қатъи назар, бирор бир компания дарёда сузаётган кемадаги рақобатчига айланишга кодир эмас. Бундай бўлиши керак ҳам, мумкин ҳам эмас.

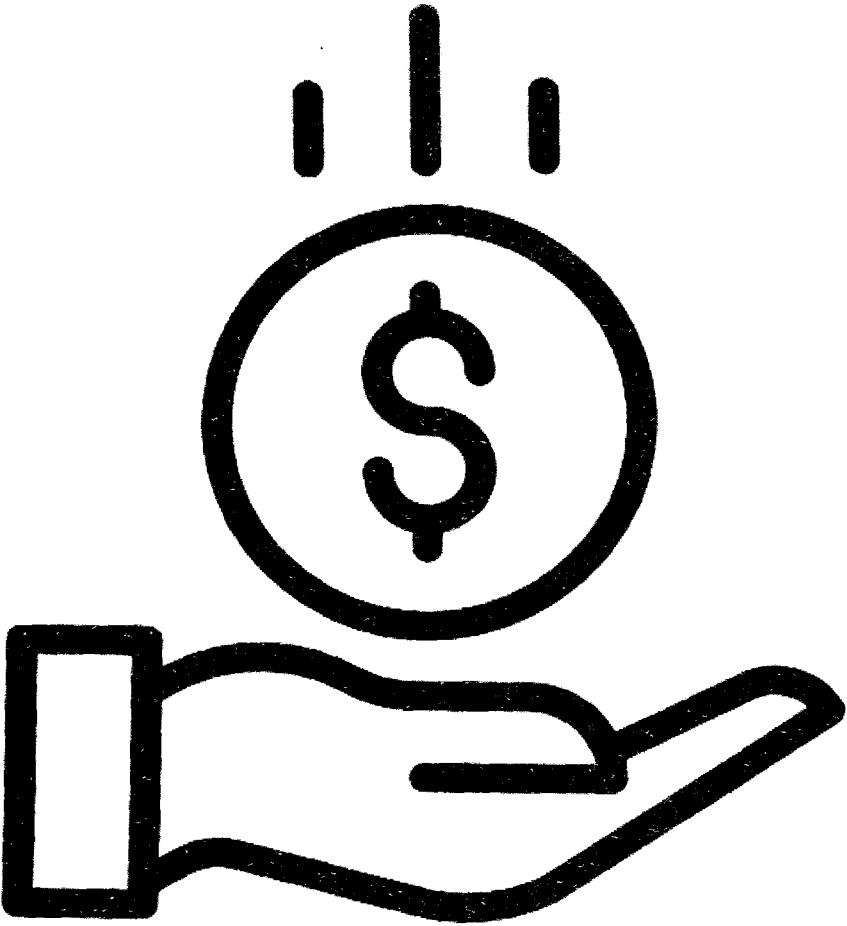
БИРИНЧИ НАШРГА СЎЗБОШИ

Ушбу китоб сўнгги юз йил давомида кўп йиллик тадқиқотлар ва маълумотларни ўрганишнинг натижасидир. Унда келтирилган ғоялар, моделлар ва воситалар кўп йиллар давомида Европа, АҚШ ва Осиёнинг турли корпорацияларида синовдан ўтказилиб, амалиётга жорий этилган. Китоб тадқиқотларга асосланади ва барча фикрларни умумий ғояга бирлаштирган ҳолда уни ривожлантиради. Китоб нафақат мовий уммон стратегиясининг асосини ташкил этувчи таҳлилий жиҳатларни, балки одамлар билан боғлиқ бўлган турли хил муҳим масалаларни ҳам қамраб олади. компания ва унинг ходимларини ушбу йўлга қандай йўнаттиришни, қандай қилиб бу ғояларни ҳаёtgа татбиқ этиш истагини уйғотади. Биз ишонч ва садоқатни, шунингдек, интеллектуал ва қалбон жиҳатдан тан олишни қандай қўшиш кераклигини тушунишнинг муҳимлигини таъкидлаймиз, бундан ташқари бу тушунча стратегиянинг ўзагидир.

Мовий уммонларнинг имкониятлари доимо ёнимизда – фақат уларга қўл чўзиш керак, холос. Стратегиянинг очилиши билан бозор ҳудуди кенгайиб борди. Биз бу кенгайиш ривожланишнинг калитидир, деб ишонамиз. Бироқ назарияда ва амалиётда одамлар баъзан мовий уммонларни қандай қилиб тизимли равишда яратишни ва эгаллашни тушунишмайди. Сизни ушбу китебни ўқишга ва бозор майдонини кенгайтириш жараёнида қандай қилиб ҳаракатланувчи кучга айланишингизни билиб олишга таклиф қиламиз.

БИРИНЧИ ҚИСМ

**МОВИЙ УММОН
СТРАТЕГИЯСИ**



1-БОБ

МОВИЙ УММОНЛАРНИ ЯРАТИШ

Собик аккордеончи, акробат ва кўнгилочар томошалар ижроچиси Ги Лалиберте бугунги кунда дунёдаги машҳур “Cirque du Soleil”нинг раҳбари ҳисобланади. Мазкур компаниянинг хизматлари (томошалари) уч юздан ортиқ шаҳарда 150 миллионга яқин миқдорларга манзур келган. “Cirque du Soleil” ташкил этилган кундан йигирма йил ичида жуда катта даромадга эришди. Ваҳоланки, жаҳон цирк саноатининг машҳурлари бўлган “Ringling Bros” ва “Barnum & Bailey” бундай натижага эришиш учун юз йилдан ортиқ вақт сарфлашган.

Ги Лалиберте раҳбарлигидаги компаниянинг ушбу ютуқлари айни даврда унутилаётган, қолаверса, стратегик таҳлил жиҳатидан олиб қаралганда даромадининг ўсиши чекланган соҳада қўлга киритилганлиги эътиборга лойиқ. Яқин ўтмишга назар солсак, кўнгилочар томошаларнинг муқобил шакллари ҳисобланувчи турли хил маданий шоулар, спорт тадбирлари, хаттоки маҳаллий ўйинлар ҳам цирк саноатини сояда қолдирганини кузатамиз. Болалар ота-оналаридан цирк томошаларига эмас, балки компьютер ўйинлари учун пул сўрашадиган бўлишди. Албатта, цирк саноати ўз миқдорларини йўқотган сари даромадлари ҳам пасайиб кета бошлади. Боз устига, ҳайвонларни химоя қилиш ташкилотлари цирк томошаларида жониворларнинг қатнашмаслигини талаб қилишар эди. “Ringling Bros” ва “Barnum & Bailey” узок

вақт давомида ўз томошаларини кўрсатиб туришди. Рақобатлашаётган кичик цирklar эса юқоридагиларга тақлид қилган ҳолда ўзларининг нисбатан арзон томошаларини яратдилар. Хуллас, рақобатдош стратегия нуқтаи назаридан келиб чиқилганда цирк саноати ўзига жалб этмайдиган, бизнес ҳаётда эътиборсиз соҳалардан бири эди.

“Cirque du Soleil” компанияси эришган муваффақиятнинг яна бир қизикарли томони шундаки, у оқсаб бораётган ва тарихан болалар учун мўлжалланган цирк саноатидаги харидорларни ўзи тарафга оғдирмади. Қисқа қилиб айтганда, “Cirque du Soleil” “Ringling Bros” ва “Barnum & Bailey”лар билан рақобатлашмади. Аксинча, кутилмаган йўлдан юриб, ҳали рақобатчилар билан эгалланмаган, банд бўлмаган, бозорнинг янги майдонини забт этди. Бу ўзига хос юриш истеъмолчиларнинг янги гуруҳига қаратилди: ажойиб, бекиёс томошани кўриш учун оддий цирк чиптасининг нархидан бир неча баравар кўпроқ тўлашга тайёр бўлган катталар ва корпоратив (жамоавий) мижозлар эди. “Cirque du Soleil”нинг “Биз циркни қайтадан ихтиро қилдик” деб номланувчи дастлабки лойиҳасининг номиёк компаниянинг мақсадидан гапирар эди, гўё.

Бозорнинг янги майдони

“Cirque du Soleil” юқори натижаларни эгаллаш учун компаниялар бир-бирлари билан юзаки рақобатни тўхтатиши кераклигини англагани боис ҳам муваффақиятга эришди. Ушбу компания қандай ютуқларни қўлга киритганини тушуниш учун алвон ва мовий уммондан иборат бўлган бозор коинотини тасаввур қилинг. Алвон уммонлар ҳозирги кунда мавжуд бўлган барча соҳаларни англатади. Бу бозорнинг бизга таниш бўлган қисми. Мовий

уммонлар ҳали мавжуд бўлмаган барча соҳалардир. Бу бозорнинг таниш бўлмаган, ўрганилмаган майдони.

Алвон уммонларда саноат чегаралари аниқланган, келишилган ҳамда рақобатчилик ўйинининг қоидаларини ҳамма билади¹. Маълумки, бунда компаниялар мавжуд талабларнинг асосий қисмини ўзларининг томонига оғдириб олишлари учун рақобатчилардан устун келишга ҳаракат қиладилар. Бозорнинг биз айтаётган ерида тадбиркорлар кўпайгани сари даромад олиш ҳам қийинлашади. Негаки маҳсулотлар кўп ишлаб чиқарилиб рақобатчилар бир бири билан курашга киришади. Мовий уммонлар эса, аксинча, бозорнинг тўлдирилмаган майдонларини билдириб, у ерда ижодкорлик қилиш, ўсиш ва юқори даромад олиш имконини беради. Баъзи мовий уммонлар саноатнинг чегараларидан ташқарида яратилган бўлса-да, уларнинг аксарияти “Cirque du Soleil” сингари мавжуд саноат чегараларини суриб, алвон уммонлар ичида пайдо бўлади. Мовий уммонларда рақобат ҳеч кимга таҳдид солмайди, чунки бу ерда ўйин қоидалари ҳали ўрнатилмаган бўлади.

Алвон уммонларда рақобатчиларни ортда қолдириб кета билиш асосий ўрин тутади. Бу ҳеч қачон ўзининг аҳамиятини йўқотмайди ва бизнес ҳаётининг ҳақиқати бўлиб қолаверади. Бирок бу ҳаракат иктисодда таклиф саноатнинг турли соҳаларида талабдан ошиб кета бошлаганида бозорнинг улуши учун курашиш керак бўлса-да, барқарор ўсшни сақлаб қолиш учун етарли эмас². Демак, компаниялар рақобатдан ташқарига чиқиши, янги даромад ва навбатдаги ривожланиш имкониятларини олиши учун мовий уммонларни яратиш зарур бўлади.

Афсуски, мовий уммонларнинг хариталари деярли йўқ. Сўнги ўттиз йил ичидаги барча стратегик ёндашувлар, асосан, алвон уммонлардаги рақобатга қаратиб келинди³. Шу боисдан алвон сувларда рақиблар билан қандай муносабатда бўлишни, саноатнинг

иқтисодий тузилишини таҳлил қилишдан тортиб стратегик позицияни танлаш: арзон нархлар, дифференциялаш¹ ёки эътиборни жалб қилиш ва ҳаттоки рақобатдош бенчмаркинггача^{II} яхши биламиз.

Мовий уммонлар ҳақида ҳам айрим маълумотлар йўқ эмас, албатта⁴. Лекин бундай уммонларни яратиш бўйича амалий кўрсатмалар жуда кам. Бизнесда юзага келиши мумкин бўлган иқтисодий хавфларни самарали бошқариш учун тегишли таҳлилий воситалар ва аниқ принципларсиз мовий уммонни яратиш орзулигича қолаверади. Қўлингиздаги ушбу китоб сизга мовий уммонларни мунтазам равишда излаш ва уларни забт этиш учун турли амалий диаграммалар ҳамда таҳлилий воситаларни таклиф этади.

Мовий уммонлар ҳар доим яратилган

Мовий уммон атамаси нисбатан яқинда пайдо бўлган, лекин уммонларнинг ўзи ҳақида бундай деб бўлмайди. Улар ишбилармонлик дунёсининг ўтмиши ва ҳозирги куннинг ажралмас қисмидир. Келинг, бир юз йигирма йил олдин инсоният ҳаётининг қандай бўлганини эслайлик. Саноат тармоқларининг айна кундаги ривожини, кўламини ўша маҳалда одамлар тасаввур қила олишганмиди? Йўқ, албатта. Чунки автомобилсозлик, овоз ёзиш, авиация, нефтни қайта

¹ **Дифференцияламок** – бирор нарсани ўрганишда унинг таркибий қисмларини бир-биридан фарқламок; шу нарсани табақаларга, таркибий қисмларга ажратмок.

^{II} **Бенчмаркинг** – корхонанинг ўз ишини такомиллаштириш мақсадида унинг самарали усулларини аниқлаш, тушуниш ва мослаштириш жараёни сифатида мезонларга асосланган таққослама таҳлили. Таҳлил иккита жараёни ўз ичига олади: баҳолаш ва таққослаш. Одатда, тўғридан тўғри рақобатчилар ва бошқа шунга ўхшаш соҳалардаги фирмалар томонидан ишлатиладиган “энг яхши” маҳсулот ва маркетинг жараёни фирманинг ўз маҳсулотларини ва иш усулларини такомиллаштиришнинг мумкин бўлган усулларини аниқлаш учун намуна сифатида олинади.

ишлаш, соғлиқни сақлаш ва менежмент бўйича консалтинг^I каби фундаментал тармоқлар энди пайдо бўла бошлаган, шунинг учун ҳам инсонлар мазкур соҳалар ҳақида тўлиқ маълумотга эга эмас эдилар.

Хўш, энди яқин қирк йиллик ўтмишга назар солайлик. Электрон тижорат, уяли телефонлар, ноутбуклар, роутерлар, тармок коммутаторлари^{II} ва қурилмалари, газ электростанциялари, биотехнологиялар^{III}, дисконт^{IV} чакана савдоси, курьерлик почталари, миниавтоуловлар, сноуборд ва кофе-бар каби кўплаб соҳаларнинг ҳеч бири биз тилга олган давримизда яхши ривожланмаган эди.

Юқоридагилардан келиб чиқиб вақтни йигирма ёки эллик йил олдинга суриб, ўзимизга савол берайлик-чи: ҳозирда бизга номаълум бўлган қанча соҳалар яқин келажакда пайдо бўлиши мумкин?! Агар тарихий тажрибага асосланиб келажакни башорат қилиш мумкин бўлса, тадбиркорликнинг янги соҳалари қутилгандан-да кўп бўлиши аниқ.

Саноатнинг ҳеч қачон тўхтамаслиги қундай равшан. Ишлаб чиқариш тармоқлари ривожланиб туриши бор гап. Айниқса, бизнинг давримизда бизнес яхшиланмоқда, бозорлар ўсмоқда, ундаги иштирокчилар келиб кетишмоқда. Тарих сабоқларидан аён бўладики, биз янги ишлаб чиқаришларни барпо этиш ва мавжудларини

^I **Консалтинг** (инглизча: consulting – маслаҳат бериш, маслаҳатлашиш) – махсус компанияларнинг бизнесменлар – ишлаб чиқарувчилар, сотувчи ва харилорларга ташкилий, техникавий, молиявий, иқтисодий масалалар бўйича маслаҳатлар, тавсиялар беришдан иборат фаолияти.

^{II} **Коммутатор** (лотинча: commuto – алмаштирма, ўзгартирма), – 1) алмашлаб улагич, таксимлагич – электр занжирини улаш, ўзиш. алмашлаб улаш ва занжирдан ўтаётган ток йўналишини ўзгартириш учун ишлатиладиган қурилма; 2) телефон аппаратларини узиб-улаб турадиган қурилма.

^{III} **Биотехнология** – кишлоқ хўжалиги, саноат ва тиббиётнинг турли соҳаларида тирик организм ва биологик жараёнлардан фойдаланаилган саноат усуллари мажмуи ва техникаси.

^{IV} **Дисконт** – муддати тўлмаган векселни ҳисобга олиш ва ундан ушлаб қолинадиган ҳақ.

қайта яратиш имкониятларини жиддий ҳисобга олмаймиз. Масалан, биргина “Standard Industrial Classification” (“SIC”) тизими эллик йилдан ошиқ амалда бўлган. 1997-йилдагина U. S. Census томонидан таклиф қилинган “North America Industry Classification Standard” (“NAICS”) тизимига йўл берилди. Янги тизим бўйича ривожланаётган соҳаларни акс эттириш учун “SIC” томонидан таклиф қилинган ўн та саноат тармоғи йигирматага оширилди⁵. Хусусан, эски тизимдаги хизмат кўрсатишдан тортиб соғлиқни сақлашгача бўлган соҳалар еттита бизнес секторига айлантирилди ва натижада ижтимоий хавфсизлик сектори пайдо бўлди⁶. Ушбу тизимлар стандартлаштириш ва узлуксизликни таъминлаш учун яратилганлигини ҳисобга олсак, мазкур ўзгаришлар мовий уммонларнинг кенгайиши канчалик муҳимлигини кўрамыз.

Шундай бўлса-да, хозирги кунга қадар стратегик фикрлашда асосий эътибор алвон уммонларнинг рақобатбардош стратегияларига қаратилган ва шундай бўлиб қолмақда. Буни корпоратив стратегияга ҳарбий стратегия кучли таъсир кўрсатиши билан боғлиқ дейиш мумкин. Қолаверса, стратегиянинг тили ҳарбий атамалар билан чамбарчас боғлиқ: бош ижрочилар “зобитлар” (Chief Executive Officers) “штабда” (Headquarters), “қўшинлар” (Troops), яъни ходимлар “фронт чизиғида” (Front Line), оддий қилиб айтганда, олдинда жойлашган.

Бундай атамаларда тасвирланган стратегия душман билан тўқнашувга ҳамда қатъий белгиланган, ўлчами чекланган ер майдони учун курашга қаратилган бўлади⁷. Бироқ урушдан фарқли ўлароқ саноат тарихини пухта ўрганиб бозор олами ҳеч қачон қатъий чекланмаганлигини, аксинча, унда мовий уммонлар доимий равишда яратилганини ҳисобга олишимиз даркор.

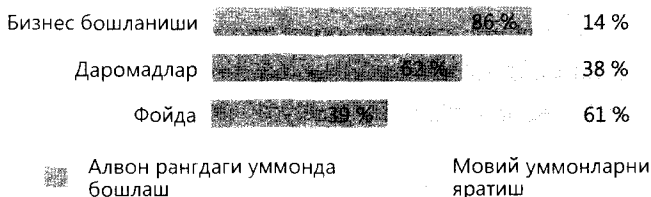
Шундай қилиб, алвон рангли уммонга эътибор қаратиш рақобатчилар бўлмайдиган ноёб бозор майдонини яратиш имкония-

ти ва заруриятини, шунингдек, ишбилармонлик ҳамиша ҳам устун эмаслигини кўрсатиб беради.

Мовий уммонларнинг таъсири

108 та компаниянинг тадбиркорлик фаолиятини ўрганиш давомида мовий уммонларнинг фойда ва даромадларга таъсирини аниқлашга ҳаракат қилдик (1.1. расм).

1.1. расм. Фойда ва даромадга мовий уммонларнинг таъсири.



Аниқланишича, ташаббусларнинг 86 фоизи чизикли кенгайишни англатади, яъни алвон уммон чегарасидаги мавжуд бозор майдонини босқичма-босқич яхшилашни билдиради. Улар жами даромаднинг атиги 62 фоизини ва умумий фойдадан 39 фоизни ташкил этди. Қолган 14 фоиз ташаббус мовий уммонларни яратишга қаратилган эди. Улар 38 ва 61% мос равишда ишлаб чиқаришди.

Бизнес ташаббуслар алвон ва мовий уммонларни яратишда барча инвестицияларни¹ ўз ичига олганини ҳисобга олсак (келтира-

¹ **Инвестиция** (*немисча*: Investition – кийинтирмоқ, сарпо бермоқ) –мамлакат ичкарасида ёки чег элда, фойда кўриш мақсадида, бирор корхонага, иктисодиётнинг муайян тармоғига сармоя кўйиш, киритиш ва шундай сармоянинг ўзи.

диган фойда ва даромадларининг хажмидан қатъий назар, шу жумладан мутлақо муваффақиятсиз лойиҳалар), мовий уммонни яратишнинг фойдалари катта эканига гувоҳ бўламиз. Алвон ва мовий уммонлардаги ташаббусларнинг муваффақият даражаси тўғрисида маълумотга эга бўлмасак ҳам, уларнинг юкорида келтирилган самарадорлигидаги глобал фарқлар кўриниб турибди.

Мовий уммонларни яратишга бўлган эҳтиёжнинг ўсиши

Мовий уммонларни яратиш зарураги ошиб боришининг ортида бир нечта ҳаракатлантирувчи кучлар турибди. Технологияларнинг ривожланиши ишлаб чиқариш самарадорлигини сезиларли даражада оширди ва мисли кўрилмаган маҳсулот ва хизматларни яратиш имконини берди. Бу эса ўз ўрнида турли соҳаларда таклифнинг талабдан ошиб кетишига олиб келди⁸. Вазиятни глобаллашув¹ тенденцияси¹¹ кийинлаштирди. Мамлакат ва минтақалар ўртасидаги чегараларнинг очилиши маҳсулот ҳамда нархлар тўғрисидаги маълумотлар дунё бўйлаб таркала бошлашига замин яратди. Натижада бошланғич бозорлар ҳамда монополия зоналари йўқолишда давом этмоқда⁹. Таъминот глобал рақобат таъсири остида ўсиб бормоқда, аммо талабнинг тегишли равишда ўсиб бораётгани хақида далиллар кўринмаяпти, ҳаттоки кўплаб ривожланган бозорларда иштирокчилар сонининг камайганлигини кузатиш мумкин¹⁰.

¹ **Глобаллашув** – жаҳондаги мамлакатларнинг ижтимоий-иқтисодий, сиёсий ва маданий соҳада ўзаро яқинлашуви, бирлашуви; воқеа-ҳодисаларнинг бир мамлакат доирасидан чиқиб, умуминсоний миқёсга эга бўлиши, бутун Ер шарини қамраб олиши.

¹¹ **Тенденция** (*немисча*: Tendenz — йўналмоқ, интиямок) – 1) тараққиёт йўналиши; 2) бирор нарсага қизиқиш, мойиллик, интилиш.

Бунинг оқибатида товар ва хизматларнинг оммавий истеъмол товарларига айлантирилиши, нархлар ўсишининг кучайиши ҳамда даромаднинг пасайиши юз берди. Американинг йирик брендларидан бирининг мазкур соҳадаги сўнгги тадқиқотлари ушбу тенденция мавжудлигини тасдиқлади¹¹. Олинган маълумотларга кўра, маълум брендларнинг товар ва хизматларининг асосий тоифалари бир-бирига ўхшаб бормоқда, натижада ўхшашлик ошган сари истеъмолчилар ўз танловларини нархларга қараб белгилашмоқда¹². Ўтмишдан фарқли ўларок истеъмолчи энди фақат “Тайд” билан кир ювишни истамайди. “Крест” тиш ювиш пастасини чегирмали нархларда сотилишини эълон қилишса, истеъмолчилар “Colgate”га ёпишмайди ва аксинча. Хоҳ иктисодий кўтарилиш, хоҳ тушиш шароитида бўлсин барча соҳаларда маҳсулотлар кўпайганлиги сабабли брендларни ажратиш қийинлашмоқда. Буларнинг ҳаммаси XX асрда кўплаб стратегик ва бошқарув ёндашувларини келтириб чиқарган ишбилармонлик муҳитининг аста-секин йўқолиб бораётганлигини англатади. Алвон уммонлар янада тўқ тус олмақда, шу боис раҳбарлар эътиборларини мовий уммонларга қаратишлари керак.

Компания ва соҳадан стратегик қадамгача

Кучли рақобатда алвон уммондан чиқиш учун нима қилиш керак?

Қандай қилиб мовий уммонни яратиш мумкин?

Компаниянинг ушбу мақсадга эришиши учун ва шу билан юқори самарадорликни таъминлайдиган тизимли ёндашув мавжудми?

Мазкур саволларга жавоб топишимиз йўлида тадқиқотимиз учун таҳлилнинг асосий бирлигини аниқлаш муҳим эканини эътиборда тутайлик. Маълумки, бизнес адабиётида компания таҳлилинг асосий бирлиги сифатида ишлатилади. Стратегик, операцион ва ташкилий хусусиятларнинг аниқ тўпламига эга бўлган компанияларнинг иқтисодда сезиларли ўсишга ҳамда рентабелликка¹ эришиши аниқ экани бизга маълум. Бироқ ўзимизга яна бир савол берайлик: бозорни доимий равишда тўлдириб турадиган ва мовий уммонларни қайта-қайта яратадиган “ўзига хос” ёки “башорат қила оладиган” узок умр кўрадиган компаниялар кўпми?

Масалан “Мукаммалликни излаб”^{II} ва “Абадий қурилган”^{III} китобларини олайлик. “Мукаммалликни излаб” бестселлери ўттиз йил олдин нашр этилган. Бироқ чоп этилганидан икки йил ўтиб муаллиф томонидан ўрганилган “Atari”, “Cheseborough-Pond’s”, “Data General”, “Fluor”, “National Semiconductor” компаниялари буткул унутилди. “Managingonthe Edge” маълумотларга кўра, китобда келтирилган намунали компанияларнинг учдан икки қисми асар нашр этилганидан беш йил ўтиб саноатдаги етакчилик мавқеини йўқотган¹³.

“Абадий қурилган” китобида муаллиф компанияларнинг муваффақият келтирадиган усуллари, башоратчилик қобилияти, яъни бизнес келажагини олдиндан кўра билиш ва самарали фаолият учун кўп йиллик тажрибага эга бўлиш лозим эканини кўрсатмоқчи бўлган. Бироқ ушбу асарда “Мукаммалликни излаб” китобидаги хатоларга йўл қўймаслик учун тадқиқотлар компанияларнинг ички

¹ **Рентабеллик** (*нелишча*: rentabel – фойдали, даромадли) – 1) корхона ва тадбиркорликнинг даромаддорлиги, самарадорлиги; 2) микроиқтисодий миқёсдаги иқтисодий фаолиятнинг самарадорлик кўрсаткичи.

^{II} Т. Питерс, Р. кичик-Уотерман. “Мукаммалликни излаб”. Американинг энг муваффақиятли компанияларининг дарслари. М.: “Альпина Паблишер”, 2011.

^{III} Дж. Колинз Поррас, Дж. Абадий қурилган. М.: Манн, Иванов ва Фербер, 2010.

хаётигача кириб борди ва камида қирк йил давомида мавжуд бўлган компаниялар таҳлил қилинди. Шу сабабли ҳам “Абадий қурилган” асари бестселлерга айланди.

Аммо кейинчалик диққат билан ўрганилганда китобда тилга олинган компанияларнинг баъзи камчиликлари кўзга ташланди. “Абадий қурилган” китобининг муаллифи компания эришган муваффақиятнинг салмоқли қисми компаниянинг меҳнатлари самараси эмас, балки бутун соҳа фаолияти натижасидир, деб фикрлайди. “Яратувчанликнинг қулаши”¹ асарида эса бунинг нотўғрилиги кўрсатиб берилган. Масалан, “Hewlett-Packard” (“HP”) “Абадий қурилган” китобидаги фикрларни исботлагандай бозорда узок вақт фаол бўлса-да, аммо “HP” билан бир қаторда, компьютер таркибий қисмларининг саноати ҳам дунё бозорида етакчи бўла олди. Қолаверса, “HP” ўз соҳадаги рақобатчиларидан ҳам устун бўлолмади. Ушбу ва бошқа масалаларга эътибор қаратган ҳолда “Яратувчанликнинг қулаши” китобининг муаллифлари бозорда узок вақт илғор бўладиган, иқтисодий келажакни башорат қилиш қобилиятига эга компаниялар борми, деган саволни ўртага ташлашди.

Агар ҳар доим ҳам юқори самарали тармоқлар кўп бўлмаса, бирор компания баъзида мисли қўрилмаган ютуқларга эришса, баъзида таназулга юз тутса, демак, ушбу компанияни мовий уммон ва юқори самарадорлик манбаларини ўрганишда тегишли таҳлил бирлиги деб ҳисоблаш мумкин эмас. Юқорида таъкидлаб ўтганимиздек, тарих шуни кўрсатадики, тармоқ пайдо бўлишдан, кенгайишдан тўхтамаган, ўз навбатида саноатнинг шартлари ва чегаралари ўзгарувчан, уларни алоҳида субъектлар белгилашини унутмаслик керак.

¹ Р. Фостер, С. Каплан “Яратувчанликнинг қулаши. Нима учун абадий қурилган компаниялар энг яхши натижаларни кўрсатмайдилар ва уларнинг самарадорлигини ошириш учун нима қилиш керак”. М.: “Альпина Бизнес Букс – Альпина Паблшер”, 2005.

Компаниялар у ёки бу соҳада чуқур рақобатга киришлари шарт эмас. “Cirque du Soleil” кўнгилочар томошалар кўрсатиш соҳасида бозорнинг янги маконини яратгани ва натижада тезда катта даромадга эришганини юқорида айтган эдик. Демак, бундан кўринадики, на компания ва на маълум соҳа даромад ўсиш манбаларини таҳлил қилишнинг энг мақбул бирлиги бўла олмайди.

Бизнинг тадқиқотларимиз мовий уммонларнинг пайдо бўлишини ва компанияларнинг доимий, юқори самарали фаолиятини тушунтириш учун компания ва саноат эмас, балки стратегик кадам мос бирлик бўла олишини тасдиқлади. Стратегик кадам – бу раҳбарларнинг янги бозорни шакллантирадиган йирик бизнес таклифни ишлаб чиқиш билан боғлиқ қарор ва ҳаракатлар тўпламидир. Масалан, “Compaq” компанияси 2001-йилда “HewlettPackard” томонидан сотиб олиниши натижасида ўзининг мустақиллигини йўқотди. Бунда кўпчилик “Compaq”ни ютказган деб ўйлашди. Аммо бу ҳолат мазкур компаниянинг сервер саноатини шакллантиришда мовий уммонга қаратилган стратегик ҳаракатини бекор қилмади. “Compaq”нинг қилган стратегик кадамлари нафақат 90-йилларнинг ўрталарида компаниянинг бозорга қайтишининг бир қисми бўлди, балки компьютер ишлаб чиқаришнинг янги мультимиллиардлик бозорига эшик очди.

“Мовий уммон нақши яратилишининг тарихий баёни” номи 1-иловадаги маълумотлар базамизга асосланиб АҚШ рамзийлаштирувчи учта секторнинг: автомобилсозлик (ишга етиб бориш учун восита), компьютер (иш учун муҳим восита) ҳамда киноиндустрия (ишдан кейин дам олиш учун восита) тарихи ҳақида қисқача маълумот беради. Илова билан танишиш натижасида доимий равишда муваффақият эришувчи компаниялар ёки соҳалар йўқлигини кўришимиз мумкин. Лекин мовий уммонларнинг пайдо бўлишига олиб келган стратегик кадамлар ва кучли фойда олишнинг

янги йўллари жуда ўхшаш эканини унутмаслигимиз даркор.

Биргаликда муҳокама қилаётганимиз – стратегик қадамларимиз – бу ортиб бораётган талаб билан бозорнинг янги майдонларини очган, забт этган, янги маҳсулот ва хизматларни яратиш учун қилинадиган қадамлар, шунингдек, даромаднинг ошиши, алвон уммонларда қолиб кетган, имкониятларини бой берган компаниялар тўғрисида ўйлашга мажбур қиладиган ҳикоялардир. Айтиш жоизки, мовий уммонлар қандай яратилганлиги ва компанияларнинг юқори самарадорлигига эришиш учун тадқиқотларимизни ушбу стратегик қадамлар атрофида қурдик. Биз 1880-йилдан 2000-йилгача ўттиздан ортиқ соҳада амалга оширилган юз элликдан зиёд стратегик қадамларни кўриб чиқдик. Ушбу тадбирларнинг ҳар бирида иштирок этадиган ишбилармон қатнашчиларни синчковлик билан ўргандик. Саноат турлари меҳмонхона бизнеси, кино саноати, чакана савдо, авиация, энергетика, компьютерлар, радиоэшиттириш ва қурилишдан автомобилсозлик ва пўлат саноатига қадар жуда хилма-хил эди. Биз нафақат мовий уммонларни яратишга муваффақ бўлган ғолибларни, балки уларнинг омади келмаган рақобатчиларини ҳам таҳлил қилдик.

Ҳар бир аниқ стратегик босқичда ва стратегик қадамлар йиғиндисиде мовий уммонларни яратган гуруҳнинг ҳамда алвон уммонда қолиб кетган муваффақиятсиз тадбиркорлар орасидаги ҳам ўхшашлик, ҳам фарқли жиҳатларини ўргандик. Ўрганиш жараёнида мовий уммонларнинг пайдо бўлишига олиб келадиган умумий омилларни, шунингдек, ғолибларни оддий “омон колганлар”дан ва алвон уммонга ботиб кетаётганлардан ажратиб турувчи асосий хусусиятларни аниқлашга ҳаракат қилдик.

Натижада саноатнинг ҳам, компаниянинг ҳам хусусиятлари икки гуруҳ ўртасидаги фарқларни тушунтириб беролмаслигига амин бўлдик. Саноат, компания ва стратегиянинг ўзгарувчан хусу-

сиятларини баҳолаб, мовий уммонларни яратиш ва эгаллаш кичик ва йирик компаниялар учун ҳам, ёш менежерлар учун ҳам, тажрибали раҳбарлар учун ҳам, аҳамиятли ва унчалик долзарб бўлмаган соҳалардаги компаниялар, ёш компаниялар, хакикий гигант компаниялар, хусусий ва давлат компаниялари учун ҳам муваффақиятли бўлганлигини, шунингдек, B2B, B2C компанияларни аниқладик.

Таҳлил давомида доимий равишда бенуксон ривожланган компания ёки соҳани топмадик. Бироқ турли хил муваффақият хикоялари ортида мовий уммонларни яратиш ва забт этиш учун изчил, ўзига хос стратегик қадамларни топишнинг уддасидан чиқдик. Бунда 1908-йилда “Ford”нинг “Модель Т” (Model T) варианты, 1924-йилда нафис машиналар ишлаб чиқарган “GM”, 1980-йилда реал вақтда 24 соат етти кун давомида янгиликларни тақдим этган “CNN”, “Compaq Servers”, “Starbucks”, “Southwest Airlines”, “Cirque du Soleil” ёки яқинда ташкил этилган “Salesforce.com”ларнинг қандай соҳада бўлишидан қатъий назар ушбу компанияларнинг мовий уммонларни яратишга қаратилган стратегияга ёндашуви ўхшашлигини кўриш мумкин. Тадқиқотларимиз давлат секторини ҳам қамраб олди, бу ерда юқоридагиларга ўхшаш ҳаракатлар моделини топдик. Биринчи нашрдан кейинги ўн йил ичида маълумотлар базамиз ўсди, кўплаб янги тадқиқотларни ўтказдик.

Қиймат инновацияси – мовий уммон стратегиясининг асоси

Мовий уммонларни яратишда ғолиб ва мағлублар ўртасидаги асосий фарқ стратегияга ёндашиш билан боғлиқ эканлигини доим ёдда сақлаш лозим. Алвон уммонда ботган компаниялар анъанавий ёндашувга амал қилиб рақобатчиларни мағлуб этишга ҳара-

кат қилишди ва мавжуд саноат доирасида химояланиш учун қулай бўлган позицияни эгаллашга ҳаракат қилишди¹⁵. Мовий уммонларни яратувчилар эса рақибларига тенглашишмади¹⁶. Аксинча, ўз ҳаракатларини бошқа стратегик мантиққа йўналтирдилар, биз уни *қиймат инновацияси* деб номладик. Қиймат инновацияси мовий уммон стратегиясининг асосидир. Буни инновация кадриятлари деб аташ ўринлидир, чунки компания бор кучини рақобатчиларга қарши кураш ўрнига тортишувни кераксиз ҳолга келтириб мижозлар ва ўзи учун қийматни кескин ўзгартиради ҳамда рақобатдан холи бўлган бозорнинг янги майдонларини очади.

Қиймат инновацияси шуни англатадики, қиймат ҳам, инновация ҳам бир хил эътиборга олинади. Инновациясиз қиймат, коида тарикасида, ўсиб борадиган қиймат яратишга олиб келади, натижада қиймат ошади, аммо бу компанияга рақобатдан чиқиб кетишга имкон бермайди¹⁷. Қийматсиз инновация технологиялар кўпайишига, бозор ижодкорлиги ёки футуристик¹ йўналишнинг пайдо бўлишига сабаб бўлади. Буларнинг барчаси кўпинча харидорларни қабул қилишга ва тўлашга тайёр бўлган нарсаларидан ташқарида амалга ошади¹⁸. Қийматли янгиликни унинг тескарисидан, яъни технологик инновация ва бозор ижодкорлигидан ажратиш муҳимдир. Тадқиқотларимиз мовий уммонларни яратган ғолибларни мағлублардан ажратиш турадиган жиҳат энг замонавий технологиялар мавжудлиги ва бозорга чиқиш вақти эмаслигини кўрсатди. Баъзида ушбу компонентлар мавжуд бўлиши мумкин, аммо компаниялар кўп ҳолларда уларсиз ишлайди. Компания инновацияларини омилкорлик, нарх ва харажат каби жиҳатлар билан бирлаштирганида қиймат инновацияларига эришилади. Агар бу усул

¹ **Футурология** (лотинча: futurum – келажак + юнонча: logos – билим, тушунча) – инсониятнинг ва жамият ҳаёти айрим соҳаларининг келажак ҳолатини башорат ва тадқиқ қилиш билан шуғулланувчи илмий соҳа.

орқали инновацияни қиймат билан боғлашнинг иложи бўлмаса, унда технология новаторлари ва бозор ижодкорлари бошқа компаниялар томонидан қўйилган “тухумларни босиш”ни бошлашади.

Қиймат инновацияси – фикрлашнинг янги усули ва мовий уммонларни яратишга олиб келадиган ҳамда рақобатдан қочадиган стратегия ҳисобланади. Аҳамиятлиси шундаки, қийматли инновациялар рақобатга асосланган стратегиянинг энг кўп қабул қилинган қоидаларидан бирини, яъни “қиймат – харажат” битимини инobatга олмайди¹⁹. Анъанага кўра, компания юқори харажатлар эвазига истеъмолчилар учун катта қиймат яратиши ёки оқилона қийматни арзон нархларда яратиши мумкин. Бу ҳолда стратегия табақалаш (фарқлаш) ва харажат ўртасидаги танлов сифатида қаралади²⁰. Мовий уммонларни яратишга интилаётганлар эса ўз олдларига баб-баравар ҳам харжатларни камайитиришга, ҳам табақалашга эришиш мақсадини қўядилар.

“Cirque du Soleil” мисолига қайтайлик. Иккита, яъни табақалаштириш ва камхаржликни таъминлаш муаммосини бир вақтнинг ўзида ҳал қилиш компания тадбиркорлик тажрибасининг асоси ҳисобланади. Унинг дебюти пайтида бошқа цирклар ўзларини рақиблар билан таккослаш ва анъанавий цирк дастурларини бироз ўзгартириб, пасайган талабдаги улушини олишга ҳаракат қилишган. Бунинг учун улар энг машхур масхарабозлар, шер ўргатувчиларни жалб қилишга уринишди. Бундай стратегия цирк харажатларини оширди, аммо цирк фаолияти тажрибасини ўзгартиришга унчалик ёрдам бермади. Натижада цирк даромадларини оширмайдиган харажатлар ўсди ва умуман цирк томошаларига талаб пайишни бошлади.

“Cirque du Soleil” пайдо бўлиши билан бундай ҳаракатлар кераксиз бўлиб қолди. “Cirque du Soleil” оддий цирк ҳам эмас, классик театр ҳам эмас, улар рақибларнинг фаолиятига эътибор

бермасди. Ушбу компания анъанавий мантқиққа бўйсиниш ва рақобатчилар билан рақобат қилишнинг ўрнига муаммони ҳал қилишнинг яхшироқ йўлини таклиф қилди: янада қизиқарли ва ҳаяжонли цирк яратиш. “Cirque du Soleil” кўнгилочиш томошалари билан бир қаторда театр санъатининг интеллектуал чуқурлиги ва аҳамиятини очиб берди, шу билан муаммони ўзгартирди²¹. “Cirque du Soleil” театр ва циркнинг бозор чегараларини бузиб, нафақат циркка доимий келувчи болаларга, балки бошқа аудитория ҳисобланган катта ёшдаги кишиларга, театр ихлосмандларига ҳам эътибор қаратди.

Натижада циркнинг “қиймат – харажатлар” келишувини бузиб, мутлақо янги моҳият пайдо қилди ва янги бозор маконининг мовий уммонини яратди. Фарқи баҳо беринг. Бошқа цирклар томошаларига ҳайвонларни, таниқли ижрочиларни таклиф қилишга, бир вақтнинг ўзида учта сахнада ҳар хил томоша кўрсатишга, томоша вақтида чакана савдо учун жойларини ижарага беришга эътиборларини қаратишган бўлса, “Cirque du Soleil” тамомла бошқача иш тутди. Юқорида келтирилган барча омиллар анчадан бери анъанавий цирк саноатининг таркибий қисми сифатида қабул қилинган ва ҳеч ким уларнинг аҳамияти тўғрисида ўйламаган. Шу билан бирга, ҳайвонларнинг томошаларда иштирок этиши оммавий норозилик ва безовталиқни кучайтирди. Бундан ташқари ҳайвонлар иштирокидаги томошалар энг қиммат томошалардан бири эди, чунки ҳайвонларни сотиб олиш билан бир қаторда уларга махсус ўргатувчи ёллаш, тиббий хизмат, техник хизмат, суғурта ва транспорт харажатлари ҳам тўланиши керак эди.

Цирк саноати ўз томошаларига машҳур юлдузларни таклиф қила бошлагани катта хато бўлиб чиқди. Томошабинлар цирк юлдузлари таниқли қўшиқчилар ва машҳур актёрлардек ўзига чорловчи кучга эга эмас деб ҳисобларди. Цирк томошаларини ижро этишда машҳурларни жалб этиш катта харажатларни талаб қиларди, бун-

дан ташқари бу ёндашув томошабинга ҳеч қандай ижобий таъсир кўрсатмади. Уч арена ғояси ҳам йўққа чиқди. Бундай томошалар нафақат бир аренадан бошқа аренага тез қарашга мажбур бўлган томошабинлар учун ноқулайликни яратди, балки кўпроқ иштирокчиларни жалб қилишни талаб қилди, бу эса ўз навбатида харажатларнинг ошишига сабаб бўлди. Даромад олишнинг яна бир усули бўш турган майдонларни савдо учун ижарага бериш ва қаторлар орасида савдо қилиш эди. Аммо маҳсулотларнинг қиммат нархларда сотилиши томошабинларни хариддан тўхтатиб қўйганди.

Циркнинг ўчмас жозибаси учта асосий омилга: чодир, масхарабозлар ҳамда классик цирк томошаларига, яъни ҳар хил акробатик ҳаракатлар ва моноциклдаги¹ чиқишларга боғлиқ эди. Шу сабабли “Cirque du Soleil” масхарабозларни сақлаб қолди, аммо уларнинг ҳазиллари янада нозикрок ва энгил бўлди. Кўп цирклар вазият сабаб чодирлардан воз кечиб, томошалар учун биноларни ижарага ола бошладилар. Чодир ва фақатгина чодир цирк сеҳрини ўз ичига олган рамз эканлигини англаган “Cirque du Soleil” классик рамзни яратди, у мукамал ташқи безак ва қулайлик билан ажралиб турди. Бундай чодирлар буюк ва афсонавий цирклар ҳақида ўйлашга мажбур қилди. Ёғоч кипиғидан тайёрланган ва каттиқ ўриндиклар олиб ташланди. Акробатик ва бошқа ҳаяжонли томошалар сақлаб қолинди.

“Cirque du Soleil” театрнинг бозор майдонига назар ташлаб, янги цирк элементлари бўлмаган, масалан, хикоялар қаторини, шунингдек, интеллектуал бойликни, бадий мусиқа ва рақсларни, турли хил томошаларни тақдим этди. Цирк саноатида янгилик бўлган бу элементларнинг барчаси муқобил жонли кўнгил очиш – театр индустриясидан олинди.

¹ Моноцикл – бир ёқлидиракли велосипед.

Масалан, анъанавий циркларда томошалар бир-бирига боғлиқ бўлмаган бир катор спектакллар бўлса, унда “Cirque du Soleil”-нинг ҳар бир яратиши, аксинча, мавзу ва сюжетга эга бўлиб, маълум даражада театр спектаклини ёдга солади. Мавзу ноаниқ равишда тақдим этилганига қарамай (бу атайлаб қилинган), цирк томошаларини чекламасдан, тақдимотга уйғунлик ва ақл-идрок элементини киритарди. Бундан ташқари “Cirque du Soleil” бродвей шоуларидан баъзи ғояларни ҳам ўзлаштирди. Бу ўзлаштириш барча ҳолатлар учун анъанавий бўлган шоулардан кўра турли хил дастур ва спектаклларни тақдим этади. Шунга қарамай бродвей шоуларига ўхшаган “Cirque du Soleil”-нинг ҳар бир ижроси мос мусиқий ҳамроҳликка эга бўлиб, унда визуал қисм, ёруғлик ва ҳар бир томошанинг давомийлиги бошқариб турилади. Дастурда театр ва балетдан олинган гўзал рақслар ҳам бор. Ушбу компонентларнинг барчасини “Cirque du Soleil” ўз дастурига қўшиб, янада мураккаб томошаларни яратишга муваффақ бўлди.

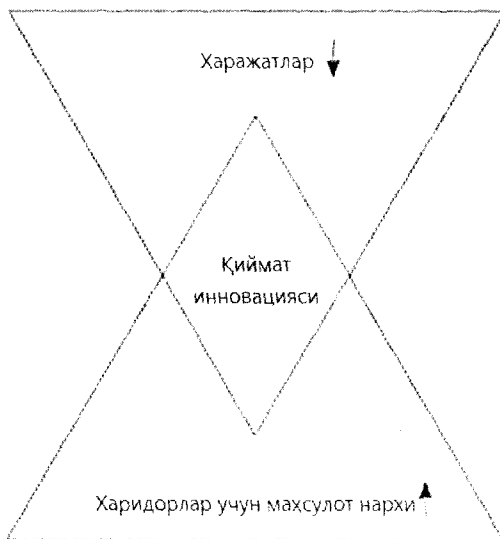
Бундан ташқари турли хил томошаларга хилма-хиллик концепциясини жорий қилиб мавжуд талабни сезиларли даражада оширди.

Юқорида айтилганларнинг барчасини сарҳисоб қилсак, “Cirque du Soleil” цирк ва театрдаги томошаларнинг энг яхшисини таклиф этиб, бошқа барча элементларни минимал даражага туширади ёки улардан воз кечади. Бундай мисли кўрилмаган таклиф туфайли “Cirque du Soleil” мовий уммонни яратди ва анъанавий циркдан ҳам, анъанавий театрдан ҳам фарқ қиладиган янги жонли кўнгилочар томошалар ихтиро қилди. Шунингдек, циркнинг энг қиммат таркибий қисмларидан воз кечиб, ўз харажатларини кескин камайтирди ва шу билан табақаланишга ҳам, паст чикимга ҳам эришди. Мазкур компания стратегик кадам ташлади, у ўз томошаларига чипталар нархини театр чипталари нархига яқинлаштирди.

Чипталар нархи цирк саноатида қабул килинган даражадан бир неча барабар юкори эди, аммо шу билан бирга нархлар театр чипталари нархларига ўрганиб қолган катта ёшдаги томошабинлар учун ёқимли бўлиб чиқди.

1.2. расм. Қиймат инновацияси – movий уммон стратегиясининг асоси

Қиймат инновацияси компаниянинг хатти-ҳаракатлари харажатлар таркиби ва миқозларга қиймат таклифига ижобий таъсир кўрсатадиган соҳада яратилади. Харажатларни камайтириши маълум бир соҳада рақобат мавжуд бўлган омишларни йўқ қилиши ва камайтириши билан боғлиқ. Миқозлар қиймати саноат илгари ҳеч қачон таклиф қилмаган элементларни яратиши ва ривожлантириши орқали яхшиланади. Вақт ўтиши билан ишлаб чиқариши миқёсининг таъсири туйфайли идеал қиймат билан ишлаб чиқарилган катта ҳажмдаги савдо туйфайли харажатлар янада камаяди.



Бир вақтнинг ўзида харажатларни камайтириш ва харидор учун қийматни ошириш

1.2. расмда мос келадиган инновацион қийматга эга бўлган “табақалаштириш – кам харажатлар” нисбати динамикасини акс

эттиради. Расм мовий уммонни яратиш билан бир вақтнинг ўзида харажатларни камайтириш ва харидор учун қийматни оширишнинг мумкинлигини кўрсатади. Шундай қилиб компания учун ҳам, унинг мижозлари учун ҳам қийматга эришилади. Мижозлар учун қиймат компания томонидан таклиф этилаётган фойда ва нархга асосланганлиги сабабли компания учун эса нарх ва харажатлар тузилишидан келиб чиққанлиги боис қиймат инновацияларига компаниянинг нарх ва харажатлар соҳасида ҳосил бўлганда бутун фаолияти мувофиқлаштирилган ҳолда эришилади. Шу билан бирга қиймат инновациялари доимий бўлиши учун компания ходимлари жараёни доимий равишда қўллаб-қувватлашлари керак. Қиймат инновациясини ҳақиқий стратегияга айлантириш учун фойда, нарх, харажат ва инсон омилнинг бирлиги талаб қилинади. Айнан тартибли ёндашув қиймат инновациясини стратегияга айлантиради, функционал ечимга эмас.

Аксинча, ишлаб чиқариш инновацияси каби қадамлар қуйи тизим даражасида компаниянинг умумий стратегиясига таъсир қилмасдан амалга оширилиши мумкин. Масалан, ишлаб чиқариш жараёнининг инновацияси компания харажатларини камайтириши мумкин ва шу билан компания томонидан таклиф этилаётган маҳсулотнинг фойдали томонини ўзгартирмасдан харажатлар соҳасида танланган етакчилик стратегиясини қўллаб-қувватлайди. Ушбу турдаги янгиликлар компанияга ўз мавқеини мустахкамлашга ёки мавжуд бозорда юқори ўринни эгаллашга ёрдам бериши мумкинлигига қарамасдан бундай қуйи тизимли ёндашув камдан-кам ҳолларда бозор маконининг янги мовий уммонини яратади.

Шу маънода қиймат инновацияси мустақил концепциядир. Бу компаниянинг бутун тизимини камраб оладиган *стратегия*²². Қиймат инновацияси компаниялардан ўз тизимларини мижозлар ва ўзлари учун қийматнинг ўсишига йўналтиришни талаб қилади.

Бундай яхлит ёндашувсиз инновациялар стратегиянинг моҳиятидан узилиб қолади²³. 1.3 расмда алвон ва мовий уммонлар стратегияларининг асосий фарқловчи хусусиятлари кўрсатилган.

Алвон уммон рақобат стратегиясига кўра саноат тузилмаси аллақачон ўрнатилган ва компаниялар белгиланган доирада ракобатлашишга мажбур бўлмоқдалар. Шунга ўхшаш хабарни олимлар *структуралистик¹* нуктаи назар ёки *атроф-муҳит детерминизми¹¹* деб аташади. Қийматнинг янгиликлари, аксинча, бозор чегаралари ва соҳанинг тузилиши олдиндан белгиланмаганлиги ва ушбу соҳадаги иштирокчиларнинг хатти-ҳаракатлари ва эътиқодлари уларни ўзгартиришга қодир эканлигига асосланади. Биз буни стратегияга янгича ёндашув деб атаймиз. Алвон уммонда табақалаштириш қимматга тушади, чунки компаниялар энг яхши амалиёт қоидаларига риоя қилган ҳолда бир-бири билан рақобатлашади. Бу ерда улар учун стратегик танлов ё фарқлашга интилиш, ёки харажатларни камайтиришга боғлиқ. Қайта қуриш давридаги дунёда стратегик мақсад, аксинча, яратилган “қиймат – харажатлар” инқироzi ва мовий уммон яратадиган энг яхши амалиётнинг янги қоидаларини вужудга келтиришга асосланган. (Ушбу масаланинг кейинги муҳокамаси учун 2-иловага қаранг. “Қиймат инновацияси. Стратегияга янгича ёндашув”).

¹ **Структурализм** – тилшунослик, адабиётшунослик, этнография, тарих ва шу каби гуманитар фанларда структур усуллар ва моделлаштиришдан, формаплаштириш, семантика, математикалаштириш элементларидан фойдаланиш билан боғлиқ йўналиш. Структурализмнинг асосини нарса ва ҳодисаларнинг инвариант муносабатлари йиғиндисини тарзида тушуниладиган тузилма (структура)лар ташкил этади.

¹¹ **Детерминизм** – барча ҳодисаларнинг ўзаро объектив қонуний алоқдорлиги ва сабабий боғланиши тўғрисидаги фалсафий таълимот. Детерминизмнинг мазмуни сабабият тушунчасида ифодаланади, яъни бунда бир ҳодиса (сабаб) муайян шароитда заруриятни тудиради, бу эса бошқа ҳодиса (оқибат)ни вужудга келтиради. У инсон онгига боғлиқ эмас.

1.3. расм. Алвон уммон стратегияси, мовий уммон стратегиясига қарши.

| Алвон уммон стратегияси | Мовий уммон стратегияси |
|---|--|
| Мавжуд бозор майдонида кураш | Рақобатчилардан холи бозор майдонини куриш |
| Рақобатчилар устидан қозонилган ғалаба | Рақобатчилардан қўрқмаслик |
| Мавжуд талабдан фойдаланиш | Янги талаб ишлаб чиқиш ва уни эгаллаш |
| “Қиймат – харажат” келишуви | “Қиймат – харажат” келишувини рад этиш |
| Фарқлашга ёки кам харажатларга йўналтирилган стратегик танловга қараб, компания фаолиятининг бутун тизимини куриш | Бир вақтнинг ўзида тафовутга эришиш ва харажатларни камайтириш вазифасига мувофиқ компания фаолиятининг бутун тизимини куриш |

“Cirque du Soleil” цирк саноатининг энг яхши коидаларини бузди (best-practice) ва мавжуд саноат чегараларидан ташқарида олинган элементларни қайта таҳлил қилиш йўли билан тафовут ва харажатларни камайтирди.

Компаниянинг барча кискартиришлари, камайтиришлари, кўпайтиришлари ва ихтироларидан сўнг “Cirque du Soleil”ни цирк ёки театр деб ҳисоблаш мумкинми?

Агар театр бўлса, унда қай бири бродвей шоу, опера, ёки балет?

Ҳеч қандай аниқ жавоб йўқ. “Cirque du Soleil” ушбу мукобил турли элементларини қайта қурди ва натижада ҳар бирининг маълум қисмини ўз ичига олди. У рақобатдан холи мовий уммонни, аниқроғи, бозорнинг янги майдонини яратди.

Мовий уммон стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш

Иктисодий шароитлар мовий уммонларни яратиш зарурати ортиб бораётганлигини кўрсатаётган бўлишига карамай тадбиркорларда, агар компания ўз фаолиятида мавжуд саноат доирасидан ташқарига чиқса, муваффақият эҳтимоли камаяди, деган қатъий ишонч мавжуд²⁵.

Мовий уммонда қандай қилиб муваффақият қозониш мумкин?

Мовий уммон стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш билан боғлиқ хатарларни минималлаштиришда компаниялар имкониятларни ошириш учун нима қилишлари керак?

Унутманг, сиз мовий уммонларни яратиш ва эгаллаб олиш хавфини минималлаштириш тамойилларини яхши билмасангиз, унда муваффақиятсизлик эҳтимоли юқори бўлади.

Албатта, хавф-хатарсиз стратегия бўлмайди²⁶. Алвон ёки мовий уммонда бўлишидан қатъий назар стратегия ҳар доим имкониятлар ва хавфларни ўз ичига олади. Бирок ҳозирги пайтда ўйин майдонидаги мувозанат алвон уммонда муваффақият қозониш учун ишлаб чиқилган воситалар ва тахлилий тузилмалар фойдасига қаратилган. Ушбу ўзгаришлар содир бўлишига қадар мовий уммонларни яратиш зарурати янада равшан бўлиб қолса ҳам, алвон уммонлар компанияларнинг стратегик режаларида устунлик қилишда давом этади. Эҳтимол, шунинг учун компанияларга мавжуд саноат майдонидан ташқарига чиқиш учун қилинган чақирикларга карамай, улар бу йўналишда жиддий қадамлар қўймадилар.

Қўлингиздаги мазкур китоб ушбу номуносивбликни тузатиш учун мўлжалланган. Унда баён қилинган тезислар маълум методикалар билан қўллаб-қувватланади. Унда мовий уммонда му-

БИРИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

1-боб. Мовий уммонларни яратиш

ваффақиятларга эришиш тамойиллари ва таҳлилий истикболларини ўрганишингиз шубҳасиздир.

2-боб мовий уммонларни яратиш ва забт этиш учун зарур бўлган таҳлилий воситалар ва моделларга бағишланган. Қўшимча воситалар бошка бўлимларда керак бўлганда тақдим этилади, аммо асосий тўплам китоб давомида қўлланилади. Имкониятлар ва хавф-хатарларга йўналтирилган воситаларни аниқ йўналтириш орқали компаниялар саноат ёки бозор асосларида фаол ўзгаришларни амалга оширишлари мумкин. Кейинги бобларда мовий уммон стратегиясини муваффақиятли ишлаб чиқиш ва амалга ошириш тамойилларини баён қиламиз ҳамда уларни таҳлилда, амалиётда қандай қўллаш кераклигини тушунтириб берамиз.

Мовий уммон стратегиясини муваффақиятли яратиш учун тўртта етакчи принцип мавжуд. Уларнинг барчаси навбатма-навбат учинчидан олтинчигача бўлган бобларда кўриб чиқилади. 3-боб турли тармоқлараро соҳаларда тизимли равишда эркин бозор маконини яратиш ва шу билан кидирув хавфини камайтирадиган усулларни белгилайди. Ушбу боб сизга олтита анъанавий чекловларни бекор қилиш ва тижорат учун аҳамиятли мовий уммонларни очиб, рақобатдан қандай қочиш кераклигини ўргатади. Муқобил маибаларни, стратегик гуруҳларни, миждозларнинг гуруҳларини, қўшимча товарлар ва хизматларни таклиф қилишнинг олтита усулини, соҳанинг функционал ва ҳиссий жозибадорлигини ҳамда эртанги кунга қандай қарашни кўриб чиқади.

4-бобда компания фаолиятини анъанавий босқичма-босқич такомиллаштириш ва қиймат инновацияларини яратиш учун стратегик режалаштириш жараёнини қандай қуриш кераклиги кўрса-

тилган. Ушбу бобда ҳозирги стратегик режалаштириш жараёнига муқобил вариантлар тақдим этилади, булар кўпинча **рақамларни майдалаш** деб аталади, ўз навбатида компанияларни босқичма-босқич яхшиланишга олиб келади. Ушбу тамойил режалаштириш хавфини камайтириш муаммосини ҳал қилади. Сиз мовий уммонларнинг имкониятларини яратиш ва эгаллаш стратегиясини яратишга имкон берадиган режалаштириш жараёнининг тўрт босқичи ҳақида билиб оласиз.

5-боб мовий уммон ҳажмини максимал даражада оширишга бағишланган. Янги талаб учун энг катта бозорни яратиш вазифасини ҳал қилар эканмиз, ушбу бобда мижозларнинг хоҳиш-истакларини яхшироқ қондириш учун аниқроқ сегментациялашга интилишнинг анъанавий амалиётини шубҳа остига оламиз. Одатда, ушбу амалиёт мақсадли бозорларнинг доимий пасайишига олиб чиқади. Бунинг ўрнига қандай қилиб талабларни биргаликда тўплашимиз мумкинлигини кўрсатамиз, яъни алоҳида мижозлар ўртасидаги фарқларга эътибор қаратмасдан, балки яратилган мовий уммон ҳажмини ошириш ва янги талаб манбаларини олиш учун мижоз бўлмаганлар нуқтаи назарлари бир-бирига мос келишини аниқлаймиз.

Бошқача қилиб айтганда, миқёс хавфини минималлаштиришга эътибор қаратамиз.

6-боб оммавий харидор учун қийматнинг кўтарилишини таъминлабгина қолмай, балки даромад ўсишига олиб келадиган ва сақлайдиган ҳаётий бизнес моделини яратадиган стратегия вариантини кўриб чиқади. Компаниянгиз қурган бизнес модели фойда келтириши ёки у билан боғлиқ хатарларнинг камайтиришини қандай текширишни ўрганасиз. Сиз ва мижозларингиз янги бизнес ҳудуди-

ни яратишда фойда кўриши учун бўлим стратегияни ишлаб чиқишда кетма-кет босиладиган қадамларни тақдим этади. Бундай стратегия кетма-кетликка риоя қилади: фойда – нарх – харажат – қабул қилиш.

7- ва 10-бобларда мовий уммон стратегиясини самарали амалга ошириш тамойиллари муҳокама қилинади. Хусусан, 7-бобда биз етакчилик деб атаган жиҳатлар ҳақида сўз боради. Мақсадга йўналтирилган раҳбарлик менежерларга компанияни мовий уммон стратегиясини амалга оширишга тўсқинлик қиладиган асосий муаммоларни ҳал қилиш учун қандай жалб қилиш ва шу билан ташкилий хавфни камайтиришни кўрсатади. Ушбу бобда раҳбарлар ва менежерлар мовий уммон стратегиясини амалга оширишда вақт ва ресурслар чекланган бўлишига қарамай когнитив жиҳатлар, манбалар, мотивация ва сиёсат билан боғлиқ тўсикларни қандай енгиб ўтишлари ҳақида гаплашамиз.

8-боб амалга ошириш жараёнини стратегик режалаштириш билан бирлаштиришга бағишланган. Бунда одамларнинг компания ва узоқ вақт давомида мовий уммон стратегиясини амалга оширишга ҳаракат қилишлари тўғрисида фикрлар келтирилади. Шунингдек, ушбу бобда оқилона жараён ҳақида гаплашамиз. Мовий уммон стратегияси бу ёки бошқа йўл билан мавжуд вазиятдан узоқлашишни ўз ичига олади. Ушбу бобни ўқиб чиққандан сўнг оқилона жараён стратегияни ва уни амалга оширишни шакллантиришга қандай ёрдам бериш ҳамда одамларни ихтиёрий ҳамкорликка қандай жалб қилиш мумкинлигини билиб оласиз. Бўлимнинг мақсади одамларнинг муносабати ва хатти-ҳаракати билан боғлиқ бўлган бошқарув хавфини минималлаштиришга қаратилган. Одамлар деганда биз ҳам компания ичидаги, ҳам ундан ташқаридаги барча манфаатдор гомонлар, шу учун ишлайдиганлар ва шу билан бошқача тарзда

БИРИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

1-боб. Мовий уммонларни яратиш

ҳамкорлик қиладиганлар тушунилади.

9-боб янги нашр учун махсус ёзилган ва у уйғунлик каби муҳим концепцияга бағишланган. Биз ўқувчига оддий, аммо кенг қамровли тузилмани таклиф этамиз. Унинг ёрдамида сиз компаниянинг қиймат, фойда ва инсон омили бўлган учта стратегик максادلарини ишлаб чиқишингиз ва мувофиқлаштиришингиз мумкин бўлади. Биз барқарорлик хавфлари мавзусини синчковлик билан кўриб чиқамиз, мовий уммон стратегияси контекстида қандай мувофиқлик борлигини кўрсатамиз ҳамда ҳақиқий ҳаётдан муваффақиятли ва муваффақиятсиз ишларни тақдим этамиз.

10-боб шахсий бизнес даражасида ва корпоратив даражада (кўп тармокли компаниялар учун) мовий уммон стратегиясининг янгиланиши ва динамик жиҳатлари мавзусига бағишланган. Ҳар доим самарадорликни сақлаш учун ўз бизнесингизни ва корпоратив портфелингизни қандай бошқариш ҳақида батафсилроқ гаплашамиз. Сизга янгиланиш хавфини қандай бошқариш кераклигини айтиб берамиз, чунки бу ерда мовий сувларга тасодифий бир марталик кириш, мовий уммон стратегиясининг доимий издошлари ўртасидаги фарқини шу ерда кўришингиз мумкин. Алвон ва мовий уммонлар стратегиялари қандай уйғунлашганини ва узоқ муддатли корпоратив портфелни бошқариш контекстида бир-бирини қандай тўлдиришини билиб оласиз.

1.4. расмда мовий уммон стратегиясини муваффақиятли ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг саккизта принциплари, шунингдек, компания ушбу тамойилларга амал қилган тақдирда унинг таъсири камайтириладиган хавфлар кўрсатилган.

БИРИНЧИ ҚИСМ. MOVИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

1-боб. Movий уммонларни яратиш

1.4. расм. Movий уммон стратегиясининг саккизта принципи

Ривожланиш тамойиллари

- Бозор чегараларини қайта қуриш
- Рақамларга эмас, умумий суратга эътибор қаратинг
- Мавжуд талабдан четга чиқинг
- Стратегик кетма-кетликни тўғри аниқланг

Ҳар бир тамойил учун хавф омили

- ↓ Қидирув хавфи
- ↓ Режалаштириш хавфи
- ↓ Миқёс хавфи
- ↓ Бизнес модел хавфи

Амалга ошириш тамойиллари

- Асосий ташкилий тўсиқларни енгиб ўтинг
- Амалга оширишни стратегияга жойлаштиринг
- Қиймат, фойда ва инсон омилининг мувофиқлиги
- Movий уммонларнинг янгиланиши

Ҳар бир тамойил учун хавф омили

- ↓ Ташкилий хавф
- ↓ Бошқарув хавфи
- ↓ Барқарорлик хавфи
- ↓ Янгиланиш хавфи

Ва ниҳоят ушбу нашр яна бир янги қисмни ўз ичига олади. Унда алвон уммонларнинг энг кенг тарқалган ўнта тузоклари батафсил кўриб чиқилади, улар тузокка ўхшаб компанияни movий уммон сувларига киришига тўскинлик қилади. Биз хар бир тузокдан қандай қочишга алоҳида эътибор берамиз.

Ўқувчиларимиз фақатгина гоёни тушунибгина қолмай, балки movий уммон стратегияси воситаларини қандай қўллашни ва уларнинг ёрдами билан муваффақиятга эришишни ўрганишлари учун у ёки бу тузок пайдо бўлганда келиб чиқадиган хатолар рўйхатини келтирамиз.

Келинг, 2-бобга ўтамиз ва movий уммон стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг асосий таҳлилий воситалари ҳақида билиб оламиз.

2-БОБ

ТАҲЛИЛ ВОСИТАЛАРИ ВА МОДЕЛЛАРИ

Биз сўнги ўн йил ичида таҳлилий воситалар ва моделлар тўпламини яратдик. Мовий уммон стратегиясини ишлаб чиқиш ҳамда амалга ошириш жараёнини бозорнинг барчага таниш қисмидаги алвон сувларида рақобат жараёни каби тизимли ва амалий килишга ҳаракат қилдик. Ушбу таҳлилий тадқиқотлар стратегия соҳасида ҳали ҳам мавжуд бўлган асосий бўшлиқни тўлдиради. Мовий уммонлар учун амалий воситалар яратилмаган бир вақтда алвон уммонларда мусобақаланиш учун таъсирчан воситалар ва моделлар тўплами ишлаб чиқилган. Масалан, Майкл Портернинг саноатнинг шароитини ва у тақлиф қилган учта стратегияни таҳлил қилиш учун *бешта қучи* сўзимизнинг исботидир.

Айтиш керакки, узок йиллар давомида раҳбарларни жасур ва тадбиркор бўлишга, хатолардан сабоқ олишга ва инқилобчиларни излашга даъват этиб келинди.

Бу одамларни ўйлашга мажбур қилса ҳам мовий сувда муваффақиятли сузиш учун зарур бўлган таҳлилни алмаштира олмайди. Таҳлил бўлмаган жойда менежерлари мавжуд рақобатдан чиқиш чақириғига эътибор беришларини кутиш қийин. Мовий уммоннинг самарали стратегияси хавфга эмас, балки уни минималлаштиришга қаратилиши керак.

Ушбу номуносибликни тугатиш учун дунёдаги кўплаб компанияларни ўргандик ва мовий уммонлар бўйлаб саёҳат қилишнинг амалий методологиясини ишлаб чиқдик. Кейин ушбу воситаларни амалда қўллаб, синовдан ўтказдик. Мовий уммонлар яратишга интилаётган компаниялар билан ишладик ҳамда ўзимизнинг воситаларимизни тўлдирдик ва такомиллаштирдик. Мовий уммон стратегиясини ишлаб чиқиш, уни амалга оширишнинг саккиз тамойилини кўриб чиқишда бу ерда келтирилган воситалар ва моделлардан бутун китоб давомида фойдаланилади. Ушбу тўпламга қисқача кириш сифатида, келинг, Америка виночилик саноати мисолида мовий уммонларни яратишда бу воситалардан қандай фойдаланиш мумкинлигини кўриб чиқамиз.

2000-йилга қадар АҚШ вино ишлаб чиқариш ҳажми бўйича дунёда учинчи ўринни эгаллади. Унинг савдоси тахминан йигирма миллиард долларга баҳоланди. Аммо ушбу саноат жуда катта бўлишига қарамай шиддатли рақобат билан ажралиб турарди. Калифорния винолари ички бозорда устун бўлиб АҚШдаги барча шароб сотилишининг учдан икки қисмини ташкил қиларди. Улар АҚШ бозорига тобора кўпроқ эътибор қаратиб келинаётган Франция, Италия ва Испания, шунингдек, Янги Дунё (Чили, Австралия ва Аргентина) шароблари билан ишончли рақобатлашдилар. Шу билан бирга Орегон, Вашингтон ва Нью-Йоркда ҳам шароб етказиб бериш ўсиб борди.

Бирок истеъмолчилар бунга умуман муносабат билдирмадилар. АҚШ аҳоли жон бошига вино истеъмоли бўйича дунёда ўттинччи ўринни эгаллашда давом этди.

Юзага келган катта рақобат вино саноатида жипслашиш механизмига айланди. Энг йирик саккизта компания Америка Қўшма Штатларида шаробнинг 75 фоизидан кўпроғини, 1600 га яқин бошқа шароб заводлари эса қолган 25 фоизни ишлаб чиқаришган.

Бозордаги бир нечта йирик иштирокчиларнинг етакчи роли дистрибьюторларга¹ таъсир кўрсатишга, ўз маҳсулотлари учун дўконлар жавонларида жой эгаллашга ва катта маркетинг бюджетларига миллионлаб доллар сармоя киритишга имкон берди.

Шу билан бирга Америка Қўшма Штатлари чакана сотувчилар ва дистрибьюторларни бирлаштириб, уларга сон-саноксиз вино ишлаб чиқарувчилари олдида ўз манфаатларини ишончли ҳимоя қилишларига замин яратди. Чакана савдо ва дистрибуция учун кескинлик юзага келиб заиф, сушт бошқариладиган компанияларнинг четга суриб ташланганлиги ажабланарли эмас, албатта. Шароб нархини тушириш учун босим кучайтирила бошланди. Бошқача айтганда, XXI асрнинг биринчи ўн йиллигида АҚШ вино саноати рақобатидада хукмронлик қилди, нархларга босим кучайтирилди, чакана сотувчилар ва дистрибьютерларда ўз манфаатларини ҳимоя қилиш қобилияти ошди, шунингдек паст талаб ва жуда юқори таклиф кузатила бошланди.

Анъанавий стратегик фикрлаш нуқтаи назаридан ушбу соҳани жозибадор деб ҳисоблаш қийин. Ҳар қандай стратег учун шафқатсиз рақобатнинг алвон уммонидан қандай чиқиб, рақобатдан холи бўлиш асосий масаладир.

Рақобатчилар бўлмаган жойда бозор майдонининг мовий уммонини қандай очиш ва забт этиш керак?

Бу саволга жавоб бериш учун стратегик режага, яъни инновацияларни ва кўк уммонларни яратишда муҳим ўрин тутадиган таҳлилий моделга мурожаат қиламиз.

¹ **Дистрибьютор** (инглизча: distributor – тақсимлаш) — минтакавий (маҳаллий) бозорларда муайян турдаги товарларни улгуржи (кўтара) сотиб олиш ва сотиш билан шуғулланувчи фирма ёки тадбиркор.

БИРИНЧИ ҚИСМ. MOVИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

Стратегик асос

Стратегик асос таҳхис қўйиш ва ҳаяжонли movий уммон стратегиясини куриш воситасидир. У иккита вазифани бажаради. Биринчидан, бу маълум бозор маконидаги ҳозирги вазиятни акс эттиради, бу эса ракобатчиларнинг қаерга сармоя киритишини, соҳада ракобат мавзуси бўлган махсулотларнинг хусусиятлари, хизматлар, етказиб бериш ва мижозлар бозорда қандай ракобатбардош таклифларни олишларини тушунишга имкон беради. 2.1. расмда барча маълумотлар графикада келтирилган. Горизонтал чизик бу ракобат мавжуд бўлган омил ва инвестициялар йўналтирилган соҳалар.

2.1. расм. 1990-йилларнинг охирида Америка Қўшма Штатлар вино саноатининг стратегик асоси

Юқори

Премиум навли қиммат шароблар



Арзон шароблар



Паст

Нарх

Билвосита
маркетинг

Шароб ишлаб
чиқариш нуфузи
ва тарихи

Шароб
турлари

Шароб тавсифида энولو:ик
атамалардан ва фарқловчи
хусусиятлардан
фойдаланиш

Сақланиш
сифати

Таъмга
бойлик

АҚШ вино саноатида рақобат узок вақт давомида еттита асосий йўналишда давом этган:

- бир шиша шаробнинг нархи;
- қадоқнинг мафтункорлиги, медаллар ва мукофотлар рўйхати ёзилган ёрлиқ, матнда эзотерик энологик¹ атамаларнинг мавжуд бўлиши, шаробни яратиш фан ва санъат эканлигини таъкидлаш учун мўлжалланганлиги;
- гавжум бозорда истеъмолчиларнинг хабардорлигини оширишга, билвосита маркетинг, дистрибьюторлар ва чакана сотувчиларни маълум бир шароб заводини афзал кўришга ишонтиришга қаратилганлиги;
- шароб сақлаш сифати;
- шароб ишлаб чиқаришнинг нуфузи ва унинг тарихининг (узум етиштирилган жойлар ва корхонанинг ёшени кўрсатган ҳолда) тасвирланганлиги;
- танин ва эман лаззатини ўз ичига олган шароб таъмининг бойлиги ва нафислигининг тасвири;
- шаробларнинг турлари, барча узум навларини қамраб оладиган ҳамда харидорлар қайси турларни афзал кўришлари шардонедан тортиб мерло ва ҳ.к.

Ушбу омиллар шаробни махсус ҳолатларда хизмат қилишга лойиқ бўлган билувчилар учун ноёб ичимлик сифатида белгилашда муҳим омил ҳисобланади.

Бу бозор шароитидаги АҚШ вино саноатининг асосий тuzилиши эди.

Энди стратегик асоснинг вертикал ўқиға ўтайлик.

¹ **Энология** – виночилик хақидаги фан.

Бу ерда рақобатнинг барча асосий омиллари бўйича мижозлар томонидан таъминланганлик даражаси қайд этилади. Юқори кўрсаткич бу омил соҳасида компания ўз мижозларига анча нарсани таклиф қилишини ва ривожланишига кўпроқ сармоялар киритилишини англатади.

Нархларга келсак, юқори кўрсаткич мос равишда баланд нархни билдиради. Энди биз ҳар бир танланган омиллар учун уларнинг стратегик ҳолатини ёки қиймат эгри чизиғини аниқлаш йўлида турли хил шароб ишлаб чиқаришлари тўғрисидаги маълумотларни тўплашимиз мумкин.

Стратегик заминнинг асосий таркибий қисми бўлган қиймат эгри чизиғи дейилганда соҳадаги рақобат омилларини ҳисобга олган ҳолда компаниянинг қиёсий кўрсаткичларининг график кўриниши тушунилади.

2.1. расмда, XXI асрнинг биринчи ўн йиллигида Америка вино саноатида 1600 юздан ортиқ вино заводлари мавжуд бўлганига карамай харидор нуктаи назаридан уларнинг эгри чизик қийматлари амалда бирлашиб кетган.

Ушбу соҳада рақобатчилар жуда кўп, аммо юқори даражадаги вино брендлари ҳақидаги стратегик заминга маълумотларни жойлаштириб, бозор нуктаи назаридан уларнинг барчаси бир хил стратегияларга амал қилишларини билиб оламиз. Улар юқори нархларни таклиф қилар ва рақобатнинг барча омиллари учун юқори даражадаги таъминотни яратардилар.

Уларнинг стратегик ҳолати классик табақалаш стратегиясига мос келди. Бозор нуктаи назаридан уларнинг барчаси бир-биридан бир хилда фарқ қилар эди. Бошқа томондан эса арзон шароблар ҳам деярли бир хил стратегик профилга эга. Барча асосий рақобат омиллари бўйича таклиф каби ушбу виноларнинг нархи ҳам паст. Бундан ташқари премиум шароблар ва арзон шаробларнинг эгри қиймати

БИРИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.**

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

деярли бир хил кўринади. Ушбу икки гуруҳнинг стратегиялари бир-бирини такрорлади, аммо улар орасидаги ягона фарқ фақатгина таъминот даражасининг баландлигида эди.

Бундай шароитда компанияни даромаднинг кучли ўсиш траекторияси бўйлаб йўналтириш учун ракобатчиларга тенглашиш етарли эмас, уларни камрок нарса ва арзонрок нарх эвазига ўзингизга оғдирганингиз мақсадга мувофиқ бўлади. Бундай стратегия савдо ҳажмини биров ошириши мумкин, аммо компанияни ракобатчилардан холи бозор майдонига олиб бориши даргумон. Истеъмолчиларни кенг қамровли тадқиқот қилиш ҳам мовий уммонларга йўл очмайди.

Тадқиқотларимиз давомида истеъмолчиларнинг ракобат билан камраб олинмаган бозор майдонини қандай яратиш кераклигини билмасликлари маълум бўлди. Одатда уларнинг нуқтаи назари бизга таниш “менга кўпрок ва арзонрок таклиф қилинг”га тўғри келади. Ва бу “кўпрок”, коида тариқасида, ҳозирги вақтда ушбу соҳа таклиф этаётган маҳсулотлар ва хизматларни англалади.

Тармоқнинг стратегик таркибини тубдан ўзгартириш учун стратегияни ракобатчилардан ва муқобил миждозлардан соҳанинг миждоз бўлмаган миждозларига йўналтириш керак. Бир вақтнинг ўзида қиймат устида ишлаш ҳамда харажатларни кискартириш учун мавжуд соҳада ракобатчилар билан тенг бўлиш ҳақидаги эскирган фикрдан воз кечиш, табақалаш ва паст нархлар ўртасида танлов қилишни тўхтатиш керак.

Стратегик йўналишни мавжуд бўлган ракобатчилардан муқобил вариантларга ва миждоз бўлмаганларга ўтказиш орқали ушбу соҳадаги иштирокчиларга қаратилган асосий муаммони қандай қилиб ислох қилишни, соҳадан ташқарида миждозлар қийматини қайта қуришни тушунишингиз мумкин. Унутмангки, соҳангиздаги анъанавий стратегик мантиқ сизни ракобатчиларингизнинг муаммоларидан

БИРИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

кўра яхшироқ ечимларни излашга мажбур қилади.

Агар АҚШ виночилик саноати ҳақидаги маълумотларга қарасак, вино заводларининг анъанавий қарашларга риоя қилган ҳолда эътиборларини шаробнинг обрўси ва сифатини муносиб нархда керагидан ортик тайёрлаб беришга қаратишганини кўрамиз.

Бу ортикчалик барча шароб ишлаб чиқарувчиларга маълум бўлган ва рақобат тизими томонидан қўллаб-қувватланадиган таъмага қараб шаробнинг хусусиятларини мураккаблаштиришни аниқлаган.

Шароб ишлаб чиқарувчилар, мусобақалардаги ҳакамлар ва юқори дидли мижозлар шароб таъмининг яхши бўлишида тупрокнинг ўзига хослиги, тузилиши ва хусусиятларини, сақлаш жараёнида танин ва эман билан ишлов бериш маҳалидаги вино ишлаб чиқарувчисининг маҳоратини алоҳида эътироф этишади.

Бирок муқобил вариантларни ҳисобга олган ҳолда австралиялик “Casella Wines” шароб саноати олдига барча инсонлар ичиши мумкин бўлган тотли, харидорбоп, ноанъанавий шаробни қандай яратиш кераклиги каби масалани қўйди. Қўшма Штатларда пиво, спиртли ичимликлар ва тайёр коктейллар винодан уч баравар кўп сотилгани ўрганиб чиқилиши натижасида катта ёшдаги америкаликлар шаробни хушламасликлари аён бўлди. Вино ишлаб чиқарувчилар мукамалликка эришишга ҳаракат қилишганига қарамай кекса ёшдаги истеъмолчилар шаробнинг лаззатини ҳис қилмаганини билдиришарди.

“Casella Wines” юқоридаги маълумотлардан келиб чиқиб мовий уммонни яратиш бўйича Америка вино саноатининг стратегиясини қандай ўзгартириш мумкинлигини аниқлашга тайёр эди. Бунинг учун у тўртта ҳаракат моделидан фойдаланди.

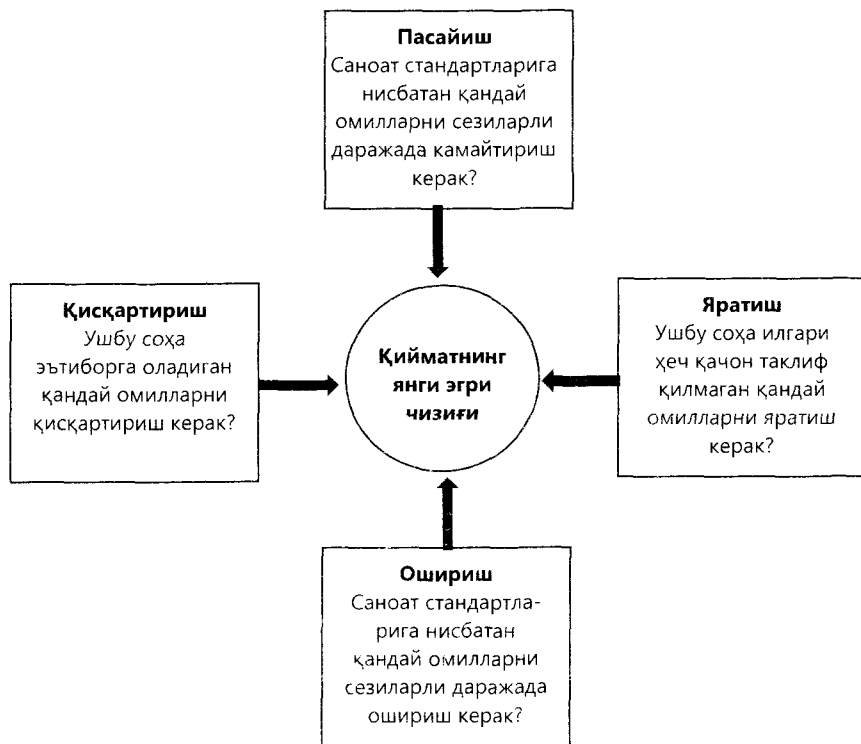
Тўрт ҳаракат модели

Харидор учун қиймат элементларини қайта куриш мақсадида янги қиймат эгри чизиғи устида иш олиб бориш жараёнида тўртта ҳаракатлар моделини яратдик. 2.2. расмда кўрсатилганидек, тафовут ва кам харажатлар ўртасидаги келишувни бузиш ҳамда янги қиймат эгри чизиғини яратиш учун ушбу соҳадаги ўзига хос стратегик мантик ва бизнес моделига оид тўртта асосий саволга жавоб бериш керак.

- Ушбу соҳа эътиборга оладиган қандай омилларни қисқартириш керак?
- Саноат стандартларига нисбатан қандай омилларни сезиларли даражада камайтириш керак?
- Саноат стандартларига нисбатан қандай омилларни сезиларли даражада ошириш керак?
- Ушбу соҳа илгари ҳеч қачон таклиф қилмаган қандай омилларни яратиши керак?

Биринчи савол сизнинг соҳангизда аллақачон рақобат мавзуси бўлган омиллардан воз кечиш ҳақида ўйлашга мажбур қилади. Кўпинча, бу омиллар энди аҳамиятсиз бўлишига ёки хатто уни умуман пасайишига қарамай, борича қабул қилинади. Одатда, харидорлар мутлақо бошқа омилларни қадрлашни бошлайдилар, аммо бенчмаркингга тенг келадиган компаниялар бунга умуман муносабат билдирмайдилар ва баъзида ўзгаришларни сезмайдилар.

2.2. расм. Тўрт ҳаракат модели



Иккинчи савол ракиблар устидан ғалаба қозонишга интилаган қайси маҳсулотлар ёки хизматлар кераксиз эканлиги тўғрисида маълумот олишга ёрдам беради. Бундай вазиятда компаниялар мижозларга ортиқча хизматларни такдим этишни бошлайдилар ва шу билан ўз харажатларини оширадилар, аммо бундан ҳеч қандай фойда олмайдилар.

Учинчи савол саноатингиз истеъмолчиларни мурося қилишдан халос бўлиши тўғрисида.

БИРИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

Тўртинчи савол мижозлар учун мутлақо янги қиймат манбаларини топишга, янги талабни яратишга ва соҳада қабул қилинган стратегик нархлар тизимини ўзгартиришга ёрдам беради. Дастлабки иккита саволга жавоб бергандан сўнг (қискартириш ва пасайтириш бўйича) рақобатчиларга нисбатан харажатларни қандай камайтириш кераклигини тушунасиэ.

Тадқиқотларимиз давомида менежерларнинг ушбу соҳада рақобат мавзуси бўлган омилларни қискартириш ва камайтириш билан услубий шуғулланадиган ҳолатларга жуда кам учрашига дуч келдик. Унугмаслик керакки, бунинг натижасида ортиб бораётган харажатлар ва мураккаб бизнес моделлар одатий ҳолга айланади.

Ушбу саволларга жавоб бериб муқобил соҳаларда харидор учун қиймат элементларини қайта куриш, арзон нархлардаги тузилмани саклаб туришда унга мутлақо янги имкониятлар таклиф қилиш мумкин бўлиши ойдинлашади. Факторларни қискартириш ва яратиш бўйича, айниқса, қадамлар муҳимдир, негаки бу компанияни мавжуд рақобат омиллари қийматини оширишга қарағилган харажатлар доирасидан ташқарига чиқишга мажбур қилади. Қискартириш ва яратиш компанияларни омилларни мустақил равишда ўзгартиришга мажбур қилади ҳамда шу билан бирга мавжуд рақобат қоидаларини аҳамиятсиз қилади.

Сиз тўрт ҳаракатли моделни саноатингизнинг стратегик режасига қўллаш орқали эски қабул қилинган ҳақиқатларга нисбатан янги нуқтаи назарга эга бўласиз. “Casella Wines” АКШда саноат томонидан қабул қилинган мантиққа қарши муқобил ва мижозларга эътибор бермасдан стратегик профилга эга бўлган “yellow tail” (сарик думли) шаробни тайёрлади, эътиборлиси бунинг стратегик кўринишин рақобатдан ташқарида бўлиб чиқди. Бу виночилик ишларида тўрт ҳаракат атамаларининг амалда қўлланиши самараси бўлди ва шу билан бирга мовий уммон яратилди. “Casella Wines” шиво,

БИРИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

коктейл ва анъанавий шаробни яхши кўрадиганлар учун шаробни шароб сифатида таклиф қилишнинг ўрнига барчани ўзига жалб қиладиган “yellow tail” (сарик думли) ичимлигини яратди. Икки йил давомида кўнгилочар кечалар, турли базмларда энг кўп истеъмол этилган “yellow tail” Австралия ва Америка вино саноати тарихидаги жуда тез ривожланаётган брендга айланди. Қолаверса, АҚШнинг асосий импорти ҳисобланувчи француз ва италян виноларидан ҳам кўпроқ мавкега эга бўлди. 2003-йил августига келиб АҚШда ушбу вино 750 мллик идишдаги энг машхур кизил шароб кўринишида Калифорния навларига караганда анча фаол сотилди. 2003-йил ўрталарига келиб савдонинг ўртача ҳажми йилига 4,5 миллион шишага етди. Дунё бозори шаробга тўлиб-тошган бўлса-да, аммо мазкур винога “yellow tail” талаб катталигидан ишлаб чиқарувчилар тиниб билмасди. Бугунги кунда “yellow tail” элликдан ортик мамлакатларда сотилади ва кунига 2,5 миллион стакан микдоридан истеъмол қилинади. Тахминан ўн йилдан зиёд вақт давомида ушбу ичимлик дунёдаги энг нуфузли вино брендлари бешлигига кирди².

Эътиборлиси шундаки, йирик вино заводлари ўнлаб йиллар давомида маркетингга йирик брендлар яратиб, сармоя киритган бўлса-да, “yellow tail” дастлабки йилларда оммавий ахборот воситаларида ва ҳеч қандай реклама кампаниясиз таникли рақобатчиларидан бир поғона олдинга чиқди. “yellow tail” яратувчилари рақобатчиларининг савдосини ўғирламаган ҳолда вино бозорига фақатгина шароб ичувчиларни эмас, балки пиво ва тайёр коктейл истеъмол қилувчиларни жалб этиши билан бозорни кенгайтди. Шунингдек, янги миждозларнинг келиши олдингиларнинг кизиқишига ва шаробга бўлган истакларини янада ошишига олиб келди. Қолаверса, иктисодий ахволдан келиб чиқиб арзон ёки қиммат виноларни танлаб келганлар ҳам “yellow tail”нинг истеъмолчиларига айланишди.

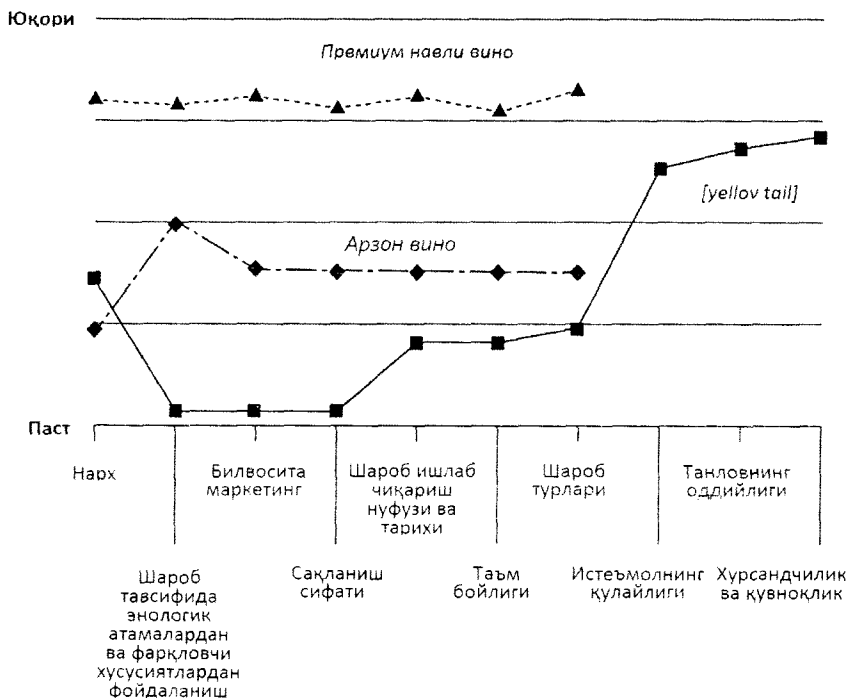
Тўрт ҳаракат модели “Casella Wines”ни АҚШ вино саноати-

БИРИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

даги рақобатда қандай қилиб ғолиб чиққанлиги 2.3-расмда кўрсатилган. Бу ерда “yellow tail” мовий уммон стратегиясини Америка Қўшма Штатларида 1600 дан ортиқ шароб ишлаб чиқарувчи рақобатчи корхоналари графигида таққослашимиз мумкин. 2.3. расмда кўрсатилганидек, “yellow tail” киймат эгри чизиклари қолганларидан фарқ қилади. “Casella Wines” барча тўртта ҳаракатни амалга оширди: у бекор қилди, пасайтирди, кўпайтирилди ва яратди. Натижада рақобат билан қамраб олинмаган бозор майдонини очди ва икки йил ичида АҚШ вино саноатининг киёфасини ўзгартирди.

2.3. Расм “Yellow tail” стратегик асоси.



БИРИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.**

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

“Casella Wines” пиво ва тайёр коктейллар, шунингдек, буларнинг мижози бўлмаганлар ҳақида бош қотириб АҚШ вино саноатида ичимликлардан фойдаланишдаги қулайлик, танлов қулайлиги, ўйин-кулги ва кўнгилочиш каби учта янги омилни яратди. “Casella Wines” ўтказган тадқиқотлари натижасида винонинг мураккаб таъмига ўрганиш ва унга кўникиш кийинлиги учун ҳам кўплаб америкаликлар шаробни ёқтирмасликларини аниқлади. Масалан, пиво ва тайёр коктейллар анча ширин шунинг учун уларнинг истеъмоли осонроқ кечарди. Шу сабабдан “yellow tail” алкоголь истеъмомчиларга манзур бўлувчи оддий таъмни ҳосил қиладиган шароб хусусиятларининг мутлақо янги комбинациясини таклиф қилди. Ушбу шароб тайёр коктейл ва пиво сингари мазали, оддий ва мевалар ноталари билан мураккаб бўлмаган таъмга эга бўлди. Мазкур ичимликдаги ширин меваларнинг мазасини эслатувчи таъми танглайни янгилайди ва кишини қайта-қайта ичишга ундайди. Хуллас, истеъмом учун осон бўлган шароб пайдо бўлди ва уни баҳолаш учун тажриба талаб қилинмасди.

“Yellow tail” ишлаб чиқарувчилари мевалар ширинлигининг таъмини берувчи шаробдан ташқари шароб саноатидаги рақобат мавзуси бўлган танинлар, эманнинг лаззати, бой таъмга эгаллиги каби юқори сифатли ичимликни яратиш, вино саноатида рақобат объекти бўлган барча омилларни сезиларли даражада камайтирдилар. Шаробни етиштиришга эҳтиёж йўқолгач, тлгари бунга жалб қилинган айланма маблағлар тежаб қолинди, бу эса вино ишлаб чиқаришда сарфланган маблағни қисқа вақт ичида қоплашни тезлаштиришга имкон берди. Шароб ишлаб чиқарувчи бошқа компаниялар меваларнинг ширин лаззатини берувчи “yellow tail” ичимлигини танқид қилиб, бундай ичимлик маҳсулот сифатини сезиларли даражада пасайтиради, қолаверса, бундан сўнг одамларнинг яхши узумни ва шароб ишлаб чиқарувчиларнинг қадимий хунармандчиликларини кадрла-

БИРИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

май қўйишига сабаб бўлади, дейишгача боришди. Эҳтимол, уларнинг танқиди ёки хавотири ўринлидир, лекин ушбу эътирозлар “yellow tail”нинг барча истеъмолчиларга маъқул келишига тўсқинлик килолмади.

Америка Қўшма Штатларидаги шароб сотувчилар харидорларга виноларнинг жуда кўп турларини таклиф қилишди, ammo истеъмолчилар бундай кенг танловдан унчалик ҳам хурсанд бўлишмади. Ичимлик шишаларининг бир-бирига ўхшашлиги, этикеткалардаги матнларнинг анологик атамаларга тўлаллиги, ундаги ёзувларнинг, асосан, коллекционерлар учун тушунарли бўлганлиги, эҳтимол, хилма-хил вино турларининг қизгин кутиб олинмаганлигига сабаб бўлар. Танлов шунчалик кўп эдики, чакана савдо дўконларининг сотувчилари потенциал харидорларга шаробни саралашда ёки тавсия қилишда адашиб кетишар ва баъзи қийинчиликларга дуч келардилар. Бундан ташқари шиша қаторларининг кўплиги мижозларда улардан қай бирини танлаш борасида иккиланишларни келтириб чиқарди.

“Yellow tail” танлаш имконининг соддалиги билан ҳам манзарани бутунлай ўзгартирди. “Casella Wines” таклиф қилинган винолар сонини сезиларли даражада камайтирди ва бошланишига фақат шардоне (бу АҚШда энг машҳур оқ шароб) ҳамда шираз (қизил шароб) деб аталувчи иккита турни яратди. Техник жаргон шишалар ўрнига қора фонда ёрқин тўқ сарик рангли кенгуру расми билан ёқимли, оддий, ноанъанавий ёрлик пайдо бўлди. “yellow tail” солинган қутилар ҳам ёрлик каби ёрқин рангларга бўялган бўлиб ён томонларида “yellow tail” деган катта ёзуви бор эди. Ушбу ёрлик ва ундаги ёзув диққатни жалб қилиш, шаробнинг ҳамёнбоплигини ҳамда соддалигини намойиш этувчи икки томонлама функцияни бажарди.

Компания “yellow tail” сотилишида чакана савдо дўконлари-

БИРИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

нинг сотувчиларини ўз брендларининг "элчилари" сифатида танлаб олди. Сотувчиларга Австралиянинг кам сонли аҳоли ҳудудларида машҳур бўлган бушмен шляпалари ва штормовка либослари совға қилинди ҳамда савдо жараёни маҳалида ушбу кийимларда бўлиш тавсия қилинди. Брендли кийим-кечак ва мазали шаробдан илҳомланган сотувчилар шароб савдосида сидқидилдан жонбозлик кўрсатишди. Қискаси, "yellow tail" савдосида сотувчиларнинг ўзлари ҳам жараёндан лаззат олишарди.

"Casella Wines" бизнес моделининг соддалиги шаробнинг фақат қизил ва оқ навини таклиф қилинганлигида кўринади. Омборда туриш вақтининг қисқариши маблағ айланмасининг ўсишига ва саклаш ускуналари нархининг пасайишига олиб келди. "Yellow tail" ишлаб чиқарувчилари оқ ва қизил шаробларни биринчи бўлиб бир хил шаклдаги шишаларга қуйиши орқали мавжуд саноат қондаларини ўзгартиришди. Ушбу амалиёт ишлаб чиқаришни ҳамда сотиб олишни янада соддалаштирди ва натижада шаробни дўконларга жойлаштириш оддий ҳолга айланди.

Сир эмаски, шароб саноати ўз маҳсулотларини дунё бўйлаб узоқ тарихга ва бой анъаналарига эга бўлган нозик ичимлик сифатида фахр билан реклама қилди. Бу эса АҚШда даромадлари ўрта даражадан юқори бўлган маълумотли мутахассислардан иборат мақсадли бозорга таъсир этмай қолмади. Албатта, АҚШ вино саноати йирик вакилларининг ўсиш стратегиялари бозорнинг энг юқори қатламига қаратилган, шунинг учун ҳам ушбу имижни саклаш учун бренд рекламасига ўн миллионлаб доллар маблағ сарфланган. Бирок "yellow tail"нинг оддийгина тайёр коктейл ва пиво истеъмолчиларига эътибор бериши юқори қатлам кишиларини ҳам мижоз бўлиб қолишида тўсқинлик қилмади. Шу сабабли "Casella Wines" анъанани бузган ҳолда Австралия маданиятининг жасорат, эркинлик, шодлик ва саргузашт руҳини ўз ичига оладиган барча хусусиятларини ярат-

ди. Эркинлик маънавий куч ўхшар эди: “Буюк мамлакатнинг моҳияти ... Австралия”.

Австралияда анъанавий шароб имижи йўқ эди. Вино идишга “yellow tail”нинг номидаги бош ҳарфларнинг йўқлиги, аксинча, кенгуру расми билан бирлаштирилган ёрқин рангли ёрликларнинг ёпиштирилиши кишиларга ушбу мамлакатни эслатиб турганлигини истеъмолчиларнинг идишга қараб жилмайишидан билиб олса бўларди. Қизиғи шундаки, шароб ишлаб чиқарилган жой ҳам идишларда кўрсатилмаганди. Кенгуру расмининг қўйилишида эса гўёки ишлаб чиқарувчилар шаробнинг Австралиядаги кенгуру сингари идишдан сакраб чиқишига ваъда беришганига ишора эди.

Хуллас, “yellow tail” алкоголь ичимликларни истеъмол қилувчиларнинг кенг доирасига маъқул келди. “yellow tail” ишлаб чиқарувчилари қийматнинг кескин ўсишини киритиб ўзларининг шароблари нарҳини бюджетдан юқори қилиб бир шиша винони 6,99 долларга баҳоладилар. Ушбу нарх энг арзон винодан икки баравар қиммат эди. 2001-йил июлидан, яъни мазкур шароб биринчи марта чакана савдо дўконларининг расталарида пайдо бўлганидан бери унинг савдоси доимий равишда ўсиб борди. Аини дамда АКШда бир шиша “yellow tail” 7,49 доллар атрофида сотилади.

“Бекор қилиш – камайтириш – қўпайтириш – яратиш”

панжараси

Мовий уммонларни яратишда учинчи асосий восита бу бекор қилиш – камайтириш – қўпайтириш – яратиш панжарасидир (2.4. расм).

Ушбу воситалар тўртта ҳаракат моделини янада ривожлантиришга хизмат қилиши билан бир қаторда компанияни барча тўрт йўналиш бўйича аниқ қадамлар қўйишга мажбур қилади. Мазкур

БИРИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.**

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

тизим компанияларни йўқ қилиш ва камайтириш борасидаги ҳаракатлари билан тўлдиришга, шунингдек, омилларни кўпайтириш ва яратишга ундаб, бизнес эгаларига тўртта устунлик беради:

- бир вақтнинг ўзида “ҳаражат – қиймат” нинг мураса-сини бузган ҳолда иккала табақалаштиришга ҳам, паст нархларга эришишга ҳам мажбур қилади;
- ошириш ва яратиш билан шуғулланадиган компания-ларни дарҳол аниқлайди, бу ҳаражатларнинг ошишига олиб келади ва маҳсулот ҳамда хизматларни кўпинча кераксиз равишда мураккаблаштиради;
- ҳар қандай даражадаги менежерларга ушбу тизимни тушуниш ва уни амалга ошириш жараёнида фаол иш-тирок этиш имконини беради;
- панжарани тўлдириш – бу рақобат жараёнида билма-ган ҳолда тахминларни аниқлаб, соҳада рақобат қила-диган ҳар бир омилни синчковлик билан ўрганиш демакдир.

2.4. расм. “Yellow tail”нинг “Бекор қилиш – камайтириш – кўпайтириш – яратиш” панжараси.

| Бекор қилиш | Кўпайтириш |
|---|--|
| Энологик атамалар ва хусусиятлар Сақлаш сифати Билвосита маркетинг | Нисбатан арзон шаробларнинг нархи |
| Камайтириш | Яратиш |
| Таъм бойлиги Шароб номларини танлаш Шароб ишлаб чиқаришнинг нуфузи ва даври | Истеъмол қилишнинг қулайлиги Сотувчи ёрдамида шароб танлаш-нинг қулайлиги Хурсандчилик ва қувнқлик |

2.5. расмда “Cirque du Soleil” учун “бекор қилиш – камайтириш – кўпайтириш – яратиш” панжараси тасвирланган. Биз

БИРИНЧИ ҚИСМ. MOVИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

ушбу воситани амалда яна бир бор кўришимиз мумкин. Узок вақт давомида ушбу соҳада рақобатлашадиган кўплаб омиллар ҳеч нарсага таъсир қилмайди ва осонгина олиб ташланиши мумкин. “Cirque du Soleil” ҳайвонлар билан анъанавий циркларга хос бўлган томошаларни ва бир нечта ареналарда намойишлар ўтказишни бекор қилди, шунингдек, санъат юлдузларини ҳам таклиф қилмади.

2.4. расм. “Cirque du Soleil”нинг “Бекор қилиш – камайтириш – ошириш – яратиш” панжараси

Бекор қилиш

Юлдузларни таклиф қилиш
Ҳайвонлар билан томошалар
Чакана савдо учун майдонни ижарага бериш
Бир вақтнинг ўзида бир нечта аренада томошалар

Кўпайтириш

Ўтказиладиган жойнинг ўзига хослиги

Камайтириш

Шодлик ва қувонч
Ҳаяжон ва ҳавф

Яратиш

Мавзу
Нозик шароит
Томошаларнинг хилма-хиллиги
Турли мусиқа ва рақс

Яхши стратегиянинг учта хусусияти

“Casella Wines” “Cirque du Soleil” сингари мовий уммонни очадиган ноёб, ғайриоддий қиймат эгри чизигини яратди. Стратегик асосда кўрсатилганидек, “yellow tail” эгри чизиги маълум бир фокусга эга, яъни компания рақобатнинг барча асосий омилларига куч сарфламади. Унинг қиймат эгри чизиги бошқа рақобатчиларнинг кўрсаткичларидан фарқ қилар эди. Ушбу фаркли ва ўзига хос жиҳатлар компаниянинг рақобатчиларга тенглашмаганлиги, аксинча, муқобил вариантларни кўриб чиққанилиги натижасидир.

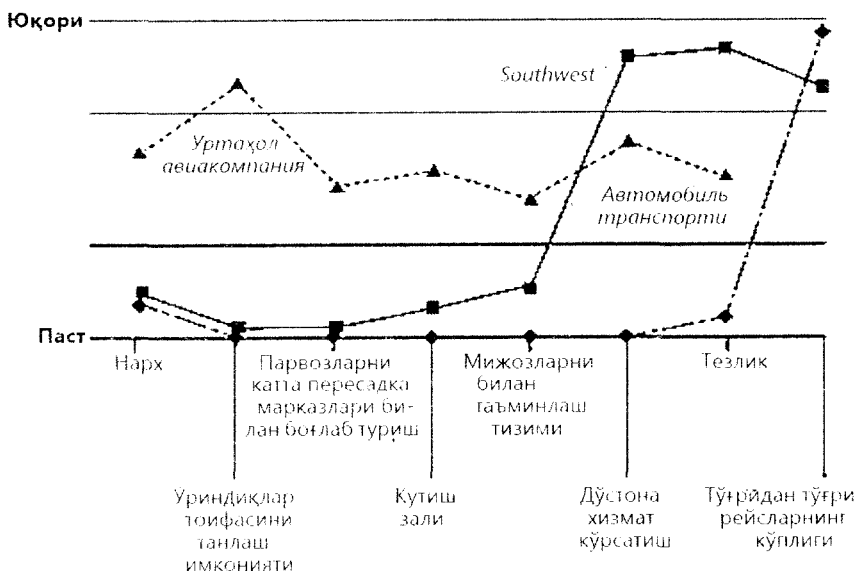
БИРИНЧИ ҚИСМ. MOVИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ.

2-боб. Таҳлил воситалари ва моделлари

“yellow tail” стратегиясининг шиори аниқ ва оддий эди: ҳар куни ичиш мумкин бўлган оддий шароб сизни тарк этмасин.

Мовий уммоннинг самарали стратегияси агарда уни “yellow tail” эгри чизик стратегияси каби қийматлар чизиги орқали намойиш этилса, фокус, тафовут ва жозибали шиор деб номланадиган учта кўшимча фазилатларни очиб беради. Компаниянинг стратегияси буларсиз чалқаш, ноаниқ ва қимматга айланиши мумкин бўларди, шу сабаб стратегияни илгари суриш қийинчилик билан кечарди. Янги қиймат эгри чизигини яратиш бўйича барча тўртта ҳаракатлар доимий равишда стратегияда келтирилган хусусиятларга эга бўлишини таъминлашга йўналтирилиши керак. Ушбу фазилатлар мовий уммон ғояларининг тижорат ҳаётчилигини синаб кўриш учун лакмус коғози сифатида хизмат қилади.

2.6. расм. “Southwest Airlines” авиакомпаниясининг стратегик асоси.



Келинг, “Southwest Airlines” авиакомпаниясининг стратегияси билан танишиб чиқайлиқ.

2.6-расм фокус, тафовут ва жозибали шиор, қиймат инновацияси орқали компания стратегиясига маъно бериши мумкинлиги ҳақидадир.

“Southwest Airlines” авиакомпанияси мовий уммонни яратиб, миждозларни бир томондан ҳаво транспортининг тезлиги ва иккинчи томондан автоуловларда ҳаракатланиш тежамкорлиги ўртасидаги танловдан халос этди. Шу мақсадда мазкур компания кўп сонли миждозларга қулай жадвал ва маъқул келувчи нархларда тезорар транспорт воситаларини таклиф қилди. Саноатдаги баъзи бир рақобат омилларининг аҳамиятини йўқ қилиш ва камайтириш, бошқаларнинг аҳамиятини ошириш, шунингдек, муқобил саноат – авто-транспортдан келиб чиқадиган янги омиллар яратиш орқали “Southwest Airlines” авиакомпанияси аэропорт йўловчиларига мисли кўрилмаган фойда келтириши мумкин эди. Шундай қилиб, компания арзон нархлардаги бизнес моделига мурожаат қилиш билан қийматнинг кескин ўсишини яратди.

“Southwest Airlines” авиакомпаниясининг стратегияси асосидаги қиймат эгри чизиғи рақобатчиларнинг қиймат эгри чизиғидан сезиларли даражада фарқ қилади. Компаниянинг стратегияси мовий уммоннинг жозибали стратегиясининг одатий намунаси.

Фокус

Ҳар қандай яхши стратегия эътиборга моликдир. Стратегия профили ёки қиймат эгри чизиғи стратегиянинг мавжудлигини аниқ кўрсатиши керак. “Southwest Airlines” стратегиясини ўрганиб чиққанмиздан сўнг компаниянинг самимий хизмат, тезкорлик ва тез-тез

тўғридан тўғри учадиган рейсларга эътибор қаратганини кўришимиз мумкин. Ушбу учта омилга эътибор қаратган ҳолда биз тилга олаётган авиакомпания автоуловдаги саёҳат харажатлари билан таққослаганда ҳам фойдали бўлган нархларни белгилашга муваффақ бўлди. “Southwest Airlines” озиқ-овқат, кутиш хоналари ва турли тоифадаги кераксиз жойларга сармоялар киритмади. Аммо унинг анъанавий рақобатчилари, аксинча, саноат рақобатлашадиган барча омилларга сармоя киритадилар ва шунинг учун уларга “Southwest Airlines” даражасидаги нархларни таклиф қилиш анча мураккаб кечади. Бошқа компанияларнинг кетма-кет барча омилларга сармоя киритиб, ўз ҳаракатларини рақобатчиларнинг қадамларига боғлиқ қилиб қўйиши натижаси ўлароқ юқори харажатли бизнес моделлари келиб чиқди.

Тафовут

Агар компания ўз стратегиясини ракибларнинг ҳаракатларига жавобан реактив тарзда қурса, у ҳолда унинг стратегияси ўзига хослигини йўқотади. Бу барча самолётларда бериладиган овқатларнинг ўхшашлиги ёки бизнес-класс йўловчилари учун кутиш хоналарининг бир хиллиги билан тасдиқланади. Шунинг учун стратегик асосда реактив стратегиялар бир хил профилга эга. “Southwest Airlines”нинг рақобатбардош қийматининг эгри чизиклари деярли бир хил, шунинг учун уларни битта эгри чизикнинг стратегик асосида кўрсатиш мумкин.

Мовий уммон стратегиясига амал қилувчи компанияларнинг эгри қийматлари ҳеч қачон бир хил эмас. Улар тўртта ҳаракат: бекор қилиш, пасайтириш, кўпайтириш ва яратиш билан ўз стратегияларини саноатнинг ўртача кўрсаткичларидан фарқ қилдиришади.

Масалан, “Southwest Airlines” кичик шаҳарлар ўртасида тўғридан тўғри авиарейсларда пешқадамга айланди, негаки ундан олдин авиа саноатда бундай йўналишлар ўрин алмашишни талаб қиладиган бир неча авиарейс орқали амалга ошар эди.

Жозибали шиор

Яхши стратегия ҳар доим аниқ ва жозибали шиорга эга бўлмоғи лозим. **“Автомобил орқали амалга ошадиган саёҳат нархида самолёт тезлигини хоҳлаган вақтда қабул қилиб олинг”**. Бу “Southwest Airlines” авиакомпаниясининг асосий шиорларидан бири бўлиши мумкин эди.

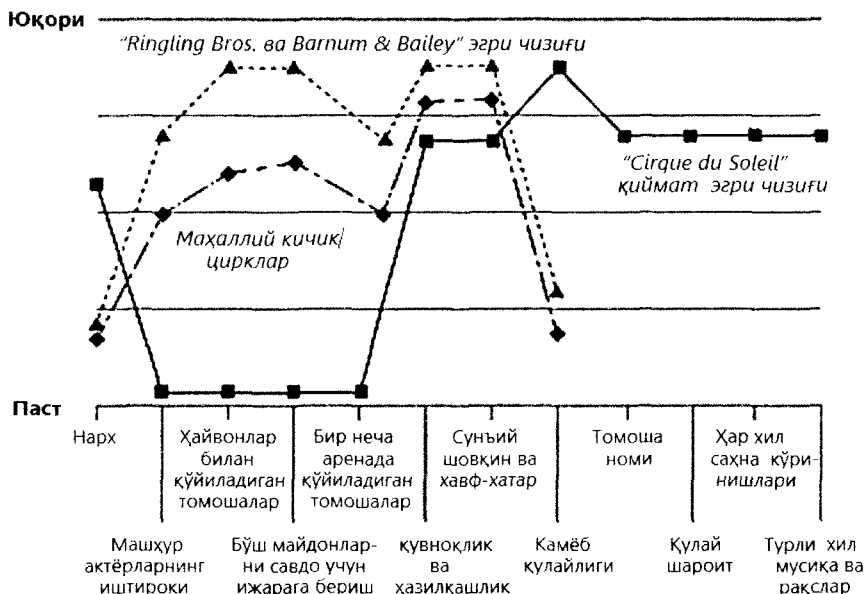
Айтинг-чи, мазкур компаниянинг рақобатчилари қандай шиорни илгари сурган бўларди?

Шуни ҳисобга олиш керакки, ҳатто энг тажрибали реклама агентликлари ҳам одатдагидек овқатларнинг хилма-хиллиги, ўриндиқлар синфи, кутиш жойлари ва парвозларнинг стандарт хизматларидан фойдаланган ҳолда энг юқори тезлик ва қиммат нархларсиз ўзига жалб қиладиган нарсани яратишга қодир эмас. Яхши ва жозибали шиор нафақат аниқ хабарни етказиши, балки таклиф қилинаётган нарсаларнинг ҳаққоний рекламасини ҳам ўз ичига олиши керак. Акс ҳолда истеъмолчилар компанияга бўлган ишонч ва қизиқишни йўкотадилар. Аслида, стратегиянинг самарадорлиги ва кучлилигини баҳолаш учун унинг ишончли ҳамда ҳақиқатга яқин шиори бор-йўқлигини кўришнинг ўзи кифоя қилади.

2.7. расмда кўрсатилгандек, “Cirque du Soleil” стратегик йўналиши мовий уммон стратегиясининг учта аниқ мезонига жавоб берди. Расм сизга “Cirque du Soleil” стратегик профилининг график тасвирини унинг асосий рақиблари профиллари билан таққослаш

имконини беради. Ушбу компаниянинг стратегик асоси унинг цирк саноатининг анъанавий мантиғидан қанчалик узоқлашишини аниқ кўрсатиб турибди. “Ringling Bros” ва “Barnum & Bailey” киймат эгри чизиклари кичик минтакавий циркларнинг эгри чизигига жуда ўхшашлиги расмда кўриниб турибди. Уларнинг асосий фарқи шундаки, минтакавий циркларнинг таклифи ресурсларнинг чекланганлиги сабабли рақобатнинг ҳар бир омилига нисбатан пастроқдир.

2.7. расм. “Cirque du Soleil” стратегик асоси



“Cirque du Soleil” киймат эгри чизиги алоҳида ўрин тутади. Унда цирк учун хос бўлмаган янги омиллар, мавзулар, спектакл-ларнинг хилма-хиллиги, нафис шароит, мусика ва рақсларнинг бошқа турлари киритилди. Ушбу омиллар цирк саноати учун мут-

лақо ноанъанавий бўлиб, муқобил кўнгилочар саноат – театрдан олинган. Стратегик асос саноатдаги рақобатга таъсир кўрсатадиган анъанавий омилларни, шунингдек, янги бозор маконини яратишга олиб келган ва саноатнинг стратегик асосларини ўзгартирган янги омилларни аниқ кўрсатиб беради.

“Yellow tail”, “Cirque du Soleil” ва “Southwest Airlines” турли хил бизнес ва саноат контекстларида мовий уммонларни яратдилар. Бундан ташқари уларнинг стратегик профиллари фокус, тафовут ва шиор деб ҳисобланувчи учта асосий хусусиятни ўз ичига олади. Айнан мана шу мезонлар компаниялар истеъмолчилар учун ҳам, ўзлари учун ҳам қийматни ошириш мақсадида олиб борилаётган қайта тиклаш жараёнини йўналтиради.

Қиймат эгри чизигини аниқлаш

Стратегик асос компанияларга келажакни ҳозирги кундан кўришга имкон беради. Аммо бунинг учун қиймат эгри чизигини қандай аниқлашни ўрганиш керак. Ушбу соҳанинг қиймат эгри чизиги компаниянинг ҳозирги ҳолати ва бизнеснинг келажаги тўғрисида жуда кўп стратегик билимларни яширади.

Мовий уммон стратегияси

Бизнес муваффақият қозонадими?

Бу қиймат эгри чизиги жавоб бериши керак бўлган биринчи саволдир.

Агар компаниянинг қиймат эгри чизиги яхши мовий уммон стратегиясининг учта мезони: фокус, тафовут ва шиорга эга бўлса,

демак, компания тўғри йўлдан кетаётган бўлади. Айнан мана шу мезонлар movий уммон ғояларининг тижорат истикболларини белгилаб беради.

Агар компаниянинг қиймат эгри чизиғига фокус етишмаса, унинг харажатлар таркиби юқори бўлиши ва натижада уни амалга оширишда бизнес модели қийинчиликка дуч келиши мумкин. Тафовутларсиз компаниянинг стратегияси стереотипга айланади ва бошқалардан ажралиб турмайди. Агар компания ҳақида хабардор қиладиган жозибали шиор бўлмаса, бу ҳолат компаниянинг ички кучлар томонидан бошқарилишини англатади ёки яхши тижорат потенциалсиз ва рақобатчилардан табиий равишда устун туриш имкониятсиз инновация учун инновацияларнинг классик намунасида далолат беради.

Алвон уммонда қолган компания

Агар компаниянинг қиймат эгри чизиғи рақобатчиларининг қиймат эгри чизиғига тўғри келадиган бўлса, демак, ушбу ҳолат компания шафқатсиз рақобатнинг алвон уммонида қолиб кетганидан дарак беради. Бундай пайтларда компаниянинг аниқ ёки яширин стратегияси ё нарх, ё сифат соҳасида рақобатчилардан ўзиб кетиш истагини акс эттиради. Агар компания омад туфайли ўз-ўзидан ўсиб бораётган саноат ҳисобидан ютмаса, рақобатда ортда қолаётгани кўришиб қолади. Унутмаслик керакки, бундай жараёнда компаниянинг ўсиши унинг стратегияси билан эмас, балки омад билан белгиланади.

Фойда бермайдиган ортиқча таклиф

Агар компаниянинг стратегик асосида қиймат эгри чизиғи барча омиллар учун юкори кўрсаткичларни кўрсатса, компаниянинг бозор улуши ёки рентабеллиги инвестициялар ҳажмига мос келадими, деган савол туғилади. Жавоб сифатида мос келмаслиги айтилса, унда бу ҳолат стратегик асос компания ўз мижозларига жуда кўп ғамхўрлик қилиши ва уларга ортиб бораётган қийматни қўшадиган жуда кўп нарсаларни таклиф қилиши мумкинлиги ҳақида сигнал беради. Қийматни инновация қилиш учун компания қайсидир омилларни бекор қилиши ва қийматини камайтириши керак, шунингдек, шунчаки ўсибгина қолмай, балки унинг қиймати эгри чизиғи қолган қисмдан фарқ қилиши учун қарор қилиши керак.

Стратегик қарама-қаршиликлар

Компаниянинг стратегиясида қарама-қаршиликлар мавжудми?

Қарама-қаршиликларга келсак, биз компания рақобат омилларидан бирини юкори даражада таклиф қиладиган, аммо уни қўллаб-қувватлайдиган бошқа жиҳатларга эътибор бермайдиган соҳалар мавжудлигини таъкидлаймиз. Масалан, компания ўз сайтидан фойдаланишни осонлаштириши учун катта маблағ сарфлайди, лекин шу билан бирга саҳифани юклашнинг паст тезлигини созлашни унутади. Таъминот ва нарх даражаси ўртасида ҳам стратегик қарама-қаршиликлар мавжуд бўлиши мумкин. Масалан, битта ёқилғи куйиш шохобчаси "камрок, аммо қимматроқ" лойиҳаси асосида, яъни асосий рақобатчисига қараганда камрок хизмат кўрсатса-да, уни юкори нархларда таклиф қилади. Бу эса компаниянинг бозор улуши тезда пасайиб кетишига олиб келади.

Ички кучлар томонидан бошқариладиган компания

Компания стратегик асосни ишлаб чиқишда ушбу соҳадаги рақобат омилларини тавсифлаш учун қандай атамалардан фойдаланади?

“Тезлик” сўзининг ўрнига “мегагерц” ёки “иссиқ сув” ўрнига “термал сув ҳарорати” каби сўзларини ишлатадими?

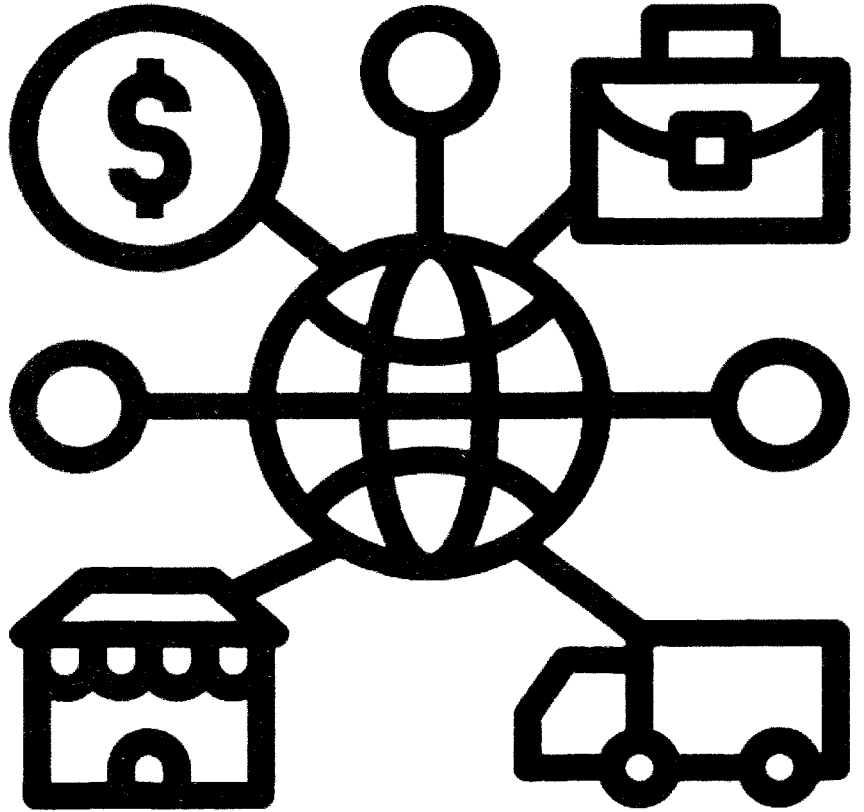
Рақобат омиллари харидор тушунадиган ва баҳолайдиган нуқтаи назарда ифодаланадими ёки профессионал жаргон ишлатилгандами?

Стратегик асоснинг тили компаниянинг стратегик қарашларини талаб томонидан белгиланадиган ёки “ташқари”дан, яъни компаниянинг фаолиятига асосланган “ичқари”дан нуқтаи назарни ҳисобга олган ҳолда тушунишга имкон беради. Компания ушбу соҳада талаб тузилишидан қанчалик узоқдалигини унинг таҳлили ифода этиб беради.

Юқоридаги айтилган воситалар муҳим таҳлил воситаларидир. Зарур бўлганда уларга қўшимча элементларни қўшишни бошлаймиз. Аналитик усуллар ва мовий уммон стратегиясини яратиш, уни амалга оширишнинг саккизта принципи уйғунлиги ҳар қандай компанияга рақобатдан қочиш ҳамда янги бозор майдонини очишга имкон беради. Келинг, биринчи принцип – бозор чегараларини тиклаш принципига ўтайлик. Кейинги бобда мовий уммонни яратишда имкониятларни кенгайтириш ва хавфларни қандай камайтиришни муҳокама қиламиз.

ИККИНЧИ ҚИСМ

**МОВИЙ УММОН
СТРАТЕГИЯСИНИ
ЯРАТИШ**



3-БОБ

БОЗОР САРҲАДЛАРИНИ ЯНГИЛАШ

Мовий уммон стратегиясининг биринчи тамойили бозор чегараларини қайта қуриш ҳамда рақобат остонасидан чиққан ҳолда мовий уммонни яратишга имкон беради. Ушбу тамойил кўплаб компаниялар дуч келадиган қидирув хавфини минималлаштиришга қаратилгандир. Мовий уммонни маълум тижорат имкониятларининг мавжуд вариантларидан муваффақиятли ажратиб олиш осонликча юз бермайди. Буни амалга ошириш асосий вазифадир, чунки менежерлар дарё кемасидаги киморбозлар сингари тасодифга ишониб фақат ўз сезгиларидан фойдалана олишлари хатоликка олиб келади.

Тадқиқотимизда мовий уммонни яратиш учун бозор чегараларини қайта қуришда одатий нақшлар мавжудлигини аниқлашга ҳаракат қилдик. Агар улар мавжуд бўлса, истеъмол ва саноат товарларидан тортиб молия ҳамда хизмат кўрсатиш тармоғида ҳам, телекоммуникация, ахборот технологиялари, фармацевтика ва **B2B** каби соҳаларда ҳам ишлатиладими ёки фақат аниқ соҳаларга тааллуқлими, буларни аниқлаш ҳам муҳим аҳамиятга эгалигини унутмадик.

Хуллас, мовий уммонларни яратишда аниқ нақшларни топа олдик. Аниқроғи, бозор чегараларини қайта қуриш бўйича олтига асосий ёндашувни аниқладик ва уларни олти томонлама модел деб номладик. Ушбу йўллар барча соҳаларда ишлатилади ҳамда тижорий жиҳатдан фойдали мовий уммонларга олиб борадиган компа-

нияларда қўлланилади. Олтита ёндашувнинг ҳеч бири алоҳида қараш ёки келажакни кўра билиш қобилиятини талаб қилмайди. Уларнинг барчаси янги маълумотни ўрганиш учун мавжуд истикболларни кўришга ёрдам бериш мақсадида ишлаб чиқилган.

Биз аниқлаган ёндашувлар кўплаб компанияларнинг стратегияларига асосланган ва алвон уммонлардаги рақобатдан чиқиб кетишига имкон бермайдиган олтита асосий формуланинг самарасиз эканини очиқлаб беради. Одатда, компаниялар куйидагича иш тутадилар:

- ўз соҳасининг бир хил таърифидан келиб чиқиб, унда биринчи бўлиш учун барча кучларни сарфлайди;
- ўз саноатини умумэтироф этилган стратегик гуруҳлар (масалан, ҳашаматли автомобиллар, иқтисодий моделлар, оилавий автомобиллар) нуқтаи назаридан кўриб чиқиб, ўзларининг стратегик гуруҳида ажралиб туришга интилади;
- хоҳ харидор (офис жиҳозларини ишлаб чиқаришда), хоҳ фойдаланувчилар (тикувчилик саноатида) ёки хоҳ “таъсир этувчилар” (фармацевтика саноатида) бўлишидан қатъи назар бир хил миқозлар гуруҳига эътибор қаратишади;
- соҳа томонидан таклиф этилаётган маҳсулотлар ва хизматларнинг турларини тенг кўришади;
- соҳада қабул қилинган маҳсулотнинг функционал ёки ҳиссий жозибадорлигига йўналтирилган йўналишни тан олишади;
- стратегияни ишлаб чиқишда улар бир вақтнинг ўзида рақобатчиларнинг ҳозирги таҳдидларига эътибор беришади.

Рақобат тўғрисидаги анъанавий қарашга компаниялар қанчалик ишонишса, улар қўллайдиган кураш усулларнинг ўхшашлиги шунчалик ошади.

Мовий уммондан чиқиш учун компания рақобатнинг стандарт усуллари киритилган ва умумий қабул қилинган доирани бузиши керак.

Менежерлар фаолиятни аънанавий давом эттириш ўрнига доимо мавжуд чегаралардан ташқарига чиқишлари керак. Улар бошқа тармоқлар, стратегик гуруҳлар, истеъмолчилар гуруҳи, қўшимча равишда таклиф этилаётган товарлар ва хизматлар, мавжуд функционал ҳамда хиссий соҳалар бўйича аниқ бўлган барча муқобилларини кўриб қўйишлари зарурдир. Ҳатто вақт ҳам истисно бўлмаслиги керак.

Ушбу ёндашув компанияга бозор ҳақиқатини қандай ўзгартиришни яхшироқ тушунишга ва мовий уммонларни кашф этишга имкон беради. Келинг, олтига йўналишнинг ҳар бири билан алоҳида танишиб чиқайлик.

Биринчи йўналиш. Муқобил соҳаларни кўриб чиқиш

Кенг маънода компаниялар нафақат ўз соҳаларидаги бошқа ишлаб чиқарувчилар билан, балки турли соҳаларда ишлайдиган ва муқобил маҳсулот ҳамда хизматларни ишлаб чиқарадиган компаниялар билан ҳам рақобатлашади. Ҳар доим алмаштирувчилардан кўра кўпроқ муқобиллари мавжуд бўлади. Турли хил кўринишга эга, лекин бир хил функцияларни бажарадиган (ёки бир хил натижаларни берадиган) маҳсулотлар ёхуд хизматлар, одатда, бир-бирини алмаштиради.

Масалан, молиянгишни тартибга солиш учун молиявий дастурлар тўпламини сотиб олишингиз, ўрнатишингиз, сертификатланган бухгалтерни ёллашингиз ёки шунчаки қалам ва қоғоздан фойдаланишингиз мумкин. Сизда бугунги кунда ҳаттоки бухгалтер

терия ҳисобини молиялаштириш учун махсус дастурни ҳам сотиб олиш имкони бор.

Дастурлар, бухгалтер, калам ва махсус дастур бир-бирини алмаштирувчи воситалар саналади. Улар бир-биридан жуда фарқ қилса ҳам, лекин бир хил функцияни бажаради, аниқроқ айтганда, одамларга ўзларининг молиявий маблағларини бошқаришларига ёрдам беришади.

Аксинча, маҳсулотлар ёки хизматлар бошқача кўриниши ва турли хил функцияларни бажариши мумкин, аммо битта мақсадга хизмат қилади. Масалан, кино ва ресторанларни олайлик. Улар бир нечта умумий белгиларга эга. Маълумки, ресторанлар мазали таомлар тайёрлаш ва истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини қондириш учун мўлжалланган.

Албатта, бу кинотеатрлар тақдим қиладиган визуал ўйинкулгидан катта фарқ қилади. Бироқ ресторанлар ва кинотеатрларнинг турли хил шакллари ҳамда функцияларига қарамай одамлар ханузгача иккала муассасаларга яхши хордиқ чиқариш мақсадида ташриф буюришади. Ресторан ва кинотеатр бир-бирининг ўрнини боса олмайди, аммо танлов учун *муқобил вариантдир*.

Харидор хар сафар маҳсулот сотиб олишга қарор қилганида барча мавжуд муқобилларини (баъзан билмаган ҳолда) ўйлаб кўради.

Икки соат вақтингизни завқ билан ўтказмоқчимисиз?

Хўш, бунинг учун нима қилмоқчисиз?

Кинотеарга тушиш, саломатлик марказида соғломлаштирувчи массаж олиш ёки қаҳвахонада севимли китоб мутолааси – буларнинг қай бири сизга манзур бўлади?

Айтиш керакки, барча харидорларда интуитив-тафаккур жараёни бир хил бўлади.

Сотувчилар ролида бўлганимиз боисми ёки бошқа сабаблар-

га кўрами харидорлардаги бу ўйловларни ҳисобга олмаймиз. Савдогарлар камдан кам ҳоллардагина миждозларининг мавжуд муқобиллардан қай бирини танлашлари ҳақида ўйлашади. Нархларнинг ёки моделнинг ўзгариши ҳаттоки янги реклама кампанияси ҳам худди шу соҳадаги рақобатчиларнинг қутилмаган жавобига сабаб бўлиши мумкин, аммо муқобил саноат вакиллари учун бу демарш, одатда, эътиборга олинмайди. Саноат журналлари, савдо кўргазмалари ва истеъмолчиларнинг рейтинглари фақат битта соҳани бошқасидан ажратиб турадиган вертикал деворларни мустаҳкамлайди. Бирок муқобил соҳалар орасидаги бўшлиқ қийматни инновация қилишга имкон беради.

Самолётларга эгалик қилишнинг мовий уммонини яратган “NetJets”ни олайлик. Ушбу компания йнгирма йил муддат ичида ўз соҳасидаги рақобатчиларини ортда қолдиришга эришди. Ихтиёрида беш юздан ортиқ самолёт бўлишига қарамай 150 мамлакатга икки юз эллик мингдан ортиқ парвозларни амалга оширди. Ҳозирда унинг ҳисобидаги етти юздан ортиқ самолёт 170 мамлакат аҳолисига хизмат кўрсатади. 1998-йилда “NetJets” “Berkshire Hathaway” томонидан сотиб олинди ва ушбу битим натижасида дунёдаги энг катта хусусий самолётлар паркига эга бўлган миллиардлаб долларлик компанияга айланди.

“NetJets”нинг муваффақиятига унинг мослашувчанлиги, парвоз вақтларининг қисқартирилиши, йўловчиларга беминнат хизмат кўрсатиш, ишончлилиқ ва стратегик нархларнинг белгиланиши сабабдир. Мазкур компанининг бозор чегараларида инқилоб қилиши ва муқобил саноатларга эътибор қаратиб ўзининг мовий уммонини яратганлиги айни ҳақиқатдир.

Корпорациялар авиакомпанияларнинг энг даромадли миждозлари ҳисобланади. “NetJets” мавжуд муқобилларини кўриб чиқиш асносида хизмат сафарига чиққан ишбилармонларнинг бизнес-

класснинг тижорат рейсидан ёки корпоратив эҳтиёжлар учун махсус сотиб олинган ўз авиакомпанияларидан фойдаланишлари мумкинлигини аниқладилар. Корпорация ходимларининг ушбу иккита вариантни танлашларининг асосий омилларини синчковлик билан ўрганиб чиқиб, уларга бошқа мижозларга қараганда кенг миқёсда хизмат кўрсатиш натижасида “NetJets” ўзининг мовий уммон стратегиясини яратди.

Корпорациялар ўз ходимларига нега айнан тижорат рейсларини танлайдилар?

Шубҳасиз, рўйхатга олиш ва оғир ҳаво ўтказмалари, кутиш залида ёки гавжум аэропортларда тунаб қолишни ёқтирмасликлари учундир. Балки, тижорат рейсларидаги нарх уларни жалб қилар.

Бир томондан бундай тижорат парвозлари бир неча миллион долларлик самолёт сотиб олиш ҳамда қўшимча равишда бир маротабалик ва белгиланган инвестицияларнинг олдини олишга ёрдам беради. Бошқа томондан эса компания йилига фақат керакли микдордаги корпоратив авиачипталарни сотиб олади. Бу ўзгарувчан харажатларни ҳамда корпорация ўз самолётларига эга бўлганда юзага келадиган парвоз вақтини йўқотиш эҳтимолини камайтиради.

“NetJets” АКШда самолётларни акцияларда сотиш концепциясини яратди. Мамлакатда акция ҳисоби бирдан ўн олти улуш ҳисоби асосида олиб борилди. Ўн олти улуш йилига эллик учинчи соатини берган.

Хуллас, мижозлар хусусий самолётнинг барча хизматларидан биринчи ёки бизнес классдаги чиптанинг нархида баҳраманд бўлишади. Биринчи классдаги саёҳат билан хусусий самолётда учини такқослаган “Миллий бизнес авиацияси ассоциацияси” (“National Business Aviation Association”) агар тўғридан тўғри ва билвосита харажатларни, яъни меҳмонхоналар, овқатланиш, парвоз вақти ва бошқа харажатларни қўшса, биринчи класс тижорат ави-

акомпаниясининг учиш харажатилари юкори бўлишини аниқлади². Бошқа авиакомпаниялар харажатларни қоплаш мақсадида сиғими жиҳатидан кўпроқ ва катгарок самолётларни йўловчилар билан тўлдиришга ҳаракат қилаётган бир вақтда “NetJets” компанияси ортикча харажатлардан қочишга муваффақ бўлди. Самолётнинг ўлчамлари кичиклиги, энг катта минтақавий аэропортлардан фойдаланмаслик ва ходимларнинг чекланганлиги сабабли харажатлар камайтирилди.

“NetJets” формуласининг қолган қисмини тушуниш учун ўзингизга савол беринг: нега бадавлат одамлар тижорат самолётлардан кўра корпоратив самолётларда учишни афзал кўришади?

Албатта, самолёт сотиб олиш учун миллионлаб маблағни сарфлаб, хаддан ташқари кўп вазифалар билан банд бўлган, учиш жадвали билан қийналиб ва бошқа маъмурий муаммоларга дуч келган парвоз бўлимини ушлаб туриш учун эмас. Самолётни бошқа базадан кўчириш учун “бўш парвозлар”ни амалга ошириш учун ҳақ тўлашга ҳам эмас. Аксинча, корпорациялар ва бадавлат одамлар саёҳат вақтини сезиларли даражада қисқартириш, гавжум аэропортларни чеклаб ўтиш, бир манзилдан бошқа манзилга самолётни ўзгартирмай парвоз қилиш, қуч ва энергияни тежаш, ерга қўнган заҳоти ўз бизнес ишлари билан банд бўлиш учун хусусий самолётларни сотиб олишади. “NetJets” ўз стратегиясини айнан шу имтиёзларга асослаган. Тижорат рейсларининг 70 фоизи Америка Қўшма Штатлари бўйлаб фақат ўттизта аэропортдан фойдаланаётган бир пайтда “NetJets” бутун мамлакат бўйлаб тарқалиб кетган яна икки минг аэропортга ҳамда дунёдаги беш минг аэропортга кириш имкониятини тақдим этади, уларнинг барчаси бизнес марказлари ва турли хил машҳур жойларга яқин эди.

Рейсларни тўғридан тўғри амалга оширишни ташкил этиш мақсадида аэропортларнинг сони кўпайтирилди. Натижада узоқ манзилларга борилганда самолёт алмашувларига эҳтиёж қолмади. Илга-

ригилари саёҳат давомида кейинги (алмашувчи) самолётни кутиш учун кўп вақт талаб этилган бўлса, юқорида айтилган ўзгаришлар натижасида бундай вақт йўқотишларга барҳам берилди.

Аввалги режим бўйича Вашингтондан Сакраментога тижорат парвози ўртача 10,5 соат давом этган бўлса, “NetJets”да бу 5,2 соат ичида амалга ошади ёки олдинги ҳолатда Палм Спрингсдан Кабо-Сан-Лукасга етиб олиш учун тижорат парвозига ўртача 6 соат сарфланган бўлса, “NetJets” рейси учун 2,1 соат кифоя бўляпти. Мазкур авиакомпания туфайли парвозларнинг умумий вақти сезиларли даражада тежаладиган бўлди.

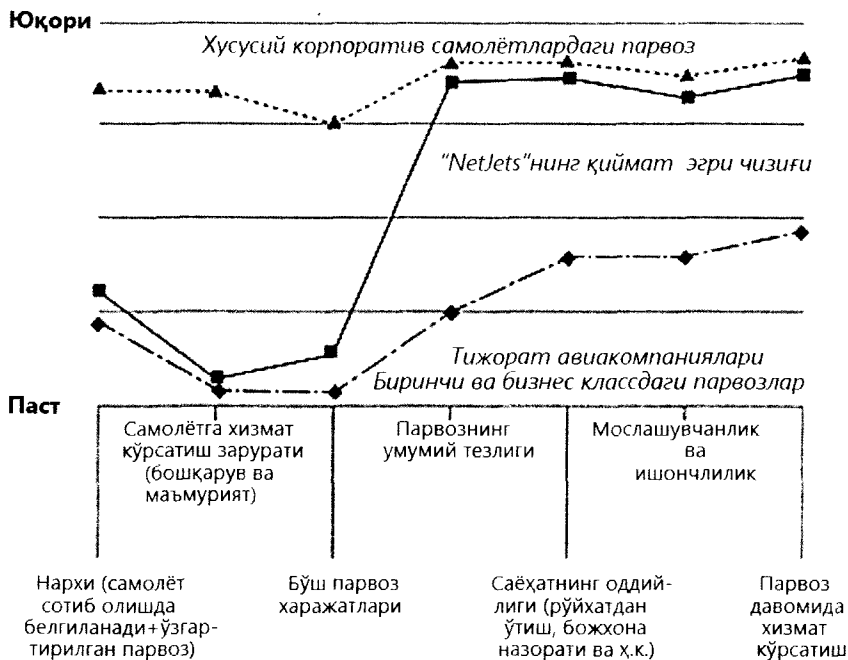
Ҳар доим мижозлар томонидан буюртма қилинган заҳоти самолётнинг тўрт соат ичида учишга тайёр бўлиши авиакомпаниянинг эътиборга молик ютуғидир. Қолаверса, “NetJets” хавфсизликни сезиларли даражада яхшилаб, мижозларга шахсийлаштирилган парвоз хизмати, яъни самолётда йўловчилар ўзларининг севимли таом ва ичимликларини олиш имкониятини яратиб бергани ҳам катта аҳамиятга эга бўлди.

“NetJets” йўловчиларга тижорат парвозлари ва хусусий самолётлардаги сифатли хизматни таклиф қилиши орқали кўп миллиардлик янги мовий уммонни очди. Бунда хусусий самолётнинг қулайлиги ва унинг тезкорлиги каби юқори сифатлар мавжудлигига қарамай авиачипта мижозлар учун ҳамёнбоп нархларда белгилаб қўйилганди (3.1. расм).

Хўш, “NetJets”нинг рақобатчилари ҳақида нима дейиш мумкин?

Маълумотларга кўра, сўнгги 7 йил ичида ўзи очган мовий уммондаги улуши ҳали ҳам энг яқин рақобатчисининг улушидан беш баравар юқори эканлиги биз тилга олаётган авиакомпаниянинг муваффақиятини кўрсатиб турибди ³.

3.1. расм. “NetJets”нинг стратегик асоси.



Японияда 1980-йилларда бошланган телекоммуникациялар соҳасидаги энг катта муваффақиятни биз таъкидлаётган биринчи йўлнинг самараси сифатида талкин этиш мумкин. Келинг, бу борада 1999-йилда “NTT DoCoMo” томонидан яратилган “i-mode” лойиҳаси ҳақида фикрлашсак. “i-mode” хизмати Японияда алоқа ва маълумот олиш усулларини ўзгартирди. “NTT DoCoMo” одамларнинг уяли алоқа ва интернетга нисбатан эҳтиёжлари ортиб бориши ортидан ўзининг мовий уммонини қандай яратиши мумкинлигини англаб етди. Сир эмаски, Японияда телекоммуникация соҳасидаги чекловларнинг олиб ташланиши мазкур соҳада янги рақобатдош компания-

ларнинг пайдо бўлиши, нарх ва технология пойгаларига замин яратди. Бу ҳол харажатларнинг ўсиб фойдаланувчи келтирган ўртача даромаднинг пасайишига сабаб бўлди. “NTT DoCoMo” шафқатсиз ракобатнинг алвон уммонидан чикиб уяли алоқа ва интернетнинг янгича шакли – симсиз узатишнинг мовий уммонини яратди.

“NTT DoCoMo”ни уяли алоқага нисбатан интернетнинг қандай қулай ва кучли томонлари борлиги тўғрисидаги савол ўйлантириб қўйганди.

Ҳаммамизга маълумки, интернет жуда кўп маълумот ва хизматларни тақдим этиши билан бирга электрон почта, оддий маълумотлар (масалан, янгиликлар, об-ҳаво маълумотлари ва телефон рақамлари базалари) ҳамда кўнгилочар (шу жумладан ўйинлар, спорт тадбирлари ва мусиқа) дастурларга эгалиги унинг асосий ажралиб турувчи жиҳатидир. Аммо ўша вақтларда интернетнинг камчиликлари ҳам йўқ эмас эди. Компьютер ускуналарининг юкори нархларда эканлиги ҳамда буларсиз тармоққа уланишнинг иложи йўқлиги, шунингдек, маълумотларнинг кўплиги, узок вақт давомида тармоққа кириш қийинчилиги мижозларнинг норозилигини туғдирарди. Ўша вақтларда мобиллиги, овозни узатиш ва фойдаланишнинг қулайлиги уяли телефонларнинг афзал томонлари эди.

“NTT DoCoMo” шу йиллардаги мижозларни ушбу иккита вариантнинг қай бирини танлаш борасидаги ўйловдан қутқарди. Эътиборлиси, бунда компания янги технологияни яратмади, балки оддийгина мобил телефонларга нисбатан интернетнинг асосий афзалликлари ёки аксинча, интернетга нисбатан мобил телефонларнинг қулай томонларига эътибор қаратди.

“NTT DoCoMo” томонидан яратилган интерфейсида битта оддий “i-mode” тугмачаси бор бўлиб (i “интерактив”, “интернет”, “маълумот” ва инглизча I – “Мен” маъносини беради), шу тугмачани босиши билан фойдаланувчи дарҳол интернетдаги бир нечта муҳим

дастурларга кириши мумкин. “i-mode” тугмаси худдики мехмон-хонада швейцар вазифасини бажаргандек мижозларни кераксиз маълумотлар юкланмасидан асраб фақат олдиндан танланган ва тасдиқланган хизматларни тақдим этадиган сайтларга улайди. Бундай хизмат фойдаланувчини тармоқда тез ва осонгина мослашишига имкон беради. “i-mode” режими бўлган телефон одатдаги телефондан 25 фоиз қимматроқ эди, аммо интернет учун зарур бўлган шахсий компьютер ёки ноутбукнинг нархидан анча пастлиги ҳамда юқори мобилликни таъминлаши унинг катта ютуғи эди.

“i-mode” тизими овозли алоқадан ташқари оддий биллинг хизматидан ҳам фойдаланган, мижоз бунинг натижасида ҳар ой “i-mode” орқали ишлатиладиган барча тармоқ хизматларини рўйхатга олувчи ҳисоб-фактурага эга бўларди. Бу нафақат фойдаланувчилар томонидан қабул қилинган ҳисоблар сонини сезиларли даражада камайтирди, балки уларни кредит карта маълумотларини тақдим этишдан озод қилди. Телефон режими ҳар сафар ёқилганда “i-mode” хизмати автоматик равишда фаоллаштирилар, натижада фойдаланувчилар тармоққа уланиш ва тизимга киришда қийналмасдилар.

Оддий уяли телефон ҳам, компьютер ёки ноутбук ҳам “i-mode” билан жиҳозланган телефонларнинг ўзига хос қиймат эгри чизиги билан рақобатлаша олмайди. 2009-йил охирига келиб, “i-mode” пайдо бўлганидан ўн йил ўтгач, ушбу хизматдан фойдаланувчилар сони деярли 50 миллионга етди ҳамда маълумотлар, расмлар ва матнларни узатишдан келадиган даромад 1999-йилдаги 295 миллион иенадан (2,6 миллион доллар) 1589 миллиард иенга (17 миллиард доллар) етди. “i-mode” хизмати нафақат мижозларни рақобатчилардан тортиб олди, балки бозорни кенгайтирди, унга турли ёшдаги истеъмолчиларни жалб қилди ҳамда фойдаланувчиларни овозли ва маълумот узатиш истеъмолчиларига айлантирди. “i-mode” ига эга телефонлар дунёдаги биринчи оммавий ишлатиладиган смарт-

фонларга айланди. 2007-йилда “i-mode” “iPhone” деб номланган жиддий рақибга дуч келди, аммо шу билан бирга янги ва ундан ҳам каттароқ мовий уммонни очадиган дастур пайдо бўлди (тўртинчи йўналишга қаранг).

Муқобил имкониятларини синаб кўришга ва янги бозорларни яратишга муваффақ бўлган кўплаб қаҳрамонлар ҳақида ҳикоя қилувчи мисоллар бор. “Home Depot” компанияси шахсий уйлар ва биноларни профессионал таъмирлаш бўйича ўзининг маҳсулоти ҳамда хизматларини ускуна дўконларидаги қурилиш материаллари ва асбобларни сотиб олишдан анча паст нархларда таклиф этади. Мазкур компания мижозларга иккала муқобил саноатнинг энг муҳим афзалликлари ҳақида маълумотлар бериб, уй-жой қуришнинг яширин эҳтиёжини ўзгартирди ҳамда уйларни ва унинг эгаларини яратувчига айлантирди. Бугунги кунда ушбу компания дунёдаги энг йирик уй товарлари дўконлар тармоғига эгалик қилади.

“Southwest Airlines” автоуловларга муқобил сифатида самолётларга эътибор қаратди, мижозларга саёҳатнинг автоуловлардаги нархида самолёт тезлигида саёҳат қилишни (автомобиль ҳаракати турига хос бўлган мослашувчанлик билан) ва қисқа масофали парвозларнинг мовий уммонини яратди. **“Intuit” компьютер шахсий дастурларининг асосий муқобинини оддийгина қаламда кўрди ва қизиқарли, содда “Quicken” дастурини ишлаб чиқди.** Бугунги кунда, асос солтинганидан ўттиз йилдан кўпроқ вақт ўтгач, “Quicken” энг кўп сотиладиган шахсий молиявий дастур бўлиб қолмоқда. “Intuit” ҳам интернет хизматлари ва молиявий дастурлар соҳасида янги мовий уммонни яратиш имкониятларини кўриб чиқмоқда.

Сизнинг бизнесингиз учун қайси соҳалар муқобил бўлиши мумкин?

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

3-боб. *Bozor sarhadlarini янгилаш*

Харидорлар нега муқобилларидан фақат бирини танлайдилар?

Шуни унутмангки, сиз харидорларни муқобил соҳаларни танлашга мажбур қиладиган асосий омилларгагина эътибор қаратиб, бошқа барча омилларнинг аҳамиятини бекор қилиш ёки камайтириш орқали янги бозор маконининг мовий уммонини ярата оласиз.

*Иккинчи йўналиш. **Стратегик гуруҳлар ва тармоқларни кўриб чиқиш***

Мовий уммонни яратиш ёки унга йўл очиш учун муқобил sanoatни кўриб чиқиш ҳамда стратегик гуруҳларни ўрганиш талаб қилинади.

Стратегик гуруҳлар – бу бир соҳада фаолият юритадиган ва ўхшаш стратегияларга эга компаниялардир. Кўпгина соҳаларда барча компаниялар стратегияларнинг фарқига қараб бир нечта стратегик гуруҳларга бирлаштирилиши мумкин.

Стратегик гуруҳларни нарх ва иш самарадорлиги бўйича икки иерархик тартибда ажратиш мумкин. Аксарият компаниялар стратегик гуруҳдаги рақибларига нисбатан ўз позицияларини яхшилашга эътибор беришади. Масалан, “Mercedes”, “BMW” ва “Jaguar” хашаматли автомобил сегментида бир-бирларини ортда қолдиришга ҳаркат қилмоқдалар. Ўз ўрнида экономот моделлар ишлаб чиқарувчилари эса ўзларининг стратегик гуруҳдаги рақибларини ортда қолдиришга интилоқдалар. Бирок бирор бир стратегик гуруҳ бошқасининг ҳаракатларига етарлича эътибор бермайдилар, чунки таклиф нуктаи назаридан уларга рақобатчи кўринмайди.

Мавжуд стратегик гуруҳлар орқали мовий уммонни яратишнинг калити бундай тор қарашларни четга суриб қўйиш ва мижозлар

бир нечта гуруҳлар орасидан танлаб, камрок ёки кимматроқ таклифларга муурожаат қилганда қандай қарор қабул қилишини аниқлайдиган омилларни тушунишдир.

Техасдаги аёллар фитнесига ихтисослашган “Curves” компаниясига эътибор берайлик. 1995-йилда муддатли чипталарни тарқатишни бошлаган ушбу компания ўн йилдан сўнг икки миллиондан ортиқ мижозларга эга бўлди.

Маълумотларни оғзаки етказиш ва дўстона тавсиялар бериш ушбу компаниянинг ўсишига катта ҳисса қўшди. Айни кунларда “Curves” катта ва гавжум бозорни кўзламоқда ҳамда харидорларга ўз ракобатчиларига нисбатан қатор қулай хизматларни таклиф қилмоқда. Аслида, “Curves” Америка фитнес индустриясида янги талабни яратди ва кўплаб тадбиркорлар томонидан ўрганилмаган бозорни, аниқроқ айтганда, фитнес билан шуғулланишга ҳаракат қилаётган аёлларнинг ҳақиқий мовий уммонини очди. Ушбу компания ўз стратегиясини АҚШ фитнес саноатида муҳим ўрин тутган анъанавий соғлиқни сақлаш клублари ва уй машқлари дастурларининг афзалликларига таянган ҳолда яратди ҳамда бошқа барча омилларнинг аҳамиятини йўқотди ёки қамайтирди.

Эсдан чиқармаслик керакки, бунгача ҳам Қўшма Штатлардаги фитнес саноатида эркаклар ва аёллар учун анъанавий бўлган фитнес марказлари мавжуд эди. Бундай марказлар шаҳарнинг бой ҳудудларида жойлашган бўлиб тренажёрлар залларига эга ҳамда сўнгги урфдаги кимматбаҳо ускуналар билан жиҳозланган эди. Шунингдек, мижозларга аэробика ва мушак машқлари учун мўлжалланган анжомлар, шарбат барлари, профессионал инструкторлар, кийиниш хоналари, душ ва сауналарнинг барчаси мухайё қилиб қўйилган эди. Ташрифчилар фитнес клубларда одатда камида бир соат, баъзан икки соатдан кўпроқ вақт шуғулланишарди. Марказларнинг аъзолик бадаллари ойига 100 доллар атрофида бўлиб, бу

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

3-боб. *Bozor sarhadlarini янгилаш*

нарх арзон эмас эди, албатта. Ўша пайтларда мамлакат аҳолисининг атиги 12 фоизигина (аксарият қисмини катта шаҳарларда яшовчилар ташкил этарди) анъанавий фитнес марказларига ташриф буюришарди. Ўшанда марказлар мижозларни ўзида сақлаб қолиш учун хизматларнинг стандарт тўпламини тақдим этиш ва бошқа харажатларга шаҳардаги жойлашган ўрнидан келиб чиқиб беш юз мингдан миллион долларгача сарфлашарди.

Спектрнинг иккинчи қисми саналган уй машқлари дастурлари мижозларга тегишли тавсиялар билан бойитилган видеолар, китоб ва журналлар ёрдамида тавсия қилинди. Ушбу дастурлар уйда бажарилганлиги ва шу билан бирга машқлар учун ортикча спорт анжомларини талаб қилмагани боис жуда арзон эди. Қўлланмалар кўп бўлмагани учун ҳам видеода актёр томонидан кўрсатилар ёки журнал ҳамда китобларда расмли ҳолатда босилар эди.

Аёлларни анъанавий фитнес марказлари ёки уй машқлари дастурларидан бирини танлашга нима мажбур қилди?

Кўпчилик аёллар махсус тренажёрлари, шарбат барлари, сауналар, кийиниш хоналари, сузиш хавзалари каби қулайликларга эга бўлишига қарамай яқин танишларини учратиши эҳтимоллигидан ёки умуман бегоналар борлиги учун ҳам бундай фитнес клубларга боришни хоҳлашмайди. Буни тана тузилиши жисмонан гўзал бўлмаган аёлларнинг машқларни бажариш давомида бегона эркаклар билан рўбарў келишни ҳамда қоматининг камчиликларини уларга кўрсатишни истамаслиги билан ҳам изоҳлаш мумкин. Қолаверса, тренажёрлардаги навбат кутишлар ёки спорт ускуналарининг ҳолатини ўзгартиришлар ҳам аёлларга кўпам манзур бўлмайди.

Маълумки, кундалик ҳаётимизда иш, оила ташвишлари кўплигидан ўзимиз учун жуда кам вақт ажратамиз. Шунинг учун аксарият аёллар фитнес марказларида кўп вақт сарфлашга имкон топа олишмайди. Шунингдек, шаҳарнинг марказий қисмида жойлашган

клубларга боришда йўллардаги тирбандликлар туфайли пайдо бўлаган асаббузарликлар ҳам аёлларнинг бундай жойларга келишни хушламасликларига сабаб бўла олади.

Аммо унутмаслигимиз керакки, уйда машқларни бажармаслик учун сабаб топиш жуда осон. Агар инсон спортга ишқибоз бўлмаса, машғулотлар интизомига риоя қилиши қийин кечади. Фитнесс марказларда жамоа бўлиб бажариладиган машқлар уйдаги ёлғиз машқлардан фарқли ўларок кишининг ғайрати ва илхомини ошириши кундай равшан. Аёлларнинг фитнесс марказларини танлаши юқоридаги омиллар туфайлидир. Вақни тежаш, кам чикимлилик ва барчадан холи қолишни маъқул топувчилар эса уй машқларини афзал кўришади.

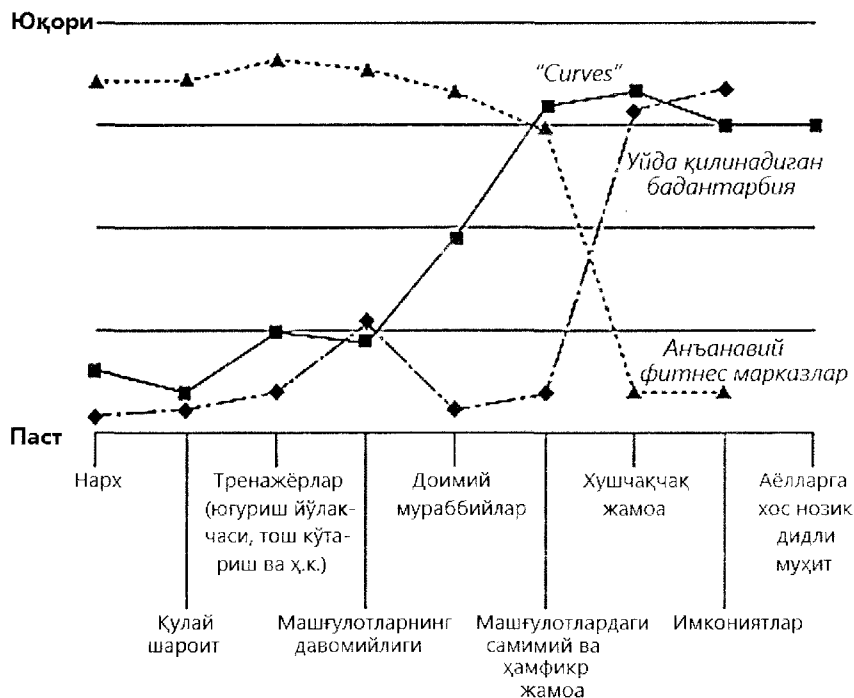
“Curves” компанияси ўз мовий уммонини юқорида тилга олинган стратегик гуруҳларнинг кучли, самарадор томонларини қабул қилиш ҳамда бошқа барча омилларнинг аҳамиятини йўқотиш ёки камайтириш орқали яратди (3.2-расм).

Мазкур компания анъанавий фитнесс марказларининг аёлларга маъқул келмаган барча хусусиятларидан воз кечди. Махсус тренажёрлар, озик-овқат, спа-муолажалар, бассейнлар муҳимлилик даражасини йўқотди. Умумий кийиниш хоналарининг ўрнини пардалар билан тўсилган махсус хоначалар эгаллади.

“Curves”га ташриф буюриш хисси одатдаги фитнесс марказига караганда ўзгача аҳамият касб эта бошлади. Бунда тренажёр ускуналарининг (одатда ўнга яқин) оддий фитнесс марказларидаги каби олд томони телевизорга қаратиб кетма-кет ҳолда эмас, балки иштирокчиларга қулайлик яратиш, уларнинг фикр алмашишлари ва жараёндан завқ олишлари учун доира шаклида жойлаштирилгани ҳам катта рол ўйнади. “Quick Fit” ўқув тизимида сошлаш шарт бўлмаган, хавфсиз, фойдаланишга қулай гидравлик тренажёрлар ишлатилган. Аёллар учун махсус мўлжалланган ушбу машқ мосламалари

куч ва мушакларни кўпайтиришга имкон берганлиги билан ҳам фойдали эди.

3.2. расм. "Curves"нинг стратегик асоси



Машқлар пайтида аёллар ўзаро суҳбатлашишлари ва бир-бирларини қўллаб қувватлашлари мумкин эди. Деворларда кўзгуларнинг ҳамда спорт залида эркакларнинг йўқлиги, машқлар бажарилишидаги ўзаро мулоқотнинг йўлга қўйилгани оддий фитнес марказлар муҳитидан фарк килар эди. Аёллар айлана шаклида ҳаракатланишар, машғулотлар эса ўттиз дақиқа давом этарди. Ўзгариш-

лар ҳамда хизмат кўрсатишнинг энг муҳим таркибий қисмларига эътибор бериш орқали машғулотлар нархи ойига 30 долларга айланди. Бу нарх ташриф буюрувчи аёлларнинг сони ошишини таъминлади .

“Фойдали машқларни бир стакан қаҳва нархида бажариш орқали саломатликка эришинг”. Бу “Curves” шиорининг мазмуни эди.

Ушбу компания 3.2. расмда кўрсатилган кам харажатларда ажойиб қийматни яратди. Анъанавий соғломлаштириш клубини очишга 500 мингдан бир миллион долларгача сармоя талаб қилинган бўлса, “Curves” учун агар муддатли чиптага тўланган 20 минг долларни ҳисобга олмасак, 25-30 минг долларгача сафр қилишнинг ўзи етарли бўлди. Албатта, ушбу фарқ компаниянинг кўплаб омилларни рад этганлиги билан боғлиқ. Ўзгарувчан харажатлар, шунингдек, ходимлар ва хоналар хизмати учун сарфланувчи харажатларнинг пасайиши туфайли чикимлар сезиларли даражада камайди. Қолаверса, бунга марказнинг юзаси унча катта бўлмаган майдонга жойлашгани ҳам сабаб бўлди. Эътибор беринг: бошқа фитнес марказлари шаҳарнинг обрўли худудларида 3-9 минг квадратга яқин жойда фаолият олиб боришган бўлса, “Curves” эса шаҳарнинг нуфузли бўлмаган қисми атрофида 140 квадрат метрга тенг майдон билан кифояланди.

“Curves” бизнес модел сифатида арзон нарх белгилагани учун ташриф чипталарининг ҳаммабоб бўлишини таъминлади. Қисқа муддатда клуб аъзолари сони юз нафарга етиши билан фойда келтиришни бошлаши аниқ экани ҳаммамизга маълум .

Мазкур компания фитнес ва шу турдаги соҳаларда рақобатчи клублар билан тўғридан тўғри беллашмади, аксинча, янги талаблардан келиб чикиб ўз мовий уммонини яратди. Мана, ҳозирда (ташқил топганига йирма йилча бўлди) ўн мингга яқин филиалларга

эга ҳамда тўрт миллиондан ортиқ миждозларга хизмат қилиб келмоқда. Соҳадаги қийинчиликларга қарамай аёллар учун дунёдаги энг катта фитнес маркази бўла олди.

“Curves” каби ўз соҳаларида мовий уммонларни яратиб, стратегик гуруҳларга эътибор қаратган кўплаб компанияларни тилга олишимиз мумкин. Жумладан, “модасиз юкори мода” мовий уммонини ярата олган “Ralph Lauren” алоҳида эътирофга лойик компаниядир. Дизайн жамоасининг номи, дўконларнинг нафис дид билан безатилиши ва махсулотларнинг нафислиги ушбу компаниянинг бошқалардан ажралиб туриши ҳамда юкори мода соҳасида юксак мақтовга эғалигини кўрсатиб турарди. Шунингдек, “Brook Brothers” ва “Burberry” каби классик чизикларнинг энг яхши хусусиятларини ўзлаштириши биз мактаётган компаниянинг ўзига хос янгиланган классик қиёфаси ва ўз нархларини жорий этишида қўл келди. “Polo Ralph Lauren” юкоридаги иккала гуруҳнинг энг жозибали омиллари бирлаштириши ва қолган жиҳатларнинг аҳамиятини пасайтириш ёки қайтариши натижасида нафақат иккала сегментда улушни ола билди, балки кўплаб янги миждозларни ўзининг бозорига жалб қилди.

“Toyota” дунёда автомобил бозорига “Lexus” моделини олиб қирди ҳамда “Mercedes”, “BMW” ва “Jaguar” каби юкори даражадаги рақобатчиларининг нисбатан арзон саналувчи “Cadillac” ва “Lincoln” моделларининг баҳосига тенг (албатта, сифат мослиги ҳам шу баробарда) нархда таклиф қилди. Бу ушбу компаниянинг янги мовий уммонини яратганлигидан далолат эди.

Мичиган штатидаги “Champion Enterprises” компанияси мухтассислари қурилиш саноатида иккита стратегик гуруҳ, яъни намунавий уйлар барпо этувчилари ва буюртма асосида қурувчиларнинг фаолиятларини синчиқлаб ўрганишди ҳамда ўз соҳасида мовий уммонни ярата олишди.

Хўш, бу қандай амалга ошди?!

Биламизки, намунали уйларнинг нархи одатда арзонроқ ва уларни қуриш осон бўлса-да, аммо бир хил кўринишга эгалиги ҳамда сифат даражасининг пастлиги сабаб бундай ўйлар кўпчиликка ёқмаган.

Буюртма асосида қурувчи фирмаларнинг мижозларга турли вариантларни таклиф қилиши ва хизматларини юқори сифатда амалга ошириши, албатта, уларнинг ютуғи эди. Аммо бундай уйларнинг нархи қиммат, боз устига, уларни қуриш учун кўпроқ вақт кетарди.

“Champion Enterprises” истеъмолчиларга юқоридаги ҳар иккала стратегик гуруҳнинг асосий устунликларини тақдим қилган ҳолда мовий уммонни ярата олди. Ушбу компания таклиф этган йиғма уйларнинг тезда қурилиши, мижозлар олдида қулай нархда баҳоланиши ва кенг миқёсдаги тежамкорлиги боис катта фойда келтирди.

Шунингдек, ўзига хос кайфият, кўркамлик бағишлаш мақсадида уйларнинг камин, ёритгичлар ва ҳаттоки мансард каби сўнги урфдаги дизайннинг ажойиб чизгилари билан бойитилиши қутилмаган шов-шув бўлди. Бир сўз билан айтганда, мазкур қурилиш компанияси намунавий уй атамасининг маъносини тубдан ўзгартира олди.

Даромади ўрта ёки ундан ҳам паст бўлган одамларнинг аксарияти олдин барпо этилган уйларни ижара ёки сотиб олиш ўрнига йиғма уйларнинг харидини маъқул кўрдилар. Бу, шубҳасиз, “Champion Enterprises”нинг муваффақияти эди.

Айтингчи, сизнинг бизнес соҳангизда қандай стратегик гуруҳлар мавжуд?

Сизнингча, харидорлар айнан қайси омиллар сабабидан юқори ёки паст даражадаги гуруҳларни танлайдилар?

Учинчи йўналиш. Истеъмолчилар гуруҳларини кўриб чиқиш

Ўзаро рақобатлашаётган тадбиркорлар ҳам аксарият соҳаларда мижозлар қаторидан жой олиши мумкин. Шундай бўлса-да, савдо жараёнларида бевосита ёки билвосита иштирок этадиган харидорларнинг яхлит гуруҳи мавжуд. Аслида, маҳсулот учун пул тўлайдиган харидор унинг фойдаланувчиси бўлиши шарт эмас, айрим ҳолларда “таъсир ўтказувчилар”нинг муҳим тоифаси ҳам мавжудлигини унутмаслигимиз керак. Ушбу учта гуруҳ ўзаро кесишса ҳам, лекин кўпинча бир-биридан фарқ қилади. Гуруҳлар орасидаги тафовутларнинг аниқ юзага чиқиши уларнинг турли хил кийматлари билан боғлиқдир. Масалан, корпоратив харидлар агенти нарх ҳақида кўпроқ қайғурса, корпоратив фойдаланувчи эса маҳсулотдан фойдаланиш қулайлиги тўғрисида бош котиради. Худди шу тарзда чакана сотувчи ишлаб чиқарувчи томонидан ўз захираларининг тўлдирилиши ва олинган янги кредит турларини белгиланган вақтида қопланишини қадрлайди. Аммо бутун тизимнинг фаол иштирокчиси бўлса ҳам, харидор, яъни истеъмолчини юкоридагилар ўйлантirmайди,

Айни бир соҳада фаолият юритадиган компаниялар, одатда, истеъмол бозорининг алоҳида сегментларига, дейлик, жамоавий ёки яқка мижозларни жалб қилишга эътибор берадилар. Бирок таклиф соҳа йўналишидан келиб чиқиб уларнинг битта гуруҳига қаратилади. Масалан, фармацевтика саноати, асосан, шифокорларга; офис материалларини етказиб бериш соҳаси, одатда, жамоавий харидорлар гуруҳига; трикотаж саноати эса индивидуал харидорларга йўналтирилади. Албатта, бундай эътибор жиддий иқтисодий сабабга эга бўлишига қарамай саноат томонидан қабул қилинган амалиёт натижасида юзага келади ва буни ҳеч ким инкор этолмайди.

Кўйилаётган таклифни харидорларнинг қайси гуруҳига йў-

налтирилиши борасида обдон фикр юритиб, саноатнинг мавжуд анъанавий қоидаларидан қатъи назар янги мовий уммонни очиш мумкин. Бунда компания ўз қиймат эгри чизигини ўзгартиришнинг янги усуллари топиши ва илгари четда қолган истеъмолчиларга эътиборини қаратиши лозим бўлади.

Келинг, фикрларимизни ўз соҳасида мовий уммонини ярата олган Даниянинг инсулин¹ ишлаб чиқаришга ихтисослашган “Novo Nordisk” компанияси мисолида кўриб чиқайлик.

Диабет^{II} касаллигига қалинган беморлар учун қондаги глюкоза^{III} миқдорини тартибга солишда инсулин муҳим ўрин тутди. Тарихан олиб қарайдиган бўлсак, инсулин саноати ҳам аксарият фармацевтика соҳалари каби шифокорларга йўналтирилганини кўрамыз. Бунга беморларнинг шу касб эгаларининг қўлида даволанганлиги ҳамда керакли дори-дармонларнинг хариди борасида айнан қайси компаниянинг маҳсулотларини тавсия қилиш ҳам уларнинг ихтиёрида экани асосий сабаб бўлган. Шунинг учун ҳам дори ишлаб чиқарувчилар шифокорларнинг яхшироқ дори-дармонларга эга бўлиш истагига мос ҳолда бор эътиборлари ва саъй-ҳаракатларини сифатли инсулин яратишга қаратишди. Шу ўринда айтиб ўтиш керакки, тозалаш технологияларини такомиллаштиришда катта қадамлар 1980-йиллардагина ташлангани боис ўзаро катта рақобат бўлишига қарамай мазкур йўналишдаги тараққиёт жуда чекланган бўлиб кўринади. Аини шу дамларда “Novo Nordisk” илк бора “ин-

^I **Инсулин** (лотинча: insulinum < insula – орол) – инсулин қорин ости безида ишлаб чиқариладиган ва қонда қанд моддасининг қўпайишига тўсқинлик қиладиган, организмда углевод алмашинувини тартибга солишда иштирок этадиган меъда ости беzi гормони ва ундан гайёрланадиган дори.

^{II} **Диабет** (юнонча: diabetes < diabaino - ўтаман, ўтиб кетаман) – касалликларнинг қўп сийдирадиган турларининг умумий номи. **Қандли диабет** – сийдикда қанд моддаси ажралиши ва қонда қанд миқдорининг қўпайишидан иборат касаллик.

^{III} **Глюкоза** (юнонча: glykys – ширин) – ҳўл меваларда бўладиган, тиббиётда ва қандолатчилик-да кенг қўлландиган ширин модда, углевод; узум шакари.

сон монокомпонент” деб номланувчи инсон инсулининг сунъий равишда яратилган аниқ нухасини ишлаб чиқарди ҳамда фармацевтиканинг мазкур соҳасидаги ракобатнинг кучайишини тезлаштирди.

“Novo Nordisk” ракобатчиларидек иш тутмади. Аксинча, кабул килинган умумий ҳолатни ўзгартириш ва харидорлар гуруҳи сифатида беморларни шифокорлардан устун қўйиш имкониятларини ўрганди ҳамда бунинг натижасида мовий уммонни яратишга дадил киришди. Бирок, тўғриси айтганда, дастлабки натижалар кутилганидек бўлмади. Компаниянинг диабетга чалинган беморлар учун ампулаларда етказиб берган инсулин инъекциялари¹ турли муаммоларни келтириб чиқарди. Дорининг тўғри миқдорини ўлчаш, шприц, игна ва инсулин билан мураккаб, ёқимсиз амалиётларни бажаришга тўғри келиши, шунингдек, игна ва шприц билан боғлиқ чалкашликлар оқибатида беморнинг заиф ҳолга тушиб қолиши муаммоларнинг кўплигини, қўлланилаётган усулнинг хатолигини кўрсатиб берди.

Компания юқоридаги ҳолатлардан тўғри хулосалар чиқарган ҳолда фойдаланувчиларни инъекцияларнинг ноқулайлигидан халос қилиш учун махсус ишлаб чиқилган, истеъмоли осон бўлган инсулин инъекцияси қурилмаси – “NovoPen”ни яратди. 1985-йилда сотувга чиқарилган ушбу қурилма бир қарашда авторучкани эслатиб юборарди. Унинг ичидаги инсулин картрижи беморларга тахминан бир ҳафталик дори миқдорини муаммосиз ҳолда олиб юришни таъминлаган эди. Қурилмага махсус тортиш механизмининг киритилгани кўзи ожиз беморларга-да дори миқдорини тўғри ўлчаб, ўзига ўзи инъекция қила олиш имкониятини берганди. Шунингдек, ушбу

¹ **Инъекция** (*лотинча*: injectio – юбориш) – тери орасига дори юбориш; укол. Инъекция усули билан қуйилган дори организмга жуда тез таъсир қилади.

мосламани ҳамма жойда олиб юриш мумкин бўлиб одамларни шприц ва игналар билан безовта қилишдан халос қилди.

Эътиборлиси шуки, компания бу ютуқлар билан чекланиб қолмади. “Novo Nordisk” очик мовий уммонда етакчилик мавқеини сақлаб қолиш учун инсулин инъекцияси учун ишлатиладиган бир марталик зарядланган ручка – “NovoLet”ни ишлаб чиқди ва инсулин қабул қилиш жараёнини янада соддалаштирди. 1999-йилда эса ўрнатилган электрон хотира ва алмаштириладиган картриджларга эга “Innovo” мосламасини яратди. Ушбу қурилманинг экранида олдинги миқдорнинг миқдори ва инъекциядан кейин ўтган вақт кўрсатилган бўлиб бу беморга инъекцияни ўтказиб юбориш хавфини камайтириш учун зарур бўлган маълумотлар мажмуасини ифода этади.

“Novo Nordisk” томонидан яратилган мовий уммон стратегияси доришунослик саноатининг қиёфасини бутунлай ўзгартириб, компанияни инсулин ишлаб чиқарувчисидан диабетга чалинган кишиларнинг ҳаётини осонлаштирадиган маҳсулотлар ишлаб чиқарувчисига айлантирди. Инсулин бозорини “NovoPen” ва унинг ўрнига келган инъекция мосламалари тўлдирди. Олдиндан зарядланган қурилмалар ёки “ручка”ларда инсулин сотиш Европа, Осиё ва Скандинавия бозорларида катта улушни эгаллаб келмоқда. Ҳозирда мовий уммонини яратганига қарийб ўттиз йил бўлган бўлса-да, “Novo Nordisk” диабет маҳсулотлари соҳаси бўйича дунёда ҳамон етакчиликни ўз қўлида сақламоқда. Ушбу фаолиятдан келадиган фойда компания умумий даромадининг қарийб 70 фоизини ташкил қилади.

Хулоса ўрнида айтиш мумкинки, доришунослик соҳасида харидорлар гуруҳини шифокорлардан бемор фойдаланувчиларга ўзгартириш қарори “Novo Nordisk”ни янги даражага олиб чиқди.

Айни шунга ўхшаш жараёни “Bloomberg” мисолида ҳам кўриш мумкин. Ушбу компания ўн йилдан кам вақт ичида дунёдаги

маълумот етказиб берувчи энг катта ва даромадли компанияга айланди. “Bloomberg” пайдо бўлишидан олдин, аниқроғи, 1980-йилларнинг бошларида молиявий маълумотлар соҳасида етакчи ўринларни “Reuters” ва “Telerate” агентликлари эгаллаб туришарди. Улар аниқ вақт режимида воситачилар ва инвестиция компанияларига турли янгиликлар ҳамда нархлар тўғрисидаги муҳим хабарларни етказиб берувчи куч эди. Ушбу агентликлар стандартлаштирилган тизимларни ёқлашгани учун ҳам ўзларининг харидорлари сифатида IT-менежерларини танлашганди.

Қизиғи шундаки, “Bloomberg” юкоридаги икки агентликнинг бундай танловини мантиқсизлик деб баҳолади. Ахир, агентликларнинг топаётган йирик даромадлари IT-менежерлар эмас, балки биржа¹ ва таҳлилчилар ҳиссасига тўғри келарди-да. Маълумки, тўғридан тўғри тақдим этилажак маълумотлар ахборот етказиш соҳасининг муваффақият калитидир. Бозор фаолияти даврида биржачи ва таҳлилчилардан ўтаётган ҳар бир сонияни ҳисобга олган ҳолда қарорларни тезкорлик билан қабул қилиш талаб этилади.

“Bloomberg” биржачиларга ўзининг қизик, соҳа учун қутилмаган хизматларини юкори нархларда таклиф қилди. Аввало, фойдаланувчилар учун қулай терминаллар ва молиявий белгилар ёзилган клавиатурадан иборат махсус қурилмани яратди. Унда иккита текис монитор бўлиб, бошқа қурилмалардан фарқли равишда керакли маълумотларни ортиқча ҳаракатларсиз (компьютердаги ойналарни очиш-ёпиш назарда тутилмоқда) топиш имконияти мавжуд эди. Уни ишлатиш ҳам осон эди: биржачи дастлаб маълумотни таҳлил қилади, сўнгра керакли ҳаракатларни амалга оширади.

“Bloomberg” ушбу тизимни такомиллаштириш мақсадида унга махсус тугмачани босиш билан ишга тушадиган аналитик қу-

¹ **Биржа** (*юнонча*: *bursa* – ҳамён, халта) – қимматбаҳо қоғозлар ва ҳар хил моллар билан савдо-сотиқ қиладиган йирик савдо муассасаси; бозорни уюштиришнинг ташкилий янаки.

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

3-боб. Bozor sarhadlarini янгилаш

рилмани кўшди. Авваллари маълумотлар юклаб олинганидан кейин мухим молиявий ҳисоб-китобларни амалга ошириш учун қалам ва калкулятордан фойдаланиларди. Таклиф этилган янги қурилма инвестицияларнинг муқобил вариантлари бўйича даромадларни ҳисоблаш ва маълумотларни тезда таҳлил қилиш ишларини осонлашгирди.

Мазкур компания кузатишлар натижасида акциядорлар ва таҳлилчиларнинг шахсий ҳаёти билан боғлиқ бўлган парадоксни қайд этди. Яъни одамлар аклбовар қилмас даражада пул топишса-да, лекин жуда кўп ишлашганидан ушбу маблағларини сарфлашга деярли вақтлари қолмасди. Шунинг учун “Bloomberg” биржачиларнинг шахсий ҳаётини осонлаштириш мақсадида тизимга керакли маҳсулотлар рўйхати ҳамда харидларини амалга ошириш имкониятини берувчи янги хизмат турини киритди. Биржачилар бу орқали ўзлари учун зарур бўлган ўй-рузғор буюмларини ҳам, озиқ-овқат ва бошқа маҳсулотларни ҳам сотиб олишлари, шунингдек, турли маълумотларни хусусан, сотувдаги кўчмас мулк рўйхатини-да кўриб чиқишлари мумкин эди. Эътиборлиси шуки, бундай хизматларнинг интернетда пайдо бўлишига анча йиллар бор эди.

“Bloomberg” эътиборини бирламчи харидорлардан яқуний фойдаланувчига қаратиш орқали соҳанинг аввалги қиймат эгри чизигидан тубдан фарқ қиладиган қиймат эгри чизигини яратди. Ўз навбатида, биржачилар ва таҳлилчилар вазият ҳамда ўз салоҳиятларини ишга солиб IT-менежерларини “Bloomberg” терминалларини сотиб олишга мажбур қилишди.

Бошқа кўпгина соҳаларда ҳам юқоридагилардек мовий уммонни яратиш учун имкониятлар мавжуд. Кимнинг ва нима учун мақсадли харидор бўлиши кераклиги ҳақидаги анъанавий нуқтаи назарни четга суриб харидорларга янги қийматни таклиф қилишнинг олдингиларидан фарқ қиладиган усулларини топиш зарурати, албат-

та, компанияларни юқори муваффақиятларга олиб чиқади. Нусха кўчириш технологиясида инқилоб қила олган ҳамда кичик ҳажмдаги нусха кўчирувчи апаратыни яратган “Canon” ҳам ўзининг мақсадли аудиториясини корпоратив харидорга эмас, балки якка фойдаланувчиларга қаратган ҳолда мовий уммонини туза олганини эслайлик. Ёки “SAP” компаниясининг эътиборни бизнес иловаларнинг функционал фойдаланувчисидан корпоратив харидорларга ўзгартириши орқасидан муваффақиятли интеграциялашган дастурий бизнесини яратганлиги юқоридаги фикрларимизга исбот бўлиши шубҳасиздир.

Хўш, бундай занжир(лар) сизнинг соҳангизда қандай кўри-нишга эга?

Тармоғингиз, одатда, қай турдаги мижозлар гуруҳига йўналтирилган?

Агар диққатни мижозлар гуруҳига йўналтирсангиз, янги қийматни қандай қилиб яратасиз?⁵

Тўртинчи йўналиш. Қўшимча маҳсулотлар ва хизматларни кўриб чиқиш

Иқтисодиётда таклиф этилган айни бир хизматнинг бошқа ёрдамчи хизматларсиз амалга ошиши камдан кам учрайди. Аксарият ҳолларда маълум хизмат қийматига бошқасининг таъсирини, аралашувини кузатиш мумкин. Шундай бўлса-да, бундай ҳолатларда ҳам рақобат фақат бир соҳанинг хизматларини юзага чиқариш билан чекланади. Фикримизни кинотеатрлар мисолида кўриб чиқайлик. Ёш боланинг кинотеатрга бориши энага ва транспорт хизматисиз амалга ошмайди. Аммо ушбу қўшимча хизматлар анъанавий кинотеатрларнинг фаолиятига кирмайди. Бу эса уларнинг бизнесига салбий таъсир қилади, чунки ота-оналар болаларини кино масканларига

бориши учун қўшимча ҳақ тўлашдан қочишади. Энди, шу ўринда, кинотеатр раҳбарияти болаларни олиб келиш ва қайтиб этиб қўйиш хизматларини таклиф қилишса, нима бўлади?! Тасаввур қилдингиз-а...

Қўшимча маҳсулотлар ёки хизматлар остида фойдаланилмаган қиймат ётганини ҳисобга олиш жуда муҳимдир. Сиз мижозларнинг маҳсулот ёки хизматларни айнан қайси омиллар сабаб танлагани ҳамда унинг замирида нималар яширинганини ҳис қила билишингиз керак. Бунинг учун маҳсулотингизни ишлатишдан олдин ишлатиш жараёнида ва ундан кейин нималар содир бўлиши ҳақида кўпроқ ўйлаш талаб қилинади. Чунончи, кишилар олдида кинотеатрга боришдан аввал болаларга қараб турувчи энага (агар ёш болалари бўлса) ва ўз автомобилида борадиган бўлишса, уни қўйиш жойини аниқлаш зарурати туғилади. Тизимли ва амалий-дастурий таъминот учун компьютер компонентлари ёки сайёҳлик саноатида эса авиакомпания учун парвоздан кейин ер усти транспортининг талаб қилиниши соҳалар учун қўшимча хизматларнинг ўрни катта эканлигини кўрсатиб беради.

Яқинда “New Flyer” корпорацияси томонидан сотиб олинган Венгриянинг автобус ишлаб чиқаришга ихтисослашган “NABI” компанияси тилга олаётганимиз – тўртинчи йўл орқали АҚШнинг транзит автобуслари саноатига кириб келди. Даромад айланмаси бир миллиард долларга баҳоланаётган ушбу компаниянинг асосий харидорлари жамоат транспорти хизматлари (public transport properties, RTPs) ҳамда шаҳарлараро белгиланган йўналишларда автобус хизматини таъминлайдиган муниципал транспорт компаниялари ҳисобланади. Маълумки, компаниялар мазкур соҳа рақобатида ютиб чиқиши учун мижозларга автобуслар хизматини арзон нархларда таклиф қилишади. Транспорт воситаларининг дизайнлари эскиргани, хизматларнинг сифати пастлиги, рейсларнинг кечикиши, шунинг-

дек, ишлаб чиқарувчиларнинг соҳа ривожига бўлган эътиборсизликлари туфайли нархлар бир текис бўлмаган. Аммо бундай камчиликлар “NABI” учун аҳамиятсиз эди.

Ҳар бир автобус ўртача 12 йил хизмат қилишига қарамай ишлаб чиқарувчилар нима учун фақатгина автобуснинг сотувдаги нархларига қизиқишди?

Айтиш керакки, “NABI” соҳадаги рақобатчилари эътибори бермаган жиҳатларни излади.

Мазкур компания автобусларнинг 12 йиллик хизмати даврида уларнинг техник созлигини таъминлаш учун қилинган харажатларнинг автобус нархидан анча қимматга тушганини аниқлади. Йўл-транспорт ходисаларидан кейин техникани қайта таъмирлаш, ёнилғи, эҳтиёт қисмларни алмаштириш, кузовнинг коррозия, яъни чиришига қарши ишлов бериш ва бошқа хизматлар учун катта харажат талаб қилинган. Қолаверса, атроф-муҳитга зарар етказмаслиги учун қўшимча қисмларнинг ўрнатилиши чикимларни сезиларли даражада оширган. Транспорт компаниялари юқорида айтилган харажатлар автобуснинг бошланғич баҳосидан ошганига қарамай, соҳага қўшимча хизматларни тақдим этиш ва бу орқали сарф-харажатларни камайтириш мумкинлиги тўғрисида ўйлаб кўришмади.

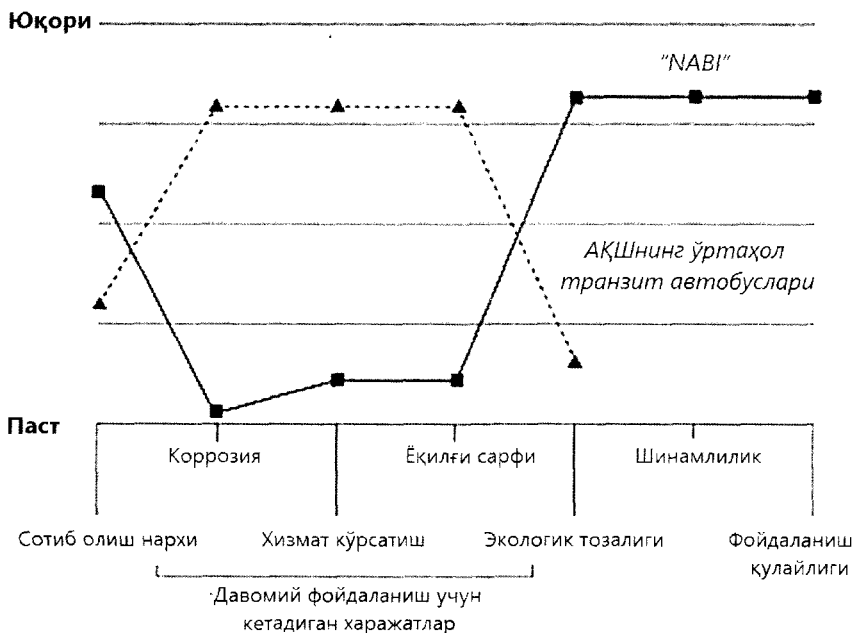
“NABI” транспорт саноати маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни рақобатдаги компаниялар сингари энг паст нархларда сотиш билангина муваффақиятга эришиб бўлмаслигини тушуниб етди. Қўшимча хизматларни жалб қилиш имкониятини ҳисобга олган ҳолда олдингиларидан фарқ қиладиган янги кўринишдаги автобусни ишлаб чиқди. Биламизки, илгари автобуслар пўлатдан ясалгани боис бузилган ва бахтсиз ходисалардан кейин уларни таъмирлаш кийин кечарди. “NABI” янги автобусларнинг корпус қисми учун шишапластик материалдан фойдаланди ва бу билан гўёки *беита* куёни битта ўк билан ўлдиргандек бўлди. Шишапластикли жисмлар емирилишга мойил

бўлмагани учун профилактика харажатларини сезиларли даражада камайтиради. Уларни таъмирлаш ҳам кўп вақт талаб этмайди. Бузилган ёки шикастланган қисмлар шунчаки кесилиб уларнинг ўрнига янги шишапластик бўлак ёпиштирилиши таъмирлашнинг осон ва анча арзон бўлишини таъминлайди. Материалнинг энгиллиги (пўлатдан 30-35 % энгилроқ) ёкилғи сарфини ва зарарли моддаларнинг чиқишини анча камайтиради. Бу атроф-муҳитга етадиган зарарнинг пасайишига олиб келди. Бундай автобуслар қувватли двигателлар билан жиҳозлаганлиги туфайли улардаги айланиш ўқи сони камайди, натижада ишлаб чиқариш харажатлари янада пасайди, автобус ичида кўшимча ўриндиклар учун жойлар ҳосил бўлди.

“NABI” шу йўллар билан саноатнинг ўртача даражасидан тубдан фарқ қиладиган қиймат эгри чизиғини яратди. 3.3. расмда энгил шишапластикдан ясалган автобусларни йнғишда коррозияга қарши ишлов бериш, техник хизмат кўрсатиш ва ёнилғи сарфини камайтириш билан боғлиқ харажатларнинг қандай камайтирилганини кўришингиз мумкин. Натижада, “NABI” автобусларининг нархи саноатдаги ўртача нархдан юкори бўлишига қарамай уларга сарфланажак техник харажатлар камайди. Атмосферага зарарли чиқиндиларнинг чиқиши озайганлиги туфайли автобусларнинг экологик тозаллиги саноат стандарти чегарасидан юкорилади. Бундан ташқари мазкур автобусларнинг юкори нархларда сотилиши уларнинг замонавий, чиройли дизайн киефасига эга бўлиши, йўловчилар учун турлича қулайликлар, кўшимча ўриндикларни ўрнатишга имкон берди. Натижада автобус транспортга талаб кескин ўсди ва шунга яраша саноат даромадлари ҳам ошиб борди.

Эътироф этиш керакки, “NABI” компанияси автотранспорт, хусусан, автобуслар ишлаб чиқариш саноатига янгича карашларни олиб кирди. Янги автобуслар ва хизматлар миқозларга маъқул келди ҳамда йўловчилар оқими 30 % га ошди⁶.

3.3. расм. АҚШ жамоат транспорти соҳаси учун стратегик асоси, *Сирца*



Ушбу мавзуга алоқадорлиги юзасидан Англиядаги электр чойнак ишлаб чиқариш саноатини кўриб чиқайлик. “Philips Electronics” ушбу соҳада мовий уммонни яратгунига қадар гарчи Британия маданиятида муҳим рол ўйнаса-да, чойнакни ишлаб чиқариш анча суғ ва даромад ҳам шунга яраша эди. Мазкур компания британияликлар учун чой дамлашнинг эътиборли ва муаммоли жиҳати чойнак эмас, балки унда қайнатилиши керак бўлган сув эканини ва бу ўз навбатида қўшимча маҳсулот бўла олишини англаб етди. Муаммо сув таркибидаги оҳақтошда бўлиб, сув қайнаганида чойнакнинг ички сиртига йиғилиб қолган оҳақтош кейинги сафар янги дамланган чойга қўшилиб қоларди. Шунинг учун ҳам инглизлар чой

ичишдан олдин одатдагидек майда оҳак бўлақларини олиб ташлашга мажбур бўлардилар. Албатта, бу муаммо чойнак ишлаб чиқариш саноатига эмас, балки шаҳар сув таъминотига тегишли эди.

“Philips Electronics” гарчи ушбу муаммо ўзига боғлиқ бўл-маса-да, уни бартараф этиш йўлларини излади. Изланишлар натижа-сида филтрли чойнак ишлаб чиқилди. Чойнакнинг тумшугида ўрна-тилган филтр оҳак қисмларини ушлаб қоларди. Бу янгилик соҳанинг ўсишини тезлаштирди. Аҳоли бундай чойнакларни илик кутиб олди.

Шундай йўлдан юриб мовий уммонни яратишга интилаётган компаниялар хақида кўплаб мисоллар мавжуд. Масалан, “Dyson” компаниясини олайлик. У доимий равишда чанг қопларини сотиб олиш ва алмаштиришни талаб қилмайдиган янги чангютгични ярат-ди. Компания Америка бозорига 2002-йилда кириб борди. Ўша пайтларда АҚШ чангютгичлар бозори тахминан тўрт миллиард долларга баҳоланган эди. “Hoover”, “Electrolux”, “Oreck” кабилар бозорнинг етакчилари эди. Уларнинг махсулотлари бир мунча содда, ишлатилишида фойдаланувчилар учун нокулайликлар йўқ эмас эди. Харидорни чанг қопларини сотиб олиш, уларни алмаштириш учун ортиқча харажат ва куч сарфлаш заруриятидан халос қилган “Dyson” рақибларини дарҳол ортда қолдирди ҳамда соҳадаги ўз бозорини кенгайтди. Қолаверса, махсулотларини бошқа ишлаб чиқарувчи-ларнинг ўртача нархларига нисбатан уч барабар юқори нархда сотиш имкониятига эга бўлди.

Яратган махсулотингиз ёки кўрсатажак хизматингиз қайси жабҳаларда ишлатилади?

Махсулотингизни ишлатишдан олдин, ишлатиш жараёнида ва ундан кейин сиз кутмаган нималар юз бериши мумкин?

Соҳангиздаги оғрикли нуқталарни аниқлай оласизми?

Буларни бартараф этиши учун қандай қўшимча махсулотлар ёки хизматларни таклиф қила оласиз?

*Бешинчи йўналиш. Харидорлар учун маҳсулотнинг
фойдалилигини ва жозибадорлигини таҳлил қилиш*

Айни бир соҳада рақобатлашаётган компаниялар маҳсулот ва хизматларни таклиф қилишнинггина эмас, балки харидорлар учун товарларнинг жозибадор бўлган иккита варианты борлигини ҳам ҳисобга олишлари керак. Баъзи соҳаларда рақобат, асосан, маҳсулотнинг нарх ва хусусиятларида кечади. Бунда маҳсулотнинг фойдали томонларига таянилади ва бунга унинг (яъни маҳсулотнинг) функционал жозибаси дейилади. Айрим соҳаларда эса рақобат мижозларнинг туйғуларига асосланган бўлади ҳамда бунда ҳиссий жозибадорлик кўзга кўринади.

Аммо аксарият маҳсулотлар ёки хизматларнинг жозибадорлиги камдан кам ҳоллардагина фақат ё функционал, ёки ҳиссий бўлади. Бунга компанияларнинг ўтмишда истеъмолчилар онги остидаги тахминларини шакллантириши ва шундан келиб чиққан рақобатлашиш натижаси сабаб бўлади, дейиш мумкин. Айтиш керакки, вақт ўтиши билан тармоқларнинг функционал ёки ҳиссий жозибадорликка йўналиши кучаймоқда. Ажабланарлиси шундаки, бозорни ўрганиш орқали харидорларни жалб қилиши мумкин бўлган янги тенденцияларни ҳамма вақт ҳам яратиб бўлмайди. Саноат тармоқлари эгалари аллақачон истеъмолчиларининг нимани кутишлари мумкинлигини ўрганиб олишган.

Агар компания ушбу соҳада мавжуд бўлган функционал-эмоционал йўналишни ўзгартириш истагида бўлса, кўпинча янги бозор майдонини топишга интилади.

Ҳиссий жозибадорликка йўналтирилган тармоқлар ўз маҳсулотларига турли хил вариантларни таклиф қилмоқдалар. Бунинг натижасида нарх кўтарилади, аммо товарларнинг функционал сифати яхшиланмайди. Агар сиз ушбу вариантларнинг камчиликларини

аниқлаб, уларни бартараф этсангиз, истеъмошчиларга маъқул бўладиган анча қулай, арзонроқ бизнес моделига эга бўла оласиз. Функционал жозибадорликка йўналтирилган тармоқлар кўпинча махсулотларига янги ҳаётни бағишлашлари мумкин, бу уларга хиссий жозибани қўшади ва шу билан янги талабни рағбатлантиради.

Келинг, юқорида айтилган фикрларнинг исботи ўлароқ икки компаниянинг ишларини эсга олиб ўтайлик. “Swatch” арзон соатларнинг функционал жозибасига турли модадаги расмларни кириштириш орқали хиссий жозибани йўналтирилган компанияга айланди. Бу йўлнинг акси ўлароқ “The Body Shop” косметика уйи хиссий жиҳатдан йўналтирилган косметика компаниясидан функционал бизнес услубига ўтказилган. “QB (Quick Beauty) House”ни ҳам ёдга олайлик. Ушбу компания Япония сартарошлик саноатида мовий уммонни яратди ва бутун Осиёни камраб олган ҳолда тез суръатлар билан кенгайиб бормоқда. 1996-йилда Токиода кичик сартарошхона сифатида фаолиятини бошлаган ҳолда 2003-йилга келиб икки юздан ортиқ масканларга эга бўлган. Компаниянинг сартарошхоналарига ташриф буюрувчилар сони 1996-йилда 57 минг киши атрофида бўлган эрса, 2002-йилда миқдори сони 3,5 миллионга чиқди. Унинг хизмат кўрсатиш салонлари 2015-йилда Японияда 463 та, Гонконг, Сингапур ва Тайванда 79 тага етди.

Осиё сартарошхонасини хиссийдан юқори функционал муассасага айлантириш қарори “QB House”нинг мовий уммон стратегиясини яратишида асос бўлди.

Японияда соч олдириш учун кўпчилик бир соатга яқин вақт сарфлайди. Хўш, бунинг боиси нима?

Сабаби оддий. Соч олиш хизмати гуёки бир маросимдек олиб борилади. Жараёнда миқдор сан-саноксиз иссиқ сочлар берилди, унинг елкалари уқаланади. Ҳатто биргаликда чой ва қаҳва ичилади. Сартарош сочлар ва тери учун махсус таомилларни қўл-

лайди, мижоз сочлари махсус восита оркали қуритилади. Соч олишга аслида жараёнга сарфланган вақтнинг оз қисмигина кетади. Бундай ёндашув мижозларнинг потенциал навбатини яратар ҳамда хизмат нархининг ошишига олиб келарди.

“QB House” бу борада бошқача йўл тутди. Тадқиқотлар натижасида кўпчиликнинг, айниқса, зиёлилар, мартабали кишиларнинг соч турмаклашга кўп вақт сарфлашни истамасликлари маълум бўлди. Шунинг учун компания хизматнинг иссиқ сочиқ, елка массажи, чой ва кахва каби ҳиссий элементларидан воз кечди. Бундан ташқари, сочларни парвариш қилиш бўйича махсус жараёнлар сонини сезиларли даражада камайтирди ва асосан оддий соч турмаклари хизмати билан чекланди. Шунингдек, бош ювиш ва қуритишнинг анъанавий усулидан, кўп вақтни талаб қиладиган амалиётдан воз кечди. Кесилган соч қисмларини махсус иситгич билан бажариладиган “хаво билан ювиш” тизимини яратди. Яхши ва тез ишлаши ҳамда бош ювишни талаб қилмаслиги янги мосламанинг афзаллиги эди. Киритилган ўзгаришлар туфайли соч олиш жараёни ўн дақиқада амалга ошадиган бўлди. Бундан ташқари ҳар бир сартарошхонанинг ташқарисида бўш ўринларнинг мавжудлигини кўрсатувчи ёруғлик кўрсаткичлари тизими ўрнатилди. Бу олдингидек мижозларнинг навбатга ёзилиш заруратини йўққа чикарди.

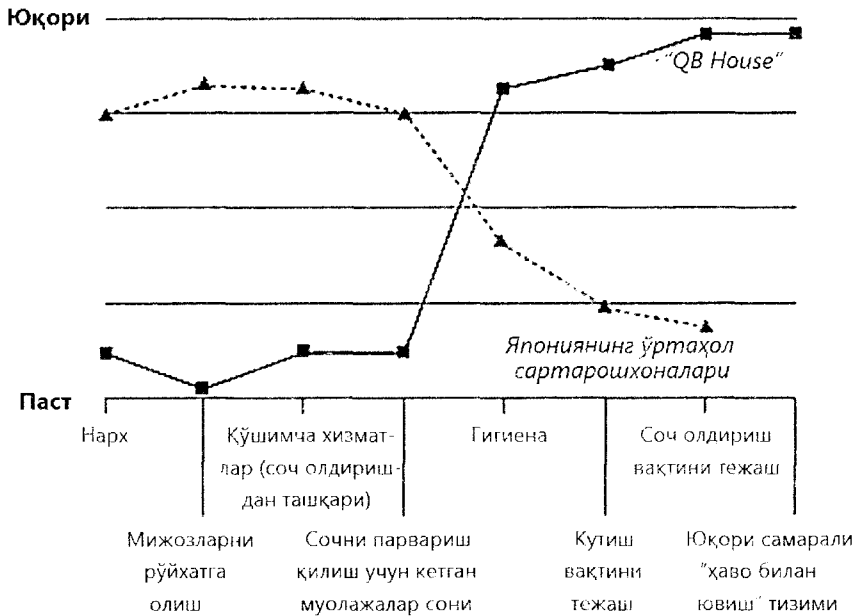
“QB House” соч олиш хизматининг нархини 3-5 минг иен (27-45 доллар) дан 1 минг иен (9 доллар) га туширишга муваффақ бўлди. Шу билан бирга ҳар бир сартарошдан соатлик даромадни деярли 50 % га ошириб, ходимларга сарфланадиган харажатларни ва битта сартарош учун зарур бўладиган иш жойини камайтирди. Компания юқори даражадаги гигиена билан таъминлайдиган “бемаънисиз” (аслида кулай ва тезкор) сартарошлик хизматини яратди. Ҳар бир стул санитария мосламаси билан жиҳозланадиган ва ҳар бир мижозга бир марта ишлатиладиган сартарошхона тўплами: сочиқ, тарок ва бошқа

ИККИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

3-боб. Bozor sarhadlarini янгиллаш

керакли нарсалар бериладиган бўлди. Мовий уммонни яратиш соҳа-сидаги компаниянинг ютуқларини баҳолаш учун 3.4. расмга қаранг.

3.4. расм. "QB House" нинг стратегик асоси



"Сетех" дунёдаги энг йирик цемент ишлаб чиқарувчи компаниялардан бири ҳисобланади. Бу компанияни ўз йўналишини ўзгартириш орқали мовий уммонни яратган бошқа компаниялар қаторига қўшиш мумкин. Фақат бундаги ўзгариш функционал жозибадорликни ҳиссий томонга ўтиш билан боғлиқдир.

Мексикада хаваскор қурувчилар учун чакана савдо орқали сотиладиган цемент умумий бозорнинг 85 фоизидан ортиғини ташкил этади⁷. Мамлакатда кам таъминланган оилалар ҳам ўз ерларига эгалар. Бироқ мексикаликларнинг аксарият қисми муҳим қурилиш

материали бўлган цементнинг нисбатан арзон нархда сотилганига карамай ўзлари учун янги бошпана қуришни хоҳлашмаган. Бу ерда кичикрок ховли қуриш учун ўртача 4 йилдан 7 йилгача вақт кетган.

Хўш, бунга сабаб нима эди?

Кўпгина оилаларнинг тўплаган маблағлари қишлоқ тантаналари, *quinseñera* (қизининг ўн бешинчи туғилган қунини нишонлаш), черков маросими ва тўйларга сарфланган. Ушбу тадбирларда иштирок этиш жамиятдан ажралиб чиқишнинг бир усули бўлиб, булардан четда қолиш эса қибр ва хурматсизликнинг намоёниши этилиши деб тушунилган.

Мана шундай дунёқараш туфайли кам даромадли мексикаликларнинг кўпчилигида қурилиш материалларини сотиб олиш учун маблағ етишмай қолаверган. Шунга карамай, ушбу мамлакатда цемент билан қурилган уйлар инсонларнинг орзусидаги уй ҳисобланиб келинган.

“Семех” томонидан қилинган пухта ҳисоб-китобларга қўра, агар бу яширин талаб ёки, дейлик, орзу амалга оширилса, цемент бозори йилига 500-600 миллион долларгача ўсади⁸.

Мазкур компания 1998-йилда цементнинг жозибadorлигини ўзгартириб, уни функционал маҳсулотдан орзудаги совғага айлантирган “*Patrimonio Nou*” дастурини ишга тушириш орқали ушбу муаммонинг ечимини таклиф қилди.

Айтиш ўринлики, Мексикада ушбу дастурга ўхшаш “*tanda*” – танда аънавий ижтимоий тежаш схемаси мавжуд эди. Бунда ўн киши (мисол сифатида) ўн ҳафта давомида ҳафтасига 100 песодан хисса қўшадилар. Биринчи ҳафтада минг песо (93 доллар) миқдоридаги улуш қимга тегишини аниқлаш учун қуръа ташланади. Барча иштирокчилар фақат бир мартадан минг песо олишар ҳамда қатта харидни амалга ошириш имконига эга бўлади.

Аънавий тандада улушини олган оила пулларни тўй, му-

хим байрам ёки диний тадбирга сарфларди. “Patrimonio Ной” дастурида (аҳолининг одати бўлган тандадан фаркли ўларок супертанда деб атай қолайлик) эса бундай тўпланган маблағни уй қуришни молиялаштиришга йўналтириш кўзда тутилган эди. Бу меҳмонлар томонидан келин ва куёвга бериладиган тўй совғалари рўйхатини тузишга ўхшаб кетади. Аммо фарқи шундаки, “Сетех” севги белгиси сифатида кумуш ошхона анжомларини эмас, балки цементни таклиф қиладиган бўлди.

Компания томонидан ташкил этилган бундай дастур қурилиш материаллари клубига тахминан 70 киши аъзо бўлиб, етмиш ҳафта давомида умумий кассага ҳафтасига ўртача 120 песо ҳисса қўшадиган бўлди. Супертанданинг ҳафталик ғолиби мукофотни песода эмас, балки бутун уйни қуриш учун етарли миқдордаги қурилиш материалларида олади. “Сетех” иштирокчиларга цементни уйга етказиб бериш, биноларни самарали қуриш бўйича ўқув курсларини ва қурилиш жараёнида зарур маълумотлар билан ёрдам кўрсатадиган техник маслаҳатчининг хизматларини таклиф этади. Натижада “Patrimonio Ной” клубининг аъзолари бошқа мексикаликларга қараганда қисқа вақт ичида сезиларли даражада арзон уйлар барпо эта олдилар.

Рақобатчилари цементни хали ҳам қопларда сотаётган бир вақтда “Сетех” инновацион молиялаштириш ва қурилиш ноу-хауларини ўз ичига олган бизнес моделидан фойдаланиб, аҳолига ўзларининг орзусини – янги уйлар лойиҳаларини сотишни бошлади. Шунингдек, ҳар бир қурилишнинг сўнгида кичик байрамларни уюштириш орқали одамлар қувончига қувонч қўша олди.

“Сетех” компаниясининг яратган молиялаштириш ва техник хизмат кўрсатиш тизими йўлида янги уйларнинг қурилиши оқибатида цементга бўлган талаб кескин кўтарилди. 2012-йилга келиб дастурдан жами 1,9 миллион киши, яъни 380 минг оила фойдаланди.

Компания ўн беш йилдан кўпроқ вақт ўтибдики, ҳамон ҳудудларда уй-жой билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилишга ёрдам бериб келмокда. “Patrimonio Ной” дастури орқали сотилган цемент ҳажмини олдиндан билиш қобилияти компанияга захира харажатларини қискартириш, ишлаб чиқаришнинг силлиқ айланиши ҳамда маҳсулотни кафолатли сотиш орқали харажатларни камайтиришга имкон берди. Бу эса капитал харажатларини камайтирди. Мухими шундаки, ижтимоий босим туфайли супертанда тизимида тўловларни амалга оширмаслик ҳолатлари жуда кам учрайди. Умуман олганда, “Сетех” арзон нархларда дифференциацияга эришиб, ҳиссий жиҳатдан жозибадор цемент саноатида мовий уммонни яратди. Бундан ташқари, компания ўз дастури учун кўплаб мукофотларга, шу жумладан, 2006-йилда “World Business Award” ва 2009-йилда “Habitat Award” мукофотига эга бўлди.

“Pfizer” компанияси ҳам худди шундай йўлдан юриб машҳур виагра дорисини кашф қилди. Бунда эътибор оддий дорилар билан турли касалликларни даволашдан кўра ҳаёт сифатини яхшилашга қаратилди. Шунга ўхшаш манзарани “Starbucks” да ҳам кўриш мумкин. Ушбу компания қаҳвани товар сифатида сотиш йўлини ўзгартириб истеъмолчиларга ушбу ичимликдан завкланадиган ҳиссий муҳит яратишга йўналтирди.

Суғурта, банк ва инвестиция компаниялари илгари ўз фаолиятларини брокер ва мижоз ўртасидаги ҳиссий боғлиқликларга таянган ҳолда олиб боришган. Ҳозирда эса ушбу компаниялар услубларини ўзгартириш пайида, десак адашмаймиз. Масалан, Британиянинг “Direct Line Group” суғурта компанияси анъанавий брокерлар ёрдамидан воз кечди. Бунга компаниянинг эндиликда мижозларни ҳиссий қулайлик билан ўраб олиш шарт эмаслиги, улар суғурта пулини тезда тўлашлари ва бюрократиясиз амалга оширишлари мумкинлигини тасдиқловчи тўхтамга келганлиги сабаб бўлди.

Ҳозирда “Direct Line” воситачилар ва минтақавий офислар ўрнига ахборот технологияларидан фойдаланмоқда. Бунинг ёрдамида харажатларни камайтириш орқали даъволарни кўриб чиқиш жараёнини яхшилаш ва мижозлар учун суғурта мукофотлари миқдорини камайтириш мумкин. “Direct Line” мовий уммон стратегиясини амалга оширганига йигирма йилдан кўпроқ вақт ўтса ҳамки, компания хали хануз мижозларни кенг миқёсда жалб қилиб келмоқда. Қолаверса, Буюк Британияда энг яхши, энг ишончли ва энг замонавий суғурта бренди сифатида мукофотлар билан тақдирланмоқда.

АҚШда “The Vanguard Group” (индексланган маблағлар) ва “Charles Schwab” (брокерлик хизматлари) инвестиция саноатида худди “Direct Line” каби ҳиссиётларга асосланган, шахсийлаштирилган бизнесни юқори самарали, функционал ва арзон бизнесга айлантириш орқали ўзларининг мовий уммонини яратдилар.

Айтингчи, соҳангизда функционал ёки ҳиссий жозибadorлик рақобати кўзга ташланадими?

Агар рақобатингиз ҳиссий жозибadorлик асосида амалга ошаётган бўлса, уни функционал жозибadorликка айлантириш учун қандай элементлардан воз кечишингиз мумкин?

Агар функционаллик асосида рақобатлашсангиз, буни ҳиссий жозибadorликка айлантириш учун қандай элементларни қўша оласиз?

Олтинчи йўналиш. Келажакка назар

Сир эмаски, бизнеснинг қайси тармоғи бўлмасин вақт ўтиши билан унга ташки тенденциялар таъсир қила бошлайди. Булутли хизматларнинг оммавийлигини ёки глобал экологик ҳаракатни ёдга олайлик. Агар ушбу ташки тенденцияларга тўғри баҳо бера олсангиз, мовий уммонни яратиш имкониятларини топа оласиз.

Аксарият компанияларнинг ўз соҳаларига нисбатан ташки омиллар юзга келганида ёки жамиятдаги ўзгаришларга мослашиш жараёни секинлик билан кечади. Янги технологияларнинг пайдо бўлишини оласизми ёки қонунчиликдаги муҳим ўзгаришлар бўладими, иш юритувчилар бундай вазиятларда тенденциянинг динамикасини башорат қилишга кўпроқ эътибор беришади. Бунда янги технологияларни қайси йўналишларда ишлаб чиқиш кераклиги, уларнинг қандай қўлланилиши ва миқёси кенгайиб бориши тўғрисида ўзаро фикр алмашишади. Бу билан ўз ҳаракатларини ўзлари кузатаётган тенденцияларнинг ривожланишига боғлиқ қилиб қўйишади.

Аммо мовий уммон стратегиясига оид ҳақиқий тушунчалар камдан кам ҳоллардагина тенденцияларни оддий башорат қилиш ортидан қилиб чиқади. Негаки мовий уммон стратегияси ташки тенденцияларнинг миқозлар қиймати ва компаниянинг бизнес моделига қандай таъсир қилишини тўғри англаб етишга асосланганини ҳисобга олиш даркор. Албатта, менежерлар ўзларининг бизнесдаги келажакларини фаол равишда шакллантиришга ва мовий уммонлар яратишларини даъво қилишга ҳақлилар. Эҳтимол, бозорнинг эртанги кунини олдиндан кўра билиш юқорида айтиб ўтилган йўллардан бирини давом эттиришдан кўра қийинроқ, аммо бирлашган ва интизомли ёндашув қўлланилса, барча марраларни қўлга киритса бўлади. Бунда келажакни башорат қилишни назарда тутмайпмиз, бунинг иложи ҳам йўқ. Аксинча, бугунги кунда кузатилиши мумкин бўлган ташки тенденциялар моҳиятига тўғри англаб етиш ҳақида гап кетмоқда.

Тенденция ва уларнинг ўзгаришини баҳолашда учта асосий принцип муҳим аҳамиятга эга. Мовий уммон стратегиясининг асосини шакллантиришингизда ушбу тенденциялар бизнесингиз учун ҳал қилувчи, қайтарилмас ва аниқ йўлга эга бўлиши керак. Одатда ташки тенденцияларни технологияларнинг кескин ривожланиши,

янги турмуш тарзининг пайдо бўлиши, конунчиликдаги ўзгаришлар ёки ижтимоий мухитнинг ўзгариши билан боғлиқ ҳар қандай вақтда кузатиш мумкин. Аммо ўзгаришларнинг ҳаммаси ҳам бизнес фаолиятга таъсир этавермайди. Бундай тенденцияларни ўз вақтида аниқлаб, эртанги куннинг қандай кечиши мумкинлиги борасида мантикий хулосалар қилган ҳолда янги мовий уммонни яратишга дадил кадам қўйса бўлади.

90-йилларнинг охирида “Apple” дунёда мусикий файлларни ноқонуний нусхалаш авж олганига эътибор қаратди. Ўша пайтларда интернетда “Napster”, “Kazaa” ва “LimeWire” каби дастурлар ёрдамида мусиқаларни конунга зид равишда таркатувчи тармок пайдо бўлганди. 2003-йилга келиб ноқонуний йўллар орқали таркатилган мусикий файллар сони ойига икки миллиарддан ошиб кетди. Овоз ёзувчи компаниялар CD дискларини ноқонуний ишлаб чиқарувчилари билан курашаётган айни пайтда бундай юклаб олинган рақамли файллар оқими кенгайишда давом этди.

Бунинг бир қатор сабаблари ҳам йўқ эмас эди, албатта. Ҳар бир диск учун ўртача 19 доллар тўлашдан кўра мавжуд технология ёрдамида мусика файлларини харажатсиз юклаб олиш имконияти одамлар учун манфаатли экани рақамли мусиқанинг тенденциясини белгилаб берди. Бунинг тасдиғи сифатида “Apple” томонидан ишлаб чиқарилган ва ҳар қандай жойда рақамли мусикани тинглаш имконини берувчи “MP3” плеерларининг савдоси муваффақиятли бўлганини алоҳида эътироф этиш керак. Компания ушбу барқарор тенденциядан фойда кўрди ҳамда 2003-йилда “iTunes” онлайн мусика дўконини яратди.

“Apple” ўша даврнинг йирик мусика компаниялари бўлмиш “BMC”, “EMI Group”, “Sony,” “Universal Music Group” ва “Warner Brothers Records”ларга ўзининг онлайн мусика дўқонидаги қўшиқларни қонуний равишда юклаб олиш учун қулай механизмни таклиф

этади. “iTunes” мижозларга икки юз мингдан ортиқ кўшиқ хақидаги маълумотларни кидириш ва ўттиз сониялик парчаларни пул сарфламасдан тинглаш ҳамда танланган кўшиқни 99 цент ёки бутун бир албомни 9,99 долларга сотиб олиш имконини яратди. Натижада бир ёки иккита кўшиқнигина сиғдирадиган CD дискларига эҳтиёж умуман қолмади.

“iTunes” юкори сифатли ёзувларни тақдим этиш билан бир қаторда мусиқа файлларини излаб топиш ва каталогларни кўриб чиқиш хизматини ҳам йўлга қўйди. Бу эса унинг соҳадаги рақобатчиларидан ўзиб кетишига сабаб бўлди.

Илгари интернетда мусиқани ноқонуний юклаб олиш учун аввал кўшиқ, албом ёки кўшиқчининг номини излаб топиш талаб қилинган. Агар бутун бир албом изланаётган бўлса, унда барча кўшиқларнинг номларини ва уларни ёзиб олиш тартибини билишингиз керак бўлган. Буларнинг барчасини битта манбадан юклаб олиш қийинчилик туғдирган. Кўпчилик жойни тежаш учун дискларни паст тезликда ёзишган ва шунинг учун овоз сифати ҳам паст бўлган*. Мавжуд ёзувларнинг аксарияти сифатсиз бўлганидан харидорларнинг танлови катта эмас эди.

“Apple”нинг соҳадаги ўзгаришлари самарали бўлди. Шунингдек, “iTunes” мусиқа муҳаррирлари ўз мусикий дўконларида “Энг яхши метал”, “Севги хақида энг яхши кўшиқлар”, “Ишчиларнинг севимли кўшиқлари”, “Машхурлар нимани тинглашади?”, “Billboard рейтингі ғолиблари” сингари тўпламларни тақдим этишлари мижозларнинг кўнглидан илик жой олди. Мазкур дастурда тақдим этилган кўшиқлар AAC форматида кодлангани учун ҳам ундаги овоз сифати анча юкори эди.

“iTunes”га нафақат кўшиқ мухлислари, балки овоз ёзувчи бошқа компаниялар ва ҳатто кўшиқчиларнинг ўзлари ҳам харидор эди. “Apple” кўриб чиқилаётган йилларда овоз ёзувчи компаниялар-

нинг хавфсизлигини таъминлашга ҳам ҳаракат қилди. Шу мақсадда ҳам рақамли мусикадан фойдаланиш эркинлигига ўрганиб қолган фойдаланувчиларга ноқулайлик туғдирмайдиган ҳамда муаллифлик ҳуқуқини бузмайдиган усулни ишлаб чиқди. “iTunes” “Music Store” фойдаланувчиларига бир мусикани “iPod” ва CD дискларда етти мартагача ёзиб олишга рухсат берди. Айни шу ҳолат рақамли мусика қароқчиларининг фаолиятига зарба бўлди, десак янглишмаймиз.

“iTunes” компанияси бугунги кунга келиб миқдорларига 37 миллиондан ортиқ мусикий ёзувлар, шунингдек, турли фильмлар, телекўрсатувлар, аудио китобларни тақдим этишга улгурди. Ушбу онлайн мусика дўконининг фойдаланувчилари ҳар дақиқада ўн беш минг қўшиқни юклаб олишади. Ҳозирга қадар қўшиқлар 25 миллиарддан ортиқ мартаба сотиб бўлинди.

Мутахассисларнинг фикрига кўра, “iTunes” дунё рақамли аудио бозорининг 60 фоизига эгаллик қилмоқда. “Apple” “iTunes” ту-файли рақамли мусика оламида мовий уммонини очди ва ўн йилдан кўпроқ вақт давомида ушбу соҳада энг юқори мавқени эгаллаб турди. Шунингдек, ўзининг оммалашиб бораётган яна бир маҳсулоти “iPod” плеерининг жозибадорлигини оширди.

Яна бир қаҳрамонимиз “Cisco Systems” ҳам ривожланаётган тенденцияларнинг истикболларини таҳлил қилиш орқали янги бозорни ярата олди. Ушбу компания ўз фаолиятини бошланиши аниқ ва қайтариб бўлмайдиган тенденцияни таҳлил қилиш билан бошлади. Аввало, юқори тезликда маълумотлар алмашинуви зарурати яни ўрганган “Cisco Systems” интернет фойдаланувчилари маълумотлар узатиш тезлигининг секинлашиши ва компьютер тармоқларининг номувофиқлигидан азоб чекаётганини англади. Бошқа омиллар қаторида интернет фойдаланувчиларининг сони ҳар юз кунда икки марта ошиб борганлиги ҳам ушбу соҳага бўлган талабнинг тез суръатлар билан ўсишига сабаб бўлди. Муаммоларнинг янада кучайиши

аниқ эди. Компания мана шуларни ҳисобга олган ҳолда роутерлар, калитлар ва бошқа тармоқ қурилмаларини ишлаб чиқиш орқали мижозлар учун мисли қўрилмаган қийматни яратди. Харидорлар гуруҳига мукамал уланган тармоқ муҳитида тезкор маълумот алмашиш таклиф қилинди. “Cisco Systems”нинг мовий уммонни яратиш йўлидаги қарори қадриятларнинг инновация соҳаси билан бир қаторда технологиянинг ривожланиши билан ҳам боғлиқ эди.

Хуллас, бошқа кўпгина компаниялар ҳам олтинчи йўл, яъни эртанги кун истиқболлари тўғрисида мушоҳада қилиб мовий уммонларини яратишга эришишди. Чунончи, “CNN” узлуксиз равишда ишлайдиган глобал янгиликлар тармоғини яратди.

Айнан қандай ташқи тенденциялар сизнинг соҳангизга таъсир қилиши мумкин?

Айтинг-чи, сиз учун қайси тенденциялар қайтарилмас ва аниқ йўналишга эга?

Тенденциялар сизнинг саноатингизга қандай таъсир қилади ва улардан мижозларга мисли қўрилмаган қиймат яратиш учун фойдалана оласизми?

Янги бозор майдонини очиш

Рақобат доирасидан чиқиб бозорниг анъанавий чегараларини тиклаш ва мовий уммонларни яратиш учун анъанавий тартибларни бузган ҳолда стратегик қадамлар қандай қўйилиши кераклигини тушунишингиз муҳим аҳамиятга эгадир. Мовий уммонни кашф қилиш ва яратиш жараёни ривожланаётган саноат тенденцияларини башорат қилиш ёки кутиш билан юз беравермайди. Буни менежерларнинг онги ёки сезгиси орқали ҳосил қилинган янги бизнес ғояларини кiritиш жараёни билан тенглаштириш хатодир. Аксинча, бунда мене-

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

3-боб. *Bozor sarhadlarini* янгилаш

жерлар ўзларининг ғояларини бозор реализациясини янги усулда қайта куришнинг таркибий жараёнига жалб қилиши мақсадга мувофиқ бўлади. Мавжуд бозор элементларини қайта тиклаш, саноат ва бозор чегараларини четга суриш орыалин алвон уммондаги тенг рақобатдан халос бўлиш имкониятини қўлга киритадилар.

Олтита йўналишнинг истикболлари 3.5. расмда кискача ифодаланган.

Энди олтита йўлнинг истикболларини ҳисобга олган ҳолда сизнинг стратегиянгизни режалаштириш жараёнига ўтишга тайёрмиз. Кейинчалик умумий суратга катта эътибор қаратиш ва мовий уммон стратегиянгизни шакллантиришда ғоялардан фойдаланиш учун ушбу жараённи қандай ўзгартиришингиз мумкинлигини кўриб чиқамиз.

3.5. расм. Тенг рақобатдан тортиб мовий уммон яратилишигача

| Саноат | Тенг рақобат | Мовий уммоннинг яратилиши |
|--|--|---|
| Стратегик гуруҳ | Худди шу соҳадаги рақибларга эътибор қаратиш | Муқобил соҳалар кўриб чиқилад |
| Истьемолчилар гуруҳи | Стратегик гуруҳ ичидаги рақобатбардошликка эътибор қаратиш | Соҳадаги мижозлар гуруҳларини қайта баҳолаш |
| Тақдим этилаётган маҳсулотлар ёки хизматларнинг кўлами | Мижозларга яхшироқ хизмат кўрсатишга эътибор қаратиш. | Қўшимча маҳсулотлар ва хизматларни кўриб чиқиш |
| Функционал ҳиссий йўналтириш | Ушбу соҳанинг функционал-эмоционал йўналиши сифатида нархлар сиёсатини яхшилашга эътибор қаратиш | Соҳанинг функционал ва ҳиссий йўналишини қайта кўриб чиқиш |
| Вақт | ташқи тенденциялар пайдо бўлганда уларга мослашишга эътибор қаратиш | Вақт ўтиши билан ташқи тенденцияларни шакллантиришда иштирок этиш |

4-БОБ

РАҚАМЛАРГА ЭМАС, БАЛКИ УМУМИЙ КЎРИНИШГА ЭЪТИБОР ҚАРАТИШ

Олдинги бобларда мовий уммонларнинг қандай яратилганлигини ҳақида фикр юритдик. Энди стратегик режалаштириш жараёнида эътиборни бутун суратга қаратилишини таъминлаш вазифаси ҳақида гаплашамиз. Умуман олганда, ушбу вазифанинг моҳиятини англай олсангиз, компаниянгни стратегик режасини тузиш ғояларини амалда қўллаш ва мовий уммон стратегиясига эга бўлишингиз имкони туғилади. Аммо бу вазифани амалга ошириш осон иш эмас. Тадқиқотларимиз шунни кўрсатадики, аксарият компанияларнинг стратегик режалаштириш жараёни уларни алвон уммонлар билан боғлайди, бу эса анъанавий тарзда мавжуд бозор майдонида рақобатлашишга олиб келади.

Оддий стратегик режани тасаввур қилинг. Бу аниқ бир соҳада мавжуд бўлган шароитларни ва компаниянинг рақобатчиларга нисбатан позициясини батафсил тавсифлаш билан бошланади. Кейин бозор улушингизни қандай ошириш, янги сегментларни олиш ёки харажатларни камайтириш ҳақида мунозаралар бўлади. Бундан сўнг сон-саноксиз мақсадлар ва ташаббусларнинг эскизлари келтирилади. Деярли ҳар доим режага бутун бюджет, шунингдек, графикаларнинг тўлиқ қисми ва чексиз жадваллар бириктирилади. Жара-

ёнинг энг юқори нуқтаси, одатда, катта ҳужжатни тайёрлаш бўлиб қолади.

Юқоридаги тасаввур компаниянинг турли бўлимларидан қарама-қарши вазифаларни бажарадиган ва бир-бири билан салбий муносабатда бўлган ходимлардан олинган маълумотлар аралашмасидир. Ушбу жараён давомида стратегик фикрлашга ажратилган вақтнинг аксарият қисми мавжуд чегараларни четлаб ўтиш ва рақобатчилардан қандай узоқлашиш мумкинлиги ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлишга эмас, балки менежерларнинг рақамларни кўриб чиқиш ҳамда уни бошқариши учун сарфланади. Агар компаниядан таклиф қилинган стратегияни бир нечта слайдлар ёрдамида тасвирлашни сўрасангиз, тақдиротларнинг ҳаммаси ҳам аниқ ва жозибали кўринишга эга бўлавермайди.

Стратегик режаларнинг ҳаммаси ҳам бирдек омадли чиқармаслиги, улардан доимий равишда мовий уммонлар яратиб бўлмаслиги бор гап. Бундай ҳолатлар раҳбарлик ишларида камчиликлар борлигини кўрсатиб бериши мумкин. Компаниянинг қўйи поғоналаридаги ходимларнинг кўпчилиги, одатда, стратегия ҳақида аниқ билимларга эга бўлишмайди. Ривожланиши суёт компаниялар ҳаётига эътибор берсак, улардаги бизнес режаларнинг аксарияти стратегияни ўз ичига умуман олмайди. Аксинча, бундай режалар турли хил манбалардан олинган ҳар хил ҳаракатлар йиғиндиси бўлиб, компаниянинг ривожига имкон берадиган аниқ йўналишга эга эмас. Рақобатдан ҳалос бўлиш ҳақида-ку гап ҳам кетмайди.

Қўйидаги кўриниш компаниянгизнинг стратегик режаларни эслатадими?

Бир сўз билан айтганда, биз мовий уммон стратегиясининг иккинчи тамойили – рақамларга эмас, балки умумий кўринишга эътибор қаратиш ҳақида фикр юритамиз. Ушбу тамойил режалаштириш билан боғлиқ хавф (яъни унда йўл қўйилиши мумкин хатолар,

камчиликлар)ни камайтириш учун жуда муҳимдир. Стратегик режаларни ишлаб чиқишга кўп куч ва вақт сарфласангиз-да, унга фақат алвон уммон учун мос тактик қадамларнигина киритишингиз мумкин. Бу ўринда оддий хужжатлар тайёрлашни эмас, балки стратегик режа тузиш коидаси асосида мавжуд стратегик режалаштириш жараёнига муқобил ёндашувни ишлаб чиқмоқдамиз¹. Ушбу ёндашув компанияга мовий уммонларни яратишда ёрдам бериши мумкин бўлган ходимларнинг ижодий имкониятларини очиб берадиган стратегияларидир.

Умумий кўринишга эътибор қаратиш

Биз тадқиқот ва консалтинг фаолияти давомида стратегик асосни яратиш нафақат компаниянинг бозордаги стратегик мавкеини визуал равишда намойиш этиш, балки унинг келажақдаги стратегиясини ишлаб чиқишига ҳам имкон беришини аниқладик. Стратегик асос атрофида стратегик режалаштириш жараёнини ташкил қилган ҳолда компания ва унинг менежерлари бутун суратга эътиборни қаратадилар. Бунда рақамлар ва атамалар денгизига тушиб қолмайдилар ҳамда тафсилотларни муҳокама қилишда янглишмайдилар².

Олдинги бобларда стратегик асос яратиш учта мақсадга эгалиги ҳақида гаплашгандик. Ушбу мақсадлар, биринчидан, асосий ижрочиларнинг рақобатига таъсир этувчи ҳозирги (ва келажақдаги) омилларни батафсил рўйхатлаб соҳанинг стратегик профилини аниқлаш учун лозимлигини кўрсатади. Иккинчидан, ҳозирги ва потенциал рақобатчиларнинг стратегик ҳолатини кўрсатиш, уларнинг стратегияларига мувофиқ инвестиция киритадиган омилларни аниқлаш даркорлигини уқтиради. Учинчидан, компаниянинг ўзи стратегик профилнинг график тасвирини ёки маълум рақобатдош омилларга инвестициялар йўналиши ва келажақда инвестиция қилишнинг мум-

кин бўлган вариантлари (қиймат эгри чизиғи)ни акс эттиради. Мовий уммонни яратиш учун стратегик профил кўшимча учта функция: диккат марказида бўлиш, ажралиб чиқиш ва жозибали шиорларга эга бўлиши керак. Агар ушбу учта сифат компаниянинг стратегик профилида аниқ ифода этилмаган бўлса, унда унинг стратегияси чалкаш, тушунарсиз ва уни амалга ошириш кийин бўлади.

Ўзингизнинг стратегик асосингизни яратинг

Стратегик асосни тасвирлаш ҳам, рақобатнинг асосий омилларини аниқлаш ҳам осон эмас. Сиз якуний рўйхат, одатда, дастлабки лойихадан жуда фарк қилишини хис қила олишингиз керак. Сиз ва сизнинг рақибларингиз томонидан тақдим этилаётган рақобат омиллари қай даражада ўзгаришини тушуниш осон иш эмас. Менежерларнинг кўпчилиги ўзлари ва рақобатчиларининг жавобгарлик доирасидаги бир ёки икки ўлчовдаги нарсалари ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиши мумкин, аммо ҳар бир менежер ўз соҳасининг умумий динамикасини кўролмайди. Масалан, авиакомпания ресторанининг мижозларига хизмат кўрсатувчи менежери ўз компаниясининг ҳам, рақобатдош компанияларнинг ҳам мижозларга қандай газаклар ва ичимликлар беришига алоҳида эътибор беради. Бироқ бундай урғу бутун суратга баҳо беришни кийинлаштиради. Негаки ресторан хизмати менежери сифатида унга муҳим бўлган жиҳатлар мижозлар учун бир хил даражада аҳамиятли бўлмаслиги мумкин. Айрим менежерлар рақобат омилларини компания ичидаги имтиёзларга асослаб аниқлайдилар. Масалан, компаниянинг ахборот технологиялари бўйича вице-президенти тизимнинг маълумотларни интеллектуал кидириш имкониятларига алоҳида эътибор бериши мумкин. Аммо бунини тизимнинг тезлиги ва фойдаланиш қулайлигидан манфаатдор бўлган мижозлар сезмайдилар.

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

4-боб. Рақамларга эмас, умумий кўринишга эътибор қаратиш

Биз сўнгги йигирма йил мобайнида компаниянинг стратегиясини мовий уммон томон йўналтирадиган стратегик асосни тасвириллаш ва муҳокама қилишга мўлжалланган жараёни ишлаб чиқдик. Рақобатдан қочишга асосланган стратегияни шакллантириш учун ушбу жараёни қўллаган компаниялардан бири молиявий маслаҳат гуруҳи эди. Мазкур жамоани “European Financial Services” (“EFS”) деб номладик. Алоҳида мақтов билан айтиш керакки, у яратган стратегия биринчи йилдаёқ кўшимча 30% даромад келтирди.

Мовий уммонни яратишда олтига ёндашувга асосланган ва иштирокчиларнинг ижодий потенциалини очиш учун визуал стимуляциядан кенг фойдаланишни ўз ичига олган жараён тўртта асосий босқичдан иборатдир (4.1.расм).

4.1. расм. Стратегияни визуаллаштиришнинг тўрт босқичи

| 1. Визуал уйғониш | 2. Визуал тадқиқотлар | 3. Визуал стратегиялар кўргазмаси | 4. Визуал алоқа |
|--|---|--|--|
| Ўз бизнесингизни рақобатчиларнинг бизнеси билан таққосланг. Бунинг учун стратегик режани чинакамига тасаввур қилинг. | Мовий уммонларни яратишнинг олтига йўналишини ўрганиш учун “майдонга” боринг | Мисоллар асосида компаниянгизнинг “зарур” стратегик режасини тузинг | Ўзингизнинг стратегик профилнинг “олдин” ва “кейин” босиб чиқарилган расмини уларни таққослаш учун тарқатинг |
| Стратегиянгизда нимани ўзгартириш кераклигини кўриб чиқинг. | Муқобил маҳсулотлар ва хизматларнинг аниқ афзалликларини таъкидланг. | Стратегик асоснинг муқобиллари ҳақида мижозларингиз, рақобатчиларингиз ва истеъмолчиларингиздан фикр-мулоҳазаларни олинг | Компаниянгизга янги стратегияни янгилаш учун етишмаётганларнинг ўрнини тўлдиришга имкон берадиган лойиҳалар ва босқичларни фақат қўллаб-қувватланг |
| | Қандай омилларни бекор қилиш, яратиш ёки ўзгартириш кераклигини кўриб чиқинг. | Фикр-мулоҳазадан келажак учун энг мақбул “зарур” стратегияни яратиш учун фойдаланинг | |

Биринчи қадам. Визуал уйғониш

Ҳозирги вазият тўғрисидаги фикрларнинг фаркли жиҳатларини аниқламай туриб, стратегиядаги ўзгаришларни муҳокама қилиш энг кўп тарқалган хатолардан биридир. Раҳбарларнинг кўпгина ҳолларда ўзгаришларни унча хоҳламасликлари, аксинча, мавжуд вазиятни (статус-кво¹) сақлашга жиддий уринишлари ёки вақт фақат бир марта қилинган танловнинг тўғрилигини кўрсатади кабилидаги фикр юритишлари ҳам одатий муаммолар сирасига киради. Раҳбарлардан уларни мовий уммонларни кидиришга ва ўзгариш йўлини излашга нима ундагани сўралса, одатда, ўзларидан юқори турувчи ўта катъий талабчан раҳбарият ёки жиддий инкироз деган жавоб олишимиз мумкин.

“European Financial Services” раҳбари илтимосимизга биноан ўз компанияси стратегиясининг қиймат эгри чизигини тасвирлаб бериш жараёнида ўзгаришлар вақти келганини англаб етди. Бундай жараёнлар бошқа йирик стратегик компанияларга ҳам мавжуд стратегияларни ўзгартириш кераклигини кўрсатиб бермоқда. Худди шундай ўзгариш камчилик ва хатоларга бой стратегия сабаб узок вақт давомида ривожланишдан четда қолиб келган “EFS” билан содир бўлди. Бироқ бунинг оқибатида компанияда жиддий келиш-мовчилик ҳам юзага келди. Компания минтакавий филиалларининг юқори раҳбарияти ушбу ўзгаришлардан хурсанд бўлишмади. Қарама-қаршилик туфайли “EFS”нинг стратегияни ўзгартириш билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилиши тобора қийинлашиб борди. Аммо

¹ **Статус-кво** (лотинча: status quo ante bellum – “урушгача бўлган ҳолат” жумласининг қисқартмаси) – олдинги ҳолатига қайтиш. Статус-кво иқтисодий психологияда ўзгаришларга қарши туриш тенденцияси бўлиб, ўзгаришлар натижасида келадиган хатарлар фойдалардан кўра муҳим эканлигини билдиради.

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

4-боб. Рақамларга эмас, умумий кўринишга эътибор қаратиш

шундай бўлишига қарамай, компания янги стратегияни режалаштиришни бошлашдан олдин вазият хақида умумий тушунчага келиши шарт эди.

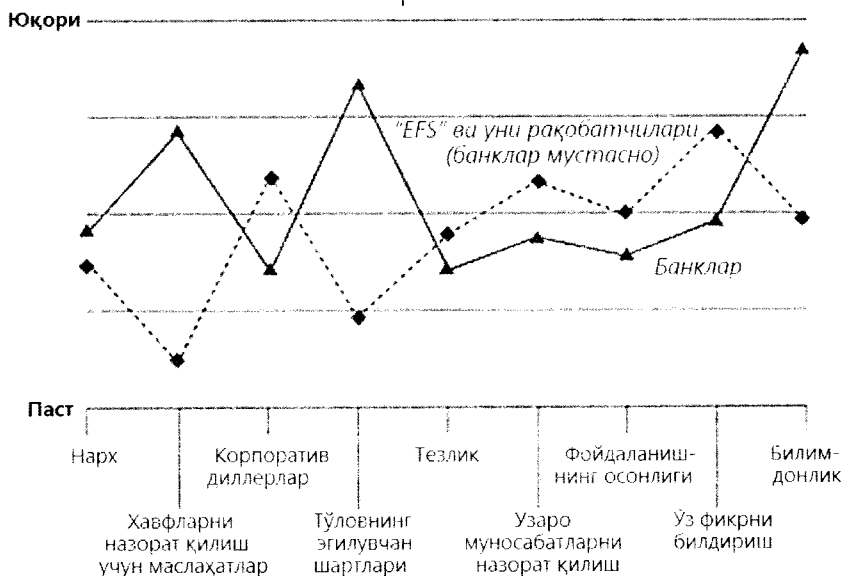
“EFS”даги стратегик жараён Европа, Шимолий Америка, Осиё ва Австралияда жойлашган шўба корхоналарининг йигирмадан ортик юқори лавозимли раҳбарларини тўплашдан бошланди. Раҳбарлар икки жамоага бўлинишди. Валюта айирбошлаш операцияларида “EFS”нинг ҳозирги стратегик ҳолатини ақс эттирадиган қиймат эгри чизиғини ишлаб чиқиш ва натижани рақобатчиларнинг қиймат эгри чизиғи билан таққослаш жамоаларнинг умумий мақсади эди. Жамоалардан бирига фақат “EFS”да пайдо бўлган онлайн валюта айирбошлаш бизнеси учун юқоридаги вазифани такрорлаш юқлатилди. Бу учун тўқсон дақиқа вақт ажратилди, чунки агар “EFS” бу борада аниқ стратегияга эга бўлса, уни ифодалаб бериш қийин бўлмаслиги маълум эди.

Вазифа осон эмас, иккала жамоа ҳам рақобат омиллари, уларнинг “EFS” учун қандай аҳамиятга эгалиги тўғрисида кескин баҳслашдилар. Баҳс натижасида турли минтақалар ва хаттоки истеъмолчиларнинг ҳар хил сегментларга мансублиги эътиборидан таклиф этилган фикрлар ҳам турлича бўлди. Масалан, компаниянинг Европа бўлимлари ходимлари анъанавий фаолиятларининг бир қисми сифатида “EFS” мижозларнинг хавфли сезгирлигини ҳисобга олиб таваккалчиликларни бошқариш бўйича маслаҳатлар билан шуғулланишлари керак, деб таъкидладилар. Америкалик ходимлар, аксинча, бундай фаолият улар учун фойдасиз деб ҳисоблашди. Улар тезкорлик ва хизматлардан фойдаланиш қулайлиги муҳимлигини илгари сурдилар. Қолган иштирокчилар ҳам ўзларининг фикрларига эга эдилар, аммо улар ҳамкасблари томонидан қўлаб-қувватланмади. Жамоа аъзоларидан бири мижозларни уларнинг операцияларини дарҳол тасдиқлаш ваъдаси билан жалб қилиш мумкинлигини айтиб

ўтди, ammo ҳеч ким бу хизматни фойдали деб маъқулламади. Энг кизиғи, соҳада фаолият юритадиган компанияларнинг ҳеч бири бундай хизматни таклиф қилмаганди.

Жамоалар қийинчиликларга қарамай барибир вазифаларни бажардилар ва умумий йиғилишда барча қиймат эгри чизикларини иштирокчиларга намойиш этдилар. Натижалар 4.2 ва 4.3. расмда кўрсатилган.

4.2. расм. Корпоратив валюта алмаштириш стратегик режаси, офлайн



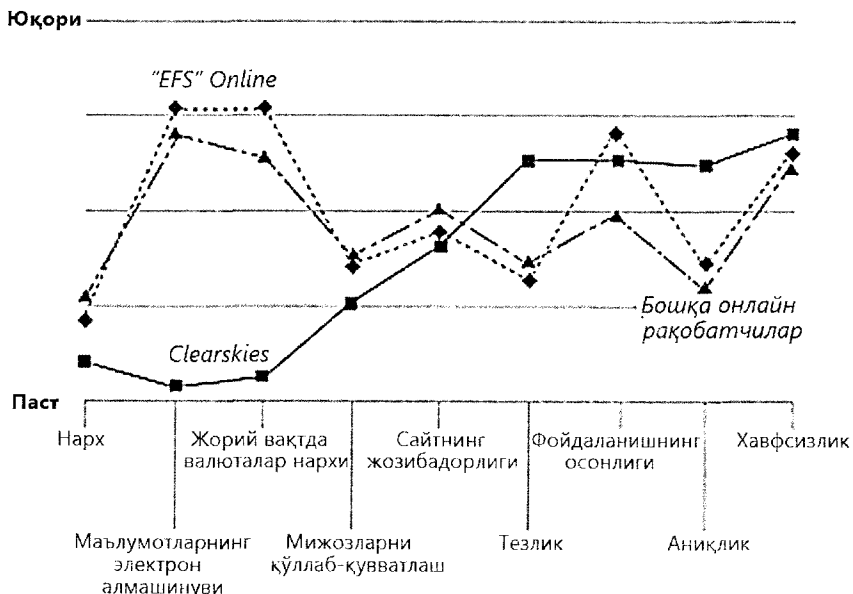
Расмларда компания стратегиясидаги нуқсонлар кўрсатилган. “EFS”нинг анъанавий ва онлайн операциялари билан боғлиқ эгри қийматларга эътибор бермаслиги ойдинлашди. Негаки компа-

ИККИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

4-боб. Рақамларга эмас, умумий кўринишга эътибор қаратиш

ния иккала бизнесда ҳам кўп сонли ва хилма-хил омиларга сармоя киритган, шунингдек, “EFS”нинг иккала эгри чизиклари ҳам рақобатчиларникига жуда ўхшаш эди. Бунинг ажабланарли жойи йўқ, ҳеч бир жамоада қиймат эгри чизигига мос шиорни таклиф қилиш имконияти бўлмаган.

4.3. расм. Корпоратив валюта алмаштириш стратегик режаси, онлайн



Расмлар мавжуд карама-қаршиликларни аниқ кўрсатди. Масалан, онлайн бизнес билан шуғулланадиганлар фойдаланувчиларга қулай веб-сайтни яратишга катта маблағ сарфлашди ва бунинг ортидан маълум ютукка эришишди ҳам. Аммо улар шу ўринда саҳифа юклаш тезлиги ҳақида ўйлаб кўришмаган эди. “EFS” сайти ушбу соҳада иш олиб борадиган компаниялар сайтлари орасида энг суётла-

ридан бири эди. Эҳтимол, айти шу ҳолат веб-саҳифа мижозларни жуда кам жалб қилганлиги ва сотувга оид мурожаатларини ўзгартирмаганлигига сабаб бўлгандир.

“EFS” стратегиясини рақобатчилариники билан солиштирадиган бўлсак, улар орасидаги энг кучли рақиб саналган “Clearskies”-нинг ўз ишига мақсадли ёндашгани, ўзига хос ва осонлик билан шакллантирилган стратегияга эга эканлигини кўрамиз. “Компьютер сичқончасининг тугмасини бир марта босиш билан валюта алмаштиринг” шиорини илгари сурган “Clearskies” тезда ривожланиб, алвон уммонни тарк этди.

Компаниянинг аниқ камчиликлари ҳақида далилларга дуч келган “EFS” раҳбарлари энди ўзларининг кучсиз, нотўғри ва ёмон шаклланган стратегиясини химоя қила олмасдилар. Стратегик режани тузишга уриниш хатто рақамлар билан қўллаб-қувватланган бўлса ҳам, бошқа оғзаки далилларга қараганда катта ўзгаришни талаб қилди. Шундан сўнг юқори раҳбарият компаниянинг ҳозирги стратегиясини қайта кўриб чиқиш билан жиддий шуғулланиш истагини оширди.

Иккинчи қадам. Визуал тадқиқот

Шуни унутмангки, “уйғониш” стратегияни яратиш жараёнининг биринчи босқичидир. Кейинги қадам сифатида жамоани “майдонга” киришга ва мижозлар билан ишлашга мажбурлашингиз керак. Шунда менежерлар одамлар ўз маҳсулотлари ва хизматларидан қандай фойдаланиш ёки фойдаланмасликларини кузата олишади. Ушбу қадам амалиётда аниқ кўринади, аммо менежерлар жараёнининг ушбу қисмини кўпинча бошқаларга ўтказишини аниқладик. Улар ўзгалар томонидан тайёрланган ҳисоботларга таянадилар.

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

4-боб. *Рақамларга эмас, умумий кўринишга эътибор қаратиш*

Компания ўз кўзининг аутсорсинги¹ билан шуғулланмаслиги керак. Ҳеч ким сизнинг ўрнингизда бирор бир нарсани ўз ихтиёри билан текшира олмайди. Буюк рассомлар ўзларининг расмларини одамларнинг сўзларидан ёки фотосуратларидан олиб чизишмайди, чунки натурани ўз кўзлари билан кўриш зарур, деб ҳисоблашади. Буюк стратеглар ҳақида ҳам худди шундай дея оламиз. “Bloomberg” асосчиси Майкл Блумберг Нью-Йорк ҳокими бўлгунига қадар бизнес фаолиятида машҳурликка эришганди. У маълумотларнинг ҳақиқий қийматини тушунишлари учун фойдаланувчиларга ушбу ахборотларнинг онлайн таҳлилларини етказиб бериш муҳим ўрин тутишини биларди. Айни шу масалада ўз карашлари тўғри эканлиги, ҳатто “Reuters” ёки “Dow Jones Telerate”ларнинг мижозлари ҳам онлайн таҳлилларнинг моҳиятини аллақачон англаб етганлиги борасида катъий тўхтамга келиб бўлганди. “Bloomberg”дан олдин биржа савдогарлари қоғоз, қалам ва чўнтак калкулятори каби содда қуроллар воситасида олди-сотди буюртмаларининг нархларини ёзиб қўйишар ва бозор акцияларини сотиб олиш ёки сотиш тўғрисида ўзлари ҳисоблаб қарор қабул қилишарди. Фаолиятнинг бундай кўринишида кўп вақт ва катта маблағларнинг талаб қилиниши ҳамда ҳар доим хато қилиш эҳтимоли борлигини сезиш қийин эмас.

Буюк стратегик фикр равшанлиги даҳоликдан эмас, балки ташки кузатувлар ва белгиланган рақобат доирасидан четга чиқиш қарорларининг натижасидир³. “Bloomberg”нинг соҳа йўналишини ўзгартириш ғояси, яъни асосий мижоз сифатида IT харидорларини бевосита фойдаланувчилар: биржа брокерлари ва мутахассисларига алмаштирганлиги ҳамда бунинг натижасида муваффақиятга эриш-

¹ **Аутсорсинг** (инглизча: “outsourcing”) – ташки манбадан (ресурсадан) фойдаланиш) – шартнома асосида бирон бир ташкилот томонидан ишлаб чиқариш, тадбиркорлик фаолиятининг айрим гуруҳлари ёки функциялари талаб қилинадиган соҳада фаолият кўрсатилган бошқа ташкилотга (компанияга) топширилиши.

ганлиги юқоридаги фикримиз исботидир. Айтиш керакки, стратегик фикрлаш қобилияти ушбу компанияга бошқалар кўрмаган нарсаларни кўришга имкон берди⁴.

Шубҳасиз, асосий эътибор мижозларга қаратилиши керак. Аммо мижоз бўлмаганлар ҳақида ўйлаш ҳам фойдадан холи бўлмайди⁵. Агар амалдаги мижоз маҳсулот фойдаланувчиси бўлмаса, “Bloomberg” сингари уларнинг доирасини ҳам кенгайтириш борасида фикрлаш керак бўлади. Сиз нафақат одамлар билан суҳбатлашишингиз, балки уларни амалда кузатишингиз ҳам лозим. Мижозлар компаниянгиз ишлаб чиқарадиган маҳсулотлар билан бир вақтнинг ўзида яна қандай кўшимча маҳсулотлар ва хизматларга эҳтиёж сезишини аниқлай олсангиз, ана шунда кўплаб янги имкониятларни кашф этишга эришасиз. Асосийси, мижозларнинг эҳтиёжини маҳсулотингиз ёки хизматингиздан ташқари яна қандай йўллар билан қаноатлантириш мумкинлигини кўра билишингиз даркор. Масалан, куруклик транспорти хаво транспортига муқобил ҳисобланади, шунинг учун сиз уларнинг афзалликлари ва хусусиятларини ҳам бирдек ҳисобга олишингиз керак.

“EFS” ўз ишчи раҳбарларини тўрт хафта муддат мобайнида мовий уммонни яратишнинг олтита усулини ўрганиши учун иш бўлимларига юборди⁶. Ушбу вақт давомида уларнинг ҳар бири корпоратив валюта алмаштириш билан шуғулланувчи ўз мижозларининг ҳам, рақобатдош ва муқобил компаниялар мижозларининг ҳам ҳаракатларини кузатишди, улар билан суҳбатлашишди. Улар, шунингдек, соҳанинг аъъанавий чегараларидан чиқиб, корпоратив валюта хизматидан фойдаланмаган, аммо келажақда унга мурожаат қилишлари мумкин бўлган компаниялар, хусусан, бутун дунёда ишлайдиган “Amazon.com” каби интернет компанияларнинг фаолиятларига эътибор қаратдилар. Ишчи раҳбарлар корпоратив валюта алмаштириш хизматларининг охириги фойдаланувчилари ҳисоблан-

миш компанияларнинг бухгалтерия ҳисоби ва инвестиция бўлимлари билан ҳам суҳбатлашдилар. Ўрганиш жараёнининг сўнггида мижозлар фойдаланадиган қўшимча маҳсулотлар ва хизматларни, хусусан, молиявий бошқарув ҳамда нархларни моделлаштириш кераклигини таҳлил қилдилар.

Ушбу амалий тадқиқотлар натижаси ўлароқ стратегияни ишлаб чиқиш жараёнининг биринчи босқичида менежерлар томонидан чиқарилган кўплаб хулосалар бутунлай ўзгартирилди. Хуллас, натижалар шуни кўрсатдики, муваффақиятнинг асосий воситаси деб ҳисоблаган менежерлар компаниянинг кучсиз, химоясиз жиҳатига айланишди. Эндиликда мижозлар улар билан мулоқот қилиш учун вақт сарфлашни хоҳламай қўйишганди.

Ажаблантирадиган томони шундаки, мижозлар учун энг муҳим омил битимни тезкор тасдиқлаш бўлиб чиқди ва бунинг аҳамиятини биринчи босқичда фақат битта менежергина баҳолай олганди. “EFS” ишчи раҳбарлари мижозларнинг компания ишчилари пул ўтказмаларини тасдиқлаш ва уларнинг келиб тушишини текшириш учун телефон қўнғирокларига кўп вақт сарфлашларини аниқлашди. Хусусан, иш юзасидан туғилган биргина саволга жавоб топиш учун ҳам бир нечта қўнғирокларни амалга оширишга тўғри келган.

Орадан бир оз вақт ўтгач, “EFS” менежерлар гуруҳлари яна компаниянинг филиал бўлимларига юборилди. Бу сафар уларга янги стратегияни таклиф қилиш вазифаси қўйилди. Ҳар бир жамоадан 3-бобда муҳокама қилинган олтига йўлдан фойдаланиб, олтига янги қиймат эгри чизиғини чизишлари талаб қилинди. Ҳар бир янги қиймат эгри чизиғи компаниянинг бозорда ўз ўрнини топишига ёрдам берадиган стратегияни акс эттирмоғи лозим эди. Жамоаларга олтига вариантни тайёрлаш вазифаси юкланган бўлиб, менежерларни аъъанавий фикрлашдан четга чиқиши ва инновацион таклифларни яратишга ундай олишларига умид қилдик.

Жамоалар ҳар бир визуал стратегия учун стратегиянинг моҳиятини ақс эттирувчи ва мижозларга тўғридан тўғри мурожаат қиладиган жозибали шиор ёзиши керак эди. "Буни бизга колдинг", "Буни оқилона бажарайлик" ва "Ишончли битимлар" вариантлари тақлиф қилинди. Таъкидлаш лозимки, жамоалардаги рақобат руҳи жараёни кизиқарли ва ғайратли қилди ҳамда иштирокчиларни мовий уммон стратегиясини яратишга яқинлаштирди.

Учинчи қадам. Стратегияларнинг визуал ярмаракиси

Жамоалар икки ҳафтадан сўнг ниҳоят ўз хулосалари ва иш натижаларини биз стратегияларнинг визуал ярмаракиси деб номлаган тадбирда кўрсатиб бердилар. Тадбирда компаниянинг юқори лавозимли раҳбарлари билан бир қаторда "EFS"нинг ҳам, рақобатдош компанияларнинг ҳам энг талабчан мижозлари иштирок этишди. Икки соат давом этган мазкур тадбирда жамоаларнинг ҳар бири олтиадан жами ўн иккита эгри чизикни намойиш этдилар. Эътиборлиси, бир эгри чизикни намойиш қилиш учун ўн дақиқадан кўпроқ вақт ажратилмади, чунки бундан ортик вақт талаб этиладиган фикр жуда мураккаб бўлиб ундан фойда бўлмаслиги кўпчиликка маълум. Томошабинлар чизилган эгри чизиклар билан танишиши учун расмлар деворларга осиб қўйилди.

Ўн иккита стратегия тақдим этилганидан сўнг ҳакамлар, яъни тадбир томошабинларига бешта ёпишқоқ эслатма қоғоз берилди. Агар томошабинга қайси стратегия жозибадор бўлиб туюлган бўлса, қўлидаги ушбу қоғозларни стратегия соҳибининг расми туширилган вараққа ёпиштириши мумкин эди. Бундай ҳакамликнинг шаффофлиги ва натижани олишнинг тезлиги иштирокчиларни стратегик режалаштириш жараёнининг ажралмас қисмига айланган ҳар

кандай сиёсий ўйинлардан қутқарди. Менежерлар ўзлари тузган эгри чизикларни тушунишлари учун, аввало, ўз ғояларини такдим этиш қобилиятига ишонишлари керак эди. Улардан бири такдимотни қуйидаги оташқалб нутқ билан бошлади: “Бизнинг стратегиямиз шу қадар мохирки, сиз нафақат бизнинг мижозларимиз, балки мухлис-ларимиз ҳам бўлиб қоласиз!”

Ҳакамлар иштирокчиларни баҳолаб бўлишганидан сўнг улардан ўз қарорларини асослаб беришлари талаб қилинди. Бунда ҳакамлар бошқа қиймаг эгри чизикларига нима учун овоз бермаганликларини тушунтиришлари сўралди. Бу ҳол стратегияни ишлаб чиқиш жараёни учун фойдалади эди, албатта.

Ҳакамларга нималар манзур келгани ёки келмагани ҳақидаги маълумотлардан мижозлар мусобақада ҳал қилувчи омилларнинг камида учдан бир қисмига деярли бефарқ эканликлари аниқланди. Шунингдек, келтирилган факторларнинг яна учдан бир қисми яхши ифодаланмаган ёки визуал уйғониш босқичида сезилмай қолганди. Натижада “EFS” менежментлари ўзларининг бир неча йиллик қарашларини қайта кўриб чиқиш ва керак бўлса, уларни ўзгартириш зарурлигини ҳис қилишди.

Тадбир иштирокчилари барча бозорларнинг мижозлари эҳтиёжларнинг асосий тўпламига эга бўлиши ва тегишли хизматларни олишларини таъкидлашган. Агар таклиф этилаётган хизматлар доираси мижозларнинг талабларига жавоб берса, улар ҳамма нарсага ишонч билан қарашга тайёр эдилар. Минтақавий тафовутлар фақат асосий эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқ муаммолар пайдо бўлганда муҳим аҳамият касб этади. Ушбу хулоса ҳар доим ўз минтақаларининг ўзига ҳослигини исботлаган қўллаб менежерлар учун янгилик бўлди.

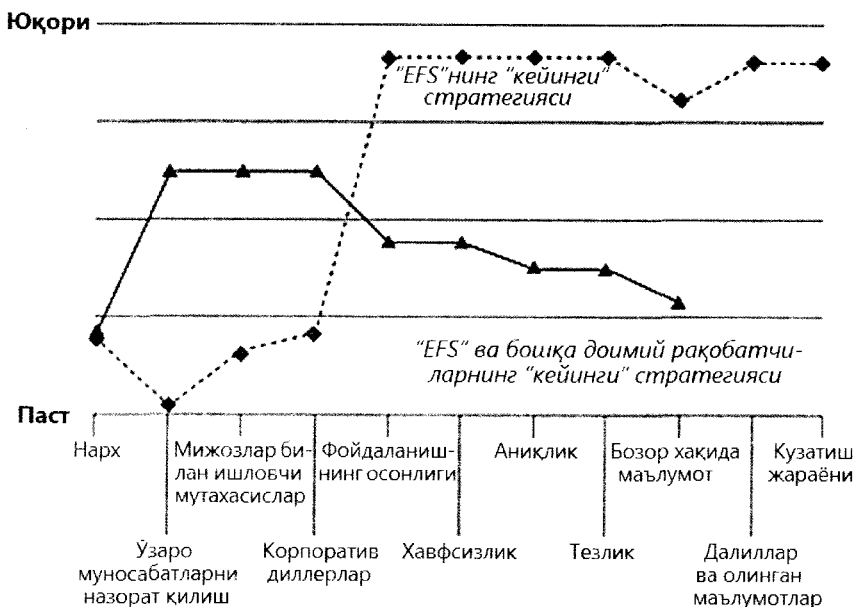
Стратегиялар ярмаркасидан кейин жамоалар, ниҳоят, уларга берилган вазифани бажаришнинг уддасидан чиқа олдилар. Улар

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

4-боб. Рақамларга эмас, умумий кўринишга эътибор қаратиш

компаниянинг стратегик профилини олдиндан тайёрланган барча вариантларига қараганда аниқроқ кўрсатадиган қиймат эгри чизиғини тасвирлашга муваффақ бўлишди. Ҳозирда “EFS”нинг онлайн ва анъанавий бизнеслари ўртасида фарқлар кўп ҳам кўзга ташланмайди. Аммо бундан ҳам муҳими шуки, менежерлар бошқалардан фарқ қиладиган ва реал ҳаётга, лекин яширин бозор эҳтиёжларига жавоб берадиган келажак стратегиясини топдилар. 4.4 расмда “EFS”нинг ҳозирги ва келажакдаги стратегиялари ўртасидаги асосий фарқлар кўрсатилган.

4.4. расм. “EFS”нинг олдинги ва кейинги стратегияси



Расмда кўришиб турибдики, “EFS” ўзининг келажакдаги стратегиясида муносабатларни бошқариш усулидан воз кечди ва шу

вақтдан бошлаб фақат ААА синфидаги мижозлар билан ишлаган мутахассислар фаолиятига инвестицияларни камайтирди. Ушбу қадамлар “EFS” харажатларини сезиларли даражада камайтирди, чунки ҳисоб менежерлари ҳам, аккаунт менежерлари ҳам бизнеснинг энг қиммат таркибий қисмлари эди. “EFS”нинг бўлғуси стратегиясида фойдаланиш қулайлиги, хавфсизлик, аниқлик ва тезлик алоҳида таъкидлаб ўтилган. Ушбу мақсадларга эришиш ҳамда мижозларга шахсий маълумотларини киритиб “EFS”га факс орқали маълумот юбормасликларини таъминлаш учун ҳам компаниянинг барча бўлимлари компьютерлаштирилиши керак эди, албатта.

4.5. расм. “EFS”да “Бекор қилиш – қисқартириш – ошириш – яратиш” панжараси

Бекор қилиш

Алоқаларни бошқариш

Ошириш

Фойдаланиш қулайлиги
Ишончлилиқ
Аниқлик
Тезлик
Бозор шарҳлари

Қисқартириш

Мижозларга хизмат кўрсатадиган
мутахассислар сони
Корпоратив дилерлар сони

Яратиш

Тасдиқлаш
Кузатиш

Шуниси аниқки, ушбу ўзгартиришлар куннинг қўп қисмини қоғозларда ишлаш ва хатоларни тузатиш учун сарфлашга мажбур бўлган корпоратив дилерларнинг вақтини тежаш учун ҳам ишлаб чиқилган. Энди улар муваффақиятнинг асосий омили бўлган бозордаги вазият тўғрисида тўлиқроқ маълумот беришлари мумкин. “EFS” барча мижозларига электрон транзакцияларни автоматик

элект-рон тасдиқни жўнатишни мўлжаллаганди. Қолаверса, компания “FedEx” ва “UPS” компаниялари жўнатмаларининг йўналишини текширгани каби тўловларни кузатиш хизматларини таклиф қилмоқчи эди. Мухими шундаки, илгари валюта айирбошлаш билан шуғулланувчи бирор бир компания ўз мижозларига бундай хизматларни таклиф қилмаган.

4.5. расмда “EFS” томонидан амалга оширилган қиймат янгиликлари – мовий уммон стратегиясининг асосини яратиш бўйича барча тўртта ҳаракатлар кўрсатилган.

Янги қиймат чизиғи муваффақиятли стратегиянинг барча мезонларига жавоб берди. У аввалги стратегиядан кўра фойдали бўлди. Янги инвестициялар аввалгиларига қараганда анча кучли қўллаб-қувватланди. Бундан ташқари янги эгри чизик соҳадаги бошқа қиймат эгри чизиғидан аниқ фарқ қилар ва этиборни тортувчи шиорга эга эди. “EFS” онлайн ва анъанавий бизнесни битта жозибатор бозор таклифига бирлаштирган ҳолда ўз бизнес моделининг операцион мураккаблигини сезиларли даражада камайтирди ва буюртма бажарилишини анча осонлаштирди.

Тўртинчи қадам. Визуал алоқа

Келажакдаги стратегия ишлаб чиқилгандан сўнг ушбу стратегиянинг моҳиятини компаниядаги барча ходимларга тушунарли бўлиши учун тушунтириш ишларини олиб бориш охириги қадам саналади. “EFS” эски ва янги стратегик профилнинг тасвирини тарқатди, бунда ҳар бир ходим компаниянинг ўша пайтдаги мавқеини ва жозибали келажакни қуришга ўз кучини қандай йўналишга қаратиши кераклигини кўриши мумкин эди. Стратегияни ишлаб чиқишда қатнашган юқори даражали раҳбарлар тасвирни шарҳлаш, мовий ум-

монга чиқиш учун қандай омилларни бекор қилиш, камайтириш, кўпайтириш ёки яратиш кераклигини тушунтириш учун кўл остидаги ходимлар билан учрашувлар ўтказишди. Ходимларни аниқ иш режаси шунчалик кизиқтирдикки, ўзларининг иш жойларида стратегик профилларнинг расмини компаниянинг янги устуворликлари ва камчиликларини эслатиш учун осиб қўйишди.

Ишнинг бундай янги суръати “EFS”нинг инвестиция йўналишини танлашда бошланган нукта эди. Яшил чироқ фақат компанияга эски қиймат эгри чизигидан иккинчисига ўтишга ёрдам берадиган ғоялар учун берилган. Масалан, минтақавий идоралар IT бўлиmidан сайтга ҳаволаларни қўшишни сўрашганида (ҳаволаларни қўшиш илгари ҳеч қандай мунозараларсиз бажарилган) IT бўлими улардан ушбу ҳаволалар “EFS”нинг янги профилига яқинлаштиришга қандай ёрдам бериши мумкинлиги хақида сўрайди. Минтақавий идоралар бунга аниқ жавоб бера олишмади ва сайтдаги маълумотларни тақдим этишда соддалиги ва равшанлиги учун уларга рад жавоби берилди.

Корпоратив стратегияни визуализация қилиш

Қатор тадқиқотлар натижасидан келиб чиқиб айтишимиз мумкинки, стратегияни визуаллаштириш таркибий бўлинмалар ва корпоратив марказ ўртасида компаниянинг бизнес портфелини алвон уммондан мовий уммонга ўтказиш масалалари бўйича мулоқотларни ривожлантиришга ёрдам беради. Тақдимот ва ҳар бир бўлинма томонидан яратилган стратегик асосларни муҳокама қилиш жараёнида корпоратив портфелда аниқ бизнесни акс эттирадиган тушунча пайдо бўлади. Мазкур жараён энг яхши стратегик амалиётлар тўғрисида маълумот тарқатишни ва корпорация ичида тажриба алмашишни осонлаштиради.

Стратегик асосни қўллаш

Ушбу жараён нимадан иборатлигини тушуниш учун Кореянинг “Samsung Electronics” компанияси стратегик режани қандай ишлатганлиги билан танишиб чиқайлик. Келинг, президент бошчилигидаги етмишдан ортиқ топ менежерларни тўплаган корпоратив конференцияни олайлик. Ушбу конференцияда ҳар бир бўлинма раҳбари ўз бўлинмаси томонидан ишлаб чиқилган стратегик режа ва уни амалга ошириш дастурини тақдим этди. Анчагина кизгин мунозаралар бошланди.

Компаниянинг кўплаб бўлимлари раҳбарлари ўзлари учун келажакдаги стратегияни мустақил равишда ишлаб чиқиш эркинлиги юқори даражадаги рақобат билан чекланганлигини исботлашга ҳаракат қилишди. Ишлаш кўрсаткичлари ўртача даражадан паст бўлган бўлинмалар вакиллари танлов йўқлигини ва рақобатчиларникига ўхшаш таклифлар беришни таъкидлашди. Ушбу тасдиқнинг хатолиги энг тез ривожланаётган бўлинмалардан бири, яъни уяли телефон ишлаб чиқарувчиси томонидан стратегик асос намойиш этилганда аниқ бўлди. У энг шиддатли рақобат шароитида ишлади, лекин шу билан бирга унинг қиймат эгри чизиғи бошқаларникидан жуда фарқ қилди.

“Samsung Electronics” расмий бизнес қарорларида стратегик асослардан мажбурий фойдаланишни расман тасдиқлади. Шу мақсадда 1998-йилда компания “Value Innovation Program Center” (инновация қиймат дастури маркази “VIP” центр) ни ташкил қилди. Ўша пайтлар “Samsung Electronics” учун синовли йиллар эди. Жонг Йонг Юн бошчилигидаги компания 1997-йилдаги Осие молиявий инқирозининг таъсирини ҳис қилган ҳолда зудлик билан уй-рўзгор

буюмлари соҳасида рақобатдан чиқди ҳамда арзон нархлардаги ноёб маҳсулотлар ва бизнесларни яратиши кераклиги ҳақида бош қотирди. Юн айти шу қарорнинг келажакда маиший техника бозорига етакчи мавқега эга бўлишнинг ягона йўли эканлигига ишонди. Бизнинг қиймат инновацион назариямиз таъсири остида бунинг учун “VIP” марказ ташкил этилди⁷.

“VIP” марказ компаниянинг Сувон шаҳридаги (Жанубий Корея) улкан саноат комплексидаги беш қаватли бино бўлиб, у ерда асосий функционал гуруҳлар иштирокчилари “Радуга” (Камалак) ёки “Гавана” деб номланган стратегик лойиҳаларни муҳокама қилиш учун йиғилишади⁸. Қоидага биноан стратегик мунозаралар асосий муҳокама мавзусига айланади.

Сувондаги ушбу “VIP” марказда ҳар йили икки мингдан ортиқ мутахассис тўксонга яқин турли лойиҳалар устида иш олиб боришди. Дизайнерлар, муҳандислар, режаланштирувчилар, дастурчилар компаниянинг мовий уммонга киришига ёрдам берадиган янги маҳсулотларнинг батафсил тавсифлари устида ишлашди. Марказнинг ўз жамоаси бўлиб, унинг асосий аъзолари амалга оширилаётган лойиҳаларни қўллаб-қувватлайди ва, асосан, компания яратмоқчи бўлган янги авлод товарларининг қийматини инновацияларга қаратади. Марказ қиймат инновацияси соҳасида тўпланган билимлар ёрдамида бизнес бўлинмаларига маҳсулот ва хизматларнинг янги бозор таклифлари тўғрисида қарор қабул қилишга ёрдам беради. Бундан ташқари “Samsung Electronics” компаниясининг ўсиб бораётган эҳтиёжларини қондириш мақсадида “VIP”нинг ўндан ортиқ филиалларини очди. Ҳар йили “Инновация қиймати” корпоратив конференцияси компаниянинг юқори раҳбарияти раислигида олиб борилади. Конференцияларда қиймат инновациялар соҳасидаги энг яхши лойиҳаларнинг тақдимотлари ўтказилади, ғолиб бўлган лойиҳа муаллифларига мукофотлар топширилади. Хуллас, аста-секин кор-

поратив маданият ва бизнеснинг корпоратив портфелини алвон уммондан мовий уммонга ўтказишга ёрдам берадиган стратегик меъёрларни жорий этиш орқали “Samsung Electronics” бир тилда алоқа қилиш тизимини шакллантира олди⁹.

Компания “VIP” марказни яратгандан сўнг жуда катта йўлни босиб ўтди. Савдо ҳажми 1998-йилдаги 16,6 миллиард доллардан 2013-йилга келиб 216,7 миллиард долларга кўтарилди ва шу билан энг юқори кўрсаткичга эга бўлди. “Samsung Electronics” бугунги кунда энг йирик глобал брендлар ўнлигига киради¹⁰. Қиймат инновацияларига йўналтирилганлик қарори компанияга савдо ҳажмини кўпайтиришга, товар қийматини оширишга ва бозор пешқадамига айланишига имкон берди. “Samsung Electronics” келгусида ўз маҳсулотларини арзон нархларда сотадиган, шунингдек, тез ривожланаётган юқори технологияли маиший техникани ишлаб чиқариш саноатида анъанавий бўлмаган янги рақибларга дуч келиши аниқ. Албатта, шу сабабли ҳам компания яна бир бор қиймат инновацияларида катта ютуқларга эришиш учун кўпроқ ҳаракат қилишига тўғри келади.

Сизнинг бизнес бўлилма раҳбарларингиз компаниянинг бошқа қисмларида бўлаётган воқеалар ҳақида яхши тасаввурга эгами?

Компаниянинг энг яхши стратегик амалиётлари тўғрисида маълумот алмашишнинг самарасизлиги аниқми?

Яхши ишламаётган бизнес бўлинмаларингизнинг раҳбарлари ўзларининг муваффақиятсизликлари учун рақобатни айбдор деб билдиларми?

Агар ушбу саволларнинг барчасига “ха” деб жавоб берадиган бўлсангиз, компаниянгиздаги ҳар бир бўлинманинг стратегик тарқибини тузиб кейин муҳокама қилинг.

**Биринчи кашфиётчи – мустамлакачи – муҳожирлар (КММ)
картасини қўллаш**

Стратегияни визуаллаштириш корпоратив стратегия учун масъул бўлган менежерларга келгусида ўсиш, даромадни башорат қилиш ва режалаштиришда ёрдам беради.

Биз ўрганган барча компаниялар – мовий уммонларнинг яратувчилари – ўз соҳаларида **кашфиётчи** бўлишган. Ихтирочиликлик янги технологияларни ривож-лантиришда эмас, балки харидорларга янги чегараларни тақдим этишда муҳим аҳамият касб этади.

Агар биз ихтирочи сўзининг маъноларидан фойдаланишни кенгайтирсак, мавжуд ва келажакдаги бизнеснинг ўсиш потенциалини аниқ тасаввур қилишимиз мумкин.

Компаниядаги *ихтирочилар* – бу мисли кўрилмаган қийматни тақлиф қиладиган корхоналардир. Булар мовий уммоннинг асосий иштирокчилари ҳамда даромад келтирадиган ўсишнинг энг кучли манбаси ҳисобланишади. Ушбу корхоналарда салмоқли мижозлар мавжуд.

Уларнинг стратегик асосдаги қиймат эгри чизиғи рақобатчиларнинг эгри чизиғидан фарқ қилади.

Спектрнинг бошқа учидида *мустамлакачилар* – соҳанинг асосий хусусиятларига мос келадиган қийматни тақлиф қилувчи корхоналар мавжуддир. Уларни “тақлид қилувчи”лар деб ҳам аташ мумкин.

Мустамлакачилар компаниянинг келажакдаги ўсишига сезиларли хисса қўшмайдилар. Улар алвон уммон ичида қотиб қолишган.

Муҳожирларнинг имкониятлари кашфиётчилар ва мустамла-

качиларга нисбатан ўртада жойлашган бўлади. Ушбу корхоналар мижозларга кўпроқ ва камроқ пул эвазига таклиф қиладиган соҳа эгри чизигини узайтиради, аммо жиддий равишда ўзгаришни хоҳламайдилар.

Улар таклиф қиладиган қиймат оддий даражадан юқори, бироқ инновацион эмас. Ушбу бизнеснинг стратегиялари алвон ва мовий уммонлар чегарасида жойлашган.

Мавжуд ва режалаштирилган бизнес портфелларини кашфиётчи – мустамлакачи – муҳожир (КММ) харитасида акс этириши даромадли ўсишни таъминлашга интилаётган корпорация раҳбарияти учун анча фойдалидир. Кейинги машғулот учун бизнесни тарғиб қилувчи, таклифи бозордагидан яхшироқ бўлган муҳожирлар бизнеси ва қимматбаҳо инновацияларни таклиф қиладиган ихтирочиларни чақирамиз.

Агар мавжуд портфел ҳам, режалаштирилган таклифлар ҳам, асосан, мустамлакачилардан иборат бўлса, унда компаниянинг ўсиши жуда суст бўлади. Мабодо компания бугунги кунда фойда кўраётган бўлса ҳам, мустамлакачилари пул ишлаб чиқараётган пайтда рақобатдош бенчмаркинг, таклид ва шиддатли нархлар рақобатининг тузоғига тушиши эҳтимоли бор.

Агар ҳозирги ва режалаштирилган таклифларда кўплаб мустамлакачилар иштирок этса, унда сезиларли ўсишни кутса бўлади. Бироқ компания ўзининг тўлиқ ўсиш потенциали ва қиймат инновацияларига жалб қилинганлар томонидан чекланаётган хавфларни англамай қолиш мумкин.

Тажрибамиз шундан далолат берадики, соҳада мустамлакачилар қанчалик кўп бўлса, қиймат янгиликлари ва янги бозор маконининг мовий уммонини яратиш учун имкониятлар кўпроқ мавжуд бўлади. Ушбу машқ, айникса, даромадлар, рентабеллик, бозор улуши ва мижозлар эҳтиёжини қондириш каби бугунги кўрсаткич-

лардан ташқари эртанги кунни кўришни истаган менежерлар учун фойдалидир.

Анъанавий стратегик фикрлаш таклифларидан фаркли ўлароқ ушбу кўрсаткичлар келажак йўлини белгилашга кодир эмас, негаки дунёда ўзгаришлар жуда тез рўй бермоқда. Хуллас, компаниянинг бугунги кунда эгаллаб турган бозор улуши унинг кеча қанчалик яхши ишлаганлигидан далолат беради. “CNN” АҚШ янгиликлар бозорига кирганида бозор улушларини тақсимлаш стратегиялари ва тақсимотида қандай ўзгаришлар юз берганини эсга олинг. Ўшанда “ARC”, “CBS” ва “NBC” каби бозорнинг барча анъанавий йирик акциялар эгаларини ортда қолдирганди. Юкори раҳбарият бизнес портфелини бошқариш учун муҳим параметрлар сифатида қиймат ва инновациялардан фойдаланиши керак. Инновацияларга бўлган эҳтиёж унинг йўқлигида компаниялар рақобатбардош “яхшиланиш” тузоғига тушиши билан асосланади.

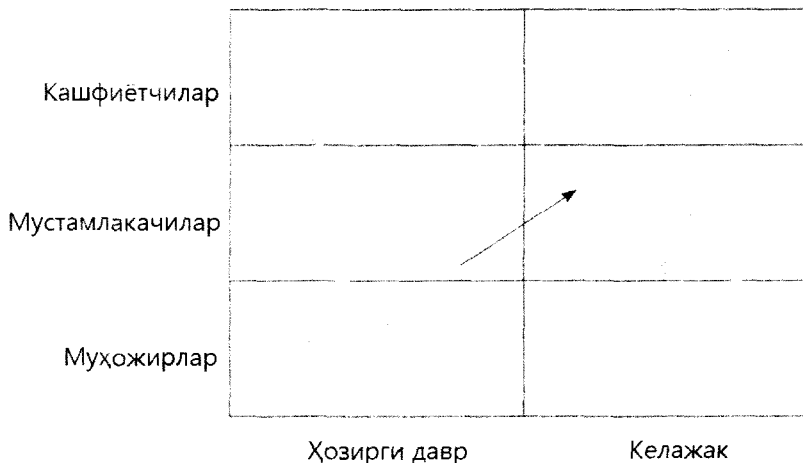
Қийматсиз, фақат инновацион ғоялар фойда келтирмайди. Улар харидорлар тўлашга тайёр бўлган нарсалар билан боғлиқ бўлиши кераклигини унутмаслик лозим. Чунки ҳар қандай бизнес-тадбиркорлик истеъмолчининг имкониятига қараб ҳисобга олинади. Харидорларнинг имкониятини ҳисобга олмай бошланган тадбиркорлик охир-оқибат инқирозга учраши ёки ўз соҳасида монополияга айланиши мумкин. Айти вақтда замонавий иктисодиётда монополиялар жу кам қолган. Чунки кучли раобат ҳар қандай монополияни “супуриб ташлаши”

Кўриниб турибдики, юкори менежмент компанияни келажак портфелидаги балансни ихтирочилар фойдасига ўзгартиришга мажбур қилиши керак. Бу ерда фойдали ўсишга олиб борадиган йўл ётади.

КММ харитаси (4.6.расм) корхона портфелида корхоналарни тахминий қайта тақсимлаш траекториясини кўрсатади: нуқта

билан кўрсатилган ўн иккита корхонанинг ҳозирги портфели ўзгартирилди ва устун муҳожирларнинг ўрни мустамлакачи ва кашфиётчилар фойдасига қайта тақсимланди.

4.6. расм. Бизнес портфолиосининг¹ ўсиш потенциални синаш



Юқори даражадаги раҳбарият кашфиётчиларга эътибор қаратган ҳолда мустамлакачиларнинг ўсиш потенциаллари паст бўлишига қарамадан уларнинг компанияга пул қиримларининг асосий генераторлари бўлишларини англамоғи керак.

¹ "Портфолио" тушунчаси XV-XVI асрларда Гاربий Европадан кириб келган бўлиб, уйғониниш даврида архитекторлар ўз буюргмачларига қурилиш лойиҳаларини тайёр ва хомақи вариантларини "портфолио" деб номланган алоҳида папкада тақдим этишган. Ушбу папкада тақдим этилган ҳужжатлар талабгорда қурилиш лойиҳасининг касбий сифатлари хақида таассурот ҳосил қилган. Ҳозирги вақтда эса бизнес оламида портфолио фирманинг ютуқларини кўрсатини сифатида ишлатилади. Портфолиони таълим соҳасида қўллаш гоёен. XX асрнинг 80-йилларининг ўрталарида АКШда пайдо бўлди. АКШ ва Канадалан сўнг. портфолио гоёен Европа ва Японияда оммаланди, XXI асрнинг бошларида эса бу гоё Россияда кенг тарқалди ва ҳозирги кунда бу гоё Ўзбекистонда ҳам кенг ёйилмоқда.

Хар қандай вақтда ҳам пул оқимлари ҳамда ўсиш ўртасидаги мувозанатни сақлаш ва шу билан бирга корпоратив даромаднинг максимал даражада ўсишини қандай таъминлаш керак?

Келажакни ҳисобга олган ҳолда бизнес портфолиосини янгилаш учун қандай стратегияни танлаш керак?

Ушбу янгилашни амалда қай тарзда кўринади?

Биз ушбу барча муҳим масалаларни 10-бобда муҳокама қиламиз.

Стратегик режалаштиришнинг чекловларини енгиб ўтиш

Одатда, менежерлар хар қандай стратегиянинг асоси бўлган мавжуд стратегик режалаштиришдан норози эканликларини очик кўрсатадилар. Улар стратегик режалаштириш муаммоларини юкоридан пастга ёки пастдан юкорига ўтказиш билан эмас, балки жамоа билан биргаликда ишлаш керак деб ҳисоблашади. Уларнинг фикрига кўра, жараён ҳужжатларни юбориш орқали эмас, аксинча, мунозаралар, фикр алмашинувлар билан олиб борилиши, рақамлар билан машқ қилишни тўхтатиб умумий расмни яратишга интилиши керак. Режалаштириш ижодий элементларни ўз ичига олган ҳолда тузилган ва фақат таҳлилга асосланмаган бўлиши даркор. Шунингдек, танланган йўналишга самимий содиқликни уйғотиши ва режани амалга ошириш бўйича таклифлар ҳамда муросаларга берилмаслиги керак. Шундай бўлса-да, ўзгаришларни бажариш учун ҳаракат қилинаётганига қарамай мавжуд стратегик режалаштиришга муносиб муқобилини яратиш учун жуда оз иш қилинмоқда. Деярли хар бир компания нафақат режалаштириш билан шуғулланади, балки ушбу фаолият учун бир неча ой машақатли меҳнатни сарфлайди. Яъни хар бир компания режаларни қандай қилиб мукамал бажаришни билса ҳам, аммо стратегияни яратиш назарияси ёки жараёнларини ҳали тўлиқ ўз-

лаштирмаган.

Юқорида тавсифланган тўрт босқичли жараён вазиятни тўғрилашга ёрдам беришига аминмиз. Ушбу жараённинг марказий қисми стратегик режа бўлиши керак. Айнан у кўплаб менежерларга мавжуд стратегик режалаштириш билан боғлиқ норозилиқдан халос бўлишга ва янада муҳим натижаларга эришишга ёрдам беради. Аристотел таъкидлаганидек, тафаккур учун сиймо керак.

Албатта, стратегик режалаштириш жараёни стратегик контур ва КММ харитасини яратиш билан чекланмайди. Муайян босқичда сиз рақамлар ва ҳужжатлар билан ишлашингиз, уларни тайёрлашингиз, тузишингиз ва муҳокама қилишингиз керак. Бироқ менежерлар рақобатдан қандай қочиш кераклигини тасаввур қилишса, тафсилотлар билан ишлаш осонроқ эканига аминмиз. Стратегияни визуаллаштиришнинг юқоридаги усуллари стратегияни стратегик режалаштиришга қайтаради ва мовий уммонни яратиш эҳтимоллигини сезиларли даражада оширади.

Максимал хажмдаги мовий уммонни қандай яратиш керак?

Кейинги боб шу масалага бағишланади.

5-БОБ

МАВЖУД ТАЛАБЛАР ДОИРАСИДАН ЧИҚИШ

Дарҳақиқат, алвон уммондан чикиб фақат кўлмакда ўтиришни истаган компания йўқ. Максимал ҳажмдаги мовий уммонни қандай яратиш ҳақида савол туғилиши табиийдир. Биз мовий уммон стратегиясининг учинчи – мавжуд талаб чегарасидан четга чиқиш принципига яқинлашмоқдамиз. Бу қиймат инновацияларига эришиш йўлида зарур бўлган асосий қисмдир. Сизнинг янги таклифингиз учун энг юқори талабни бирлаштирган ҳолда ушбу ёндашув янги бозорни яратиш билан боғлиқ бўлган кенг қўламли хатарларни камайтиради.

Бундай натижаларга эришиш учун компания иккита анъанавий стратегик амалиётга қарши чиқиши керак. Биринчиси мавжуд мижозларга қаратилган эътибор. Иккинчиси харидорларнинг тафовутларига мослашиш учун кўпроқ сегментация қилиш истагидир. Одатда, компания бозор улушини ошириш учун мавжуд мижозлар базасини сақлаб қолиш ва кенгайтиришга интилади. Бу аксарият ҳолларда кўпроқ сегментация ва таклифларни индивидуаллаштиришга олиб келади, шунда улар харидорларнинг турли хил имтиёзларига мос келади. Рақобат қанчалик кучли бўлса, таклифларнинг ўртача индивидуализацияси шунчалик юқори бўлади. Компаниялар мижозларнинг талабларини кўпроқ сегментациялаш билан қондириш учун қурашаётганларида, одатда, жуда кичик мақсадли бозорларни яратиш хавфига дуч келишади.

Компания мовий уммоннинг ҳажмини ошириш учун бошқа-

ча ҳаракат қилиши керак. Эътиборни одатдаги мижозларга эмас, аксинча, мижоз бўлмаганларга қаратмоғи лозим. Стратегияни мижозлар ўртасидаги фарқларни кузатиб эмас, кўпчилик харидорлар қадрлайдиган умумий омиллар асосида тузиш керак. Натижада компания мавжуд талабдан четга чиқади ва бу билан илгари “мавжуд бўлмаган” кўплаб янги мижозларни ўзига торта олади.

“Callaway Golf” фаолиятини кўриб чикайлик. Компания Америка голф саноати мавжуд мижозлар базасини кенгайтириш учун курашаётган бир вақтда спорт ихлосмандлари ва мамлакат клубларининг кўплаб аъзолари нега голф ўйнашмайди, деган саволни ўртага ташлади. Компания бунинг сабабларини таҳлил қилиш асосида кўпчилик учун голф клюшкаси билан унинг тўпини уриш жуда қийинчилик туғдираётгани аниқлади. Ключка бошининг кичкиналиги ўйинчидан ҳаракатларни мукамал мувофиқлаштириш ва кўз билан чамалай билишни талаб қиларди. Қолаверса, ўйин кўникмаларини эгаллаш ва диққатни жамлаш учун жуда кўп вақт керак бўларди. Айнан шу омиллар янги ишқибозларнинг ўйиндан ҳеч қандай завқ олишмаслигига сабаб бўларди.

Юқоридаги сабабларга ечим топиш (кашфиёт) “Callaway Golf”га ўз маҳсулотларига янги талабни қандай яратишни аниқлашга имкон берди. Натижада “Катта Берта” (Большая Берта) ишлаб чиқилди. У катта бошли голф клюшкаси бўлиб, бу билан тўпни уриш олдингисидан кўра анча қулай ва осон эди. “Катта Берта” нафақат ушбу соҳадаги мижозларни истеъмолчиларга айлантирди, балки тажрибали спортчиларга ҳам ёқиб қолди. Ушбу маҳсулот кўп ўтмай бутун дунё бўйлаб шухрат қозонди. Маълум бўлишича, илгари профессионаллардан ташқари деярли барча мижозлар ўйин даражасини оширишда қийинчиликларга дуч келишган. Катта бошли клюшканинг пайдо бўлиши бундай қийинчиликни бартараф қилди.

Шуниси қизикки, мижозлар мижоз бўлмаганлардан фарқли

ўларок ўйиннинг мураккаблигини одатдатдек қабул қилишди. Гарчи уларнинг кўпларига бу ёкмаса-да, голфнинг ушбу хусусиятини бори-ча қабул қилишди. Ўз норозиликларини голф клюшқасини ишлаб чиқарувчиларига айтишдан кўра ўзларининг техникаларини такомиллаштириш билан шуғулланишди. “Callaway Golf” бор эътиборини мижоз бўлмаганларнинг фаркли жихатларига эмас, балки уларни бирлаштирадиган умумий томонларга қаратди ҳамда харидорлар ва мижоз бўлмаганларга қиймат ўсишини таклиф этган ҳолда янги талабни қандай яратишни тасаввур қила олди. Натижада ўзи учун фойдали мовий уммонни очди ва деярли ўн йил шу уммонда сузиб юрди.

Мавжуд мижозлар базасини кенгайтириш ёки соҳа мижозлари бўлмаганларни янги талаб манбасига айлантиришда эътиборингиз нимага қаратилган? Мижозлар кадрлайдиган умумий нарсани топишга ҳаракат қиляпсизми ёки каттароқ индивидуаллаштириш ва сегментацияга мурожаат қилиб турли эҳтиёжларни қондиришга ҳаракат қиляпсизми?

Мавжуд талабдан четга чиқиш учун, аввало, мижоз бўлмаганларга, кейин эса мавжуд истеъмолчиларга эътибор қаратинг. Биринчидан, ўхшашликларни қидиринг ва иккинчидан, фарқларни кўриб чиқинг. Аввал ажратиш ҳақида ўйланг ва шундан кейингина янада ривожланган сегментация ҳақида фикр юритинг.

Харидор бўлмаганларнинг учта тоифаси

Мижоз бўлмаганларнинг улкан олами, одатда, мовий уммонни яратиш учун катта имкониятларни яширади, аммо камдан кам компаниялар мижоз бўлмаганларнинг яширин кучини ва уларга қандай кириш мумкинлигини аниқлашга ҳаракат қилишади. Ушбу улкан яширин талабни ҳақиқийга айлантириш ва янги мижозларни

жалб қилиш учун компаниялар мижоз бўлмаганлар оламининг кандай кўринишини яхшироқ тушунишлари керак.

Мижоз бўлмаганларнинг уч тоифаси мавжуд бўлиб, улар мижозларга айлантирилиши мумкин. Уларнинг орасидаги фарқ сизнинг бозорингиздан нисбий масофада жойлашган. 5.1. расмда кўрсатилганидек, мижоз бўлмаганларнинг биринчи даражаси сизнинг бозорингизга энг яқин. Ушбу мижозлар чегарада ёнида жойлашган. Бу саноат томонидан таклиф қилинадиган товарлардан минимал даражада фойдаланадиган харидорлардир, лекин ўзларини унинг мижозлари деб ҳисобламайдилар. Улар биринчи имкониятдан фойдаланиб ушбу соҳадан чиқиб кетишга тайёр туришади. Бирок агар сиз қиймат ўсишини таклиф қилсангиз, улар нафақат қолиш, балки янада кўпроқ харидларни амалга оширишга мойил бўлишади.

5.1. расм. Мижоз бўлмаганларнинг уч тоифаси



Биринчи тоифа – “Бўлажак” мижоз бўлмаганлар, бозор чегарасида туриб, имкон бўлса четга чиқадиганлар.

Иккинчи тоифа – “Рад этувчилар” -- онгли равишда бошиқа бозорни танлаган мижоз бўлмаганлар.

Учинчи тоифа – “Ўрганилмаган” мижоз бўлмаганлар, яъни сиздан узоқроқдаги бозор мижозлари.

Харидор бўлмаганларнинг иккинчи тоифасига сизнинг таклифингиздан фойдаланишни истамайдиганлар киради. Бундай харидорлар таклифингизни ўз эҳтиёжларини қондиришнинг вариантларидан бири деб ҳисоблашса ҳам, ундан воз кечишади. “Callaway Golf” ҳолатида кўрадиган бўлсак, бу тоифадагилар худдики спорт ишқибозлари, хусусан, голф ўйнашни танлашга қодир бўлган шахар ташқарисидаги клубларнинг аъзолари эди, лекин улар буни танламадилар.

Учинчи тоифадаги мижоз бўлмаганлар сизнинг бозорингиздан энг узоқда жойлашган. Улар сизнинг бозор таклифларингизни ҳеч қачон танлов деб билишмаган.

Компания мижоз бўлмаган ва мавжуд мижозлар ўртасидаги асосий ўхшашликларга эътиборни қаратган ҳолда уларни янги бозорга қандай жалб қилишни англаб етиши мумкин. Мижозларни жалб қилиш ва мовий уммонни қандай кенгайтириш кераклигини аниқлаш учун ҳар учала тоифани кўриб чиқайлик.

Мижоз бўлмаганларнинг биринчи тоифаси

Булар “бўлажак” мижоз бўлмаганлар бўлиб, улар бозорингиз таклифларидан минимал фойдалананиб энг яхши вариантларни қидиришаётганлардир. Бошқа жозибадор муқобил таклиф топилган захоти маҳсулот ва хизматларингизни ўшанга алмашадилар. Шунинг учун уларни бозор чегарасида жойлашган дейишга ҳақлимиз. Бундай мижозлар сони кўпайиши билан бозор турғунликка юз тутади, ўсишда муаммолар пайдо бўлади. Мижоз бўлмаганларнинг биринчи тоифасида талаб қилинмаган талабнинг бутун уммони беркитилган бўлиб, уни фақат озод қилиш керак.

Келинг, 1986-йилда очилган Британиянинг “Pret A Manger” фастфуд тармоғи биринчи тоифадаги мижоз бўлмаганларнинг улкан

яширин талабидан фойдаланган ҳолда мовий уммонни қандай кенгайтирганлигини кўриб чиқайлик. “Pret” пайдо бўлишидан олдин Европа шаҳар идораларининг ходимлари кечки овқат учун, асосан, ресторанларга боришарди. Ўзларига манзур муҳитда столларда ўтиришар, уларга мазали таомлар таклиф қилинарди. Шу билан бирга ушбу соҳадаги биринчи тоифадаги миждоз бўлмаганларнинг сони анча юқори ва ўсишда давом этди. Кўпинча, ходимлар тушлик қилиш учун вақт топа олишмасди. Соғлом озик-овқат маҳсулотларига талаб ортиб бораётгани одамларни ресторан овқатининг фойдали томонлари тўғрисида ўйлашга мажбур қилди. Қолаверса, баъзи ресторанлар хизматлари нархи қиммат эди. Шунинг учун ходимлар йўл-йўлакай тамадди қилишга, уйдан овқат олиб келишга ёки умуман тушлик қилмасликка мажбур бўлардилар.

Биринчи тоифали миждоз бўлмаганлар энг яхши ечимларни кидирардилар. Улар жуда кўп тафовутларга эга бўлишса-да, аммо учта нуктаи назарда уларнинг фикрлари бир-бирига мутлақо тўғри келди: улар овқатни тез олишни, уни янги ва фойдали маҳсулотлардан тайёрланишини ва бунинг учун муносиб пул тўлашни хоҳлашди.

Албатта, миждоз бўлмаганларга хос бўлган умумий хислатларни топа олиш уларнинг қандай талаб қўяётганлиги ҳамда қандай қилиб доимий миждозга айлантириш имконини берди. Компания томонидан яратилган формула оддий эди: “Pret A Manger” янги тайёрланган сэндвичларни таклиф қила бошлади. Уларнинг сифати рестораникидан кам эмас ва энг яхши маҳсулотлардан тайёрланар эди. Сэндвичларни тайёрлаш ресторанлар ва ҳатто фастфуд таомларига қараганда анча тез фурсатда амалга оширилган. “Pret” маҳсулотлари ёқимли муҳитда ва арзон нархларда таклиф қилинарди.

Хўш, “Pret” қандай кўринишга эга эди? Унга кирганингизда ажойиб арт-деко студиясига киргандек бўласиз. Девор бўйлаб тоза музлатгичлар, ўттиз хилдан ортиқ сэндвич билан тўлдирилган жа-

вонлар, багет ёки турли кийма солинган нонлар мавжуд эди. Ҳаммаси шу куннинг ўзида эрталаб етказиб бериладиган энг янги маҳсулотлардан тайёрланарди. Шунингдек, салат, йогурт, парфе, шу ернинг ўзида яратилган шарбат каби бошқа янги тайёрланган таомларни ҳам буюртма қилишингиз мумкин эди. Ҳар бир дўконнинг ўз ошхонаси бўлиб, масалликлар (айни дамда тайёрланган бўлиши шарт эмас) энг яхши етказиб берувчилар томонидан келтириларди. Ҳатто Нью-Йоркдаги дўконларга “Pret” багетлари Франциядан, круссанлар эса Белгиядан олиб келинардди. Улар озиқ-овкатларни бир кундан кўпроқ вақт давомида сақламасдилар. Ишлатилмай қолган таомларнинг барчаси бошпанасизлар маконига жўнатиларди.

“Pret A Manger” нафақат соғлиққа фойдали сэндвичлар ва бошқа таомларни таклиф этди, балки буюртмаларни бажариш тезлигини сезиларли даражада оширди. Анъанавий фастрфуднинг “навбатга туриш – буюртма бериш – тўлаш – кутиш – олиш – ейиш” цикли янада тезроқ “танлаш – олиш – тўлаш – кетиш” циклига ўзгарди. Мижознинг дўконга кирган вақтдан бошлаб ва ундан чиқиб кетгунича ўртача тўксон сония етарли бўларди.

Бунга “Pret” сэндвич ва бошқа таомларни тайёрлаш жараёнини стандартлаштиргани, буюртмага таом тайёрлашдан ва мижозларга хизмат кўрсатишдан воз кечгани сабабли эришилди. Мижозлар супермаркетда бўлгани каби ўзларига хизмат килишарди.

Оддий ресторанларда талаб бирданига пасайиб кетган чоғда “Pret” кўплаб “бўлажак” мижоз бўлмаганларни ўзининг фаол ташриф буюрувчиларига айлантди. “Callaway Golf”да бўлгани каби бунда ҳам ресторанларнинг доимий мижозлари “Pret”га эътибор қаратдилар. Ресторандаги тушлик ушбу мижозлар гуруҳи учун мақбул эди, лекин биринчи тоифа мижоз бўлмаганларга хос бўлмаган учта умумий хусусият ушбу тоифага таъсир кўрсатди. Бирок “бўлажак” мижоз бўлмаганлардан фаркли ўларок бу одамлар ресторанда овкат-

ланиш одатини шубҳа остига олишни ҳеч қачон исташмаган. Хулоса ўрнида айтмоқчимизки, миждоз бўлмаганлар мовий уммонларни қандай очиш ва кенгайтиришни тушуниш учун ишонган миждозларга қараганда яхшироқдир.

Мана, ўттиз йилдирки “Pret A Manger” тармоғи фаол ўсишда давом этмоқда ва ўзи яратган мовий уммондан фойдаланмоқда. Мутахассислар компаниянинг Британия сэндвич бозоридан инкилоб қилганини тан олишади. Ҳозирги кунда ушбу тармоқ йилига 450 миллион фунт (760 миллион доллар) айланишга эга бўлган 335 пунктга эга. Дўконлар Буюк Британия, АҚШ, Гонконг ва Францияда жойлашган¹.

Биринчи тоифа миждоз бўлмаганлар ҳар қандай имкониятдан фойдаланиб, сизнинг саноатингизни тарқатишга тайёрлигининг асосий сабаблари нимада?

Уларнинг жавобларида умумий бўлган нарсани топинг. Улардаги фарқларга эмас, балки ўхшаш жавобларга эътибор қаратинг. Фақат шу йўл билан миждозларни қандай қилиб танлаб олишни тушуниб етасиз, амалга оширилмаган талаб уммонига эшикни очасиз.

Миждоз бўлмаганларнинг иккинчи тоифаси

Булар “рад этилганлар” – мавжуд бозор таклифларидан фойдаланмайдиган, яъни уларни қабул қилишни билмайдиган ёки улардан фойдалана олмайдиган одамлар.

Қани, ташқи реклама майдонларини сотадиган француз компанияси “JCDecaux” ўзининг “рад этилганлар” бозоридан қандай қилиб қўлаб миждозларни жалб қилганлиги билан танишиб чиқайлик.

1964-йилга қадар “JCDecaux” “қўча мебеллари” деб номланган янги қўча реклама концепциясини яратган вақтларда ташқи рек-

лама соҳаси билбордлар ва транспорт воситаларидаги реклама билан намоиш этилган. Билбордлар асосан шаҳар бурчакларида ва кўчалар бўйлаб транспорт кўп қатнайган жойларда бўларди. Транспорт воситаларидаги рекламалар плакатларга туширилиб автобус ва таксиларга жойлаштирилган бўлиб одамлар уларни ўтиб кетаётган машинада кўришлари мумкин эди.

Ташки реклама самарасиз деб ҳисоблангани сабаб ҳам реклама кампанияларини ўтказиш воситаси сифатида кенг тарқалмаган эди. Одамлар ташки рекламани фақат йўлда, кўчаларда қисқа вақт давомида кўрардилар ва такрорий чиқишнинг частотаси жуда паст эди. Машҳур бўлмаган компаниялар учун бундай реклама умуман ҳеч қандай ижобий таъсир кўрсатмади, чунки шу у янги брендлар ва маҳсулотларни намоиш этиш учун зарур бўлган батафсил маълумотларни ўз ичига олмаган эди. Кўпгина компаниялар ташки реклама билан шуғулланишни хоҳламадилар, сабаби шундаки, уларнинг наздида бу фойдасиз ёки умуман қиммат эди.

“JCDecaux” “рад этилганлар”нинг ўз соҳаларидаги асосий ўхшашликларини таҳлил қилди. Натижада шаҳар марказида доимий реклама майдонларининг етишмаслиги бундай реклама хизматларининг оммалашмаганлиги ва ривожланмаганлигининг асосий сабаби эканлиги ойдинлашди. Компания бунинг ечимини излади ҳамда туман марказларида одамлар, одатда, бир неча дақиқа кутиб турадиган автобус бекатлар олдида реклама жойлаштириш таклифини илгари сурдилар. Бунда транспорт кутиб турган кишилар бир неча дақиқа вақт давомида рекламаларни ўқишлари ҳисобга олинганди. “JCDecaux” агар бу жойларни реклама учун ишлатиш йўлга қўйилса, иккинчи тоифа мижоз бўлмаганларни мижозларга айлантириш мумкинлигини тушунди.

Оддий қилиб айтганда, компания “кўча мебел” ғоясини илгари сурди, муниципалитетлар учун техник хизмат кўрсатиш ва таъ-

мирлаш бепул бўлди.

“JCDesaux” ҳисоб-китобларига кўра, реклама майдонларини сотишдан олинган фойда “мебел” ўрнатиш ва хизмат кўрсатиш харажатларидан ошиб, жозибадор соф фойда келтирар экан, бунинг ортидан компания барқарор даромадли ўсиш йўлида давом этади. Хуллас, реклама плакатларини жойлаштириш учун “кўча мебеллар” яратилди.

“JCDesaux” иккинчи тоифа мижоз бўлмаганларни ўзи томон жалб эта олди ва қиймат жиҳатдан катта ютуқларга эришди. Яратилган стратегия туфайли шаҳар ҳокимиятининг кўча жиҳозлари билан боғлиқ анъанавий харажатлари камайди. “JCDesaux” “ташки мебеллар”ни бепул етказиб бериш ва техник хизмат кўрсатиш эвазига шаҳар марказида ташки реклама жойлаштиришнинг мутлак ҳуқуқига эга бўлди. Компания марказий кўчаларга реклама жойлаштириш орқали ушбу реклама воситаси таъсир қилишининг ўртача давомийлигини сезиларли даражада оширди. Таъсир қилиш вақтининг кўпайиши рекламани янада мазмунли қилиш ва унга мураккаб матнларни жойлаштириш имконини берди. Шунингдек, “шаҳар мебеллари”га техник хизмат кўрсатиш билан шуғулланган ушбу компания мижозларга реклама билбордларида анъанавий равишда жойлаштирилган 15 кун ўрнига 2-3 кун ичида реклама кампаниясини бошлашга имконият яратди.

“JCDesaux” мисли кўрилмаган қиймат таклифини амалга оширгандан сўнг соҳага “рад этилганлар” тошқини ёғди ва “кўча мебеллари” реклама воситасига айланди. Шаҳар ҳокимиятлари билан ўн йилдан йигирма беш йилгача муддатни камраб олувчи шартномалар имзолаган “JCDesaux” узоқ вақт давомида “ташки мебеллар”дан фойдаланган ҳолда реклама жойлаштиришнинг мутлак ҳуқуқига эга бўлди. Кейинги йилларда дастлабки инвестициялардан сўнг компаниянинг харажатлари фақат техник хизмат кўрсатиш ва

янгилаш харажатлари бўлди. “Ташки мебел” учун операцион маржаси¹ 40 фоизни ташқил этди (бу кўрсаткич реклама билбордлари учун 14 фоиз ва транспорт воситаларида 18 фоиз). Эксклюзив шартномалар ва юқори операцион маржа узок муддатли даромадлар ҳамда фойдаларнинг барқарор оқимини таъминлади. “JCDesaux” бундай бизнес модел туфайли мижозлар учун қиймат ўсишининг эвазига ўзи яратган қиймат ўсишининг ошишига эришди.

Иккинчи тоифа мижоз бўлмаганларга эътибор қаратиш ва ушбу соҳада мижоз бўлишига тўсқинлик қилган улар учун умумий бўлган сабаларга диққатини қаратиш орқали “JCDesaux” ўз мижозлари орасида ташқи реклама учун талабни ошириши мумкин эди. Илгари компания мижозлари реклама учун қанча вақт ва қандай нархларда реклама билбордлари ёки автобус маршрутларидан фойдаланишлари мумкинлиги ҳақида ўйлашарди. Улар ушбу имкониятларнинг мавжудлиги ва берилган доирада ишлашлари мумкинлигини тан олишди. Мижоз бўлмаганлар соҳага ва мижозларга бўлган ишонччи тушунишга, уларни ўзгартиришга ёрдам бериш орқали барча манфаатдор томонлар учун қийматнинг кўтарилишини таъминлади.

Мана, эллик йил ўтибди ҳамки, “JCDesaux” дунёдаги энг катта ташқи макон реклама майдонларининг эгаси ва ўз бозорининг етакчиси бўлиб қолмоқда. Компанияда қирқ саккизта мамлакатнинг 1800 шаҳрида реклама учун 500 мингга яқин ташқи мебеллар мавжуд².

Иккинчи тоифа мижоз бўлмаганлар тармоғингиз маҳсулот ёки хизматларидан воз кечишининг асосий сабабларини нимада деб ўйлайсиз?

¹ **Маржа** – биржа операцияларини амалга оширишда фойдаланиладиган пул ёки товарлар билан вақтинча фойдаланиш учун кредит олиш имкониятнинг берадиган гаров.

Уларнинг жавобларида қандай умумийлик борлигини кўринг. Фарқларга эмас, балки ўхшашликларга эътибор қаратинг. Шундай қилиб, қондирилмаган талаб яширин уммонини қандай очишни тушунишингиз мумкин.

Мижоз бўлмаганлар учинчи тоифаси

Учинчи тоифадаги мижоз бўлмаганлар бу соҳадаги мавжуд мижозлардан анча узоқроқдир. Одатда, ушбу соҳада фаолият юритадиган бирон бир компания ушбу ўрганилмаган мижозларни мақсадли ёки потенциал мижозлар деб ҳисобламаган, чунки уларнинг эҳтиёжлари ва тегишли бизнес имкониятлари бошқа бозорлар билан боғлиқ деб ҳисобланган.

Кўпгина компаниялар учинчи тоифа мижоз бўлмаганларнинг қанчаси уларнинг эътиборидан четда қолганини билганида эди, аниқки, ақлдан озишарди. Тишларни оқартириш тиш шифокорларининг ишидир, бу оғизни парвариш қилиш учун истеъмол маҳсулотларини ишлаб чиқарадиган компанияларнинг иши эмас, деган узоқ вақтдан бери мавжуд бўлиб келаётган янглиш қараш ҳақида ўйлаб кўринг-чи. Яқин вақтларгача ушбу компаниялар мижоз бўлмаганларнинг эҳтиёжларини ҳисобга олишмасдан келишди. Уларга эътибор қаратиб, илгари ишлатилмаган талаб уммонни топдилар. Тишларни оқартиришнинг хавфсиз, сифатли ва арзон усуллари бозорда бўронни келтириб чиқарди, десак муболаға қилмаган бўламиз.

Ушбу салоҳият кўплаб соҳаларда мавжуд. Масалан, Американинг мудофаа аэрокосмик саноатини олайлик. Кўп йиллар давомида АҚШнинг узоқ муддатли ҳарбий кучидаги асосий заифлик самолётларнинг нархини назорат қила олмаслик деб ишонишган³. Пентагоннинг 1993-йилдаги ҳисоботида айтилишича, автотранспорт воситаларининг нархи ошиб бориши ва бюджетдан ажратилган маблағ-

ларнинг қисқариши армияни эскирган жанговар самолётларни ал-маштириш учун ҳаётий режалардан маҳрум қилди⁴. Ҳарбийлар, агар армия самолёт ишлаб чиқаришнинг бошқа йўлини топмаса, АҚШ ўз манфаатларини керакли даражада химоя қилиш учун самолётлар етмаслигидан хавотирда эди.

Одатий таомилга кўра, денгиз кучлари, денгиз пиёдалари ва ҳаво кучлари идеал жанговар самолётларни ҳар хил ракурсда кўришган ва шунинг учун ушбу бўлимларнинг ҳар бири бошқалардан мустақил равишда ўз самолётларини ишлаб чиққан. Денгиз кучларига юк ташувчи кеманинг палубасига қўниши мумкин бўлган ишончли самолётлар керак эди. Денгиз пиёдалари кўниш ва парвоз учун қисқа экспедицион самолётларни хоҳлардилар. Ҳаво кучларига эса энг тезкор ва мураккаб транспорт воситалари керак эди.

Илгари мустақил идоралар ўртасидаги бу фарқлар эътиборга олинган ва мудофаа аэрокосмик саноатида учта алоҳида сегмент ажратилган. Биргаликда “Joint Strike Fighter” (“JSF”) дастури ушбу амалиётни ўзгартирди⁵. Дастурга кўра, ҳар уч сегмент ҳам потенциал ўрганилмаган “мижоз бўлмаганлар” сифатида кўриб чиқилган бўлиб, уларни янада самаралироқ ва арзон ҳарбий самолётлар янги бозорга жалб қилиш мумкин эди. Белгиланган сегментацияни қабул қилиш ва ҳар бир агентлик томонидан талаб қилинадиган спецификациялар ва тафсилотлардаги фарқларга асосланган маҳсулотларни ишлаб чиқиш ўрнига “JSF” аъзолари бу фарқларнинг муҳимлигини инкор этишди. Улар учта бошқарманинг асосий ўхшашликларни топишга ҳаракат қилишди.

Натижада учта бўлимнинг ҳар бирида самолётларнинг энг қиммат таркибий қисмлари бир хил эканлиги маълум бўлди: булар авионика (дастурий таъминот), двигателлар ва корпуснинг катта қисмлари. Ушбу компонентларнинг биргаликда ишлатилиши ва ишлаб чиқарилиши ваъданинг устидан чиқишга ҳамда харажатларни

сезиларли даражада камайтиришга имкон берарди. Бундан ташқари, хар бир бўлим махсус талабларнинг узун рўйхатига эга бўлса-да, ушбу бўлимлардаги самолётларнинг аксарияти шунга ўхшаш вазифаларни бажарган.

“JSF” жамоаси махсус талабларнинг қайси бири курилмани сотиб олиш бўйича бўлимларнинг қарорларига жиддий таъсир кўрсатганини тушунишга ҳаракат қилди. Қизиғи шундаки, ХДКнинг жавобида омилларнинг узок рўйхати йўқ эди. Талаблар чидамлик ва хизмат кўрсатиш қулайлигига боғлиқ. Самолётлар одатда самолёт ташувчиларида энг яқин тузатиш лангаридан минглаб мил масофада жойлашганлигини ҳисобга олиб денгиз кучларига хизмат қилиш осон бўлган ва ишончли юк машинаси сифатида узок вақт ишлаган, кўниш билан боғлиқ бўлган ортикча юкларга бардош бера оладиган мослама керак эди. Денгиз флоти денгиз кучлари ва ҳаво кучлари билан ҳамкорликда ушбу муҳим хусусиятларни қурбон қилиш келтирилган хавотирланиб ўзининг самолётларини яратганди.

Денгиз пиёдалари бошка бўлимларникидан фарк қиладиган жуда кўп талабларга эга эдилар, аммо икки жиҳат бўлимга самолётларни биргаликда сотиб олишга имкон бермасди. Бу қисқартирилган вертикал равишда учиб ва кўниши (ҚУК/ВУК) ҳамда кучли қарши чоралар эди. Узок вақт ҳамда душман муҳитида кўшинларни қўллаб-қувватлаш учун пиёда аскарларга қирувчи характеристикасига эга бўлган, аммо вертолёт сингари жойида тура оладиган самолёт керак эди. Амалга ошириладиган вазифаларнинг экспедицион характери ва у билан боғлиқ паст баландликда парвозларни ҳисобга олган ҳолда ҳаво кемалари турли хил қарши чоралар билан жиҳозланган бўлиши шарт бўлган.

Глобал ҳаво устунлигини таъминлаш вазифаси юклатилган ҳаво кучларига ҳозирги ва келажакда манёвр тезлиги жиҳатидан хар қандай душман самолётларини ортда қолдира оладиган юкори тез-

ликда ишлайдиган самолётлар керак эди. Шунингдек, у стелс-технологиялар, яъни радиотўлқинларни ютадиган материаллар, мосламалар ва уни радарлар учун аҳамиятсиз қиладиган қурилмалар билан жиҳозланган бўлиши керак. Ушбу қурилмалар душман ракеталари ва самолётларидан муваффақиятли қочишга ёрдам беради. Бошқа иккита бўлим томонидан сотиб олинган қурилмалар бундай хусусиятларга эга эмас эди ва шунинг учун ҳаво кучлари уларга қизиқиш билдирмади.

“Ўрганилмаган” мижозлар тўғрисидаги хулосалар натижасида “JSF” жуда истиқболли лойиҳага айланди. Уч самолётни, гарчи барча қисмлари 70 фоизга тўғри келса ҳам, уч хил шаклда яратиш керак эди. Шу билан бир қаторда ҳар бир муассаса учун аниқ, аммо аҳамиятли бўлмаган барча бошқа омилларни йўқ қилиш (ёки аҳамиятини камайтириш) керак эди (5.2-расм).

“JSF” томонидан ишлаб чиқилган самолёт нархи олдингиларининг нархига нисбатан икки баравар арзон бўлиши кутилганди. Самолёт (бугунги кунда “F-35” деб танилган) ҳар уч бўлимнинг: “F-16” ҳаво кучлари, реактив “AV-8B Harrier” денгиз пиёдалари, ва “F-18” денгиз кучларининг энг яхши самолетларидан афзал бўлиб чиқди.

Асосий омилларга эътибор қаратиш ва хусусийлаштиришнинг урта доминант соҳаларида, яъни дизайн, қурол-яроғ ва маълум бир вазифани бажариш қобилиятининг аҳамиятини камайтириш ёки пасайтириш орқали “JSF” ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш билан бирга мукамал ҳарбий самолётни таклиф қила олди. Қолаверса, урта самолёт ўрнига битта самолётнинг яратилиши уни ишлаб чиқариш харажатларини янада камайтиришга имкон берди.

ИККИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

5-боб. Мавжуд талаблар доирасидан чиқиш

5.2. расм. “JSF” дастури киритилгандан сўнг муҳофаа аерокосмик саноатидаги асосий рақобат омиллари

“JSF” рақобат омилларининг кўплигига қарамай фақат бир нечаси ҳал қилувчи (кулрангга бўялган) эканлигини аниқлади.

| Ҳаво кучлари | Денгиз кучлари | Денгиз пиёдалари | |
|---|---|---|--|
| Енгиллик | Иккита двигателъ | (ҚУК/ВУК) | Дизайнни созлаш |
| Бирлаштирилган авионика | Иккита ўриндиқ | енгиллик | |
| Стелс-технологиялар | Кенг қанотлар | Кичик қанотлар | |
| Форсаж режимли двигателъ | Чидамлилиқ | Қарама қарши кураш воситалари | |
| Парвозлар оралиғи | Парвозлар оралиғи | | |
| Маневр қилиш қобилияти | Хизмат кўрсатиш қулайлиғи | | |
| “Ҳаво-Ҳаво” қуроли | Кучли/мослашувчан борт қуроллар комплекси | Кучли/мослашувчан борт қуроллар комплекси | Қуролларни созлаш |
| Стандарт борт қуроллар комплекси | “Ҳаво-Ҳаво” ва “Ҳаво-Ер” ракеталари | “Ҳаво-Ер” ракеталари | |
| | | Электрон кураш воситалари | |
| Ҳар қандай вазифани бажара оладиган самолёт | Ҳар қандай вазифани бажара оладиган самолёт | Ҳар қандай вазифани бажара оладиган самолёт | Муаян вазифанинг талабларига мувофиқ мослаштириш |

2001-йил кузига келиб “Lockheed Martin” компанияси “Boeing”дан ўзиб кетди ва “JSF”ни яратиш учун 200 миллиард долларлик шартнома олди (бу тарихдаги энг йирик ҳарбий шартномадир). Пентагон ушбу дастур муваффақиятли бўлишига амин эди, чунки “F-35” самолётларининг стратегик ҳолати нафақат исли қў-

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

5-боб. Мавжуд талаблар доирасидан чиқиш

рилмаган қиймат ва арзон нархлар билан ажралиб турар эди, шунингдек, ҳар учала мудофаа идоралари томонидан ҳам қўллаб-қувватланган эди⁶.

“F-35” концепцияси ва прототипи яхши қабул қилинганига карамай бундай кенг қўламли ва мураккаб лойиха ҳар доим амалга оширишда жиддий қийинчиликларга дуч келмаслик учун кўплаб сабоқларни ўрганиш керак, шунинг учун биз ушбу масалага қайтамыз ва лойиҳани амалга ошириш муаммоларини 8-бобда алоҳида кўриб чиқамиз. Ахир, ижро этиш нафақат ижодий концепция, балки уни муваффақиятли амалга ошириш демакдир⁷.

Имкониятлар доирангизни кенгайтиринг

Тан олиш керакки, қайси тоифадаги мижоз бўлмаганларнинг қачон ва қайси томонга эътибор қаратиш кераклигини тез ва раво аниқлашга имкон берадиган қоида йўқ. Мовий уммон имкониятлари спектри вақт ва соҳага қараб ўзгаради, шунинг учун кучларни энг кенг камров зонасини таъминлай оладиган мижоз бўлмаганлар даражасига қаратиш маъқул. Бундай ҳолатда харидор бўлмаган барча уч босқич ўртасида умумийлик борлигини аниқлаш керак. Ана шунда озод қилинадиган яширин талабни оширишингиз мумкин. Агар бундай имкониятга шунчаки дуч келсангиз, унда фақат битта аниқ даража билан чекланиб қолмаслигингиз керак. Аммо барча даражаларни бир вақтнинг ўзида кўриб чиқиш мақсадли ҳисобланарди. Фақат имкон қадар кўпроқ қамраб олишга интилинг.

Кўпгина компанияларнинг табиий стратегияси мавжуд мижозларни сақлаб қолиш ва сегментациялашнинг кейинги имкониятларини излашдан иборатдир. Агар сиз рақобат босими остида бўлсангиз, ушбу стратегия икки барабар тўғридир. Эҳтимол, ушбу усул

мақсадли ракобатдош устунликка эришиш ва мавжуд бозор улушини ошириш учун фойдалидир, аммо шу тарзда мовий уммонни яратиш, бозорни кенгайтириш ва янги талабни яратиш мумкин эмас. Бу ерда гап мавжуд мижозлар ёки сегментация тўғрисида баҳслашиш, тўғри ёки нотўғри йўналтириш эмас, балки мавжуд ва берилган стратегик йўналишларга эътироз билдириш ҳақида кетмоқда. Мовий уммонингизнинг ҳажмини ошириш учун сизга келажақдаги стратегияларни ишлаб чиқишда мавжуд талабдан четга чиққан ҳолда мижоз бўлмаганларга ва ажралиб чиқиш имкониятларига эътибор беришни таклиф қиламиз.

Агар бундай имкониятларни аниқлашнинг иложи бўлмаса, мавжуд мижозлар ўртасидаги фарқдан фойдаланишга қайтиш мумкин. Аммо шуни ёдда тутингки, сиз бундай стратегик кадамни қўйиш ортидан янада тор жойда қолишингиз мумкин. Шунингдек, сизнинг ракобатчиларингиз инновацияларни таклиф қилиш орқали мижоз бўлмаган мижозларни жалб қилганда, кўпчилик мижозлар фойда учун фарқлар ҳақида унутишни афзал кўрганлари сабабидан уларга эргashiшга қарор қилишларини унутманг.

Сиз яратган мовий уммон ҳажмини ошириш учун юкоридагилар етарли эмас. Иккала томон учун барқарор ва ютукли натижага эришиш учун бундан фойдалана олишингиз керак. Кейинги бобда мовий уммонни яратиш бўйича сизнинг таклифларингиз асосида даромадли ўсишни яратадиган ва таъминлайдиган ҳаётий бизнес моделини қандай юзага келтириш ҳақида суҳбатлашамиз.

6-БОБ

ТЎҒРИ СТРАТЕГИК ИЗЧИЛЛИККА АМАЛ ҚИЛИШ

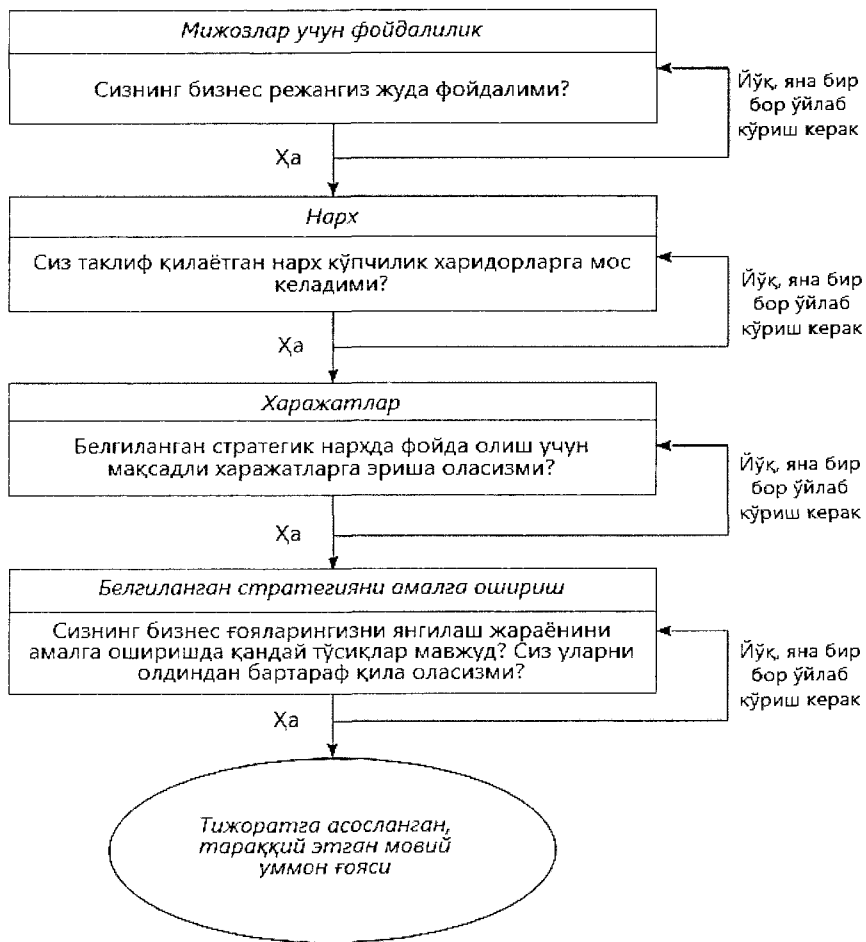
Олдинги бобларда яратиш имкони бўлган уммонларни кашф қилиш усуллари ҳақида гаплашдик. Биз келажакда мовий уммон стратегиясини ақс эттирувчи стратегик режани ишлаб чиқдик. Мижозларни иложи борича кўпроқ қандай жалб қилишни билиб олдик. Эндиги вазифа мовий уммон ғоясини амалга ошириш йўлида яхши фойда олиш учун барқарор бизнес моделини яратишдир. Бу вазифа мовий уммон стратегиясининг тўртинчи, аниқроғи, тўғри стратегик кетма-кетликка риоя қилиш принципига олиб боради.

Ушбу бобда конкретлашнинг стратегик кетма-кетлиги ва мовий уммон ғояларидан тижорат мақсадларида фойдаланиш мумкинлиги ҳамда бунинг тўғри эканлигини асослаш масалалари муҳокама қилинади. Агар бунга тўғри стратегик кетма-кетлик ва мовий уммон ғояларини қандай баҳолашни қўша олсак, бизнес модел билан боғлиқ хавфларни сезиларли даражада камайтиришга эришамиз.

Тўғри стратегик изчиллик

6.1. расмда кўрсатилгандек, компаниялар мовий уммон стратегиясини қуйидаги изчилликда тузишлари керак: мижоз учун фойдалилиги, нарх, харажат ва амалга ошириш.

6.1. расм. Мовий уммон стратегиясида изчиллик.



Сиз харидор учун ёрдам дастуридан бошлашингиз керак.

Айтингчи, бизнес ғоянгиз жуда фойдали эканига ишончингиз комилми?

Сизнинг мақсадли аудиториянгиз маҳсулотингизни сотиб олишига аминмисиз?

Агар бунга ишончингиз аниқ бўлмаса, унда мовий уммоннинг потенциали йўқ. Бундай ҳолатда режани кейинга қолдириш ёки бу саволларга ижобий жавоб бергунингизча уни бошқатдан ўйлаб кўришингизга тўғри келади.

Фавқулдда ёрдам дастурлари билан шуғулланиб иккинчи, яъни тўғри стратегик нархни белгилаш босқичига ўтинг. Бунда компания талабни яратишда фақат нархга таянмаслиги кераклигини ёддан чиқарманг.

Таклиф қилинаётган маҳсулотнингиз нархи мақсадли мижозларни жалб қилиши мумкинми ва бу уларга сизнинг маҳсулотингиз учун пул тўлашга имкон берадими?

Агар саволга ижобий жавобни беролмасангиз, улар маҳсулотингизни сотиб олмайдилар ҳамда таклифингиз бозорда овоза бўлмайди.

Дастлабки икки босқич компания бизнес моделининг даромад томони билан боғлиқ. Сиз уларнинг ёрдами билан мижозлар учун соф қиймат ўсишини яратасиз (бу ерда мижозлар учун соф қиймат – бу таклифнинг фойдалилиги минус мижозлар тўлаган нарх).

Агар фойда масалаларини кўриб чиқсак, бу бизни учинчи таркибий қисм, яъни харажат қисмларга олиб келади.

Харажатларнинг мақсадли даражасини сақлаган ҳолда ўз таклифингизни амалга ошириб яхши фойда олишингиз мумкинми?

Маҳсулотни стратегик нархда, яъни мақсадли мижозлар оммаси учун мавжуд бўлган нархда сотиш орқали даромад олиш мумкинми?

Нархларни бошқариш учун харажатларга асло йўл қўйманг. Аммо юқори харажатлар стратегик нархлардан фойда олишингизга имкон бермаслиги сабабли ёрдам дастурини камайтира олмайсиз.

Агар мақсадли харажатлар даражасини сақлаб қолишнинг иложи бўлмаса, бу фикрни рад қилиш керак, чунки мовий уммон фойда келтирмайди ёки бизнес моделини мақсад даражасида қолиш учун ўзгартиради. Компания бизнес моделининг харажатларга боғлиқлиги бизга фойда кўринишида, аниқроғи, компаниянинг ўзи учун қийматнинг кўтарилишини яратишга имкон беради. Бу устун коммунал, стратегик нарх ва харажатларнинг мақсадли даражаси комбинацияси бўлиб бизга қиймат янгиликларига эришишга имкон беради. Бу харидор учун ҳам, компания учун ҳам қийматнинг ўсиши демакдир.

Яқуний босқич амалга ошириш билан боғлиқ бўлган тўсиқларни енгиб ўтишдир.

Ушбу ғояни ҳаётга татбиқ этишингизда қандай тўсиқлар бор?

Тўсиқлар, асосан, нима билан боғлиқ?

Уларни енгишга ҳаракат қилдингизми?

Мовий уммон стратегиясини яратишни қачон тугалланган деб ҳисоблаш мумкин, деган савол туғилиши табиий. Агар ушбу стратегияни амалга оширишда у билан боғлиқ муаммоларни бошиданок ҳал қила олсангиз, демак, мақсадга эришиш йўлида эканингиз аниқ бўлади. Бундай муаммоларга, масалан, чакана сотувчилар ёки шерикларининг фикрига бўлган қаршилиқлар кабиларни мисол сифатида кўрсатиш мумкин. Мовий уммон стратегиялари алвон уммондан узок масофада туради, шунинг учун ҳам амалга ошириш билан боғлиқ муаммоларни олдиндан ҳал қилиш мақсадга мувофиқдир.

Мовий уммон стратегиянгиз тақдим этилган изчилликда бир ёки турли босқичлардан муваффақиятли ўтаётганини қандай тушуниш мумкин?

Айтинг-чи, барча босқичларни босиб ўтадиган фикрни қай йўл билан мукаммалаштирмакчисиз?

Фойдали дастурдан бошлаб уларнинг ҳар бирини куйида бирма-бир кўриб чиқайлик.

Фавқулодда фойдалилигини текшириш

Харидор учун таклифнинг фойдали эканлигини баҳолаш зарурлиги муҳим ўринга эга. Аммо агар маҳсулот ёки хизматлар янги бўлса, айниқса, уларни ишлаб чиқариш учун янги технологиялар қўлланилса, бундай ҳолатларда кўплаб компаниялар бебаҳо қийматни таклиф қила олмайдилар.

Масалан, “Philips” фирмасининг CD дискини олайлик. Ушбу маҳсулот мижозларга сотиб олиш учун етарли сабаблар таклиф қилина олинмаган товарлардан биридир. Аксинча, плеер жуда кўп функцияларга эга бўлганлиги сабабли рекламалар ёрдамида одамларга худдики “хаёлий машина” сифатида таништирилди. “CD-i” видеомагнитофон, мусиқа ва ўйинлар тизими ҳамда ўқув воситаси сифатида бир нечта хизматларни ўзида жамлаганди. У бир вақтнинг ўзида турли хил функцияларни бажаргани ва истеъмолчи учун сезгир интерфейсга эга эмаслиги сабабли ундан фойдаланиш кийинчиликларни туғдирарди. Қурилманинг мураккаб фойдаланувчи қўлланмаларини ўқиш учун кўп вақт ва куч талаб қилинарди. Шунингдек, дастурий таъминотга жозибали номлар ҳам етишмас эди. Назарий жиҳатдан “CD-i” бир нечта вазифаларни бажариш имконига эга бўлса ҳам, амалда уларнинг барини бирдек уддалай олмасди. Ушбу сабабларга кўра уни сотиб олиш учун ҳеч қандай манфаат кўринмасди, шунинг учун унинг савдоси юришмади.

“Philips” менежерлари (шунингдек, “Motorola”дагилар ҳам) юкори технологиялар мижозлар учун самарали фойдалилик дастурга эга деб ўйлашарди. Шунинг учун ҳам ўзларининг маҳсулотларига

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

6-боб. *Тўғри стратегик изчилликка АМАЛ қилиш*

кўшлаб янги техник воситаларни кўшдилар, аммо бу ўзлари кутмаган тузокни – муваффақиятсизликни юзага чиқарди (“CD-i”даги ҳолатни эсланг).

Одатда, бундай технологик тузоқлар ихтирочи компаниялар йўлида пайдо бўлади. Мижозларнинг ҳаёти технологиялар сабабли соддалашиши, қулайроқ, самарали, хавфсиз, кизикарли ва чиройли бўлиши мумкиндир, аммо ушбу технологиялар қанчалик қадрли бўлмасин, мижозларнинг катта қўламини ўзига жалб қилмайди. Қиймат ва технология инновациялари икки хил нарсадир.

Бундай тузоққа тушмаслик учун, иккинчи бобда айтиб ўтганимиздек, эътиборли бўлиш, тафовут ва харидорларга қаратилган жозибатор умумий ғоя, шиорлар мавжудлиги учун дастлабки текширувдан ўтадиган стратегик профилни яратиш керак. Агар компания буларни амалга оширилса, янги маҳсулот ёки хизмат мижозлар ҳаётини қаерда ва қандай ўзгартиришини тезда аниқлашга тайёр бўлади.

Бир неча томондан кўринадиган нуқтаи назар муҳимдир, чунки у маҳсулот ёки хизматни яратиш усули техник имкониятларга кўра камроқ аниқланганига ва мижозлар учун фойдалилигига ишонч хо-сил қилиш имконини беради.

Харидор учун фойдали харита менежерларга ушбу масалага тўғри томондан қарашга ёрдам беради (6.2-расм). Бу мижозларга фавқулодда ёрдам дастурини тақдим этиш учун компания жалб қилиши мумкин бўлган барча воситаларни, шунингдек, маҳсулот ёки хизмат билан боғлиқ мижозлар томонидан амалга ошириладиган турли хил ҳаракатларни кўрсатади. Ушбу карта ёрдамида менежерлар маҳсулот ёки хизмат тўлдирадиган ҳар қандай ёрдамчи уяларни аниқлай олишади. Келинг, харитани батафсил кўриб чиқамиз.

ИККИНЧИ ҚИСМ. МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

6-боб. Тўғри стратегик изчилликка АМАЛ қилиш

6.2. расм. Харидорлар учун фойдалилик картаси

Харид циклининг олтига босқичи

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------|--------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| | Харид қилиш | Етказиб бериш | Фойдаланиш | Қўшимча хизмат ва маҳсулотлар | Хизмат кўрсатиш | Утилизация қилиш |
| Фойдалиликнинг олтига дастағи | Истеъмолчиларнинг мойиллиги | | | | | |
| | Оддийлик | | | | | |
| | Қулайлик | | | | | |
| | Хавф-хатар | | | | | |
| | Ўйин-қулги ва кўриниш | | | | | |
| | Экологик софлиги | | | | | |

Харид циклининг олтига босқичи

Харид қилиш цикли одатда олтига босқичдан иборат бўлиб, кетма-кетликда маҳсулотни харид қилишдан то уни тасарруф этишгача бўлган йўллارни ўз ичига олади. Ҳар бир босқич ўзига хос хилма-хил ҳаракатларни қамрайди. Менежерлар ҳар бир босқичда мижозлар тажрибасининг сифатини баҳолаш учун бир қатор саволларни беришлари мумкин (6.3-расм).

6.3. расм. Харидлар цикли

| Харид қилиш | Етказиб бериш | Фойдаланиш | Қўшимча маҳсулот ва хизматлар | Хизмат кўрсатиш | Утилизация қилиш |
|--|---|---|--|---|---|
| Сизга керакли маҳсулотни топиш учун қанча вақт керак бўлади? | Маҳсулотни етказиб бериш учун қанча вақт талаб қилинади? | Маҳсулотдан фойдаланиш учун сизга мутахассис ёрдами ёки ўқув дастури керакми? | Маҳсулот ишлаши учун сизга қўшимча маҳсулотлар ва хизматлар керакми? | Ташқи хизмат маҳсулоти керакми? | Маҳсулот чиқиндиларни ҳосил қиладими? |
| Харид қилиш жойи жозибали ва арзонми? | янги маҳсулотни очиб ва ўрнатиш қанчалик қийин? | Маҳсулотни ишлатилмаётган пайти сақлаш осонми? | "Ха" бўлса маҳсулот қанчалик қиммат? | Маҳсулотга хизмат кўрсатиш ёки янгилаш қанчалик осон? | Маҳсулотни утилизация қилиш қанчалик осон? |
| Битим мухити қанчалик хавфсиз? | Харидорлар етказиб бериш хизмати масалаларини ўзлари хал қилишлари керакми? | маҳсулотнинг функциялари ва хусусиятлари қанчалик самарали | Қанча вақт талаб қилинади? | Маҳсулотга хизмат кўрсатиш қанчалик қиммат? | Маҳсулотни хавфсиз утилизация қилиш билан боғлиқ қонуний ёки экологик жиҳатлар борми? |
| Харид қилишни қанчалик тез амалга оширасиз? | "Ха" бўлса, бу қанчалик қиммат ва қанчалик қийин? | Маҳсулот (ёки хизмат) ўртача миқдорнинг эҳтиёжларига қараганда кўпроқ хусусиятлар ёки имкониятларни тақдим этадими? | Қанча қийинчиликлар яратишади? | Маҳсулотга хизмат кўрсатиш қанчалик қиммат? | Утилизация қанчалик қиммат? |
| | Безаклар билан ортиқча ишлов берилмаганми? | | Уларни харид қилиш қанчалик осон? | | |

Фойдалиликнинг олти дастаги

Харид қилиш циклининг босқичлари фойдалилик дастаги билан кесишади. Компаниялар бу икки омил орқали харидор учун фавқулодда қиймат яратиши мумкин. Фойдали дастакларнинг аксарияти бизга таниш. Оддийлик, ўйин-кулги ва ташқи кўриниш, қолаверса, атроф-муҳит харорати қабилар шулар жумласидандир. Шунингдек, харидор учун молиявий, жисмоний ёки обрўга боғлиқ хавфларни қамайтириш ғояси ҳам. Маҳсулот ёки хизмат сотиб олиш, фойдаланиш ёки утилизация этиш осон бўлгани учун қулайликни таъминлайди. Энг кўп ишлатиладиган дастак истемолчининг маҳсулдорлиги, унинг моҳияти маҳсулот ёки хизмат миқдорига ўз бизнесини тезроқ ёки яхшироқ бажаришга ёрдам беришини қарантилламоғи керак. Компания маҳсулотни фавқулодда фойдали дастур учун синаб кўриш ҳамда ўз таклифининг барча миқдорлар ва мизож бўлмаганлар учун харидлар даври мобайнида фойда келтирадиган асосий тўсиқларни бартараф этадими ёки йўқлигини аниқлаши керак. Фойдали воситалар учун энг катта тўсиқлар, одатда, бекиёс қиймат яратиш йўлидаги ҳақиқий имкониятлардир. 6.4. расмда компания фавқулодда ёрдам дастурини топиш учун энг жозибали қайноқ нуқталарни қандай аниқлай олиши кўрсатилган. Харидор учун фойдали хаританинг ўттиз олти катақчасига тахминий таклифингизни ёзиб, янги ғоя нафақат мавжудларидан фарқ қиладиган фойдали таклифни яратишга қолмай, балки коммунал хизматларни яратишда ва миқдор бўлмаган миқдорларни харидорларга айлантиришда асосий тўсиқларни олиб ташлаётганлигини аниқ билиб олишингиз мумкин. Агар таклифингиз бошқа компанияларнинг таклифлари билан ўхшаш бўлса, унда мовий уммон яратишда орқада эканингиз аён бўлади.

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

6-боб. *Тўғри стратегик изчилликка АМАЛ қилиш*

“Ford”нинг “Т” моделини эсланг. Мазкур модел яратилишидан олдин Американинг беш юздан ортиқ автомобил ишлаб чиқарувчилари бойлар учун мўлжалланган қиммат машиналарга эътибор қаратдилар. Агар буни харидор учун фойдалилик харитасининг тилига таржима қилсак, унда бутун саноат фойдаланиш босқичида ташқи кўринишга эътибор қаратиб юқори даражадаги ҳашаматли машиналарни яратди. Натижа шуки. ўттиз олтитадан биттагина фойдалилик катаги банд қилинди, холос.

6.4. расм. Мижоз учун фойдалилик йўлидаги тўсиқларни аниқлаш.

| Харид қилиш | Етказиб бериш | Фойдаланиш | Қўшимча маҳсулот ва хизматлар | Хизмат кўрсатиш | Утилизация |
|------------------------------|---------------|---|-------------------------------|-----------------|------------|
| Истеъмолчиларнинг мойиллиги | | Истеъмолчининг самарали мойиллигини таъминлашда асосий тўсиқлар қайси босқичда? | | | |
| Оддийлик | | Оддийликни таъминлаш учун асосий тўсиқлар қайси босқичда? | | | |
| Қулайлик | | Қайси босқичда қулайлик таъминлаш учун асосий тўсиқлар мавжуд? | | | |
| Хавф | | Хатарларни камайтиришнинг асосий тўсиқлари қайси босқичда? | | | |
| Кўнгил очиш ва ташқи кўриниш | | Кўнгил очиш ва ташқи кўринишни яратишда асосий тўсиқлар қайси босқичда? | | | |
| Табийлик | | Табийлик учун асосий тўсиқлар қайси босқичда? | | | |

Ҳашаматли ёки замонавий кўринишни бартараф этиш оммавий харидор учун фойдалиликни яратишдаги асосий тўсиқ бўлмаган. Аксинча, улар иккита: фойдаланиш босқичидаги қулайлик ҳамда парваришlash фазаси билан боғлиқ хавф каби омилларга алоқадор эди.

Фойдаланиш босқичидаги қулайлик борасида бир мисолни кўриб чиқайлик. Маълумки, асримиз бошларида ифлос йўлакчалар

(бундай йўлақлар кўп эди) отда сайр қилиш учун яроқли бўлса-да, лекин машиналар ҳаракати учун (айниқса, улар қимматбаҳо бўлса) мақбул эмасди. Бундай йўллар (ёмғир ва қорли вақтларда умуман юриб бўлмаслигини эътиборга олинг) автомобилда саёҳат қилиш учун вақтни ҳам, жойни ҳам сезиларли даражада чеклаб қўйди. Хуллас, сифатсиз йўлларда қимматбаҳо машиналардан фойдаланиш ноқулай эди.

Энди парваришlash фазаси билан боғлиқ хавфга назар ташласак. Кўпгина вазифаларни бажаришга мўлжалланган дастгоҳлар яхши тайёрланган бўлишига қарамай тез-тез бузилиб қолар, уларни тузатиш учун эса юқори сифатли механика талаб қилинади. Шу боис уларнинг хизматлари қимматга тушар ва натижада хунармандлар булардан фойдаланишни истамасдилар.

“Ford” компаниясининг “Т” модели иккила тўсикни ҳам олиб ташлади. “Т” модели “ҳамма учун машина” шиорини илгари сурган. Ушбу модел фақат қора рангда бўлиб, минимал вариант эга ягона версияда ишлаб чиқарилган. Хуллас, мазкур компания фойдаланиш босқичида ташки кўринишга сармоя киритишдан воз кечди. Харидорлари кам ва сифатли йўлларни талаб этувчи қимматбаҳо, ҳашаматли машина ўрнига лой йўлларда ёмғир, қор ва ҳар қандай об-ҳавода ҳам ҳеч қандай муаммосиз ҳайдаш учун қулай бўлган машинани яратди. “Т” моделидаги машинани таъмирлаш ва ишлатиш осон эди, муҳими, уни қандай бошқаришни ўрганиш учун бир кун етарли эди.

Юқоридаги мисоллардан кўринадики, харидор учун фойдалилик харитаси янги ва эксклюзив ёрдамчи дастурлар ҳамда гоёлар ўртасидаги фарқларни кўрсатади. Ушбу фарқлар моҳиятига кўра анъанавий таклифлар ёки технологик янгилликларнинг ўзаро тўқнашуви ҳисобланади. Олдингиздаги вазифа шуки, сиз таклиф қилаётган маҳсулот намунавий “Т” сингари имтиҳондан ўтиши мумкин-

лигини текширишдир.

Ушбу машқни бажариш орқали ўз ғоянгизга қандай ишлов бериш кераклигини аниқлайсиз.

Харид жараёнида мижозлар ва мижоз бўлмаганлар учун ёрдам дастурини яратишда қандай асосий тўсиқлар мавжуд?

Айтмоқчи бўлган таклифингиз ушбу тўсиқларни самарали равишда олиб ташлашга имкон берадими?

Агар маҳсулотингиз ушбу синовдан ўтган бўлса, унда сиз кейинги босқичга ўтишингиз мумкин.

Фавқулодда фойдалиликдан стратегик нархлашгача

Таклифингиздан доимий даромад оқишини таъминлаш учун стратегик жихатдан тўғри нархни белгилай олишингиз керак. Ушбу босқич харидор нафақат сизнинг маҳсулотингизни сотиб олишни хошлашига, балки унга ҳақ тўлашга кодирлигига ишонч ҳосил қилиш имконини беради. Компанияларнинг кўпчилиги қарама-қарши ҳаракатларни танлайдилар. Яъни янги бизнес ғояни амалга оширишда янги маҳсулотларга иштиёқманд ва нархларга бефарқ бўлган истеъмолчиларга йўналтирадилар ва бир мунча вақт ўтгач, харидорларнинг асосий қисмини жалб қилиш учун нархларни пассивлаштирадилар. Лекин тан олиш керакки, бугунги кунда бошиданок қандай нарх мақсадли харидорларни тезда жалб қилиши мумкинлигини билиш тобора муҳим аҳамият касб этмоқда.

Компаниялар маҳсулот ҳажми юқори даромад олишга имкон беришини билишади. Товарлар кўпроқ маълумот талаб қиладиган бўлиб, ҳаражатларнинг ортиб бораётган қисми ишлаб чиқариш билан эмас, балки уларнинг ривожланиши билан боғлиқ. Ушбу фикрларнинг исботи сифатида дастурий таъминот саноатидан ми-

сол келтирсак. Эсланг, “Apple” “iOS”нинг ривожланиши учун бир неча миллиард долларни сарф қилишга мажбур бўлди, ammo бундай дастур “Apple” стандартларига эга компьютерларга ўрнатилишини ҳисобга олсак, сарф қилинган харажатлар ўзини оқлаганига гувоҳ бўламиз.

Албатта, бундай вазиятда ҳажм муҳим рол ўйнайди.

Маҳсулот ёки хизматнинг киймати харидор учун баъзан ушбу маҳсулот ёки хизматдан фойдаланаётган одамлар сонидан келиб чиқиши мумкин. Масалан, онлайн-хизмат соҳасида фаолият юритувчи “e-Bay”дан қанчалар кўп одамлар фойдаланансалар, у сотувчи ва харидорларга шунчалар жозибадор кўринади. Тармоқнинг ташқи хусусиятлари (network externalities) деб номланган ушбу ҳолида натижасида кўплаб маҳсулотлар ёки хизматлар учун таклиф “ҳамма ёки ҳеч нарса” тамойилига асосланади. Айтиш керакки, бунда ё бирданига миллион нусхани сотасиз, ёки умуман ҳеч нарса сота олмайсиз¹.

Унутмаслик керакки, “маълумотли” маҳсулотлар сонининг кўпайиши тақлид қилиш учун имконият яратади. Негаки билимлар аслида рақобатбардош эмас ва қисман эксклюзив бўлади². Бир компаниянинг рақобатдош маҳсулотни ишлатиши бошқа компания бундан буён уни ишлатмаслигини англатади. Чунончи, “IBM” компаниясида доимий равишда ишлайдиган “Нобел” мукофоти совриндорлари бўлган олимлар бир вақтнинг ўзида бошқа компанияда ишлашлари мумкин эмас. Худди шундай яна бир мисол: “Nucor” томонидан ишлатиладиган пўлат парчаларини бир вақтнинг ўзида соҳадаги бошқа фабрикаларда қайта ишлаш учун сотиб олиш мумкин эмас.

Аксинча, битта компаниянинг рақобатдош бўлмаган товарлардан фойдаланиши унинг бошқа компаниялар томонидан ишлатилишини чекламайди. Масалан, “Virgin Atlantic Airways” катта

креслолар ва оёқ кўйиш учун кенгрок жойларни бирлаштирган “Upper Class” брендини яратганда бошқа авиакомпаниялар ушбу ғоядан “Virgin”нинг имкониятларини чекламасдан фойдаланишлари мумкин эди. Бундай ҳолда рақобатчиларнинг таклифларига тақлид қилиш нафақат мумкин, балки анча арзонроқ бўлади. Чунки инновацион ғояни ишлаб чиқиш билан боғлиқ харажатлар ва хавфлар издошнинг эмас, ташаббускорнинг зиммасидадир.

Эксклюзивлик ҳақида гап кетганда муаммо янада мураккаб-лашади. Эксклюзивлик бу ҳам маҳсулотнинг табиий функцияси, ҳам қонуннинг хусусиятидир. Агар компания маҳсулотдан бошқаларнинг фойдаланишига тўсқинлик қилса, дейлик, киришни чеклаш ёки уни патент билан химоя қилса, бундай маҳсулот эксклюзив ҳисобланади. “Intel” бошқа яримўтказгич ишлаб чиқарувчиларнинг ўз ускуналарига киришига тўсқинлик қилиши мумкин, чунки мулкни химоя қиладиган махсус қонунлар мавжуд. Аммо Осиёнинг “QB House” сартарошхоналари унинг хонасига кирган, тартибини ўрганган, муҳитини баҳолаган, бу ердаги сартарошларнинг қандай ишлашини кўриб ўз сартарошхонасининг муҳитини ҳам шундай яратган рақобатчига ҳеч нарса қилолмайди. Бирор гоё амалга оширилгач, у бошқа компаниялар орасида табиий равишда тарқалади.

Эксклюзивликнинг йўқлиги тақлид қилиш хавфини оширади. “Pret A Manger” ёки “JCDecaux”нинг ижодий ишлари сингари мовий уммоннинг кўплаб янги ғоялари ҳам улкан аҳамиятга эга бўлса-да, аммо бу ғоялар янги технологик кашфиётларни ўз ичига олмайди.

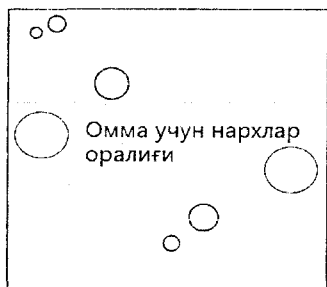
Шу боисдан уларни патентлаш ёки эксклюзив қилишнинг имкони йўқ, бу эса уларга нисбатан ҳар доим тақлид қилиш хавфи мавжудлигини англатади.

6.5. расм. Омма учун нархлар оралиғи

Биринчи қадам:
омма учун нарх оралиғини
аниқлаш

**Маҳсулот/хизматларнинг
учта муқобил тури**

Бир хил шакл Бошқа шакл, бир хил функция Бошқа шакл ва функция, бир хил вазифа



Юқори нарх даражаси

Уртача нарх даражаси

Паст нарх даражаси

Қонунчилик ва ресурслар ҳимоясининг юқори даражаси. Тақлид қилиш кийин

Қонунчилик ва ресурслар ҳимоясининг баъзи бир даражалари

Қонунчилик ва ресурслар ҳимоясининг паст даражаси. Тақлид қилиш осон

Айланалар ўлчамлари ушбу маҳсулот/хизматлардан фойдаланувчи мижозлар сонига мутаносибдир

Юқоридагилардан хулоса қилиш мумкинки, сиз белгилаган стратегик нарх нафақат кенг харидорларни жалб қилиши, балки уларни ушлаб туришингизга ёрдам бериши мумкин. Таклид қилувчиларнинг юқори хавфини ҳисобга олган ҳолда биринчи кунданок янги маҳсулот ёки хизматнинг обрўсига эга бўлиш керак, чунки бренднинг яратилиши етказилган тавсияларга ва бизнинг жамиятимиз орқали тез тарқалишга боғлиқ. Стратегик нархлаш муҳим рол ўйнайди, негаки бу сиз таклиф қилган нарх мақсадли харидорларни жалб қилиши учун белгиланганми, деган саволга аниқлик киритади. Агар фавқулодда фойдалилик стратегик нархлаш билан бирлаштирилган бўлса, таклид хавфидан кўркмас ҳам бўлади.

Биз мақсадли мижозлар учун нархлар оралиғи деб номланган воситани ишлаб чиқдик. Ушбу восита менежерларга қаршилиқ кўрсатишнинг иложи бўлмаган таклифлар учун тўғри нархни топишга ёрдам беради ва топилган нарх энг паст даражада бўлмайди. Асбоб ўзаро боғлиқ бўлган иккита босқични талаб қилади (6.5-расмга қаранг).

Биринчи қадам. Омма учун нарх оралигини аниқлаш

Компаниялар нархни белгилашда, аввало, ўз шаклларига ўхшаш маҳсулот ва хизматларни синчковлик билан ўрганадилар, ўз соҳаларидаги бошқа маҳсулотлар ва хизматларни кўриб чиқадилар. Гарчи бу тўғри йўл бўлса ҳамки, аммо бу янги мижозларни жалб қилиш учун етарли эмас. Стратегик нархни белгилашда асосий вазифа шуки, янги маҳсулот ёки хизматни анъанавий рақобатчилар гуруҳидан ташқарида тақдим этиладиган турли хил маҳсулот ва хизматларнинг массаси билан таққослаганда, одамларнинг унга қандай баҳо беришини тушунишдир.

Маълум бир соҳа доирасидан ташқарига чиқишда қўйидаги икки хил тоифага мансуб маҳсулотлар ва хизматларнинг моҳиятини англаб етиш мақсадга мувофиқ бўлади:

а) бошқа маҳсулотга ўхшаб кўринадиган, аммо бажарадиган функциялари шунга ўхшаш;

б) бир маҳсулотга нисбатан бошқача кўринадиган, турли хил функцияларни бажарадиган, лекин бир хил вазифаларни бажарадиганлар.

Бошқа шакл – функция бир хил

Мовий уммонларни яратадиган кўплаб компаниялар бир хил функцияни бажарадиган ёки бир хил асосий вазифани бажарадиган, аммо мутлақо бошқача жисмоний шаклга эга бўлган маҳсулот ва хизматларни таклиф қилиш орқали ҳам бошқа соҳалардаги мижозларни жалб қила оладилар. Масалан, “Т” моделига қайтсак. “Ford” ишчилари отларга кўшилган аравага эътибор қаратишди. Бир қарашдаёқ араванинг автоулов бажарадиган вазифани, яъни йўловчилар ташишни амалга оширишини илғаймиз. Аммо вазифа бир хил бўлгани билан унинг бажарувчилари бошқа-бошқа. Компания автомобилсозлик соҳасида мижоз бўлмаганларнинг кўпчилигини, яъни от аравадан фойдаланувчиларни ўз мижозларига айлантирди. Бунда “Т” моделининг нарҳини бошқа ишлаб чиқарувчиларнинг машиналари нарҳига эмас, балки ташиш хизмати нарҳига қараб хисоблаб чиқди.

Шакл бошқа, аммо функцияси бир хил бўлган хизмат жараёнига мактаб озик-овқат саноатидан болалар учун нонушта тайёрлашни ҳам мисол сифатида келтириш мумкин. Бунда болалар учун уларнинг ота-оналари компаниялар билан бир хил вазифани бажардилар: улар нонушта тайёрладилар. Аммо шакл бутунлай бошқача, яъни бир томондан ота-она, иккинчи томондан мактаб ошхонаси хизмати кўрамыз

Бошқа шакл ва функция, вазифа бир хил

Баъзи бир компаниялар янада узокдаги мижозларни жалб қилишга қодир. Масалан, “Cirque du Soleil” бундай турдаги харидорларни турли хил кечки кўнгилочар жойлардан ўзи томонига оғ-

дира олди. Компаниянинг ўсиши қисман турлича кўриниш ва ҳар хил функцияларга эга бўлган бошқа-бошқа муассасаларнинг ҳар доимги мижозларини жалб қилишга муваффақ бўлганлиги сабабли рўй берди. Масалан, бар ва ресторанлар билан цирк ўртасида умуман ўхшашлик йўқ. Албатта, ошхона муассасалари мижозларга суҳбатдан завқланишни ва мазали таомларни тақдим қиладилар ҳамда бу билан цирк томонидан таклиф қилинган визуал ўйин-қулгидан сезиларли даражада фарқ қилади. Шундай бўлса-да, шакли ва функциясидаги ҳар хил фарқларга қарамай ушбу масканларга ташриф буюрувчиларнинг мақсади умумий, яъни кечани яхши ўтказишдир.

Муқобил маҳсулотлар ва хизматларнинг барча гуруҳлари рўйхатини тузиш менежерларга бошқа саноатдан ва саноат бўлмаган соҳалардан ўзларига оғдириш мумкин мижозларни, яъни юқорида кўрганимиздек, ота-оналар (мақгаб озик-овқат саноати) ёки уйда ҳисоб-китоб қилиш учун қалам (шахсий молиявий назорат дастури) ва бошқаларни кўриш имкониятини беради.

Схемада кўрсатилган муқобилларнинг нархлари ва ҳажми-ни 6.5. расмдагидай графикада кўрсатиш кейинги қадам ҳисобланади.

Ушбу ёндашув мақсадли мижозларнинг катта қисмини тўғридан тўғри аниқлаш ва ҳозирги вақтда ишлатилаётган маҳсулотлар ҳамда хизматлар учун қандай нарх тўлашга тайёрлигини тушуниш имконини беради. Мақсадли мижозларнинг энг катта гуруҳларини ўз ичига олган нархлар гуруҳи мақсадли массалар учун нархлар оралиғи саналади.

Айрим соҳаларда мақсадли мижозлар доираси жуда кенг. Бундаги эътиборли жиҳат нархни соҳадаги рақобатчилардан келиб чиқиб эмас, балки уни барча тармоқлар ва ноишлаб чиқариш соҳаларида нархларнинг ўрнига ҳамда муқобил вариантлар асосида белгилашдир. Агар юқорида кўриб чиққанимиздек, “Ford” бошқа

ишлаб чиқарувчиларнинг нархларига таянганда эди (рақобатчиларнинг автомашиналари от арачасига қараганда уч барабар қиммат), “Т” модели бозорда бунчалик улкан ютукқа эга бўлмас эди.

Иккинчи қадам. Нархлар оралигидаги даражаси аниқланг

Иккинчи қадам менежерларга ораликда қолиш ҳамда бошқа маҳсулотларга тақлид қилмасдан туриб қанча ҳақ олишлари мумкинлигини аниқлашга ёрдам беради. Қайд этиш керакки, баҳолаш икки асосий омилга боғлиқ. Буларнинг биринчиси маҳсулот ёки хизматнинг ҳуқуқий ҳимояси даражасини, яъни патентни рўйхатдан ўтказиш ёки муаллифлик ҳуқуқини ҳимоя қилиш эътиборга олинганлиги бўлса, иккинчиси ҳар қандай эксклюзив актив, асосий имконият ёки дизайн соҳасида ноёб компетенцияга эга бўлган компания даражасидир. Масалан, қимматбаҳо ускуналар маҳсулотни тақлид қилиш учун тўсик бўлиши мумкин. Маиший техника ишлаб чиқарадиган Буюк Британиянинг “Dyson” компанияси ўзининг чанг йиғадиган қопчасиз ишлайдиган чангютгичга юқори нархларни 1995-йилда маҳсулот чиқара бошлаган пайтдан то шу кунгача ўрнатмоқда. Чунки модел патентлар билан ҳимояланган ва компанияда дизайн каби хизмат кўрсатиш қобилиятини имитация қилиш қийин.

Кўпгина компаниялар мақсадли харидорларни жалб қилиш учун стратегик нархни юқори чегарада белгилайдилар. Улар орасида “Philips”нинг люминесцент лампалари учун дастури саналган “ALTO”, дастурий таъминот бизнесини ривожлантириш саноатида ишлаб чиқарилган маҳсулотлар учун “SAP”, молиявий дастурлар учун “Bloomberg”ларни санаб ўтиш мумкин.

Патентга эга бўлмаган ва ўз активларини етарлича ишончли ҳимоя қила олмайдиган компаниялар нархлар йўлагининг ўртача

қийматларидан келиб чиққан холда белгилашлари мумкин. Умуман олганда, бундай химояга эга бўлмаган компанияларга пастки чегарада нарх белгилаш тавсия этилади. “Southwest Airlines” авиакомпаниясининг хизматларига патент берилиши мумкин эмас, негаки унинг эксклюзив активлари йўқ эди, шунинг учун чипталар нархи йўлакнинг пастки чегараси бўйлаб то автоулов хизмати нархлари даражасида ўрнатилди. Компания қуйидаги омиллардан камида биттасини бўлса ҳам йўлакнинг ўртасидан пастки чегарасигача бўлган вақт оралиғидаги қийматларга эътибор қаратиб стратегик нархларни белгиласа, оқилона ҳаракат қилади:

- компаниянинг мовий уммонни яратиш бўйича таклифи юқори доимий ва паст ўзгарувчан харажатлар билан тавсифланади;
- мовий уммоннинг жозибадорлигига тармоқ ташқи таъсирлари ўз кучини кўрсатади;
- мовий уммонда иш олиб борадиган компаниянинг харажатлар таркиби миқёс ва ҳажм иқтисодини ижобий акс эттиради.

Таъкидлаш керакки, бундай холларда ҳажмнинг ўсиши сезиларли харажатларнинг афзалликларини таъминлайди, бу эса нархларнинг муҳимлилик даражасини оширади. Омма учун нарх оралиғи нафақат уммонга янги талабнинг кўтарилишини рағбатлантирадиган стратегик нарх зонасини кўрсатади, балки ушбу таъсирга эришиш учун дастлабки ҳисобланган нархни қандай ўзгартириш мумкинлигини ҳам айтиб беради. Сиз таклиф қилаётган маҳсулот ёки хизмат тўғри стратегик нарх учун синовдан ўтсагина кейинги босқичга тайёр бўласиз.

Стратегик нархлашдан оқилона харажатларгача

Стратегик кетма-кетликнинг кейинги босқичи мақсадли харажатлар (target costing) ёки мақсадли таннархбизнес моделининг фойда каби томони билан бевосита боғлиқдир. Мовий уммон ғоясини амалга оширишдан олинган фойда потенциалини кўпайтириши учун, аввало, компания стратегик нархдан бошланиши ва мақсадли харажатларни эгаллаши йўлида ундан керакли фойдани ола билиши керак.

Бу ерда мижоз учун жозибадор нархга асосланиб, уни харажатлар ва фойда йиғиндиси билан белгилаш муҳим эмас (агар сиз фойдали потенциал тақлид қилувчилар томонидан амалга ошириш кийин бўлган фойдали харажатлар структурасини олишни истама-сангиз).

Агар мақсадли харажатлар стратегик нархларни бошқариш билан юритилса, у ҳолдау жуда тажовузкор бўлади. Мақсадли нархга эришиш муаммосининг бир қисми нафақат тафовутга, балки эътиборга молик бўлган стратегик профилни яратиш билан ҳам ҳал қилиниши мумкин, аммо бу йўл компанияни харажатларни камайтиришга мажбур қилади. “Cirque du Soleil” ўргатилган хайвонлар ва машҳур юлдузларнинг қиммат хизматидан воз кечиб ўз харажатларини қандай камайтирганини ёки “Т” моделини битта рангда ва битта модификацияда чиқарган ҳолда қандай ютуққа эришганини эсланг.

Баъзан бундай пасайиш мақсадли нархга эришиш учун етарли бўлса ҳам, аммо доимий равишда бундай деб бўлмайди. Масалан, “Т” моделининг агрессив мақсадли нархига эришиш учун компания томонидан киритилиши керак бўлган янгиликларни олинг. “Ford” дастгоҳларни бошидан охиригача йиғадиган тажрибали ус-таларнинг стандарт ишлаб чиқариш тизимидан воз кечишга мажбур

бўлди. Аксинча, уларнинг ўрнига тезкор ва унумли ишлайдиган, хар бири ўз кичик операциясини бажарадиган малакали ишчиларни жалб қилди. Бу эса ишлаб чиқариш вақтини йигирма кундан тўрт кунгача қисқартиришга, иш вақтини 60%га камайтиришга имкон берди³.

Агар компания бунни қилмаганида у белгиланган стратегик нархда фойда кўрмаган бўлар эди.

Компаниялар “Ford” сингари мақсадли нархга эришиш учун ижодий йўллارни кидириб топмаса, саросимага тушишлари аниқ. Шунда стратегик нархларни ҳаддан ташқари оширишади ёки фойдали томонларини қисқартиришади.

Бу билан мовий уммоннинг олтин сувларига бир қадам ҳам яқинлаша олмайдилар. Мақсадли нархга эришиш учун компанияга учта асосий дастак керак.

Биринчи дастак ҳаракатларни соддалаштириш ва инновацияларни жорий этиш орқали барча босқичларда харажатларни камайтиришдир.

Бу ишлаб чиқаришдан бошлаб тарқатиш билан яқунланадиган жараёндир.

Маҳсулот ёки хизматни яратиш учун зарур бўлган хом ашёни ноанъанавий, арзон материалларга алмаштириш мумкинми?

Дейлик, металлдан пластмассага ўтиш ёки маълумот йўналтириш хизматини Буюк Британиядан Бангалорга ўтказиш мумкинми?

Қиммат, аммо қиймат қўшадиган иш турларини қисқартириш, бекор қилиш ёки аутсорсинг усулини топиш-чи?

“The Home Depot”, “IKEA” ва “Wal-Mart” компаниялари каби маҳсулот ёки хизматнинг манзилени ўзгартириш, уларни қиммат жойлардан арзон жойларга кўчириш ёки “Southwest Airlines” каби катта аэропортлардан иккинчи даражалиларига ўтиш мумкинми?

ИККИНЧИ ҚИСМ. **МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ**

6-боб. Тўғри стратегик изчилликка АМАЛ қилиш

“Ford” оқим конвеерини жорий қилганидек, маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнини ўзи ўзгартириб, таркибий қисмлар сонини ёки ишлаб чиқариш босқичларини қисқартириш-чи?

Харажатларни камайтириш учун ишларни компьютерлаштириш тўғри танловми?

Юқоридаги саволлардан келиб чиқиб ишни тўғри ташкиллаштирган Швецариянинг “Swatch” компанияси харажатларни 30 фоизга камайтиришга муваффақ бўлди.

Аввало, компаниянинг директорлар кенгаши раиси Николай Хейк “Swatch” маҳсулотларининг стратегик нархини белгилувчи махсус дизайн гуруҳини шакллантирди.

Ўша пайтларда оммавий бозор Япония ва Гонконгда ишлаб чиқарилган арзон (тахминан 75 доллар) юқори аниқликдаги кварц соатлари билан тўла бошлаганди. “Swatch” ўз маҳсулотига 40 доллар атрофида нарх белгилади. Бундай нарх одамларга бир вақтнинг ўзида замонавий аксессуар сифатида бир неча соат сотиб олишга имкон яратди. Нархнинг арзон қилиниши Япония ва Гонконг компанияларига “Swatch” соатларидан нусха кўчиришга йўл қолдирмади.

“Swatch” соати нархига буюртма олганидан сўнг лойиҳа аъзолари унинг мақсадли нархини кондириш учун иш бошлашди. Бунинг учун маркетинг ва хизматлар харажатларини коплайдиган ва шу билан бирга компанияга фойда келтирадиган маржанинг миқдорини аниқлаш керак эди.

Швейцарияда ишчи кучининг қимматлигини ҳисобга олган ҳолда фақатгина маҳсулот ва ишлаб чиқариш усулига туб ўзгаришлар киритилди ва энг қизиғи, шунинг ўзи ҳам муваффақият учун старли бўлди. Шундай қилиб “Swatch” аънавий металл ёки теридан воз кечди ва соатларни пластмассадан ясай бошлади. Шунингдек, компания муҳандислари соат ишини сезиларли даражада

содалаштиришга муваффақ бўлишди. Қисмлар сони ҳам бир неча баравар қисқартирилди. Охир-оқибатда янги ва арзонроқ монтаж техникаси яратилди. Компания дизайн ва ишлаб чиқаришдаги ушбу барча ўзгаришлар сабаб ишчи кучи билан боғлиқ умумий харажатларнинг 30 фоизидан 10 фоизигача камайтирди. Ушбу янгилик рақобат қилиш қийин бўлган харажатлар таркибини яратишга имкон берди ва “Swatch” соатларнинг оммавий бозорида ўзининг устунлигини ўрнатди ҳамда муносиб фойда кўрди.

Харажатларни камайтириш соҳасида жараёнларни содалаштириш ва инновацияларни жорий қилишдан ташқари, компания мақсадли харажатларни қондириш учун босиши мумкин бўлган иккинчи восита ҳам мавжуд.

Бу шериклик воситасидир.

Компаниялар бозорга янги маҳсулот ёки хизмат билан кириб баъзида нотўғри ҳаракат қилишади. Инчинун, ишлаб чиқаришдан тарқатишгача барча турдаги фаолиятларни мустақил равишда амалга оширишга уринишади. Бунга маҳсулот ёки хизматнинг янги потенциални яратиш учун платформа сифатида кўриб чиқишлари сабаб бўлади. Шунингдек, шунчаки бошқа ташки имкониятларни ҳисобга олинмагани ҳам сабаблардан биридир. Ҳамкорлик компанияларга харажатларни камайтириш билан бир қаторда зарур имкониятларни тез ва самарали яратишга имкон беради. Бунда компания бошқа компанияларнинг тажрибасидан фойдаланиши мумкин. Сотиб олиш ва қўшилиш орқали имкониятларнинг етишмаслигини тўлдириш шерикликнинг муҳим томонларидан биридир. Чунки бу тезроқ ва осонроқ вариант бўлиб, бошқа томоннинг тажрибасидан фойдаланишга имкон беради.

Юқоридаги фикрларнинг исботи сифатида “IKEA”нинг муваффақияти шериклик туфайли эканини кўрсатиш мумкин. Мазкур компания материаллар ва маҳсулотларни энг паст нархларда сотиб

олишга интилади, бу эса элликдан ортиқ мамлакатларда қарийб икки минг саноат корхоналари билан шериклик орқали эришилади. Шунинг учун ҳам тахминан йигирма минг махсулотдан иборат “IKEA” ассортименти имкон қадар тез ва энг арзон нархларда ишлаб чиқарилмоқда.

Шунингдек, Германияда жойлашган “SAP” компанияси бизнес учун дастурий таъминот ишлаб чиқаришда қирқ йилдан бери етакчи ўринни эгаллаб келмоқда. Дастлаб “Oracle” билан шериклик ўрнатиш орқали юзлаб, миллиардлаб доллар маблағлар тежалди. “SAP” ўз ҳамкори томонидан яратилган юқори сифатли маълумотлар базасини олди.

Айтиш ўринлики, агар ушбу шериклик бўлмаганида компания ўзининг биринчи мовий уммонлари – “SAP” — “R/2” ва кейинчалик “R/3”ни ишлаб чиқишнинг имконига эга бўлиши кийин эди.

Мазкур компания “Sapgemini” ва “Accenture” каби етакчи консалтинг компанияларига ҳам шериклик қилиш таклифини билдирди. Бунинг натижасида қўшимча харажатларсиз бутун дунё бўйлаб унинг манфаатларида ишлайдиган сотувчилар ва дизайн бўйича мутахассисларга эга бўлди. “Oracle” сотувчиларнинг сонини камайтириши учун ниҳоятда катта харажатларни ўз зиммасига олишга мажбур бўлган бўлса-да, “SAP” “Sapgemini” ва “Accenture” глобал тармоқларидан тезда мақсадли мижозларга етиб бориш учун фойдаланди ва бу компаниянинг харажатларига таъсир қилмади. Бугунги кунда ушбу компания жуда кенг экотизимни қўллаб-қувватлашда давом этмоқда.

Бунда шериклар ҳал қилувчи рол ўйнайдилар, яъни харидорларни “SAP” ечимлари билан таништирадилар, уларга эга бўладилар ва амалиётда қўллайдилар.

Аммо тан олиш керакки, баъзида рационализация ҳам, ха-

ражатларни камайтириш соҳасидаги инновация ҳам, шериклик ҳам компанияга мақсадли харажатларни қондиришда ёрдам беролмаслиги мумкин.

Биз ана шу ўринда компаниялар стратегик нархга таъсир қилмаган ҳолда фойда олишнинг исталган даражасига эришиш учун фойдаланиши мумкин бўлган учинчи дастак – соҳанинг нарх моделини ўзгартиришга етиб келдик.

Олдинги бўлимларда айтганимиздек, “NetJets” компанияси вақтни ҳисоблаш тамойилларидан фойдаланишни таклиф қилган ҳолда йўловчиларни ташиш нархлари моделини ўзгартирди ва фойда олиш имконини берадиган стратегик нарх ичида қолишга муваффақ бўлди. Мазкур модел сабаб кўп сонли корпоратив мижозлар ҳамда самолётни тамомила сотиб олмайдиган, аксинча ундан фақат бир мунча вақт фойдаланиш ҳуқуқини берадиган харидорлар гуруҳи пайдо бўлди. Агар мижозларга самолётни тўлиқ сотиб олиш таклиф қилинганда компаниянинг хизматларига талаб катта бўлмаслиги аниқ эди.

Яна бир модел слайшер деб номланади. Бунда очик инвестиция фондларининг менежерлари нафақат бутун портфелни, балки унинг фақат бир қисмини сотадиган кичик инвесторларга юқори сифатли инвестиция портфелини бошқариш хизматларини тақдим этадилар.

Одатда, бундай хизматлар хусусий банклар томонидан бадавлат мижозларга тақдим этиб келинган.

Фриминум ёки шартли равишда бепул фойдаланиш стратегияси ҳам мавжуд бўлиб, бунда мақсадли массани жалб қилиш учун маҳсулот ёки хизмат (одатда рақамли-дастурий таъминот, сақлаш муҳити, ўйинлар ёки веб-хизматлар) бепул тақдим этилади. Бирок барча вариантлар, функциялар ёки виртуал маҳсулотлар учун тўлов олинади. Компания бир таклифнинг ўзида “бепул” ва “пулли” хиз-

матни бирлаштирган ҳолда стратегик нархни олади. Айни шу таклиф унга мақсадли массаларни жалб қилиш ва шу билан бирга қўшимча мулкларни сотишдан фойда олиш имконини беради. Буларнинг барчаси нархларни аниқлаш инновациясига мисоллардир. Шу ўринда айтиш керакки, бир соҳада нарх белгилашда янгилик деб ҳисобланган нарса бошқа соҳада стандарт нарх модели бўлиб хизмат қилиши мумкин.

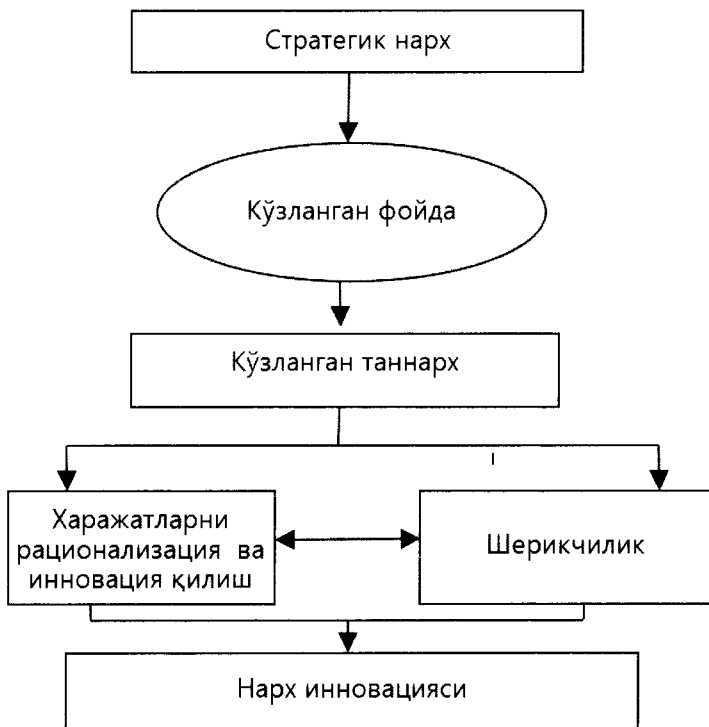
Хуллас, “IBM” дастурий таъминот бозорини том маънода портлатди, чунки стратегик нархни олиш ва шу билан бирга асосий харажатларни қоплаш учун сотувни лизингга алмаштирди, соҳада қабул қилинган нарх моделини ўзгартирди.

6.6. расмда юқорида санаб ўтилган учта дастагидан фойдаланиб инновация қиймати даромадни қандай ошириши кўрсатилган. Расмдан кўриниб турибдики, компания стратегик нархдан бошланади. У мақсадли харажатларни олиш учун мақсадли фойдага эришади.

Компания даромадни қўллаб-қувватлайдиган мақсадли тан-нарх нархига эришиш учун иккита асосий воситага эга. Булар харажатларни камайтириш соҳасидаги рационализация ва инновация ҳамда ҳамкорлик воситаларидир. Агар компания мақсадли нарх нархига жавоб бермаса, у нарх инновацияларига мурожаат қилиши ва ундан стратегик баҳода сотишдан фойда олиш учун фойдаланиши керак.

Албатта, нархнинг янгиланиши мақсадли харажатларни таъминлаш мумкин бўлганда ҳам яратилиши мумкин. Компаниянинг таклифи фойда бўйича бизнес моделга тўғри келадиган бўлса, бу компания мовий уммон стратегик кетма-кетлигининг охириги босқичига ўтишга тайёрлигини англатади.

6.6. расм. Мовий уммон стратегиясининг фойда олиш модели.



Қуйида келтирилган кетма-кетликдаги бизнес модели, яъни фавқулодда фойда, стратегик нарх ва мақсадли қиймат қиймат инновацияларига олиб келади. Анъанавий технология инновацияларидан фарқли равишда қиймат инновацияси мижозлар, компаниялар ва жамият ўртасидаги ғолиблик ҳаракатига асосланган. 3-иловада “Қиймат инновацияларининг бозор динамикаси” ушбу ўйин бозорда қандай ўйнашини ва ундан қандай иқтисодий ва ижтимоий фойда олиб келишини кўрсатади.

Фойда, нарх ва харажатдан то амалга оширишгача

Бир нарсани доим ёдда тутиш: хатто энгилмас бизнес модели ҳам мовий уммон ғоясининг тижорат муваффақиятига кафолат бериш учун етарли бўлмаслиги мумкин. Бу эса ҳозирги ҳолатга таҳдид солади ва шу сабабли компания билан боғлиқ учта асосий гуруҳ: ходимлар, бизнес шериклар ва жамият ўртасида ҳадик ҳамда қаршиликка сабаб бўлиши мумкин. Компаниялар рақобатга киришиш ва янги ғояни молиялаштиришни бошлашдан олдин бундай ҳадикни энгишга мойил бўлганларни кўриб чиқиш орқали энгиб ўтишлари керак.

Ходимлар

Ишбилармонлик ғоясининг иш жараёнига ва ўзларига таъсири ҳақидаги ҳадикни бартараф этмаслик салбий ҳолатларни келтириб чиқариши мумкин. “Merrill Lynch” раҳбарияти онлайн брокерлик хизматини яратишни режалаштираётганини эълон қилганда унинг акциялари нархи 14 % га тушди. Негаки ушбу ғоя компаниянинг йирик брокерлик бўлинмаларида қаршилик ва ички келишмовчиликларни келтириб чиқарганди.

Компания фикрни эълон қилишдан ва янги стратегияни амалга ошириш учун чоралар кўришдан аввал ходимларни юзага келиши мумкин бўлган қийинчиликлар тўғрисида хабардор қилиши керак. Шунингдек, роллар, мажбуриятлар ва мукофотларнинг ўзгаришидан катъи назар ходимларнинг ҳар бири ортда қолмаслиги учун вужудга келган таҳдидларни бартараф этиш усулларини ҳам топиши керак. Бу борада “Netflix” “Merrill Lynch” самарали ҳаракат қилди, гарчи “DVD” савдо компаниясидан видео оқими таъминотчисига айланиш учун кўп иш қилишга тўғри келган бўлса ҳам.

“Netflix” ходимларга ўзгариш зарурлиги ҳақидаги фикрни етказа олди ва бунинг моҳиятини тушунтириб берди ҳамда шу билан ўзгаришга замин тайёрлади. Ушбу ёндашув хали ҳам ижобий натижаларни бермоқда, негаки компаниянинг миқозлари сони доимий равишда ўсиб бормоқда ва 2013-йилда кўрсаткич қирк миллиондан ошганди.

Бизнес ҳамкорлар

Жиддий потенциал таҳдидлардан яна бири янги бизнес ғояси уларнинг даромадлари ёки бозордаги мавқеёига таҳдид солишдан кўркаётган шерикларнинг қаршилигидир. “SAP” гезлаштирилган ва арзонрок саноат дастурларини амалга ошириш технологияси – “Accelerated SAP” (“ASAP”) маҳсулотини ишлаб чиқара бошлаганида худди шундай вазиятга дуч келди. Муаммо “ASAP”ни ишлаб чиқишда “SAP”нинг бошқа маҳсулотларини сотишдан катта фойда олган йирик консалтинг компанияларининг фаол иштирокини талаб қилиши эди.

Айни шу ҳолат компаниянинг дастурий таъминотини тезкор равишда амалга ошириш усулларини излаш йўлида рағбатлантирувчи кучга эга бўлмаслигига сабаб бўлди.

“SAP” маскур ҳолатни ўз шериклари билан очик муҳокама қилиш орқали ҳал қилди. Раҳбарият биргаликда ишлайдиган консалтинг компанияларини ўз фаоллият доираларини кенгайтиришга ишонтириб келмоқда. Кичик ва ўрта корхоналар учун “ASAP”ни амалга ошириш учун қисқа муддатда белгиланган бўлса-да, маслаҳатчилар миқозларнинг янги базасини жалб этишга киришди, бу эса ўз навбатида даромадларни камайтиришга имкон берди. Қолаверса, янги тизим маслаҳатчиларга миқозларда бўладиган шикоятлар билан танишиш имкон берди. Илгарилари бундай дастурий таъ-

минот бизнес дастурларини амалга ошириш жуда кўп вақтни талаб этарди.

“ASAP”нинг муваффақияти “SAP” учун нафақат йирик корпорациялар, балки ўрта ва кичик компаниялар учун ҳам дастурий таъминот бизнес дастурлари учун очик бўлиш йўлидаги муҳим ғалаба бўлди.

Жамият

Эътироф этиш мумкинки, маълум бир гоё ўрнатилган ижтимоий ёки сиёсий меъёрларга хавф туғдирса, жамият ушбу янги гоёга қарши туриши мумкин. Албатта, янги (айтайлик, бузғунчи) гоёдан келувчи хавф ҳалокатли бўлиши мумкин. “Monsanto” генетик модификацияланган уруғларни ишлаб чиқарувчилардан биридир. Ушбу компаниянинг нияти дастлаб “Greenpeace”, “Friends of the Earth” ва “Soil Association” каби экологик ташкилотларнинг ташвиқоти натижасида европалик харидорларда турли шубҳаларни келтириб чиқарди.

Тарихан атроф-муҳит муаммолари билан шуғулланиб кучли қишлоқ хўжалиги лоббиларига эга бўлган “Яшиллар”нинг ҳужумлари Европада катта қизиқиш уйғотди. Кейинчалик дунёнинг барча мамлакатларида генетик модификацияланган овқатлар ҳақидаги баҳслар авж олди ва “Monsanto” танқидчиларнинг асосий диққат маркази бўлиб қолди.

Генетик модификацияланган озиқ-овқат масаласи кўпчиликни ташвишга солгани рост. “Monsanto” фаол ва экологик ташкилотларга ҳамда жамиятга генетик модификацияланган уруғлар ўсаётган ўсимликларнинг нархини камайтириши, қурғокчиликка чидамли ва озуқа моддаларининг кўпайиши билан ажралиб турадиган навларни ўстириш ҳамда бу билан очлик ва касалликни йўқ

қилиши мумкинлигини тушунтириши керак эди. Компания бозорда янги уруғларнинг пайдо бўлиши билан генетик модификацияланган уруғлардан етиштирилган махсулотлар учун махсус ёрликни қабул қилиши керак эди. Шундагина харидорларга органик махсулотлар ва “ГМО” бўлган махсулотлар орасида танлов қилиш имконияти туғиларди. “Monsanto” юкорида айтилганларни бажарганда эди (ай-тайлик, истеъмолчига кучли қўрқувдан халос бўлиш усулларини таклиф қилганида ёки “ГМО” ўз ичига олган махсулотларни мажбурий маркалаш жорий этилган бўлса), қаттиқ танкиднинг ўрнига жамиятнинг ишончини қозонган ва технология ишлаб чиқарувчиси сифатида ижобий обрўга эга бўларди ва натижада очлик ва касалликни йўқ қилишга ёрдам берарди.

Унутманг, харидорлар, шериклар ва жамиятни янги гоё билан таништиришдаги асосий вазифа уларни амалга ошириш зарурати сабабларини очик муҳокама қилишга жалб қилишдир. Сиз янги гоёнинг моҳиятини айтишингиз, амалга ошириш натижаларидан аниқ тахминларни шакллантиришингиз ва компаниянинг улар билан қандай ишлашни режалаштиришини тасвирлашингиз керак. Манфаатдор томонлар ўзларининг фикрлари ҳисобга олинганлигини ва қутилмаган ходисалар юз бермаслигини билишлари керак. (Ички ва ташқи манфаатдор томонлар билан ўзаро муносабат тўғрисида кўпроқ маълумот олиш учун 8-бобга қаранг.)

Мовий уммон гоёлари индекси

Компания “фойда – нарх – харажатлар – амалга ошириш” кетма-кетлигида мовий уммон стратегиясини яратиши керак бўлсада, ушбу тоифалар тижорат муваффақиятларини таъминлайдиган яхлит бирликни ташкил қилади. Мовий уммон гоёлари индекси

(МУҒ) ушбу тизимли ёндашувни тез ва ишончли равишда синаб кўриш имконини беради (6.7-расм).

6.7. расмда нима учун “Philips”нинг “CD-i” ва “Motorola”-нинг “Iridium” маҳсулотлари мовий уммонларни очишдан узокда эмаслигини кўришингиз мумкин. “Philips” “CDi” орқали ажойиб фойдаланувчи хусусиятларини яратмади, балки мураккаб техник хусусиятлар ва чекланган дастурларни таклиф қилди. Юқори нарх ушбу маҳсулотни харидорлар учун маъқул келмаслигига ҳамда ишлаб чиқариш жараёнининг мураккаб ва қимматга тушишига сабаб бўлди. Қолаверса, дизайннинг мураккаб кўринишдалиги сабаб харидорларга маҳсулот ҳақида кўникма бериш ярим соатлаб вақтни талаб қиларди, бу эса “CD-i”нинг савдоси суст кечишига олиб келди.

Шунинг учун миллиардлаб сармоялар киритилганига қарамай “CD-i” МУҒни баҳолашнинг барча тўрт мезони бўйича муваффақиятсиз тугади.

Агар “Philips” маҳсулотни ишлаб чиқиш босқичида МУҒ индексининг ёрдами билан “CD-i” бизнес ғоясини синовдан ўтказганида қийинчиликларни олдиндан кўриши ва зарур ечимларга имкон топган бўларди. Маҳсулотни соддалаштириш, муваффақиятли дастурларни ишлаб чиқишда шерикларни таклиф қилиш, мақсадли массага мақбул стратегик нархни белгилаш, савдо вақтини қисқартириш мақсадида мижозга қисқа вақт ичида маҳсулот хусусиятларини тушунтиришнинг содда усулини топиш – буларнинг бари муваффақият учун етарли бўлади.

6.7. расм. Мовий уммон ғоялари индекси (МУҒ)

| | | Philips CD-i | Motorola Indium | DoCoMo “i-mode” Japan |
|------------------|---|-------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Фойдалик | Алоҳида ёрдам дастури борми? Сизнинг таклифингизни сотиб олиш учун бирон бир жозибали сабаб борми? | - | - | + |
| Нарх | Сизнинг нархингиз харидор- ларнинг мўлжалига мосми? | - | - | + |
| Харажатлар | Харажатлар таркиби кўзланган нархга эришишга имкон бера- дими? | - | - | + |
| Амалга ошириш | Сиз ўзингизнинг ғоянгизни амалга ошириш билан боғлиқ муаммоларни тезкор ҳал қила олдингизми? | - | -/+ | + |

“CD-i”даги муваффақиятсизлик ҳолатини “Motorola”нинг “Iridium” маркали уяли телефонида ҳам учратиш мумкин.

“Iridium” бинолар ёки машиналар ичида ишлатиб бўлмаганлиги ва ўлчамлари катта, бесунақайлиги сабаб мақсадли мижозлар учун жозибали эмас эди. “Motorola” янги маҳсулотни тақдим этиш ва тарқатишда кўплаб чекловларни енгиб ўтди. Бир қанча мамлакатларда керакли ҳуқуқларга эга ҳам бўлди. Компания ходимларни, шерикларни ва жамиятни ушбу ғояни қабул қилишга ундади. Аммо энг катта камчилик жаҳон бозорида савдо-сотикни ташкил қилиш ва маркетинг каналларининг суст эканлиги эди. Энг ачинарлиси, керакли пайтда маҳсулот сотувга чиқарилмади, натижада мижозларнинг талаблари самарали кондирилмади. Қолаверса, коммунал хизматларнинг пастлиги, юқори нархлар ва катта харажатлар, шунингдек, ғояни амалга оширишнинг ўртача даражаси – буларнинг барчаси ташаббуснинг муваффақиятсизликка учрашига олиб келди.

Энди юқоридагилардан фарқли равишда “DoCoMo”нинг “i-

mode” лойиҳаси Японияда салмоқли натижаларга қандай эришганини кўриб чиқайлик. Телекоммуникацион операторларнинг кўпчилиги симсиз овозли қурилмалар технологиялари пойғаси ва нархлар рақобатига мутлақо иштиёқ билан қарашди. Шулар қаторида энг йирик япон оператори “NTT DoCoMo” уяли телефонлардан интернетга киришни таъминлаш учун “i-mode” лойиҳаси устида иш бошлади. Тез орада бутун мамлакат аҳолиси томонидан кенг ишлатиладиган дунёдаги биринчи смартфон пайдо бўлди.

“i-mode” пайдо бўлишидан олдин Японияда бир қатор мобил телефонлар ҳаракатчанлик, овоз сифати, фойдаланиш қулайлиги ва дизайни жиҳатидан энг юқори даражага етганди. Шундай бўлса-да, бундай телефонлар Японияда ҳам, бошқа барча мамлакатларда ҳам электрон почта, маълумотларга кириш, янгиликлар, ўйин-лар каби компьютер ва интернет соҳасидаги иловаларни таклиф қилиш билангина чекланарди. “i-mode” хизмати ҳамма нарсани ўзгартирди. У иккита муқобил саноатнинг асосий афзалликлари, яъни уяли телефонлар ва шахсий компьютерлар учун интернет хизматларини бирлаштирди ҳамда япон мижозларининг мақсадли массаси учун жуда қулай нархда ноёб ёрдам дастурини ярата олди. “i-mode”га ойлик обуна бўлиш, овоз ва маълумотлар узатиш учун тўлов, шунингдек, контент хизматларининг нархи чўнтақбоп бўлганлиги маҳсулот савдосининг тезлашишига замин яратди.

“NTT DoCoMo” умум харидорлар учун нархни белгилаш асосида фойда олиш учун хизматларнинг мақсадли нархини таъминлаш имкониятларини излай бошлади. Операторнинг аъъанавий ролига эътибор қаратган ҳолда юқори тезликдаги тармокни ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш, бир вақтнинг ўзида ўз таклифларининг бошқа муҳим элементлари устида иш олиб борди. Уяли телефон ишлаб чиқарувчилари ва ахборот етказиб берувчилар билан фаол ҳамкорлик ўрнатди.

Ўзаро манфаатли шериклик тармоғини ярата олган “NTT DoCoMo” стратегик нарх туфайли мақсадли нархга эришишга интилдди. Бу ерда бир нечта жиҳатларга эътибор бериш лозим. Биринчидан, “NTT DoCoMo” хар доим ўз технологияларини шериклари билан баҳам кўрди. Бу эса ҳамкорлар билан биргаликда бошқа ракиблардан илгарилаб кетишлари мумкинлигини кўрсатди. Иккинчидан, компания “i-mode” менюсидаги сайтлар рўйхатини кенгайттирди ва янгиллади, шу билан бирга таркибий провайдерларни ҳамкорликда ишлашга жалб килди. Натижада провайдерлар ўзларининг сайтларини “i-mode” менюсига киритдилар ва фойдаланувчининг трафигини кескин оширишга ёрдам берувчи тизим йўлга қўйилди. Хусусан, компания кичик комиссиялар учун контент-провайдерларга биллинг хизматларини тақдим этиш орқали уларга ўз биллинг тизимини яратишда жиддий тежаш имкониятини берди. Ана шундай ишларнинг тўғри йўлга қўйилиши орқали ошиб борётган даромад оқимиға эға бўлинди.

Компания шу билан тўхтаб қолмади. “i-mode” сайтларни яратишда ишлатиладиган “WAP” стандартидаги “Wireless Markup Language” (“WML”) ўрниға “с-HTML”ни таклиф килди ва бу қисқа муддатда Японияда кенг тарқалган дастурлаш тилиға айланди. Бу i-mode технологиясини контент провайдерлари учун янада жозибадор килди, чунки ишлаб чиқилган сайтларни “с-HTML”даги “i-mode” учун сайтларға айланттиришда ишлаб чиқувчиларни қайта ўқитишға эҳтиёж туғилмасди ва бу қўшимча харажатларнинг олдини олди. Энг муҳими, “NTT DoCoMo” йирик ташки шерик ҳисобланувчи “Microsoft” билан ҳамкорликни йўлга қўйди. Бу умумий ривожланиш харажатларини қамайттириш ва маҳсулотни самарали ишға тушириш учун зарур бўлган вақтни қамайттиришға имкон берди.

Лойиҳани амалға ошириш усули “i-mode” стратегиясининг

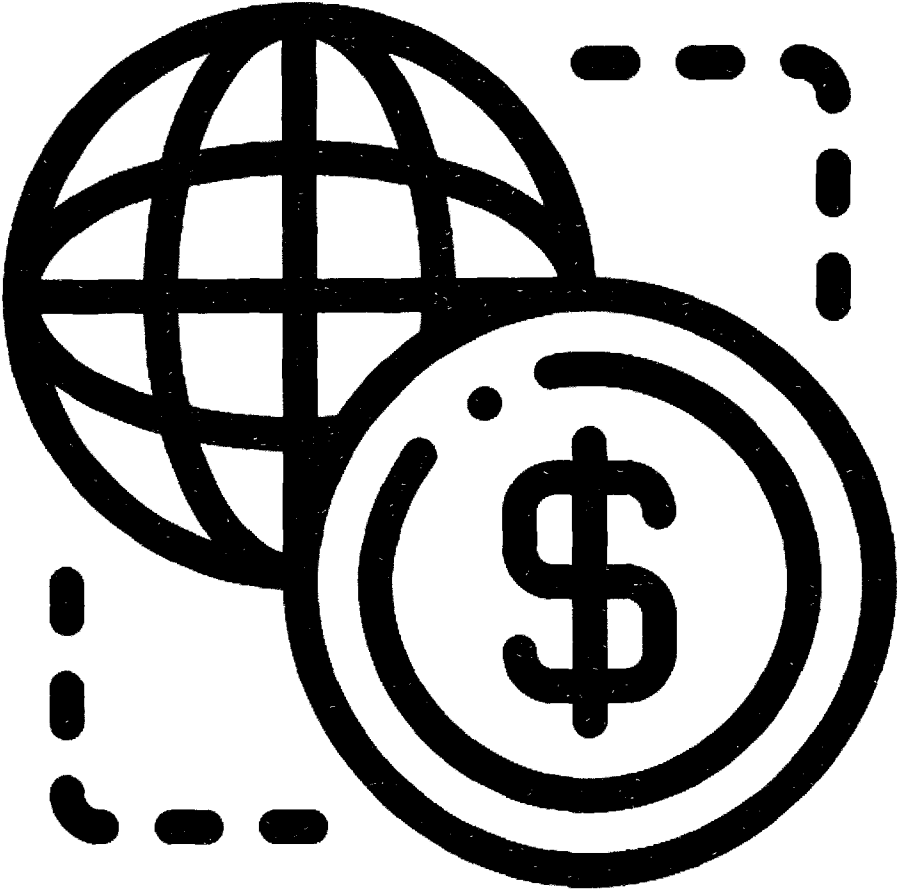
яна бир муҳим жихатларидан бири эди. Лойиҳа устида ишлаш учун аниқ бир миссия ва эркинликка эга бўлган махсус гуруҳ тузилди. Жамоа раҳбари кўпчилик аъзоларни шахсан ўзи танлаб олди, уларни янги мобил маълумотлар бозорини яратиш вариантларини очик муҳокама қилишга жалб қилди ва шу билан уларнинг лойиҳага қизиқиши ҳамда садоқатини оширди. Қисқа қилиб айтганда, “i-mode” ғоясини қабул қилиш учун қулай корпоратив муҳит яратилди. Лойиҳанинг муваффақиятли амалга оширилишига компания томонидан ташкил этилган шериклар билан ўзаро манфаатли муносабатлар ва Япония кенг жамоатчилигининг маълумотлар базаси хизматларидан фойдаланишга тайёрлиги ёрдам берди.

“i-mode” МУҒ индексининг барча тўрт мезонига жавоб берди (6.7-расмга қаранг) ва, албатта, жуда катта муваффақият қозонди.

Текширишни МУҒ индексидан фойдаланган ҳолда компания мовий уммон стратегиясини яратиши ва уни амалга оширишга ўтиши мумкин. Бу ҳамма учун жиддий ўзгаришларни аңлатса ҳам, бутун компанияни ушбу жараёнга қандай жалб қилиш тўғрисида ҳақли савол туғилиши, табиий. Ушбу саволнинг жавоби китобнинг иккинчи қисмида кўтарилган мавзуга ва мовий уммон стратегиясининг бешинчи принципи – асосий ташкилий тўсиқларни еңгиб ўтишга етаклаб боради. Бу кейинги бобнинг асосий муҳокама мавзуси ҳисобланади.

УЧИНЧИ ҚИСМ

**МОВИЙ УММОН
СТРАТЕГИЯСИНИ
АМАЛГА ОШИРИШ**



7-БОБ

АСОСИЙ ТАШКИЛИЙ ТЎСИҚЛАРНИ ЕНГИБ ЎТИШ

Компания мовий уммон стратегиясини ва фойдали бизнес моделини ишлаб чиқиб ўз ютуқларини хаётга олиб чиқиши керак. Албатта, ҳар қандай стратегияни амалга оширишда кийинчиликлар мавжудлигини унутмаслик керак. Компаниялар ҳам, жисмоний шахслар ҳам фикрларни амалиётга қўллаётганларида алвон ёки мовий уммонда нима бўлишдан қатъи назар кураш олиб бораверишади. Алвон уммон стратегияси билан таққослаганда мовий уммонга кириш статус-квоинг жиддий бузилишини англатади. Ушбу стратегия харажатларни қисқартиришда конвергенциядан қиймат эгри чизиғининг фарқланишига ўтишга асосланган. Бу унинг тимсолини анча мураккаблаштирадиган тамойилдир. Бу енгиб иш эмас. Менежерлар тўртта тўсиқни енгиб ўтишлари керак. Биринчиси, ходимлар ўртасида ички диссонанснинг пайдо бўлиши ҳамда уларни стратегик ўзгартириш зарурлиги ва тўғрилигига ишонтириш керак. Алвон уммонлар компанияни даромадли ўсишга ҳеч қачон етаклай олмайди, аммо улар одамларга ўзларини эркин хис қилишларига имкон беради.

Агар алвон сув компанияга хауузгача яхши хизмат қилган бўлса, унда кемани чайқатишнинг нима кераги бор?

Иккинчи тўсиқ чекланган манбалардир. Компанияда канчалик жиддий ўзгаришлар киритилса, уларни амалга ошириш учун

катта ҳажмдаги маблағлар керак бўлади, деган ҳадик бўлади. Аммо биз ўрганган кўплаб ташкилотларда ресурслардан фойдаланиш камайган.

Учинчи тўсиқ мотивацияни яратишдир.

Мавжуд муаммоли вазиятдан чиқиш учун жалб қилинган ходимларни тез ва мақсадли ишлашга қандай ундаса бўлади?

Бунинг учун бир неча йиллар талаб қилиниши мумкин, аммо, эса тутинг, менежерларда бу борада вақт чегараланган.

Охирги – тўртинчи тўсиқ эса сиёсий фитнадир. Менежерлардан бири таъкидлаганидек: “Бизнинг компаниямизда шундай: ҳали бирор бир сўз айтмасингиздан олдин сизни аλλαқачон йўқка чиқаришган бўлади”.

Ушбу тўсиқлар ўзига хос мураккаблик даражасига эга. Айтиш лозимки, компаниялар бир пайтнинг ўзида буларнинг барчасига бирдек дуч келавермайдилар, аммо уларни енгиш қобилиятига эга бўлиш ташкилий ҳавфни камайтириш учун зарурдир. Бу зарурят бизни мовий уммон стратегиясининг бешинчи – асосий ташкилий тўсиқларни енгиб ўтиш принципига олиб келади. Бунда мовий уммон стратегияси ҳаракатлар жараёнида мужассамланади.

Компания буларга самарали эришиши учун анъанавий ўзгаришларга бўлган қарашни четга суриб қўйиши керак. Одатий ёндашувлардан келиб чиқсак, ўзгаришлар қанчалик муҳим бўлса, натижаларга эришиши учун кўпроқ вақт ва маблағ сарфланиши керак деган қарашга дуч келамиз. Аслида, ушбу нуқтаи назар тубдан ўзгартирилиши керак.

Мақсадли раҳбарлик тўртта тўсиқни енгиб ўтишга тез ва юқори ҳаражатларсиз имкон берали ҳамда амалдаги тартибни бузишда ишчиларни қўллаб-қувватлайди¹.

Кўзланган мақсадга йўналтирилган етакчилик

Ушбу масала бўйича давлат секторида мовий уммон стратегиясини амалга оширган Нью-Йорк полиция бошқармасини (“New York Police Department” (“NYPD”)) мисол қилиб олайлик. Нью-Йоркда Билл Брэттон полиция бошлиғи сифатида иш бошлаганида жуда катта қийинчиликларга дуч келган эди. 90-йилларнинг бошларида Нью-Йоркда қотилликлар билан боғлиқ жиноятлар сони рекорд даражага етганди. Газеталар кўчалардаги талон-тарож, мафия босқинлари ва қуролли хужумлар ҳақида хабарларга тўла эди. Мазкур шаҳарда ўттиз йил давомида жиноятчиликнинг муттасил ўсиб бориши ортидан кўплаб социологлар полиция вазиятни енгишга қодир эмас, деган хулосада эдилар. Маошнинг пастлиги, хавфли иш шароитлари, узоқ иш куни ўттиз олти мингга яқин полиция ходимларининг кайфиятини тушкунликка олиб келганди.

Агар биз бизнес тилида айтадиган бўлсак, “NYPD” доимий равишда пул етишмовчилигини бошдан кечираётган ташкилот эди. Унинг ўттиз олти мингга яқин ишчилари вазиятга кўникишган бўлсалар-да, аммо ишлаш жараёни доимий равишда ёмонлашарди. Бунга жиноятчилик, кўрқув ва тартибсизликнинг ўсиши янада йўл очар эди. Тизимнинг чалкашлиги ва сиёсий ўйинлар вазиятни янада чигаллаштирди. Хуллас, полиция ташкилотининг рақиблари, яъни жиноятчилар тобора кучайиб борар ва уларнинг сони муттасил ўсиб борарди.

Брэттон бюджетни кўпайтирмаган ҳолда икки йил муддат ичида Нью-Йоркни Қўшма Штатларнинг энг тинч ва йирик шаҳарларидан бирига айлантирди. У алвон уммондан қочиб мовий уммон полициясининг стратегияси билан қуролланди ва Америка полициясининг ҳозирги нуқтаи назарини ўзгартира олди. Ташкилот ғалаба қозонишни бошлади: оғир жиноятлар сони 39% га, қотил-

ликлар 50 % га, ўғрилиқ 35 % га камайди. Мижозлар, яъни шаҳар аҳолиси ҳам хурсанд бўла бошлади. Гэллап институти томонидан ўтказилган сўров натижаларига кўра аҳоли орасида полицияга бўлган ишонч 37 фоиздан 73 фоизгача кўтарилди. Ходимларда ҳам ишга бўлган илиқ кайфият уйғонди. Буни ички сўровлар полициячиларнинг ўз ишларидан мисли кўрилмаган даражада мамнунлигини тасдиқлаганидан ҳам билиш мумкин эди. Полиция зобитларидан бири: “Бу йигит учун (Брэттон назарда тутилмоқда) биз дўзахга тушиб соғ кайтишга рози эдик”, – деган эътирофи ҳам юқоридаги фикрни тасдиқлайди. Эътиборлиси шундаки, ўзгаришлар Брэттоннинг обрўсидан ҳам юқорилаб кетди (1996-йилда у кетганидан кейин жиноятлар сони камайишни давом этирди) ва бу воқеаларнинг барчаси “NYPD” маданияти ва стратегиясида туб ўзгариш бўлди.

Гарчи полиция ишлаши керак бўлган умумий ва сиёсий муҳит сезиларли даражада ўзгарган бўлса-да, Билл Брэттон 2014-йилда яна Нью-Йорк шаҳар полиция бошқармаси бошлиғи этиб тайинланди.

Статус-квони бузган бир нечта корпоратив раҳбарлар Брэттон каби жиддий ташкилий тўсиқларга дуч келишди. Таъкидлаш керакки, кийинчиликларга қарамасдан ҳар қандай ташкилий шароитда ҳам Брэттоннинг сифатидаги кескин ўсишни таъминлашга эришганлар кам эмас. Ҳатто шулардан бири бўлган Жек Уэлчга тизимни бутунлай ўзгартириш учун уни қайта ташкил этиш ва ўрғатишга ўн йил ҳамда ўнлаб миллион доллар керак бўлган эса-да.

Эътироф этиш керакки, Брэттон ходимларнинг руҳини кўтариш ва барча манфаатдор томонларга иштиёқ бериш билан бирга киска вақт ичида ҳамда жуда кам маблағ билан самарали натижаларга эришди. Брэттон учун стратегиянинг биринчи ўзгариши эмас, балки барчаси муваффақиятли амалга оширилди. Менежерларнинг

фикрига кўра, одатда, мовий уммон стратегиясини амалга ошириш имкониятларини чеклайдиган тўртта тўсиқни енгиб ўтиш зарурияти мавжуд.

Ушбу тўсиқлар қуйидагилардир:

- а) ходимларнинг тубдан ўзгартириш зарурлигини тушунмасликлари;
- б) деярли барча компанияларга хос бўлган чекланган ресурслар;
- в) кам мотивация, ишдан бўшатиш;
- г) ўзгаришларга ички ва ташқи қаршилик кўрсатадиган сиёсий интригалар (7.1-расм).

7.1. Расм . “Тўртта ташкилий тўсиқ” стратегияни амалга ошириш



Асосий дастак: нумтаносиб таъсир кўрсатиш омиллари

Мақсадли етакчиликнинг калити тарқалиш эмас, балки диктатни жамлаш эканини асло ёддан чиқарманг. Фокусланган етакчилик камдан кам фойдаланиладиган корпоратив ҳақиқатга асосланади. Унинг моҳияти шундаки, ҳар бир ташкилотда иш самарадорлигига номутаносиб таъсир кўрсатадиган одамлар, ҳаракатлар мавжуд. Анъанавий нуқтаи назардан фарқли ўлароқ катта тўсиқни енгиб ўтиш вақт ва маблағларни мутаносиб равишда сарфлаш орқали иш самарадорлигига эришилганда муҳим чораларни кўришдан иборатдир. Бу ресурсларни тежаш ва вақтни қисқартириш имкони беради. Бунинг учун ташкилотда мавжуд номутаносиб таъсир этувчи омилларни ва кейин уларга бўлган таъсирни аниқлашга эътибор қаратиш ҳам талаб қилинади.

Қуйидаги саволлар мақсадли йўналтирилган етакчилар томонидан кўп бора берилган асосий саволлар сирасига киради:

1. Қандай ҳолатлар ёки ҳаракатлар статус-квога номутаносиб ижобий таъсир кўрсатмоқда?
2. Ҳар бир ресурс бирлигидан максимал даражада фойдаланиш учун-чи?
3. Асосий иштирок этувчиларни ўзгаришларда фаол рағбатлантириш учун нималарга эътибор қаратиш даркор?
4. Доимий хавф-хатарни келтириб чиқарадиган тўсиқларни олиб ташлаш учун қандай чораларни қўллаш мумкин?

Тўлиқ номутаносиб таъсир нуқталарига эътиборни қаратган ҳолда мовий уммон стратегиясини амалга оширишга халақит берадиган барча тўртта тўсиқни енгиш мумкин.

Келинг, барча тўртта тўсиқни бартараф этиш учун номутаносиб таъсир қилувчи омилларга қандай таъсир қилиш мумкинлигини кўриб чиқамиз.

Тушунмовчилик тўсиқларини енгиб ўтиш

Аксарият компания раҳбарлари ўзгаришларнинг сабабларини тушунтириб рақамларни намойиш этадилар. Компания олдига янада катгароқ мақсадларни қўйиб уларга эришишлари лозимлигини, бунинг учун вазифаларни бажариш, керак бўлса, ортигидан кўпроқ бажариш шарт эканлигини бот-бот таъкидлашади.

Унутмаслик керакки, рақамларни бошқариш, яъни уларга таъсир ўтказиш йўли йўқ эмас. Менежер мақсадли кўрсаткичларни кўпайтиришни талаб қилган ҳолда бюджетни тайёрлаш босқичида ҳуқуқбузарликларга йўл қўйиши мумкин. Бу, ўз навбатида, компаниянинг турли бўлимларида келишмовчилик ва шубҳаларни келтириб чиқаради. Рақамлар сохталаштирилмаган тақдирда ҳам улар салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Қолаверса, рақамлар орқали айтилган фикр камдан кам ҳолларда эътиборни тортади.

Тушунмовчиликни бартараф этишга интилаётган мақсадли раҳбарлик рақамларга таянмайди. Брэттон каби ишга йўналтирилган раҳбарлар тўсиқни тезда енгиш учун номутаносиб омиллардан фойдаланишга эътибор беришади, яъни одамларга зиддиятли воқеликни бошдан кечиришларига имкон беришади. Нейрофизиология ва когнитив психология соҳасидаги тадқиқотлар одамларнинг ўзлари кўрган, эшитган воқеаларни яхшироқ эслаб қолишларини кўрсатмоқда. Бу ёки бошқа тажрибани тўплаш жараёнида ижобий рағбатлантириш маълум бир хатти-ҳаракатни кучайтиради, салбийлар эса муносабат ва хатти-ҳаракатларни ўзгартиради. Соддалаштириб айтадиган бўлсак, агар бола мураббо идишига бармоғини тикиб уни ялаганида мураббо қанча мазали бўлса, бола бу ишни шунча такрорлайди. Бундай қилиши учун ота-онасининг ундашини кутиб ўтирмайди. Аксинча, иссиқ печкага тегганда эса бу ишини ыайтиб сира такрорламайди. Болалар ўзлари учун бундай салбий ҳолатлар-

да хатти-ҳаракатларини ихтиёрий равишда ўзгартирадилар ва оналарнинг насихатига эҳтиёж сезмайдилар². Агар киши ўз ҳаракатларининг бевосита натижасини кўрмаса, ҳис қилмаса ёки бошидан кечирмаса, унга шунчаки мавҳум рақамлар кўрсатилса, бу унга ҳеч қандай таъсир қилмайди ва орттирилган тажриба осонгина унутилади³.

Айнан шу тажриба йўналтирилган етакчиликка асосланади. Унинг вазифаси одамнинг ўз *хоҳиш-иродаси* билан амалга оширадиган тезкор ўзгаришларни амалга оширишдир. Тушунмовчиликка қарши курашда ўз ишига эътиборли раҳбарлар рақамларнинг таъсирига таянишнинг ўрнига одамларни икки усулдан фойдаланиб ўзгартириш зарурлигини ҳис этадилар, уларни қуйида кўриб чиқамиз.

“Электроканализация”га саяҳат

Статус-қвони бузиш учун ходимларнинг ўзлари энг оғир иш муаммоларига дуч келишлари керак. Бу ўринда юқори, ўрта ва бошқа ҳокимиятларнинг вазиятни тахмин қилишига йўл қўйманг. Рақамлар тўғрисида баҳслашиш мумкиндир, чунки рақамлар иш жараёнига жозиба олиб қирмайди. Самарасиз иш билан тўғридан тўғри дуч келиш катта муаммо, сиз ундан қочиб қутула олмайсиз, билингки, у ёқимсиз ҳаракатни талаб қилади.

90-йилларда Нью-Йорк метросида кўрқув ва ҳадиксираш шунчалик кучли эдики, уни “электроканализация” деб номлагандилар. Фуқаролар ушбу транспорт турига бойкот эълон қилишди, натижада метро фаолиятдан келадиган фойда тезда тушиб кетди. Қолаверса, Нью-Йорк шаҳар йўл полицияси департаменти ходимлари бу борада ижобий ҳаракат ҳам қилишмади. Бунинг сабаби шунда

эдики, шаҳардаги йирик жиноятларининг атиги 3 фоизи метрода содир бўларди.

Шаҳар аҳолиси ҳокимиятга қанча мурожаат қилмасин, улар бунга бефарқ қарашарди. Полиция стратегиясини қайта кўриб чиқиш зарурлигини ҳеч ким англамади.

Брэттон полиция бошлиғи этиб тайинланиши билан бир неча ҳафта ичида мавжуд вазиятни ўзгартиришни мақсад қилди ҳамда шаҳар полициясининг кайфиятини бутунлай ўзгартирди.

У бунга қандай эришди дейсиз? Куч ёки рақамлар билан эмас, албатта. Шунчаки куннинг исталган вақтида “электроканализация”да юришни ўздан бошлаб, бунини юкори ва ўрта бошқарувга ҳам тавсия қилди. Брэттондан олдин бундай амалиёт мавжуд эмас эди.

Албатта, статистика полицияга метрода ҳаракатланиш хавфсизлиги тўғрисида маълумот етказарди, аммо энди улар ўз кўзлари билан Нью-Йорк аҳолиси ҳар куни дуч келадиган муаммоларини, яъни анархия ёқасида турган ер ости транспорт тизимидаги камчиликларни кўришди.

Вагонларда безорилар айланиб юришар, одамлар турникетлардан сакраб ўтишар, йўловчилар граффитдан, ўриндикда ўтирган тажовузкор тиланчилардан ва маст-аласт безорилардан қочишга илож топишолмасди. Полициячилар эса ушбу вазиятни зудлик билан ўзгартириш зарурлигини ўйлаб кўрмаган эди.

Менежерларингизга воқеликнинг ёмон томонларини кўрсатсангиз, улар вазиятни тезда ўзгартиришга киришишлари аниқ. Шунинг учун раҳбарлар юкори менежерларни уларнинг талабларини қабул қилишга мажбурлашлари керак. Тўғри, айрим раҳбарларгина тез ва кучли “уйғониш” воситаларига мурожаат қилишади. Улар, одатда, бунинг тескарисини қилишади, аниқроғи, рақамли ҳисоб-китоблар орқали ёрдам олишга ёки ўзларининг энг муваффа-

қиятли лойиҳалари ҳақида хикоя қилишга интилишади. Ушбу усуллар самара бериши мумкин, аммо уларнинг ҳеч бири жиноятни ошқор этиш каби тезкор ва ижобий ўзгартириш заруриятини тушунмаган ходимлар билан курашолмайди.

Масалан, Брэттон Массачусетс штатидаги транспорт идорасида (“Massachusetts Bay Transportation Authority”, “МВТА”) полиция бўлимига раҳбарлик қилганида “МВТА” раҳбарияти айрим харажатларни камайтириш учун кичик полиция машиналарини сотиб олишга қарор қилди. Бу Брэттоннинг янги стратегиясига тўғри келмади, у ушбу қарорга эътироз билдириши ёки бюджетни кўпайтиришни талаб қилиши мумкин эди, лекин буларнинг ўрнига ташкилот раҳбарини ўз бўлини масъул бўлган ҳудудда сайр қилишни таклиф қилди.

Брэттон “МВТА” раҳбарига шаҳардаги жиноятчилик ҳолатини кўрсатиш учун шаҳарни биргаликда айланишга кўндирди. Брэттон бошлиқни бюртма қилинадиган автомобилга ўхшаш, лекин ундан кичик ва тор машинада жиноятлар кўп содир бўладиган ҳудудларга олиб борди. Шунингдек, “МВТА” раҳбарига машинада полиция анжомлари учун қанча бўш жой қолдирилганлигини билдириш мақсадида камарга кишан ва тўппончаси билан бирга унинг ғилофини кийгизиб қўйди. Икки соатдан кейин машинадан ташқарига чиққан раҳбар қандай қилиб бундай тор машинада шунчалик узок вақт юришганига ҳайрон қолди ва Брэттоннинг ғоясини тўлиқ англаб етди. Натижада янги стратегияга мувофиқ зарур бўлган катта ва ичи кенгрок машиналар раҳбарият томонидан етарлича етказиб берилди.

Норози мижозлар билан суҳбат

Ишдаги турли англашилмовчиликларни бартараф этиш учун менежерларга офисдан ташқарига чиқиб барча ноқулайликларни хис қилиш имкониятини бериш, шу билан бирга уларни инжиқ мижозларнинг норозиликларини тинглашга мажбур қилиш керак.

Раҳбарият бозорда нималар содир бўлаётганини шахсан кузатадими ва энг талабчан мижозлар билан суҳбатда бўлиб уларнинг шикоятларини тинглайдими?

Савдо жараёни нима учун ўз маҳсулотингизга бўлган ишончингизга мос келмаслиги ҳақида ҳеч ўйлаб кўрганмисиз?

1970-йилларнинг охирида Бостон полициясининг 4- хурудида жойлашган Симфония зали (Symphony Hall), “Христиан Илми Оналар Черкови” (“Christian Science Mother Church”) ва бошқа маънавий-маданий муассасаларда жиддий жиноятчилик муаммолари юз берган. Ўша вақтларда худуд аҳолиси доимо кўркувда яшардилар; айримлар уйларини сотиб, кўчиб кетишган ва бу эса вазиятни янада оғирлаштирганди. Аммо аҳолининг бундай кўчишига қарамай Брэттон бошчилигидаги полициячилар яхши ишлашларига ишонишган. Полиция ходимлари ўз ишларини бошқа полиция бўлимлари кўрсаткичлари билан таққослаганда анча юкори эди: қутқарув хизматларига қўнғироқлар сони камайиб, оғир жиноятлар учун хибсга олишлар сони кўпайди. Брэттон ушбу қарама-қаршилик билан курашиш учун шаҳар ҳокимиятида полициячилар ва аҳоли ўртасида қатор учрашувларни ташкил этди.

Тушунмовчилик сабаби тезда аниқ бўлди. Полиция воқеаларга тезкорлик билан муносабатда бўлганликлари ва оғир жиноятларнинг фош этилганидан фахрланишган бўлса-да, шаҳар аҳолиси уларнинг ҳаракатларини пайқамади ёки кадрламади. Аҳолининг оз

қисмигина йирик жиноятлардан қўрқишгап. Майда хукукбузарлар: ичкиликка муккасидан кетганлар, тиланчилар, фохишалар, кўча безорилари вазиятни янада мураккаблаштирди. Шаҳар аҳолиси билан учрашувлардан кейин полициянинг устувор йўналишлари тўлик қайта кўриб чиқилди. Полиция ҳаракати “синган деразалар” деб номланган мовий уммон стратегиясига қаратилди⁴. Шундан сўнг жиноятлар сони камайиб, худуд аҳолиси тинчланишди.

Стратегик ўзгартириш заруратидан олдин компанияни “уйғотиш” керак бўлса, ракамларга ишонасизми?

Ёки менежерларни, ходимларни ва менежментни (шу жумладан ўзингизни) ишдаги зиддиятларга дуч келишга мажбурлайсизми?

Менежерларни бозор билан шахсан танишишга ва норози кайфиятдаги миждозларнинг шикоятларини тинглашга мажбурлайсизми?

Ресурслар етишмовчилиги билан кураш

Компания ходимлари стратегияни ўзгартириш зарурлигини англаб етганида, шунинингдек, янги стратегиянинг мазмуни билан камроқ келишиб олгандан сўнг кўпчилик раҳбарлар чекланган манбаларга дуч келишади.

Керакли ўзгаришларни амалга ошириш учун маблағ етарлими?

Кўпчилик раҳбарлар ушбу боскичда ўзларининг амбицияларини чеклайдилар. Ишчилар сонини кискартиришади. Ёки банкирлар ва акциядорлардан қўшимча маблағ олишга ҳаракат қиладилар. Айтиш керакки, бу кўп вақт талаб қилиши ва эътиборни устувор муаммолардан чалғитиши мумкин. Бундай ёндашув керак эмас, ам-

мо кўшимча манбаларни топиш узоқ ва сиёсий мураккаб иш эканини унутмаслик керак.

Чекланган манбалар билангина компаниянинг стратегиясини қандай ўзгартириш мумкин?

Ишга масъул раҳбарлар ўз диққатини кўшимча манбаларни излашга эмас, балки мавжуд манбаларга қаратадилар. Ресурсларнинг етишмаслиги ҳақида гап кетганда менежер бир томондан катта миқдордаги ресурсларни бўшатиш ва бошқа томондан уларнинг кийматини ошириш учун фойдаланиши мумкин бўлган номуносив таъсирнинг учта омили мавжудлигини тилга олиш даркор. Ушбу омилларга қайноқ нуқталар, совуқ нуқталар ва ўзаро фойдали алмашинув киради.

Қайноқ нуқталар – бу оз миқдордаги маблағ сарфланадиган, аммо қайтиш учун катта имкониятларга эга бўлган фаолият.

Совуқ нуқталар, аксинча, жуда кўп маблағ сарфланадиган фаолиятдир. Аммо бу самарадорлик кўрсаткичларига таъсир қилади. Ҳар қандай компанияда совуқ ва қайноқ нуқталар кўп. Алмашиш пайтида сиз ўзингизнинг бирлигингиздаги ортиқча ресурслардан воз кечасиз ва бунинг учун бошқа бирликнинг ортиқча потенциалига эга бўласиз. Шундагина ресурсларнинг етишмаслигини тўлдирасиз. Компания ўз захираларини тўғри ишлатишни билиб олса, уларнинг камомадини осонликча енгиб ўта олади.

Қандай фаолият энг кўп ресурсларни ўзлаштириб, иш самарадорлигига озгина таъсир кўрсатади?

Ва аксинча, қайси фаолият ишлашга таъсир қилади, аммо бунинг учун минимал ресурс керак бўлади?

Компания ушбу саволларга жавоб топиш натижасида тезда паст таъсирли ресурсларни чиқаришни ва уларни энг самарали соҳаларга йўналтиришни ўрганади. Хуллас, шу ишлар оқибатида кам харажат ва юқори кийматга эришади.

Ресурсларни қайноқ нуқталарга йўналтириш

Нью-Йорк шаҳридаги йўл полициясида Брэттондан олдинги мансабдорлар метрода хавфсизликни таъминлаш учун ҳар бир йўналишда полициячи юриши, кириш ва чиқиш жойларида патрул хизмати бўлиши керак деб ҳисоблашган. Бунда "фойда"нинг кўпайиши (жиноятлар сонининг камайиши) "харажатлар"нинг (полиция ходимларининг) мавжуд бюджет доирасида мумкин бўлмаган даражада кўпайишини англатади. Ушбу ёндашувнинг мантиғи аниқ эди: самарадорликни оширишга ресурсларни мутаносиб равишда ошириш орқали эришиш мумкин. Шунга ўхшаш мантик кўплаб компанияларнинг фаолиятида энг яхши кўрсаткичларига қандай эришиш тўғрисидаги фикрларини белгилайди.

Брэттон транспорт полициясининг бутун тарихи давомида полиция ходимларининг сонини кўпайтириш орқали эмас, балки уларни қайноқ нуқталарга тарқатиш орқали жиноятлар сонининг рекорд даражага пасайишига эришди. Брэттон ўз таҳлиллари орқали метро линиялари, кириш ва чиқишларда бир неча лабиринтлар бўлса ҳам, аммо жиноятларнинг аксарияти бир неча станцияларда ҳамда санокли йўналишларда содир бўлганини аниқлай олди. Шунингдек, ушбу қайноқ нуқталарга етарлича эътибор берилмаганлигини, аксинча, деярли ҳеч қачон тартиб бузилиши қайд этилмаган йўналишлар ва станцияларда худди шу миқдордаги полиция ходимлари билан таъминланганлигини аниқлади. Албатта, жиноятчиликка қарши курашиш учун полиция кучларининг қайноқ нуқталарга тарқатиш энг яхши ечим эди.

Иш худди шундай ташкил қилинди, натижада полиция ходимларининг умумий сони ўзгармаган ҳолда жиноятлар тез суръатлар билан пасая бошлади.

Брэттон “NYPD”га ўтгунга қадар бу ерда наркотиклар бўлимида ҳам вазият оғир эди. Бўлим ерталабги тўкқиздан кечки бешгача ишлаган ва иш қунларидагина полиция бўлимининг 5 фоиздан камроқ ходимлари жалб қилинган. Раҳбарлар билан манбаларнинг қайноқ нуқталарини аниқлаш бўйича ўтказилган учрашувлардан бирида Брэттоннинг жинойтчилик билан курашиш стратегияси бўйича ўринбосари Жек Мэйпл стол атрофидаги ходимлардан мавжуд жинойтларнинг қанчаси гиёҳванд моддалар билан боғлиқлиги ҳақида сўрайди. Аксарият полициячилар 50 %, баъзилари 70 %, қолганлари 30 % атрофида деб жавоб беради. Ҳа, жавоблар турлича эди.

Мэйпл ушбу рақамларга асосланиб гиёҳванд моддалар бўлими “NYPD” ходимларининг 5 % дан камроғини иш билан таъминлайдиган жиддий кадрлар етишмовчилигини бошдан кечираётганини таъкидлаб ўтди. Маълум бўлишича, гиёҳванд моддаларни назорат қилиш бўлиmlарининг аксарияти душанбадан жумагача ишлаган. Гиёҳванд моддаларнинг қатта қисми эса дам олиш қунлари сотилган ва улар билан боғлиқ жинойтлар айнаи шу қунларда содир этилган.

Барча далиллар ҳамда қайноқ нуқталар аниқлангандан сўнг Брэттоннинг ходимлар ва ресурсларни қайта таксимлаш тўғрисидаги таклифи тезда қабул қилинди.

Брэттон керакли ходимларни қайноқ нуқталарга йўналтирди ва гиёҳванд моддалар билан боғлиқ жинойтлар сони камайди.

У бунинг учун зарур бўлган манбаларни қасрдан олди?

Брэттон бунда ўз ташкилотининг совуқ нуқталарини баҳолаган эди.

Совуқ нуқталардан манбаларни бўшатиш

Аниқки, раҳбар ресурсларни бўшатиш учун совуқ нуқталарни кидиради. Брэттон метро масаласида энг совуқ нуқталардан бири жиноятчиларни судга кузатиб қўйиш эканлигини аниқлади. Полиция ходими бирор бир майда ҳуқуқбузарлик билан боғлиқ бўлса ҳам, жиноятчини шаҳар марказига олиб бориши учун ўртача ўн олти соат вақт сарфлашга мажбур бўлган. Шубоис ушбу вақтда полициячи метрода хизмат олиб боролмайди. Брэттон бутун тизимни ўзгартирди. Жиноятчиларни судга олиб бориш ўрнига эски автобусларни кўчма полиция станцияларидек жиҳозлаб, жиноятчиларни шу автобусларда суддан олдин айбловларни рўйхатлаш марказига олиб келди. Энди жиноятчини шаҳар бўйлаб судга олиб бориш шарт эмас, балки белгиланган жойдан автобусгача олиб боришнинг ўзи етарли эди, холос. Ушбу янгиллик айбдорларни рўйхатдан ўтказиш муддатини ўн олти соатдан бир соатга туширди. Метрода патрул хизмати ҳамда жиноятчиларни ҳибсга олиш учун полиция ходимларининг кўпчилиги бўшатилды.

Фойдали айирбошлаш билан шугулланиш

Ишга масъул раҳбарлар ташкилот ичидаги мавжуд ресурсларни қайта тақсимлашдан ташқари ўзларига керак бўлмаган манбаларни кераклиларига муваффақиятли алмашадилар. Бу борада Брэттонни эсланг. Давлат секторини ташкил қилишни бошқарган ҳар бир раҳбар унинг бюджети ва ишчилар сони ҳақида қизгин мунозаралар доим бўлишини билади. Чунки бу ерда чекланган манбаларнинг мавжудлиги айна ҳақиқатдир. Шунинг учун раҳбарлар ўзларининг ортиқча манбалари ҳақида гапиришни ёқтирмайдилар

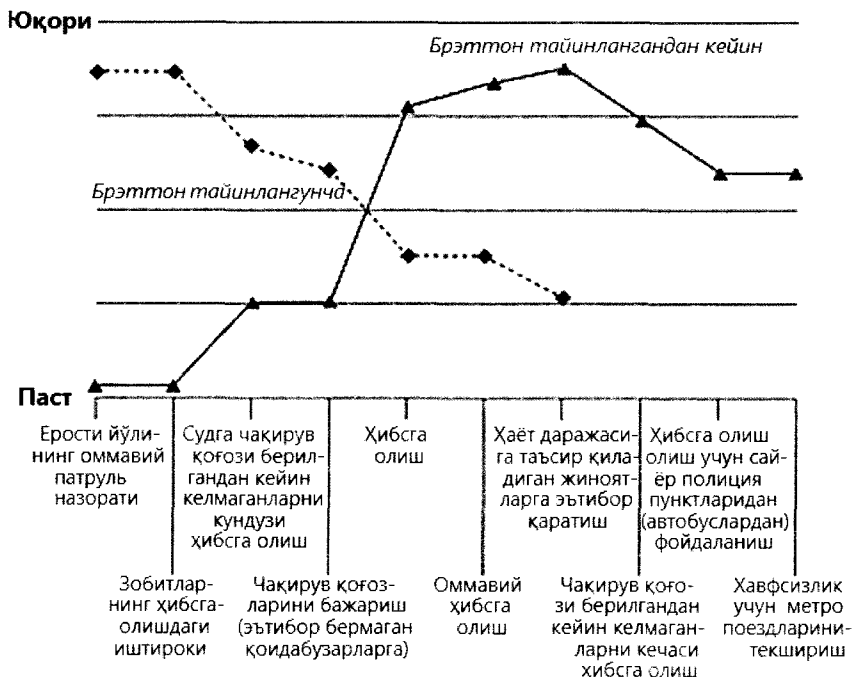
ҳамда бошқа бўлинмаларга уларни ишлатишга рухсат беришмайди. Агар шундай қилишмаса, ушбу манбаларни назорат қилишни йўқотиши мумкин. Натижада баъзи ташкилотлар ортиқча манбалар билан тўлиб-тошган бўлади, ўз ўрнида эса керакли манбаларга эга бўлмай қолишлари ҳам мумкин.

Брэттон Нью-Йорк шаҳар йўл полициясининг бошлиғи бўлганидан кейин унинг стратегия бўйича маслаҳатчиси Дин Эссерман (ҳозирги Нью Хейвен шаҳар полициясининг бошлиғи) алмашинувни ташкил этишда катта рол ўйнади. Эссерман транспорт полициясига офис хоналарининг етарли эмаслигини аниқлади, аммо бошқа томондан, мазкур бўлинма ихтиёрида маркировкаси йўқ машиналар белгиланган миқдордан кўп эди. Нью-Йоркдаги шартли равишда озодликдан маҳрум қилиш назорати бўлими, аксинча, транспорт воситаларига эга эмас эди, аммо уларда офис учун ортиқча жойлар бор эди. Эссерман ва Брэттон шартли равишда озод қилиш бўлимига ўзаро фойдали алмашинувни таклиф қилишди. Назорат бўлими ходимлари бу фикрни миннатдорчилик билан кутиб олишди. Албатта, транспорт полицияси шаҳар марказидаги чиройли бинонинг биринчи қаватини ўз ихтиёрига олганидан хурсанд бўлди. Ушбу қелишув Брэттоннинг ташкилотдаги обрўсини мустаҳкамлади, бу эса жиддий ўзгаришлар жараёнини янада оsonлаштирди. Қолаверса, сиёсий нуфузли раҳбарлар Брэттон киёфасида муаммоларни қандай ҳал қилишни биладиган одамни кўришди.

7.2. расмда Брэттон алвон уммонни тарк этиш ва ўзининг мовий уммон стратегиясини амалга ошириш учун йўл полицияси бўлимининг ресурсларини қандай қилиб қайта тақсимлаганлиги тасвирланган. Вертикал ўқда ресурсларни тақсимлашнинг нисбий даражаси кўрсатилган. Горизонтал ўқда инвестициялар киритилган стратегиянинг турли элементлари келтирилган. Брэттон транспорт полицияси фаолиятининг айрим йўналишлари аҳамиятини камай-

тириш ёки ҳатто уларни бутунлай тарк этиш, шу билан бирга, бошқа соҳаларнинг аҳамиятини ошириш ёки янгиларини яратиш ҳамда бу борада ресурсларни тақсимлашда катта ўзгаришларни амалга оширди.

7.2. расм. Ўзгаришларнинг стратегик асоси: Брэттон ресурсларини қандай ташкил қилди?



Муайян омилларнинг таъсирини йўқотиш ёки камайтириш борасида қилинадиган чоралар харажатларни камайтиришга, янгиларини кўпайтириш ёки яратиш, аксинча, қўшимча инвестицияларни талаб қилади. Шундай бўлса-да, стратегик режадан кўриниб

турибдики, ресурсларга инвестицияларнинг умумий даражаси деярли ўзгармади. Боз устига, шаҳар аҳолисига тақдим этилаётган қиймат ўсишни бошлади. Эътиборга молик томони шундаки, кенг тарқалган амалиётдан воз кечиш ва уни мақсадли концентрация стратегияси билан алмаштириш транспорт полициясига ер ости транспорт тизимидаги жиноятчиликка қарши самарали курашишга имкон берди.

Эътироф этиш керакки, полициячиларнинг ҳибсга олиш ёки совук нукталарда ўтказган вақтлари, шунингдек, кўчма полиция станцияларини яратишда иштирок этиш даражасининг пасайиши полиция кучларининг аҳамиятини сезиларли даражада оширди. Негаки бу жараён ходимларга вақтларини ва эътиборларини метрода патруллик қилишга қаратишга имкон беришди. Катта жиноятларга қарши эмас, балки ҳаёт сифатига таъсир килувчи жиноятларга қарши курашга йўналтирилган инвестицияларнинг кўпайиши фуқароларнинг кундалик ҳаётига доимий таъсир кўрсатадиган жиноятчиликка эътибор қаратган ҳолда полиция ресурсларини қайта тақсимлашга имкон берди. Ушбу ижобий ўзгаришлар Нью-Йорк шаҳридаги йўл полицияси энди хиралашган маъмурий фаолиятдан озод бўлган ва қандай ҳуқуқбузарликлар билан шуғулланиш кераклиги ҳамда керакли вақтда каерда бўлиши лозимлиги ҳақида аниқ мажбурият ва кўрсатмаларга эга бўлган ходимларининг самарадорлигини сезиларли даражада оширди.

Ресурсларни қандай тақсим қиласиз: эскирган ғояларга амал қилияпсизми ёки қайноқ нукталарни аниқлашга ва ресурсларни жамлашга ҳаракат қилияпсизми?

Қайноқ нукталарингиз каердалигини аниқлай оласизми?

Айтинг-чи, қайси фаолият иш самарадорлигига кўпроқ таъсир қилади, лекин шу билан бирга ресурсларнинг етишмаслигини бошдан кечиради?

Совук нукталарингиз каерда мавжудлигини биласизми?

Қандай фаолият ресурсларнинг ортиқча миқдорига эга, аммо иш самарадорлигига заиф таъсир кўрсатмоқда?

Сизда манбалар алмашинувини қандай ташкил қилишни биладиган ходим борми ва шу ўринда алмашишни таклиф қиладиган бирор бир манбангиз борми?

Мотивацион тўсиқни енгамиз

Компаниянгиз “қайтариб бўлмайдиган ўзгариш нуктаси”га етиб бориши ва мовий уммон стратегиясини амалга ошириши учун ходимларингизни “уйғотиш” керак. Ходимлар ўзгариш зарурлигини тан олишлари даркор ва чекланган манбалар олдида буни қандай бажариш кераклигини аниқ белгилай олмоғингиз лозим. Янги стратегияни амалга ошириш учун одамлар нафақат қандай ишлашлари кераклигини тушунишлари, балки доимий равишда ушбу билимларга амал қилишлари ҳам керак.

Ходимларни тез ва катта харажатларсиз қандай рағбатлантириш мумкин?

Бизнес раҳбарларнинг кўпчилиги статус-квони йўқ қилиш ва ўз компаниясини ўзгартириш мақсадида улкан стратегик қарашларни шакллантирадилар ва юкоридан пастгача катта мобилизация ташаббусларини бошлайдилар. Раҳбарлар оммавий жавоб олиш учун тегишли чораларни кўриш керак, деган ишонч асосида ҳаракат қиладилар. Аммо агарда кўпгина йирик компанияларда мотивацион эҳтиёжларнинг хилма-хиллиги ҳисобга олинса, бундай қадамлар ортиқча вақт ва маблағ талаб қилади. Юкоридан бошланган стратегик қараш одатда ҳаракатга эмас, балки бағишланишнинг самимий ифодасига олиб келади. Бунда бошқа йўл мавжудми? Ҳар бир

жойда саъй-ҳаракатларга масъул етакчи бошқача ҳаракат қилади ва оммавий концентрацияга эришади. У ходимларни рағбатлантирган ҳолда номутаносиб таъсирнинг учта омилига эътибор қаратади, биз уларни “бош кеглилари”, “аквариум бошқаруви” ва “атомизация” деб атаймиз

“Бош кеглилар”ни кўриб чиқинг

Асосийси шуки, стратегик ўзгаришлар ҳақиқий натижа бериши учун барча даражадаги ходимлар биргаликда ҳаракат қилишлари керак. Бирок ижобий энергиянинг эпидемик ҳаракатини бошлаш учун сиз куч сарфламаслигингиз керак. Ўз кучингизни “бош кеглилар” билан, яъни компанияда энг катта таъсирга эга бўлганлар билан ишлашга қаратишингиз керак. “Бош кеглилар” – бу раҳбарларлик қобилиятига эга, ҳурматга сазовор бўлган, ишонтириш қобилиятига эга ёки асосий манбаларни очиш ҳамда ёпишга кодир бўлган ходимлардир. Бу боулинг каби бўлади: агар сиз бош пинни урсангиз, унда бошқалари бирга йиқилади. Содда қилиб айтганда, сиз ҳар бири билан алоҳида шуғулланишингиз шарт эмас, аммо охирида ҳамма ўзгаришга киришади. Компанияларнинг аксариятида кам сонли ходимларгина бошқақарга таъсир ўтказа оладилар ва бир вақтнинг ўзида умумий муаммолар, хавотирларни бирга ҳал қиладилар.

Шунинг учун раҳбар уларни аниқлаши ва рағбатлантириши қийин эмас. Масалан, “NYPD”да Брэттоннинг асосий таъсир манбалари ва “кеглилари” етмиш тўртта полиция бўлимининг раҳбарлари бўлган.

Уларнинг ҳар бири икки юздан тўрт юзгача полиция ходимига эга эди. Хуллас, етмиш тўртта бошлиқнинг ҳар бирини

“электрализация”си натижасида табиий занжирли реакция юзага келди ва ўттиз олти минг полиция ходими янги стратегияни амалга ошириш учун “кувватланади”.

“Бош кеглилар”ни аквариумга солинг!

“Бош кеглилар”нинг узоқ ва онгли мотивацияси учун уларнинг ҳаракатларини аниқ ва доимий равишда таъкидлаш керак. Буни аквариум менежменти деб атаймиз, чунки “бош кеглилар”нинг хатти-ҳаракатлари ёки ҳаракатсизлиги компанияда ҳаммага аниқ кўришиб туради. Сиз аквариум балиқлари билан нима содир бўлишини аниқ кўришингиз мумкин. Аквариумга “бош кеглилари”ни жойлаштириш орқали уларнинг ҳаракатсизлик эҳтимолини сезиларли даражада камайтирасиз. Ортда қолганлар эътибор остига тушадилар, ўзгаришга интилаётганлар эса юлдуз бўлиш учун барча имкониятларга эга бўладилар. Аквариумни бошқариш фақат ошкоралик ва оқилона жараёнга асосланганда ишлайди.

“NYPD”даги фаолияти давомида икки ҳафтада бир марта жинойтлар стратегияси бўйича йиғилиш Брэттоннинг аквариуми бўлди. CompStat (CompStat — Computerized Statistics – компьютерлаштирилган статистика)да шаҳар раҳбарлари янги стратегияни қандай амалга ошириш мумкинлигини муҳокама қилиш учун йиғилишарди. Полиция бўлимларининг барча раҳбарларидан йиғилишларда қатнашиш шарт қилиб белгиланди. Шунингдек, улар Нью-Йоркнинг барча бешта туманида полиция бошлиқлари, комиссар ўринбосарларининг мажбурий равишда қатнашишини талаб қилдилар. Брэттоннинг ўзи имкон қадар у ерда бўлишга ҳаракат қилар эди. Полиция бўлимларининг ҳар бир бошлиғи жинойтчиликнинг ўсиши ёки камайиши ҳақидаги саволларга жавоб берганда компью-

терда яратилган улкан хариталар ва жадваллар намойиш этиларди. Бу унинг янги стратегияни амалга оширишдаги ишини яққол намойиш этди.

Сайт бошлиги хариталарга тушунтиришлар беришга, қўл остидаги ходимлар баъзи муаммоларни қандай ҳал қилганликларини ва нима учун иш самарадорлиги ошганини ёки пасайганлигини тушунтиришлари керак эди. Кенг камровли учрашувлар натижасида ҳар бир полиция бошлиғининг натижалари ва масъулияти барчага аён бўлди.

Натижада қисқа вақт ичида фаол ишлайдиган маданиятли раҳбар ходимлар шаклланди, чунки “бош кеглилар”дан ҳеч бири бошқалар олдида шарманда бўлишни хоҳламасди, балки ўз ҳамкасблари ва бошлиқлари олдида ажралиб туришни исташарди. Бундай аквариумда қобилятсиз хўжайинлар энди ўзларининг ҳисобкитобларини яшира олмасдилар. Улар хато килишдан ва нотўғри маълумотлар айтишдан қўрқишарди, чунки ҳамкасблари залда бўлиб ушбу камчиликларни бир зумда илғай олишарди. Жиноятчиликка қарши кураш стратегияси бўйича йиғилиш чоғида тарқатилган маҳсус варақларнинг биринчи саҳифасида полиция бўлими бошлиғининг сурати жойлаштирилган ва шу билан унинг иш натижалари учун ҳисоб бериши ҳамда жавобгарлиги таъкидланган эди.

Шунингдек, аквариум юқори самарали ишчиларга уларнинг яхши иши ва бошқаларга ёрдам бергани учун рағбатланишларига имкон берди. Бундан ташқари учрашувлар полиция раҳбарларига тажриба алмашиш учун замин яратди. Негаки Брэттон келишидан олдин станциялар раҳбарлари камдан кам ҳолатларда йиғилиб гуруҳ бўлиб ишлашган. Вақт ўтиши билан аквариумни бошқариш кейинги босқичларда ҳам қўлланила бошланди: участка бошлиқлари ҳам ўзларининг ходимлари билан ушрашувлар ўтказишга ҳаракат қилишди.

Ишларининг кенг ёритилиши туфайли сайт менежерлари ўзларининг қўл остидаги ходимларни янги стратегияни амалга оширишга етаклаш учун юқори туртки олдилар. Ушбу техниканинг ишлаши учун компаниялар бир вақтнинг ўзида оқилона бизнес жараёнини амалга оширишни таъминлашлари шартдир. Бу нима дегани аслида?

Бу барча манфаатдор томонларни ишга жалб қилиш, муайян қарорлар асосида нималар ётганлигини, хизматдаги ходимнинг лавозимини ошириш ёки уни ишдан бўшатиш учун қандай мезонлар мавжудлигини тушунтириш, шунингдек, ходимларнинг ишидан нимани кутаётганингизни аниқ баён этишдир. “NYPD” да жиноятчиликнинг олдини олиш бўйича ўтказилган йиғилишларда иш жараёнлари адолатсиз бўлгани тўғрисида ҳеч ким шикоят қила олмади.

Аквариумда ҳамма “бош кеглилар” мавжуд эди. Ҳар бир раҳбарнинг фаолиятини баҳолаш, шунингдек, унинг асосида килинган акциялар ёки бошқа ишларлар мутлақо шаффоф эди. Ҳар бир йиғилишда барча ходимлардан қандай натижалар кутилганлиги тўғрисида аниқ маълумотлар берилди.

Хуллас, оқилона жараён ходимларга олиб борилган ишларнинг оқилона эканлигини ва раҳбарлар барча ўзгаришларга қарамай бўйсунувчиларнинг интеллектуал ҳамда хиссий кадр-кимматини кадрлашларини кўрсатади. Бу ҳолат, агар компания стратегияни ўзгартиришга ҳаракат қилса, деярли ҳар доим ходимлардан келиб чиқадиган шубҳа ва шубҳалардан халос бўлишга имкон беради. (Оқилона жараён ва унинг мотивацияга таъсири ҳақида тўлиқроқ маълумот олиш учун 8-бобга қаранг.)

Компания ўзини ўзгартириши учун вазифани бўлакларга бўлиб қўйинг

Номутаносиб таъсир кўрсатадиган охириги омил бу стратегик вазифани унинг таркибий қисмларига бўлишидир. Аслида, ушбу “бўлиш” стратегик вазифани ишлаб чиқишдир, шунинг учун ушбу жараён раҳбарлардан тегишли кўникмаларни талаб қилади. Агар одамлар стратегик мақсадни юзага чиқариш мумкинлигига ишонишмаса, керакли ўзгаришлар ҳеч қачон амалга оширилмайди. Брэттоннинг Нью-Йоркка нисбатан ташки стратегик вазифаси шунчалик имконсиз бўлиб туюлганки, ижобий натижаларнинг бўлишига ишониш кийин эди.

Дарҳақиқат, биргина одам улкан шаҳарни АҚШнинг энг хавфли ҳудудидан энг хавфсизига айлантириши мумкинлигига ким ҳам ишонарди?

Бундай имконсиз бўлиб кўринган ишни амалга ошириш учун ким ҳам вақт ва куч сарфлашни хоҳларди?

Брэттон вазифани удалаш учун ишни кичик қисмларга ажратди, уларни амалга ошириш ҳар бир полициянинг ваколатларига кирди. Брэттон сўзлари билан айтганда “NYPD”га Нью-Йорк кўчаларини “мавзе ортидан мавзени, туман ортидан туманни, маҳалла ортидан маҳаллани” хавфсиз қилиш вазифаси юкланганди. Шундай қилиб расмийлаштирилган вазифа бир вақтнинг ўзида кенг камровли ва тўлиқ амалга оширилишини кўриб чиқди. Кўчалардаги полициячилар учун ўзларининг йўналиши ёки кварталда хавфсизликни таъминлаш муҳим вазифа қилиб белгиланган эди. Полиция бўлимлари раҳбарлари учун асосий вазифа ҳудудда хавфсизликни таъминлашдан иборат эди. Нью-Йоркдаги полиция округлари раҳбарларига ҳам ўз ваколатлари доирасида ўз ҳудудларида хавфсизликни таъминлаш вазифаси юкланди. Бирор бир ходим ўзидан жуда кўп

нарса талаб қилинганини ёки уддалаб бўлмас вазифага бириктирилганини айтиб иддао қилмади. Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, Брэттоннинг таклиф этган мовий уммон стратегиясини амалга ошириш учун масъулият унинг ўзидан изчил тарзда ўттиз олти минг полиция ходимиға топширилди.

Сиз барча ходимларни истисносиз мотивация қилишға ҳаракат қилипсизми?

Ёки фақатгина таъсир қиладиганларға, яъни “бош кеглилар”ға эътиборингизни қаратайпсизми?

Иш жараёни қандай кетаётганини ёрита оласизми?

“Боулинг кеглилари”ни оқилона жараён тамойиллари асо­сида ишлайдиган аквариумға қўясизми?

Ёки юқори кўрсаткичларни талаб қилиб кейинги чорак на­тижаларини кутиш билан вақт ўтказмоқдамисиз?

Сиз ўз ходимларингиз учун қатта стратегик қарашларни яратиш учун ҳаракат қилипсизми?

Ёки ҳар бир босқичда буни амалга ошириш учун вазифани бўлақларға бўлиб ташладингизми?

Сиёсий фитнани йўқ қилиш

Айтишларича, ёшлиқ ва истеъдод ҳар доим қарилиқ ҳамдаа хиёнат устидан ғалаба қозонади. Бу, сизнингча, ҳақиқатми ёки йўқми? Бизнингча, ундай эмас. Ҳатто энг зукко ва ақлли одамлар ҳам сиёсий фитналар ҳамда маккор ниятлар туфайли четға чиқиб қолмоқдалар. Унутмангки, сиёсат корпоратив ва жамоат ҳаётининг аж­ралмас қисмидир. Агар ташкилот қайтариб бўлмайдиган ўзгаришға эришган бўлса ҳам, унда кучли мустаҳкам манфаатлар мавжуд бў­либ қолмоқда ва булар ўзгариш йўлида туришади (янги стратегик

ғояни қабул қилиш билан боғлиқ қийинчиликларни муҳокама қилиш учун 6-бобга қаранг). Ўзгаришлар қанчалик кўп бўлса, ички ва ташқи салбий таъсир манбалари шиддатли ва баланд овоз билан ўз позицияларини ҳимоя қилишга киришади. Уларнинг қаршилиги стратегияни амалга ошириш жараёнига жиддий зарар етказиши ёки ҳатто уни бутунлай йўқ қилиши мумкин.

Вазифага йўналтирилган раҳбарлар қарама-қарши сиёсий кучларга қарши туриш учун номутаносиб таъсир кўрсатиш омилларига эътибор беришади. Бу ўринда улар “манфаатдорлар”нинг ёрдами-га мурожаат қилиш, “муросазис”ларни бўйсундириш ва юқори раҳбарият орасида консильерини¹ қидириш назарда тутилмоқда. Консильери – бу сиёсий фитнада тажрибали, компанияда обрўга эга бўлган, барча тузоқлардан хабардор ва сизга қарши ким курашишини ҳамда сизга ким ёрдам беришни биладиган инсайдердир.

Топ менежерлар жамоасида консильерларни топинг

Аниқки, аксарият раҳбарлар маркетинг, операциялар, молия каби жиддий функционал кўникмаларга эга бўлган юқори даражадаги менежмент гуруҳини яратишга эътибор беришади ва бу жуда муҳим ишдир. Аммо йўналтирилган етакчига рўйхатдаги бошқа “позиция” киради, буни, одатда, айрим раҳбарлар унутиб қўядилар. Масалан, Брэттон ҳар доим топ менежерлар жамоасида полициянинг янги стратегиясини амалга оширишда дуч келадиган барча тўсиқларни яхши биладиган обрўли одам бўлишига ишонч ҳосил қилди. Брэттон “NYPD”да Жон Тимонни ўз ўринбосари қилиб та-

¹ **Консильери** (итальянча: consigliere – маслахатчи) – ишончили ва маслахатларга кулоқ соладиган киши.

йинлади. Тимони полициячиларнинг кумири ҳамда улар орасида катта обрўга эга эди. У раҳбариятга содиқлиги ҳамда ўз касбига масъулиятли эканлиги билан хурматга сазовор бўлган. Йигирма йиллик хизмати унга нафақат асосий ходимларни таниб олишни, балки уларнинг сиёсий қарашларда ўзларини қандай тутишларини ҳам ўргатди. Брэттонга топ менежментнинг “NYPD” полициясининг янги стратегиясига муносабати, яъни бу янгиликка қарши ким курашишини ёки уларни жимгина саботаж қилишини кўрсатган маърузаси Тимонининг ечган биринчи вазифалардан бири эди.

*“Манфаатдор”ларни чақиринг ва “мурасасиз”ларни
тинчлантинг*

Сиёсий тўсиқларни енгиш учун ўзингизга қуйидаги саволларни бериш фойдали бўлади.

“Жин”ларим кимлар?

Ким менга қарши чиқа олади?

Мовий уммон стратегияси туфайли келажақда ким кўпроқ йўкотади?

Улар, яъни менинг “фаришта”ларим кимлар?

Ким ихтиёрий равишда менинг иттифоқчим бўлади?

Стратегияни ўзгартиришдан ким кўпроқ фойда олади?

Шуни ёдда тутингки, ўзингиз ёлғиз жанг қилманг. Жанг учун нуфузли, устун турувчи шахсларнинг қўллаб-қувватлашига эришиш мақсадга мувофиқ ишдир. Сизга ким қарши чиқишини ва ким сизни қўллаб-қувватлашини аниқланг. Ўртада бўлганларни унутинг ва ҳамма учун ўзаро фойдали натижани олишга ҳаракат қилинг. Рақибларингизни жанг бошланишини кутмасдан ажратиб олинг ва бунда “манфаатдор”лар билан бирлашинг. Шундай қилса-

нгиз, рақибларингиз кучайишни бошлашидан олдин жангни тўхта-тасиз.

Нью-Йорк судлари Брэттоннинг янги полиция стратегиясининг амалга ошишидаги энг жиддий тўсиқларидан бири эди. Судлар янги стратегияга қарши чиқишган ва унинг (янги стратегиянинг) натижаси жамоат жойларида фоҳишалик ёки мастлик каби майда ҳуқуқбузарликлар соҳасидаги процеслар оқимининг кўпайишига олиб келиши мумкин деб ҳисоблашган. Ушбу қарама-қаршиликка барҳам бериш учун Брэттон уни қўллаб-қувватлаганларнинг барчасига, шу жумладан, шаҳар ҳокими, туман адвокатлари ва қамоқхона раҳбарларига суд тизими ошиб бораётган ишларни кўриб чиқа олиши мумкинлигини аниқ ифодалаб берди. Қолаверса, агар ушбу жиноятларга катта эътибор берилса, келажакда, аксинча, бу судларни енгиллашишига ёрдам бериши таъкидланди. Шаҳар ҳокими ушбу жараёнда қатнашишга розилик берди.

Шаҳар ҳокими бошчилигида Брэттон коалицияси матбуот орқали оддий ва аниқ хабар билан мурожаат қилди. Хабарнинг асосида агар судлар керакли юкни бажара олмаса, шаҳардаги жиноятчилик даражаси пасаймаслигини таъкидлаш ётарди. Брэттон ҳоким ва матбуот билан иттифок тузиб судларни муваффақиятли равишда яққалаб қўйди. Судлар энди жиноятлар сонининг камайишига олиб келадиган ташаббусга қарши чиқа олмайдиган бўлдилар. Шаҳар ҳокими ҳаёт сифатини бузадиган жиноятларга қарши курашиш зарурлиги тўғрисида қатъият билан нутқ қилгач, шаҳарнинг энг обрўли ва либерал газеталари полициянинг янги стратегиясини қўллаб-қувватлашди. Натижада Брэттон ташаббусига қарши ҳар қандай ҳаракатлар қимматга тушиши мумкин эди. Судлар ютқизишди. Ташаббуснинг амалдаги самараси ўлароқ жиноятчилик даражаси пасая бошлади.

Рақибларни ёки “муросасиз”ларни мағлуб этишнинг калити

бу хужумнинг барча эҳтимолий йўналишлари ва ўзгариб бўлмайдиган маълумотлар ҳамда мантиқ билан таъминланган қарши курашиш қобилятини билишдир. Масалан, Нью-Йорк полиция бўлинулаларининг бошлиқларига жиноятларнинг жуғрофияси ва тафсилотлари тўғрисида батафсил маълумотларни тўплаш сўралганда улар бунга кўп вақт кетишини айтиб, қаршилиқ кўрсатишни бошлаганлар. Буни олдиндан сезган Брэттоннинг ўзи ҳам шунга ўхшаш ишни қанча вақтда бажарилиши мумкинлигини текшириб кўрди. Маълум бўлишича, буни бажариш учун кунига ўн саккиз дақиқа етарли бўлган. Ушбу вақт полиция бўлимлари раҳбарларига айтилган кунлик иш ҳажмининг атиги бир фоиздан камроғини ташкил этарди.

Сизда консильери, ҳурматга сазовор инсайдер ёки шунчаки молия бўлими бошлиғи ва асосий функцияларни бошқарадиган бошқа топ менежерлар борми?

Сизга ким қарши чиқишини ва янги стратегияни ким қўллаб-қувватлашини биласизми?

Мухолифларни қуршаб олиш учун иттифокчиларингиз билан коалиция тузишга муваффақ бўлдингизми?

Консильерилар сизга энг катта “пиёда миналари”ни зарарсизлантиришга ёрдам бердими ёки кучингизни ўзгаришни истамайдиганларга сарфлашга тўғри келдими?

Анъанавий нуқтаи назарга қарши кураш бошлаймиз

7.3. расмда етакчилик қандай йўналтирилганлиги кўрсатилган. Анъанавий ташкилий ўзгаришларнинг назарияси массаларни ўзгартиришга таянади. Айни шу сабаб ўзгаришларни амалга оширишга қаратилган ҳаракатлар катта миқдордаги ресурслар ва вақтни ўзида жамлаган ҳашаматни талаб қилади. Эътиборли раҳбар қара-

ма-қарши йўналишни танлайди. У массани ўзгартириш учун ўзгаришга керагидан ортиқ эътибор қаратади. Иш самарадорлигига номутаносиб таъсир кўрсатадиган одамлар, ҳаракатлар ва фаолият назардан четда қолмайди. Шу йўллар орқали тез ва арзон нархларда стратегик йўналишни ўзгартира олади.

7.3. расм. Анъанавий нуқтаи назарга қарши йўналтирилган етакчилик

Анъанавий нуқтаи назар



Ташкилий ўзгаришларнинг анъанавий назарияси кўпчиликларнинг фикрини ва жойини ўзгартиришга асосланган. Шунинг учун ўзгаришларни амалга ошириш учун ҳаракатлар катта кучлар ва вақтни талаб қиладиган оммани ўз жойларидан силжишга қаратилган.

Мақсадга йўналтирилган етакчилик



Стратегик йўналишингизни тезда арзон нархларда ўзгартириш учун кенг оммани ўзгартириш, экстремумларга эътибор қаратиш – иш самарадорлигига номутаносиб равишда таъсир қиладиган одамлар, ҳаракатлар ва фаолиятларга эътибор қаратиш демакдир.

(Экстремум (лотинча; четки) – бирор тўғламда функциянинг максимум ёки минимум қиймати. Кўп ўзгаришчи функциялар учун ҳам экстремум тушунчасини киритиш мумкин. Вариацион ҳисобда функцияларни экстремуми сифатида уларнинг энг катта ёки энг кичик қийматлари тушунилади.)

Стратегияни ўзгартириш ҳар доим қийин кечган. Уни тез ва чекланган ресурслар билан бажариш эса янада мураккаб ишдир. Аммо бизнинг тадқиқотларимизга кўра, агар сиз етакчилик қобилиятига эга бўлсангиз, бу жараён жуда осон кечади. Мабодо куч-ғайратингизни номутаносиб таъсир кўрсатадиган омилларга эътибор қаратсангиз, уларга қарши курашга йўналтирсангиз, янги стратегияни амалга оширишдаги тўсиқларни енгишга эриша оласиз. Одатий нуқтаи назардан узоқлашинг. Ҳар қандай мураккаб тўсиқ мутаносиб ҳаракатни талаб қилмайди. Эътиборингизни номутаносиб таъсир кўрсатадиган ҳолатларга қаратинг. Шунинг унутмангки, бу мовий уммон стратегиясини амалга ошириш учун зарур бўлган етакчиликнинг ажралмас қисмидир.

Кейинги бобда ишончли, танланган йўналишга содиқликни ва ихтиёрли ёрдамни яратган ҳолда онг ва қалбда янги стратегияга садоқатни қандай экиш кераклигини кўрсатадиган босқичга ўтамиз. Ушбу муаммонинг ечими сифатида агар одамлар ўз хоҳиш-иродалари билан ҳаракат қилишса, стратегияни мажбуран амалга ошириш ва ихтиёрли равишда ҳаракат қилиш ўртасидаги фарқни кўришга муваффақ бўлишади.

VIII БОБ

АМАЛГА ОШИРИШ ЖАРАЁНИНИ СТРАТЕГИЯГА КИРИТИШ

Компания нафақат топ менежерлар ва ўрта менежерлардан, балки директордан тортиб миждозлардан телефон кўнғироқларини қабул қиладиган кичик ишчиларгача бўлган барча ходимлардан иборат тузилмадир. Барча ходимлари “қайғуда ҳам, қувончда ҳам биргамиз” стратегиясини қўллаб-қувватлашга тайёр бўлишса, компания бошқалардан ажралиб чиқиб ўзини ажойиб ва изчил ғояларни амалга оширувчиси сифатида кўрсатиши мумкин. Финиш чизигидан ўтишда стратегиянинг ташкилий тўсиқларни енгиб ўтиши жуда муҳимдир. Охир-оқибатда компания ҳаракатларнинг энг асосий қисми, яъни барча ходимларнинг муносабати ва хулқ-атворини фаоллаштириши керак. Сиз одамларни мавжуд стратегияни амалга оширишга ундайдиган ишонч ва садоқат маданиятини шакллантиришингиз керак. Стратегия онг ва қалбни ўз ичига олса, шундагина ҳар бир ходим уни амалга ошириш жараёнида ўз мажбуриятлари ва ишларидан ташқари ихтиёрий ҳамкорлик тамойилига таяниб сидқидилдан меҳнат қилади.

Мовий уммон стратегияси ҳақида гапирилганда вазифанинг мураккаблиги ошишини унутманг. Ходимлардан ўзлари учун қулай бўлган зонадан чиқиб олдингисидан ёқимсиз ҳолда бўлган иш жараёнини таклиф қилсангиз, уларда зўриқиш пайдо бўлади. Ходим-

ларда ўзгаришнинг асл сабаблари нимада эканлиги борасида саволлар туғилади. Шунингдек, раҳбарият келажакдаги иш режаларини айтадими ёки бизни ортиқча ҳисоблаб ишдан бўшатмоқчимиз, деган ўй-хаёллар ҳам пайдо бўлади.

Ходим компания раҳбариятидан қанчалик узок бўлса, у стратегияни яратиш жараёнида шунчалик кам иштирок этади ҳамда унда кўркув кучаяди. Илгарилаб кетганлар, яъни стратегияни амалга ошириш лаёқатига эга бўлган ходимларнинг фикрлари ва хиссиётларига эътибор берилмаса, улар янги жараёнлар (стратегияни амалга ошириш)дан воз кечишлари мумкин. Сиз ҳаммаси тўғри кетяпти, деб ҳисобласангиз-да, илгарилаб кетганларда (уларнинг кимлигини билдингиз, албатта) тўсатдан муаммолар юзага чиқмайдими деб кафолат беролмаймиз.

Бу бизни мовий уммон стратегиясининг олтинчи принцип, яъни ходимларнинг ишончи ва садоқатини жалб қилиш ва уларни ихтиёрий ҳамкорликка илҳомлантириш учун стратегияга киритиш зарурати томон етаклаб боради. Бунинг муҳим жиҳати шундаки, агар мазкур принципнинг удласидан чиқилса, у ҳолда компания ишончсизлик, ҳамкорлик қилишни хоҳламаслик ва ҳаттоки ишчилар томонидан саботаж билан боғлиқ бошқарув хавфини анча камайтира олган бўлади. Бундай хавфлар стратегия алвон ва мовий уммонларнинг иккаласида ҳам юзага келади, аммо унинг пайдо бўлиши эҳтимоли мовий уммон стратегиясида юқори бўлади. Негаки ушбу стратегияни амалга ошириш анча жиддий ўзгаришларни талаб қилади. Ушбу хавфни камайтириш жуда муҳим эканини эсдан чиқарманг. Шунинг учун ҳам айтмоқчимизки, компаниялар одатдаги ширин ёлгон ёки жазо сиёсатини тарк айлаб оқилона жараён даражасига қўтарилиши керак.

Бизнинг тадқиқотларимиз шуни кўрсатдики, мовий уммонга ўтиш йўлидаги муваффақиятли стратегик қадамларни муваффа-

қиятсизлардан ажратиб олиш мумкин бўлган асосий ўзгарувчи оқилна жараёндир.

***Нотўғри фаолият стратегияни амалга оширишга путур
етказиши мумкин***

Бу ўринда металл саноати учун совутиш суюқлигини етказиб беришда етакчилардан бири бўлган “Lubber” йирик компанияси тимсолидаги бир мисолни кўриб чиқайлик. Металл буюмлар ишлаб чиқарадиган соҳада ҳар хил қайта ишлаш турлари мавжуд бўлганлиги боисидан юзлаб мураккаб совутгичларнинг бўлиши талаб этилади. Тўғри нави танлаш осон иш эмас. Даставвал маҳсулот ишлаб чиқариш машиналарида синовдан ўтказилиши керак ва кейинги ечим кўпинча жуда ноаниқ мантиққа асосланади. Натижада намуналар учун машина вақти ва пул сарфланади. Бу эса ҳам мижозлар, ҳам компаниянинг ўзи учун қимматга тушади.

“Lubber” мижозларга қийматнинг ўзгаришини таклиф қилиш учун стратегия ишлаб чиқди. Унинг мақсади синов босқичининг қийинчиликлари ва харажатларини баргараф этиш эди. Компания сунъий интеллектнинг ривожланишини ҳисобга олган ҳолда саноатнинг ўргача кўрсаткичи 50% бўлишига қарамай совутиш сувини танлаб олишдаги хатолар сонини 10% гача камайтирган эксперт тизимини яратди. Мазкур тизим вақтни тежашга, бошқарувни содалаштиришга ва ишлов бериладиган қисмларнинг умумий сифатини яхшилашга имкон берди. “Lubber”нинг ўзи учун савдо жараёни анча содалаштирилди. Бу савдо вакилларига янги битимлар учун вақт ажратиш ва савдо билан боғлиқ харажатларни камайтиришга имкон берди.

Шундай бўлса-да, бундай стратегик кадам бошиданоқ муваффақиятсизликка учради. Муаммо стратегиянинг ёмонлиги ёки

эксперт тизимининг ишламаслигида эмас эди, негаки тизим мукам-мал ишларди. Аксинча, савдо ходимларининг қаршиликлари стратегиянинг барбод бўлишига бош сабаб эди.

Савдо вакиллари стратегияни яратишда иштирок этмаган ва йўналишни ўзгартириш сабаблари тўғрисида маълумот олмаган бўлишса-да, эксперт тизимида уни ишлаб чикувчилар ёки менежерларнинг ҳеч бири ўйламаган хавфни кўра олдилар. Улар синов пайтида мос совутиш мосламасини чексиз излашни ушбу ишдаги энг қимматли ҳисса деб ҳисоблашди. Шов-шувдан халос бўлиш, савдо-сотикни амалга ошириш учун кўпроқ вақт ажратиш, соҳада алоҳида мақомга эга бўлиш орқали бир қанча шартномалар тузиш имкониятларининг ҳеч бири сотувчилар томонидан қадрланмади.

Савдо вакиллари таҳдидни олдиндан сезиб эксперт тизимига қарши иш олиб боришди ва харидорларга унинг самарадорлиги борасида шубҳа билдиришди. Натижада савдо улуши тушиб кетди.

Шундан сўнг раҳбарият бошқарув таваккалчилигини камайтириш ҳамда ўзларининг қайсарликларидан воз кечишга мажбур бўлдилар ҳамда эксперт тизимини бозордан олиб ташлашга ва савдо вакиллари орасида ишончни тиклашга киришди.

Оқилона жараённинг кучи

Хўш, оқилона жараён ўзи нима?

Ушбу жараён компанияларга уни амалга ошириш жараёнини стратегияга қўшишга қандай имкон беради?

Оқиллик ва холислик мавзуси асрлар давомида ёзувчи ва файласуфларни ўйлантириб келган. 1970-йилларнинг ўрталарида социологлар Жон Тибо ва Лоренсу Уокерг одил судлов психология-

сига бўлган қизиқишларини жараённи ўрганиш билан бирлаштирдилар ва “процессуал адолат” атамасини яратдилар¹. Тадқиқот мавзуси сифатида юридик ҳаракатлар олинди. Олимлар одамларни қонунга ишониш ва унинг талабларига мажбурлашсиз итоат этишга ундайдиган нарсани тушунишга ҳаракат қилдилар. Тадқиқот давомида кишиларни суд қарорининг ўзи ҳам, у олиб борган жараённинг оқилона эканлиги ҳам ташвишлантираётгани маълум бўлди. Қабул қилинган қарордан қониқиш даражаси ва процессуал адолат қарор топганда эса уни бажаришга тайёрлик ўсди².

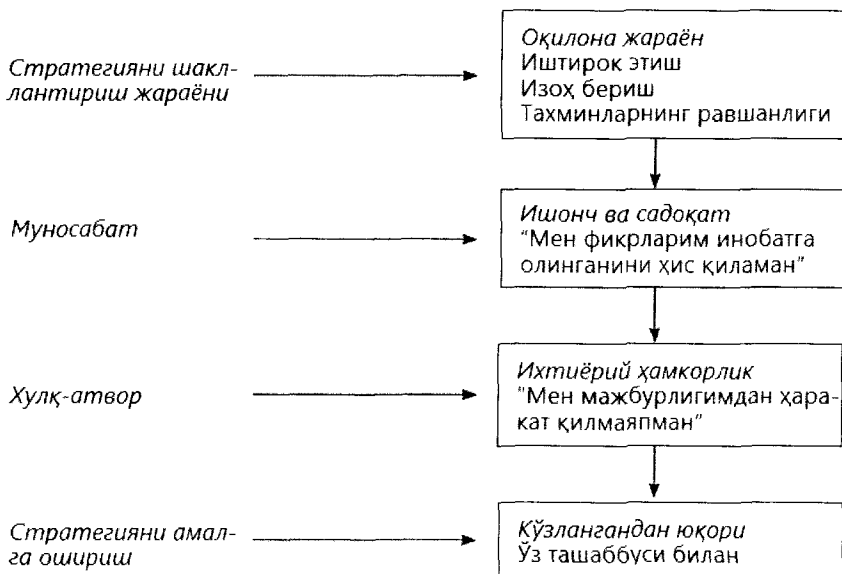
Оқилона жараён – бу процессуал адолат назариясининг менежерлари томонидан қўлланилишидир. Қонунчилик соҳасида бўлгани каби оқилона жараён стратегияни амалга оширишни бирлаштиради ва бошиданок ишчиларни ўз томонига жалб қилади. Оқилона жараён стратегияни яратишда ўзини кўрсата олса, одамлар бундай жараёнларга, албатта, ишонишади. Бу уларни яқуний стратегик қарорларни амалга ошириш учун ихтиёрий равишда биргаликда ишлашга илҳомлантиради.

Ихтиёрий ҳамкорлик шунчаки одамларга керак бўлган нарсани бажарганда механик равишда ишлашдан кўпроқ нарсани аңлатади.

Ихтиёрий ҳамкорлик орқали инсон ўз мажбуриятлари доирасидан ташқарига чиқади. Ишга ўзининг максимал кучи ва қобилиятини беради ҳамда ҳатто жараёнга ўзининг шахсий манфаатларини бўйсундиради³.

8.1. расм бизга оқилона жараён, одамлар-нинг муносабати ва хулқ-атвори соҳасида кузатган сабаб-тергов алоқаларни кўрсатади.

8.1. расм. Оқилона жараён одамларнинг муносабати ва хулқ-атвориغا қандай таъсир қилади



УЧТА “Е” ОҚИЛОНА ЖАРАЁН ТАМОЙИЛИ

Ўзаро кучайтирувчи учта элемент: жалб қилиш (Engagement), тушунтириш (Explanation) ва кутиш (Expectation) оқилона жараён учун хал қилувчи аҳамиятга эга ҳисобланади⁴. Дўкондаги топ менежер ҳам, сотувчи ҳам биз учта “Е” оқилона жараён тамойилига бирлаштирган элементларга эътибор беришади.

Иштирок этиши – бу ходимларни уларга таъсир этадиган стратегик қарорларга жалб қилишни англатади. Ходимлар нафақат ўзларининг таклифларини беришади, балки ҳамкасбларининг ғоя-

лари ва таклифларини кўриб чиқиш ҳамда муҳокама қилиш имкониятига эгадирлар. Иштирок этиш ходимларда ўзларининг ҳам, ғояларининг ҳам менежерлар томонидан ҳурмат қилинаётганини англата олади. Мунозара жараёни фикрлаш тарзингизни уйғотади ва оқилона қарор топиш йўлида биргаликда ишлашга имкон беради. Натижада менежерлар барча учун маълум бўлган стратегик қарорлар қабул қилишади. Асосийси, уларни амалда қўллаш керак бўлганларнинг ҳар бири ўз танлаган йўналишига содиқ қолади.

Тушунтириш барча иштирокчилар ва манфаатдор томонлар нима учун бу ва бошқа яқуний стратегик қарорлар қабул қилинмаслигини тушунишларини таъминлаш учун ишлаб чиқилган. Одамлар қарорларнинг сабаблари тўғрисида тушунтиришлар олгандан сўнг менежерларнинг фикрларини инобатга олганликлари ва компаниянинг умумий манфаатларига жавоб берадиган оқилона қарор қабул қилишларига ишонч ҳосил қилмоқдалар. Тушунтириш, агар ходимларнинг ўзларининг ғоялари рад қилинган тақдирда ҳам, раҳбарларнинг мақсадларига ишонишлари учун имкон беради. Қолаверса, тушунтириш – бу билим олишга туртки берадиган кучли тескари алоқа.

Кутилаётган натижаларнинг *равшанлиги* шундан иборатки, менежерлар стратегияни танлагандан сўнг жараённинг янги қоидаларини аниқ баён этишади. Ходимлар кутиш жуда юқори бўлиши мумкинлигига қарамай ўз ишларини қандай стандартлар асосида баҳолайдилар ва агар вазифалар бажарилмаса, қандай жазо чоралари кўрилишини билишлари керак.

Компаниянгиизнинг стратегик мақсадлари қандай?

Режаларингизнинг тактик мақсадлари ва босқичлари нималарда акс этади?

Бу жараёнларда кимлар қандай ишлар учун масъул этиб белгиланган?

Оқилона жараёни таъминлаш учун янги мақсадлар, умидлар ва мажбуриятлар нимадан иборат бўлиши муҳим эмас, аксинча, ходимларнинг уларни тўлиқ тушунишлари жуда муҳимдир. Одамлар улардан нимани кутаётганларини аниқ тушунганларида сиёсий фирибгарлик ва юзаки муносабат камаяди. Шунда янги стратегияни амалга оширишингиз йўлида ҳеч нарса тўсқинлик қилмайди. Ушбу учта элемент биргаликда оқилона жараён бор ёки йўқлигини аниқлашга ёрдам беради.

Икки завод ҳақида ҳикоя

Учта “Е” оқилона жараён тамойили компаниянинг ичида стратегияни амалга оширишга қандай таъсир қилади?

Фикримизнинг давомини ўтиш даврини енгиб чиққан лифт ишлаб чиқарувчи “Elco” компанияси мисолида кўриб чиқайлик. Тилга олинаётган йилларда соҳада савдо-сотик барқарор равишда пасайиб борди. Негаки офис хоналари керагидан кўпроқ эди. Ҳатто АҚШнинг баъзи йирик шаҳарларида бўш офис майдони 20 % га етганди.

“Elco” ички талаб пасайиб боргани учун ҳам мижозларга янги талабни рағбатлантириш ва рақобатчилардан узоқлашиш учун ўз харажатларини камайтирган ҳолда нархларни пасайтиришни таклиф қилди. Компания мовий уммон стратегиясини яратиш ҳамда амалга ошириш имкониятларини излаш жараёнида ўз-ўзини бошқариш жамоалари янада самарали ишлаши учун партияларни ишлаб чиқариш тизимини мослашувчан тизим билан алмаштириш керак, деган хулосага келди. Раҳбарият жамоаси бу масалада ўзаро келишиб олдилар ва ҳаракатни бошладилар. Стратегиянинг асосий элементини амалга ошириш учун топ менежерлар бошқаларга қара-

ганда тезроқ ва яхшироқ деб ҳисобланган йўлни танлашга қарор қилишди.

Улар дастлаб Честер шаҳридаги “Elco” заводида янги тизимни жорий этиш ва буни кейинчалик Хайпаркдаги иккинчи заводга қўлламоқчи бўлдилар. Честердаги заводнинг раҳбарияти ходимлар билан илиқ муносабатга эга эдилар. Алоқалар яхшилигидан ишчилар ўз касаба уюшмаларини-да тарк этишди. Раҳбарият янги ишлаб чиқариш стратегиясини амалга оширишда ҳамкорликка умид боғлашларига ишонишди. Компания уларни идеал ишчилар деб ҳисобларди. Раҳбарият бу ердаги жараёни Хайпаркда ҳам ёймоқчи эдилар. У ерда қутилганидек бу ёки бошқа ўзгаришларнинг олдини оладиган кучли иттифоқ мавжуд эди.

Назарий жиҳатдан ҳамма нарса ажойиб туюлди, аммо амалда эса барчаси қутилмаган тарзда ўзгариб кетди. Честер заводида янги ишлаб чиқариш жараёнининг жорий этилиши ғалаён ва норозиликларни келтириб чиқарди. Бир неча ой ичида харажатлар ошди ва сифат кўрсаткичлари пасайди. Ходимлар касаба уюшмасининг тикланиши ҳақида гапира бошлашди. Вазият устидан назоратни йўқотган менежерлар “Elco” психологига мурожаат қилишгача боришди.

Хайпаркдаги заводда эса, аксинча, ишлаб чиқариш жараёнида стратегияни ўзгартириш ҳайратланарли даражада тинч ўтди. Завод раҳбари норозилик намоишини кутиб кунни таҳликада ўтказарди, лекин намоишлар бўлмади. Ишчилар қарорларни ёқтирмаган тақдирда ҳам улар раҳбарларнинг ўзларига нисбатан оқилона муносабатда бўлишларини ҳис қилишди. Шу сабабли янги стратегиянинг марказий таркибий қисми бўлган янги ишлаб чиқариш жараёнини амалга оширишда иштирок этишди.

Стратегияни ўзгартириш қандай амалга оширилганлигини батафсилроқ кўриб чиқиш орқали ушбу аномалияларнинг сабабла-

рини тушунишимиз мумкин бўлади. Честердаги заводда “Elco” менежерлари оқилона жараённинг барча уч тамойилларига эътибор бермай қўйдилар. Биринчидан, улар тўғридан тўғри таъсир қиладиган стратегик қарорларни қабул қилиш учун ходимларни жалб қила олмадилар. Компания мослашувчан автоматлаштирилган ишлаб чиқаришда етарлича тажрибага эга бўлмагани учун ҳам конверсион режани ишлаб чиқишни консалтинг компаниясидан илтимос қилдилар. Улар маслаҳатчилардан тезроқ ишлашни ва ишлаб чиқилган режа ходимларга иложи борича кам муаммолар туғдиришини ҳамда янги стратегияни тез ва оғриқсиз амалга оширилишини таъминлашларини сўрашди. Маслаҳатчилар олинган кўрсатмаларга катъий амал қилдилар. Честер фабрикаси ходимлари навбатдаги иш кунларининг бирида заводга келар эканлар бу ерда ғайриоддий, қора костюм кийган, ўзаро бир-бирлари билан суҳбатлашаётган нотаниш одамларни учратишди. Ушбу нотаниш кимсалар завод ишчиларига халақит бермаслик учун улар билан мулоқот қилмадилар ва ўз ишлари билан банд бўлишди. Кечқурун ишчилар уйга кетганидан сўнг нотаниш одамлар фабрика бўйлаб айланиб юришгани, ишчиларнинг иш жойидан бирор бир нарса излашгани, бир-бирлари билан баҳслашишгани тўғрисида миш-мишлар тарқалди.

Маслаҳатчилар заводда айланиб юришганида завод раҳбари заводда нисбатан кам кўринадиган бўлди. У кўп вақтини “Elco”нинг бош офисида маслаҳатчилар билан мулоқотда ўтказарди. Ишчиларни чалғитмаслик учун йиғилишларни атайлаб ташқарида ўтказарди. Аммо бу ҳол, яъни раҳбарнинг иш жойида йўқлиги тескари натижани берди. Ишчилар тобора ташвишлана бошлагандилар. Улар маслаҳатчилар завод ходимларини қискартиришни режалаштиришган деб ўйлашар ва ишларидан айрилиш арафасида эканлигига ишониб қолишганди. Завод раҳбарининг иш жойида ҳеч қандай изоҳсиз йўқлиги, эҳтимол, ўз қўл остидагиларидан яширинган бў-

лиши мумкин ва раҳбарият “бизни алдамоқчи” деган хулосага келган ишчиларнинг ишончи ва садоқати тобора сусайиб борар эди.

Одамлар кўп ўтмасдан бир-бирларига маслаҳатчилар пайдо бўлганидан кейин мамлакатдаги бошқа фабрикаларнинг ёпилгани хақида ёритилган газеталарни кўрсатишни бошладилар. Ишчилар муқаррар равишда оммавий ишдан бўшатиш истаги қурбони бўлишларига қарор қилишди. Аслида, “Elco” менежерлари заводни ёпиш ниятида эмас эдилар. Улар кераксиз операциялардан халос бўлиб тез ва арзон нархларда юқори сифатли лифтларни ишлаб чиқариш ҳамда шу билан компанияни рақобатчилардан узоклаштиришга ёрдам бериши учун ишчиларга иш шароитларини яратиб беришни хоҳлашганди. Афсуски, ходимлар бу ҳақда ҳеч нарса билмасдилар.

Айтиб ўтиш керакки, Честер заводи раҳбарлари корхонада олиб борилаётган ўзгаришларнинг сабабларини бошиданок тушунтиришмаганди. Қабул қилинган қарорлар одатий иш усулларига ва ходимларнинг кейинги мартабаларига қандай таъсир қилишини ишчиларга очиклаб бермадилар. Ўзгариш режаси ишчиларга ўттиз дақиқалик йиғилишда тақдим этилди. Қатнашувчилар фақат вақт синовидан ўтган ишни ташкил қилиш усуллари бекор қилинганини ва уларнинг ўрнида мослашувчан ишлаб чиқариш деган усул пайдо бўлганлигини эшитишди, холос. Ҳеч ким мазкур йиғинда стратегияни ўзгартириш нега кераклигини, компания рақобатчилардан қандай қилиб узоклашиши мумкинлигини ва нима учун ишлаб чиқариш жараёнидаги ўзгариш стратегиянинг асосий элементи эканлигини тушунтирмади. Ҳайрат ичида қолган ишчилар бу ўзгаришларнинг маъносини тушунмай жимгина ўтиришарди. Менежерлар ишчилар сукутини розилик деб ўйлашди. Мослашувчан ишлаб чиқаришга ўтиш ғоясини амалга ошириш учун қанча вақт керак бўлишини ҳисоблаб чиқишмади ҳам.

Менежерлар курук режанинг ўзи билангина заводни қайта ташкил этишга киришишди. Ходимлар ушбу фаолиятдан мақсад нима эканлигини сўрашганда самарадорликни оширишдан бошқа гап айтилмасди. Менежерлар самарадорликни ошириш сабабларини тушунтиришга вақт ажратмадилар. Албатта, улар ишчиларни хавотирга туширишни хохламадилар, лекин нима бўлганини тушунтириб бера олмаганликлари сабабли фабрикага келган баъзи ишчилар ўзларини ноқулай хис қилишарди.

Қолаверса, менежерлар ишчиларга янги ишлаб чиқариш жараёнида улардан нимани талаб қилишларини батафсил сўзлаб беришмади. Улар энди шунчаки индивидуал ишлаш эмас, балки гуруҳнинг фаолияти баҳоланади, деб айтишганди. Шунингдек, менежерлар тезроқ ишлайдиган ёки кўпроқ тажрибага эга бўлганлар тажрибаси кам ва секинроқ ишлаётган ҳамкасбларига ёрдам беришлари кераклигини уқтиришди. Хуллас, менежерлар тафсилотларни ошкор қилмадилар ва қандай қилиб ишни гуруҳларда ташкил этиш кераклигини тушунтиришмади.

Оқилона жараён тамойилларининг бузилиши ходимларнинг ўзгарувчан стратегия ва етакчиликка бўлган ишончига зиён етказди. Аслида, гуруҳларга янги бўлиниш ишчиларга катта афзалликлар берди. Жумладан, таътилни тақсимлаш осонлашди, кўникмаларни кенгайтириш ва янада кўпроқ ишни бажариш имконияти ҳам ўсди. Муаммолардан бири шундаки, ишчиларнинг ўзлари жараённинг фақат салбий томонларини кўришган. Улар бир-бирларига ғазаб ва таҳдид сочишни бошладилар. Фабрикада турли келишмовчиликлар бошланди. Ходимлар “ўз ишини тугата олмайдиган дангаса одамлар”га ёрдам беришдан бош тортишар, ёки ёрдам беришга уринган одамларнинг гапини бўлиб “...бу менинг ишим, ўз жойинг бор, ўша ерда ишла” кабилидаги даҳанаки айтишувлар ҳам содир бўла бошлади.

Честер фабрикасининг намунали ходимлари ҳамнинг кўз олдида инкирозга учради. Завод бошқарувчисининг ҳаётида илк бора қўл остидаги ходимлар, агар ишдан бўшатиш таҳдиди бўлса ҳам, буюрилган ишларни бажармасликларини айтиб унинг кўрсатмаларига риоя қилишни рад этишди. Ишчилар илгари обрўга эга бўлган раҳбарга энди ишонмасликларини очикча айтишди ва шунинг учун тўғридан тўғри бош идорага мурожаат қила бошладилар. Честер шаҳридаги завод ишчилари оқилона жараён йўқлиги сабабли ўзгаришларга қаршилик кўрсатдилар ва янги стратегияни амалга оширишда иштирок этишни истамадилар.

Хайпарк заводи маъмурияти, аксинча, оқилона жараённинг барча учта тамойилларига риоя қилган ҳолда иш олиб боришди. Завод раҳбари маслаҳатчилар келганида уларни барча ишчилар билан таништирди. Раҳбарият ишчиларни улар учун бир қатор умумий йиғилишларни ташкил этиш орқали жалб қилди, уларда бизнес шароитларининг ёмонлашиши ва рақобатчилардан узоқлашиш, юқори нарх ҳамда харажатларни келтириб чиқариш учун стратегик йўналишни ўзгартириш зарурлиги очик муҳокама қилинди. Маслаҳатчилар ишчиларга бошқа компаниялардаги ютуқлар ҳақида айтиб беришди ва агар ходимлар гуруҳларга бўлиниб ишлашса, иш унумдорлигини ошириш мумкинлигини батафсил тушунтириб беришди. Бошқарувчилар бу жараёнлар компаниянинг янги стратегиясини амалга оширишда ҳал қилувчи омил эканлигини таъкидлашдан чарчашмади. Ишчиларни ишдан бўшатишнинг қонуний кўрқувидан халос қилиш учун заводда фаол сиёсат олиб борилди. Менежерлар иш самарадорлигини баҳолашнинг эски усуллари энди яроқсиз бўлганлиги учун ишчилар билан биргаликда янгиларини яратишга, шунингдек, ҳар бир гуруҳ учун техник вазифаларни аниқлашга ҳаракат қилишди. Ходимларга мақсадлари ва умидлари очик-ойдин тушунтирилди.

Оқилона жараённинг барча учта тамойилларини *биргаликда* амалга ошириш раҳбарлар томонидан ишчиларга тушуниш ва қўллаб-қувватлашга имкон берди. Ишчилар ўз навбатида завод директори ҳақида ҳурмат билан гапириб “Elco” раҳбариятига янги стратегияни амалга оширишда ва гуруҳларда ишлашда дуч келган қийинчиликларда ҳамдардлик билдиришди. Ишчилар яқинлашиб келаётган ўзгаришлар уларга керакли ва фойдали тажриба олиб келишини тушунишди.

“Elco” менежерлари бугунги кунгача ушбу вазиятни фаолиятларидаги энг оғир воқеликлардан бири сифатида эслашади. Раҳбарлар қуйи даражадаги ходимлар жараённинг тўғри ўтиши учун самарали меҳнат қилишларига ишонч ҳосил қилдилар. Менежерлар янги курсни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда оқилона жараённи бузган ҳолда энг яхши ишчиларни энг ёмон томонга айлантириши, уларни ишонч ва қаршилиқ томонга олиб келиши мумкин. Аксинча, оқилона жараён туфайли ёмон ишчилар энг яхши ва фаол бўлишлари мумкин, улар жараёнларнинг ижобий эканлигига ишониб, стратегияни ўзгартириш устида ишлайдилар.

Оқилона жараён нега шунчалик муҳим?

Оқилона жараён одамларнинг муносабати ва хулқ-атворини шакллантиришда нима учун катта рол ўйнайди?

Хусусан, нега стратегияни яратишда оқилона жараённи таъминлаш муваффақият ёки муваффақиятсизликка олиб келиши мумкин?

Булар барча муаммолар охир-окибат ходимларнинг интеллектуал ва ҳиссий жиҳатдан тан олинishi билан боғлиқ.

Шуни унутмангки, ҳар бир ходим ҳиссий жиҳатдан ўз кадр-

кимматини “ишчи кучи”, “ходимлар” ёки “кадрлар” сифатида эмас, балки хизмат иерархиясидаги мавқеидан қатъи назар, ўзининг шахсий фазилатлари асосида ҳурмат қилинадиган ва баҳоланадиган шахс сифатида тан олишга интилади. Ҳар бир ходим интеллектуал текисликда ўз ғояларининг тан олинишини хоҳлайди. Яъни, ўз фикрлари билан корхона раҳбарлари ва бошқа аъзолар ҳам қизиқишини, уларни диққат билан муҳокама қилишлигини ҳамда атрофидагилар унинг ақли тўғрисида етарлича юқори фикрга эга ва у билан фикрларини муҳокама қилишлари лозимлигини истайди.

Ақлий ва ҳиссий тан олиш назарияси

Стратегияни яратишда оқилона жараёндан фойдаланиш интеллектуал ва ҳиссий тан олиш билан чамбарчас боғлиқ⁵. Менежмент муайян хатти-ҳаракатларни бошқариш унинг одамларга ишониш ва уларга ғамхўрлик қилиш истагини, шунингдек, ҳар бир ходимнинг билимига, истеъдодига ва тажрибасига чуқур ишончни исботлайди.

Агар одамлар ўзларининг интеллектуал салоҳиятини тан олишларини ҳис қилсалар, улар билимларни баҳам кўришга доим тайёр бўлишади. Бундан ташқари улар ижобий таассурот қолдиришни ва ўзларининг интеллектуал қобилиятлари тўғрисида юқори фикрни тасдиқлашни истайдилар. Шу боисдан ҳам ғоялар ва билимлар алмашинувини фаол таклиф қилмоқдалар⁶. Худди шу тарзда агар ходимлар ҳиссий тан олинишни ҳис қилсалар, улар у ҳолда стратегияни яратиш ва амалга оширишда иштирок этишларини билладилар ҳамда қўлларидан келган барча ишларни қилишга тайёр турадилар. Фредерик Гертсбергнинг мотивация бўйича классик тадқиқотида тан олиниш кучли ички мотивацияни келтириб чиқа-

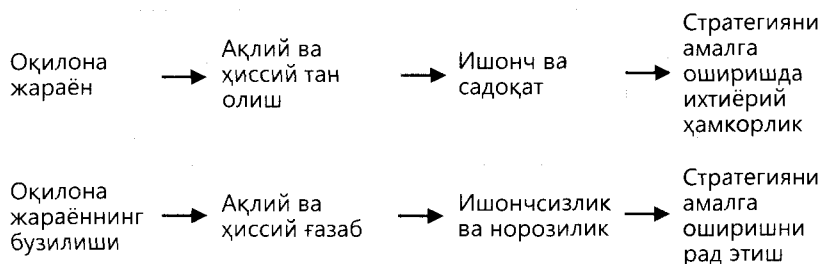
риши қайд этилган. Инсон унинг таъсири остида ўз мажбуриятлари асосида нима қилиш кераклигини билмайди ва ихтиёрий равишда ҳамкорлик қила бошлайди⁷. Оқилона жараён интеллектуал ва ҳиссий тан олинисини таъминлаш учун аниқ ишлаб чиқилганлиги сабабли ходимлар ўз билимлари ва тажрибаларини янада самарали қўлайдилар. Шунингдек, компания стратегиясини муваффақиятли амалга ошириш учун кўнгилли ҳамкорликка интиладилар. Бу эса кенг камровли муваффақиятлар учун фойдали бўлади.

Шундай бўлса-да, бу ҳодисанинг камчиликлари ҳам мавжуд. Агар ходимларга кўпроқ эътибор берилмаса, оқилона жараёнга бепарволик ва инсоннинг интеллектуал ва ҳиссий фазилатларини инкор этиш юзага чиқиши мумкин бўлади. Фикрлаш ва хатги-харакатларнинг бу турини қуйидагича таърифлаш мумкин: одамларнинг билими кадрланмаса, унда ушбу ҳолат “интеллектуал ғазаб”ни вужудга келтириши аниқ. Бу одамлар ўз ғоялари ва тажрибаларини баҳам кўришни истамасликлари ёки ўзларининг энг яхши ғояларини ошқор қилишни яширишлари билан изоҳланади. Қолаверса, улар бошқа одамларда интеллектуал фазилатлар мавжудлигини инкор эта бошлайдилар. Гўёки “Сиз бизнинг ғояларимизни кадрламайсиз, шунинг учун биз ҳам сизнинг фикрингизни эъзозламаймиз, сизнинг стратегик қарорларингизга ишонмаймиз ва уларга қизикмаймиз!”, кабилида иш тутадилар.

Бир сўз билан айтганда, агар ходимларнинг ҳиссий ютуқлари тан олинмас экан, бу аччиқликка ва ўз ҳаракатларига энергия сарфлашни хоҳламасликка олиб келади. Бундай ҳолда ишчилар Честердаги “Elco” заводида содир бўлганидек, барча тўсиқларни, шу жумладан, жараённи ҳам тўхтатиб қўйишлари мумкин. Одатда, ҳиссий тан олинисининг етишмаслиги одамларни адолатсиз тарзда киритилган стратегиялардан воз кечишни талаб қилишга ундаши мумкин. Гарчи бу стратегиялар жуда оқилона бўлса ва компания-

нинг муваффақияти уларга боғлиқ бўлса ёки улар ходимлар ҳамда бошқарувга фойда келтирса ҳам, ақлий салоҳияти эътироф этилмас экан уларнинг фикрини ўзгартириб бўлмайди. Агар одамлар стратегияни яратиш жараёнига ишонишмаса, унда унинг натижаларига ҳам ишонч бўлмайди. Бу оқилона жараённинг ҳиссий кучидир. Мабодо оқилона жараён бузилса ва одамлар ғазабланса, улар нафақат адолатни тиклашни хоҳлашади, балки қонунбузарларни жазолаш учун имконият қидира бошлайдилар. Назариётчилар буни “жазоловчи адолат” деб аташади. 8.2 расмда ушбу сабаблар ва оқибатлар оқимларининг визуал тасвирини кўрсатилган.

8.2. расм. Стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнида оқилона жараённинг мавжуд ва мавжуд эмаслигининг оқибатлари.



Оқилона жараён ва ташкилотнинг номоддий капитали

Садоқат, ишонч ва ихтиёрий ҳамкорлик нафақат муносабат ёки хатти-ҳаракатлар, балки номоддий капитал ҳамдир. Агар ўртада садоқат бўлса, одамлар бир-бирларининг ниятлари ёки ҳаракатларига кўпроқ ишонадилар. Агар фидокорлик бўлса, улар шахсий манфаатларини компания манфаати учун қурбон қилишга тайёр бўладилар.

Мовий умон стратегиясини яратган ва амалга оширган ҳар

қандай компаниядан муваффақиятнинг сабаблари ҳақида сўрасангиз, унинг менежерлари, биринчи навбатда, номоддий капиталнинг бебаҳо ўрни ҳақида гапириб беришади. Мовий уммон стратегиясини амалга ошира олмаган компанияларнинг менежерлари эса сизнинг эътиборингизни ушбу капиталнинг етишмаслиги ва шунинг ордидан муваффақиятсизликка учраганига қаратадилар. Бундай компаниялар стратегияни ўзгартиришга қодир эмас эдилар, чунки улар ходимларнинг ишончи ва содиқлигини йўқотдилар. Ушбу етишмовчиликлардан ҳоли компаниялар стратегияни амалга ошириш жараёнининг тезлиги, сифати ва изчиллиги билан умумий фонддан ажралиб чиқиш имкониятига эгадирлар. Улар ўзларининг стратегик йўналишини тез ва арзон равишда ўзгартиришга муваффақ бўладилар.

Барча компаниялар ҳал қилишда кийналаётган савол шуки, ишонч, садоқат ва ташкилот ичидаги кўнгилли ҳамкорликка қандай эришиш мумкин?

Стратегияни яратишда кўнгилли ҳамкорликни амалга оширишдан ажратиб қўйишлари муваффақиятсизликка сабаб бўлади. Кўпгина компаниялар ушбу ёндашувни қўллашларига қарамай бу секин ва ноаниқ амалга оширилишнинг ва энг яхши ҳолатда механик тараққиётнинг ишончли белгиси бўлиб хизмат қилади. Албатта, анъанавий имтиёзлар, яъни куч ва пул – ширинлик ва хивчин – асқотиши мумкин. Аммо улар одамни фақат шахсий манфаатларидан қоникмайдиган нарсага илҳомлантира олмайдилар. Хулқатворни ишончли кузатиб бориш имконияти бўлмаган жойларда дангасалик ва саботаж учун кенг имконият туғилади.

Оқилона жараён ушбу муаммоларни енгиб чиқади. Стратегияни унинг тамойилларига мувофиқ яратсангиз, уни амалга ошириш жараёнини бошиданок бирлаштира оласиз. Бундай ҳолда ходимлар яратилган стратегияни охиригача ишончли тарзда қўллаб-

қувватлайдилар. Ҳатто бу жараён яхши кўринмаса ҳам ёки уларнинг бўлинмаси учун стратегик тўғри йўналиш ҳақидаги ғояларидан четга чиқса ҳам, улар фикрларидан қайтишмайди. Одамлар кучли компания қуриш учун қурбонликлар қилишингиз ва муросаларга рози бўлишингиз кераклигини тушунишади. Улар корпорациянинг узок вақт давомида манфаатларини ҳимоя қилиш учун қисқа муддатли шахсий қурбонликлар зарурлигини қабул қиладилар. Бироқ бу фақат оқилона жараёнда содир бўлиши мумкин. Мовий уммон стратегиясини амалга ошириш қайси контекстда бўлишидан қатъи назар у доим самара беради.

Оқилона жараён ва ташқи манфаатдор томонлар

Бугунги кунгача оқилона жараённинг таъсири, асосан, компания ичидаги манфаатдор томонлар нуктаи назаридан муҳокама қилинди. Бироқ бизнинг дунёмиз ўзаро янги боғлиқликлар билан тўлиб тошган ва муваффақият баъзан ташқи манфаатдор томонларга боғлиқ бўлишини ҳам таъкидлайди. Ички ва ташқи манфаатдор томонларни таққослаб шуни таъкидлаш мумкинки, стратегияни амалга ошириш учун ташқи томонларга нисбатан оқилона жараён амалиёти жуда муҳимдир. Чунки улар иерархиядан ташқаридадилар. Уларнинг қизиқишлари ва қарашлари компаниянинг манфаати ҳамда қарашларига тўғри келмайди. Шубҳасиз, ташқи манфаатдор томонлар билан шартномалар тузиш ва уларга риоя қилиш ҳар доим муҳимдир, аммо компанияларнинг ахборот асимметрияси туфайли ўз манфаатларини табиий таъкиб қилиш билан бир қаторда оқилона жараён ҳамон биринчи ўринда туради. Ҳар қандай режани амалга ошириш ташқи манфаатдор томонларнинг ёрдамисиз ва фаол қўллаб-қувватлашисиз ўтказиб юборилган муддатларнинг зерикарли

қаторига айланиши мумкин. Жараёнда ташқи манфаатдор томонларнинг роли қанчалик мураккаб ва аҳамиятли бўлса, жараённинг амалга ошиш эҳтимоли шўнча юқори бўлади.

5-бобда муҳокама қилинган “F-35” дастурини эсланг. Ушбу дастур ҳарбий самолётлар ишлаб чиқариш соҳасида катта ютуққа эга бўлди ва уни ишлаб чиқувчилар юқори самарадорлик ҳамда арзон нархлардаги мовий уммонга яқинлашишди. 2001-йилда “Lockheed Martin” ўзи тақдим этган прототип асосида “F-35” қирувчи самолётини яратишга шартнома олди. Пентагон ушбу дастур катта муваффақият бўлишига ишонч билдирди.

Шунга қарамай, 2014-йилга келиб “F-35” дастури фойдасиз ва жуда ачинарли кўринарди. Лойиҳада харажатларнинг сезиларли ўсиши, муддатларнинг кечикиши ва мижозга таъминланиши ваъда қилган қийматнинг пасайиши кузатилди. “F-35” дастури ишлаш камчиликлари туфайли натижа бермаган мовий уммоннинг яхши намунаси бўлиши мумкин. Омадсизликларнинг сабаблари сифатида турли хил талкинлар айтиб ўтилди: дастурнинг кўлами ва мураккаблиги, “Lockheed” раҳбариятининг қисқа муддатли бизнес вазифаларига ҳаддан ташқари эътибор бериши, яқуний натижага аҳамият бермаслик ва бошқалар. Ушбу сабаблар оқилона жараён жуда муҳим эканлигини амалда кўрсатиб берди, десак хато қилмаган бўламыз. Эътибор бериб кузатсангиз, “F-35” лойиҳаси дуч келган муаммоларнинг аксарияти ҳарбийлар, компания ва ташқи манфаатдор томонларнинг жалб қилинмаслиги, уларнинг хабардорлиги ва натижа тўғрисида аниқ тасаввурга эга эмаслиги билан боғлиқлигини кўришингиз мумкин. Аниқланишича, учта “E” оқилона жараёнлар принципига риоя қилмаслик ахборот алмашинувиға ҳам, ихтиёрий ҳамкорликка ҳам салбий таъсир кўрсатди.

“F-35” лойиҳаси эндигина бошлаганда Пентагон пудратчига максимал мустақилликни таъминлаш тамойилиға, яъни 90-йиллар-

нинг тугатилишини бекор қилиш тўлқинининг меросига амал қилди. Унинг мақсади менежментга камрок маблағ сарфлаш ва шу билан бирга пудратчиларга кўпроқ эркинлик бериш эди. Аммо “F-35” ҳолатида масала жиддийлашганлиги учун “Lockheed” ўз ишини самарали бажара олмади. Айтиш керакки, “F-35”ни лойиҳалаш, ишлаб чиқиш, синовдан ўтказиш, ва ишлаб чиқариш соҳасидаги энг муҳим қарорларнинг деярли учдан икки қисми компания томонидан Пентагоннинг фаол иштирокисиз қабул қилинди. Армия, денгиз флоти ва денгиз пйёдалари томонидан ажратилган техник мутахассислар ушбу жараёнда иштирок этишга унчалик қизиқиш билдирмадилар. Ишлаб чиқиш, имкониятларни муҳокама қилиш, қизиқувчиларнинг турли ғояларини аниқлаш ва уйғунлаштириш бўйича муҳим қарорлар уларсиз қабул қилинди. Мутахассисларнинг бўлиниши, шунингдек, учта харидор ўз талаблари бўйича бирор бир имтиёз беришни хоҳламасликларига олиб келди. Бу лойиҳанинг қиймати доимий равишда ўсиб боришини англатади.

Харидорларнинг тахминлари ҳам аниқ эмас эди. Шу сабабли турли манфаатдор томонлар шартнома шартларини бошқача талқин қилишди. Компаниялар самолётнинг оддий бўлиши, кичкина аэропортдан учиши, овоз чиқармаслиги ва олинадиган қуролларга эга бўлиши борасида умумий кўрсатмалар беришди, холос⁸. Батафсил тафсилотлар йўқ эди. Қолаверса, Пентагонда қайта-қайта пудратчи шартномани шарҳлаганлиги ва унга бириктирилган ҳужжатлар буюртмачидан мутлақо фарқ қилиши аниқланди. Генерал-майор Кристофер Богдан (у 2012-йил декабр ойдан бери “F-35” дастуридаги Пентагон вакили ҳисобланади) ҳарбийлар “F-35” “X”, “Y” ва “Z” функциялари билан жиҳозланиши кераклигини айтганда “Lockheed Martin” шартнома шартларига мувофиқ жавоб берган. Кутилаётган натижаларнинг чалкашлиги текширувларга, харажатлар ва жазоларга олиб келди. Субпудратчиларнинг мураккаб тар-

моғи ҳам вазифалар ҳақида аниқ тасаввурга эга эмас эди. Масалан, Пентагон бош инспектори “F-35” дастурининг раҳбарларини пудратчилар ва субпудратчиларга лойиҳанинг хавфсизлиги, сифати ва техник тавсифларига қўйиладиган асосий талабларни аниқ тушунтирмасликда айблади. Субпудратчиларнинг ишини мувофиқлаштириш учун жавобгарлик “Lockheed Martin” зиммасига тушади деб кутилди. Натижада ишлаб чиқарилган жиҳозлар ва дастурий таъминот керакли даражага етмади, чунки компания ва унинг субпудратчилари Пентагон лойиҳалаш, ишлаб чиқариш ва сифатни бошқариш жараёнларидан кутган ҳолатда эмас эди. Бир хил талаблар мавжуд бўлмаганда етказиб берувчилар жараёнларни керакли даражада баҳолаб билмайдилар ва тегишли қисмларни етказиб беришни таъминлай олмайдилар. Камчиликлар экспонент сифатида ўсиб борди. Хусусиятлар, сифат ва стандартлар бўйича камчиликлар сони ўсишда давом этди, бу эса самолётни жуда қиммат ва узок вақт давомида ўзгартириш зарурати тобора кескинлашиб боришини англатади.

Хулоса ўрнида айтадиган бўлсак, оқилона жараённинг эътиборсизлиги, ички ва ташқи манфаатдор томонлар ўртасидаги ёмон алоқа “F-35” лойиҳаси муваффақиятсизлигининг сабабларидан бири бўлди. Унинг раҳбарияти ханузгача ушбу муаммони ҳал қилишга интиломқда. Бу борада жараёнларда кўпроқ иштирок этишни, батафсилроқ тавсифларни ва аниқроқ тушунтиришлар беришни кидирмоқда. Богдан 2013-йил сентябр ойида: “Биз қониқарли натижаларга эришдик. Одамлар бир-бирларини тинглай бошлашганда улар қўшинини айблашни бас қилишади ва муаммони ҳал қилиш йўллари топишади”¹⁰, – деган эди.

Пентагон фаол иштирок этиш маданияти, тушунтириш ва аниқ тахминлар маданиятини шакллантира оладими ва ушлаб тура оладими, буни, албатта, вақт кўрсатади. Аммо ҳозирда бир нарса

аниқ ва тажриба шуни кўрсатадики, Пентагон оқилона жараёнга ҳамда ихтиёрий ҳамкорлик ва билим алмашиш каби муҳим ҳолатларга бепарволик қила олмайди.

Биз энди ниҳоят ўрганган нарсаларимизни бирлаштиришга ва келгуси бобда муҳокама қилинадиган стратегик келишувнинг муҳим масаласини ҳал қилишга тайёرمиз. Стратегик уйғунлик – бу олдинги бобларда муҳокама қилинган барча асосий фикрларни бирлаштирган мураккаб тушунча. Бунинг ёрдамида компания стратегиясининг барча жиҳатлари, яъни фойда омилидан тортиб инсон омилига қадар бир-бирини ўзаро мустаҳкамлайди ҳамда биргалликда самарали ва ишончли стратегияни таъминлайди.

9-БОБ

ҚИЙМАТ, ФОЙДА ВА ИНСОН ОМИЛИНИНГ МУВОФИҚЛИГИ

Одатда, агар инсонлардан мовий уммон стратегияси нима эканлигини ва унинг муваффақиятини тушунтиришларини сўрасак, қуйидаги учта жавобдан бирини оламиз. Баъзиларнинг фикрича, мовий уммон стратегиясида энг муҳим нарса бозор чегараларини ўзгартириш ва харидорларга кескин ошган нархни таклиф қилишдир.

Бошқалар эса бу борада янги мижозларни фойда келтириши учун стратегик нархлаш, мақсадли харажатлар ва бошқалар орқали бизнес моделини инновация қилишнинг муҳим эканини айтишади. Қолганлар мовий уммон стратегияси ходимлар ва шерикларга тўғри муносабат туфайли мумкин бўлган ижодий ёндашув, билимлар алмашинуви ва одамларнинг ихтиёрий ҳамкорлигига асосланганлигига ишонишади. Аслида учала жавоб ҳам тўғри. Дарҳақиқат, биз ушбу жиҳатларнинг барчасини ўз навбатида муҳокама қилдик ва сизга минимал хавф билан максимал имкониятларни қўлга киритишингиз мумкин бўлган воситалар ва моделларни таклиф қилдик. Аммо шуни унутмангки, ушбу учта жавобнинг ҳар бири етарлича тўлиқ эмас.

Биз мовий уммон стратегиясининг охирги тамойили – муво-

фиклик тамойилига келдик. У мовий уммонни яратишдан унинг ривожланишигача бўлган йўлни тугатади, доирани ёпади ва барча ҳаракатларимизни барқарор, юқори самарали стратегияга айлантиради.

Уч стратегик таклиф

Энг юқори даражадаги бутун бир стратегиянинг муваффақияти учта омилга боғлиқ. Булар қиймат таклифи, фойда таклифи ва инсон омилли билан боғлиқ бўлган таклифлардир¹. Компания стратегия муваффақиятли ва барқарор бўлиши учун харидорларни жалб қиладиган таклифни яратиши керак. Бунинг учун ушбу таклиф бўйича пул ишлашга имкон берадиган бизнес моделини вужудга келтирмоқ керак ҳамда ўзи билан ишлаётганларни унинг стратегиясига амал қилишга ундаши керак. Яхши стратегиянинг мазмуни, биринчи навбатда, мижозлар учун жозибадор нарх таклифи ва компания учун етарлича фойда таклифига асосланган бўлиши кундай равшан.

Аммо стратегияни амалга оширишнинг давомийлиги, асосан, одамларни рағбатлантириш қобилиятига боғлиқдир. Барча тўсиқларни енгиш ва оқилонга жараён орқали ишчилар ишончини қозониш мотивация учун етарли эмас. Қолаверса, у тегишли оқилонга рағбатларга муҳтож бўлади.

Биз айтмоқчи бўлган учта стратегик таклифлар компанияда стратегияни шакллантириш ва амалга оширишга комплекс ёндашувни таъминлайдиган тузилмани яратишга имкон беради². Акс ҳолда, компаниянинг стратегиясини қисқа муддатли муваффақият ёки аста-секин келадиган муваффақиятсизлик кутаётган бўлади. Кўпчилик ушбу тузоққа тушади. Компания стратегия тўғрисида

тўлиқ тушунча бўлмаган тақдирда битта ёки иккита стратегик таклиф билан ишлашни бошлайди. Нарх таклифини ёки фойда таклифини тўғри тайёрлаш учун курашаётган аммо инсон капиталини жалб қилишни истамайдиган компанияни тасаввур қилинг. Компания қабристонларида бундай ташкилотлар кўп. Бу ёмон бошқаруving классик ҳолати сабабидандир. Худди шу кўринишда ёмон таркибга эга бўлган стратегияни муваффақиятли амалга ошириш аслида муваффақиятсизликка олиб келади.

Баъзан стратегияни яратишда бир эмас, балки бир неча манфаатдор томонлар бўлади. Бундай ҳолларда улар учун стратегик таклифни кўриб чиқиш керак. Хуллас, агар стратегияни муваффақиятли амалга ошириш фақат компания ходимларининг фаол иштирокига боғлиқ бўлса, унда таклиф фақат уларга қаратилиши керак. Аммо мабодо компанияга ёрдам керак бўлса, масалан, дейлик, таъминотчи шерик, у ҳолда потенциал шерикка стратегиянгизни қўллаб-қувватлаш учун яхши рағбатни таклиф қилишингиз керак. Бундай пайтда компания ходимларга ва етказиб берувчининг шеригига алоҳида эътибор қаратадиган таклифни тайёрлаши ўринли бўлади. Корпоратив мижозлар билан ишлашда иккита қиймат таклифлари бўлиши мумкин. Булардан бири мижоз компанияси учун, иккинчиси эса ушбу компания мижозлари учун тегишли саналади.

Стратегик мувофиқликни таъминлаш маркетинг, ишлаб чиқариш, кадрлар ва бошқа соҳалардаги менежерларнинг эмас, балки компания топ менежерларининг вазифасидир. Агар раҳбарнинг мойиллиги бирор бир соҳага кучли қаратилса, одатда, стратегик уйғунликка эриша олмайди, чунки учта стратегик таклифнинг ўрнига у кўпи билан битта ёки иккитасига эътибор қаратади, холос. Охиروқибат, ишлаб чиқариш бўлимининг бошлиғи харидорларнинг эҳтиёжларини қондириши ёки одамларни оддий ўзгарувчан харажатлар деб ҳисоблаши мумкин. Маркетинг менежери нарх таклифига

этибор қаратиши мумкин, ammo қолган иккита таклифни ҳа де-ганда ҳисобга олавермайди.

Агар компанияда мавжуд бўлган учта стратегик таклифни ишлаб чиқсангиз ва бирлаштирсангиз, сиз юқори самарали ва бар-қарор стратегияга эга бўласиз.

Албатта, компания жойлашган уммон рангидан қатъи назар унга тушунарли стратегик таклифларнинг тўлиқ тўплами зарур бўлади. Фарқли томони уларнинг изчиллигига қандай эришмоқлик-дадир. Қисқа уммон шароитида сиз тафовут фойдасига ёки кам харажатлар фойдасига ҳал қилувчи қарор қабул қилишингиз керак ва шу билан бирга соҳада мавжуд бўлган шарт-шароитларга амал қилишингиз керак. Бундай ҳолатда дифференциация ва паст нарх-лар соҳадаги муқобил стратегик позициялар ҳисобланади.

Компания мовий уммон стратегиясининг бир қисми сифати-да ўзининг учта стратегик таклифларини ҳар иккала табақалашти-риш ва харажатларни камайтиришга йўналтирган тақдирдагина юқори самарадорликка эришиши мумкин. Айнан шу дастур муваф-фақиятли ва барқарор мовий уммон стратегиясини яратишга имкон беради (9.1.расм). Бир ёки иккита стратегик таклифлар ҳали ҳам ён томондан кўчирилиши мумкин, бироқ учаласини бирдай олиш мураккаб кечади. Бу, айниқса, инсон омили билан боғлиқ бўлган таклифга тааллуқлидир, чунки у одамлар ўртасидаги муносабатлар-га таянади. Бундай муносабатлар эса бир кечада пайдо бўлмайди, албатта.

Агар содир бўлаётган нарсага жиддий таъсир кўрсатадиган ташқи манфаатдор томонлар бўлса, инсон омили билан боғлиқ тўғри тузилган таклифни нусхалаш янада қийинлашади ва бунинг учун кўпроқ вақт талаб этилади, яъни келишилган стратегия янада барқарор бўлади.

9.1. расм. Стратегик уйғунлик



Мовий уммонда стратегик уйғунликка қандай эришиш мумкин

Компания юқори самарали барқарор мовий уммон стратегиясини ишлаб чиқишда қандай қилиб бирдамликка эришиш мумкинлигини кўриш учун Британиянинг “Comic Relief” хайрия ташкилоти тарихига бир қур назар ташлаймиз. 1985-йилда ташкил этилган ушбу ташкилот дарҳол Британиядаги бошқа хайрия ташкилотлари орасида ўз ўрнини эгаллади. У қисқа вақт ичида шуҳрат қозонди. Бу соҳадаги энг кам харажатлар унга шон-шараф келтирди. Буюк Британияда “Comic Relief”нинг тан олиниш даражаси 96% ни ташкил қилди ва ташкилотнинг ўзи 950 миллион фунт стерлингдан

кўпроқ маблағ тўплади. Айтиш керакки, ташкилот бадавлат хомийлардан ва илгари ҳеч қачон хайрия қилмаган кишилардан шунча маблағ ола билди. Британиядаги хайрия ташкилотларида олинган маблағларнинг ўртача ҳисобда атиги 45 фоизи хусусий хайрия маблағлари, қолган қисми давлат грантлари ва корпоратив бадаллардир. “Comic Relief” барча маблағларни жисмоний шахслардан олди. Энг кизиғи ташкилот маркетинг кампанияларини ўтказмади ва хайр-эҳсон қилишни сўраб тегишли жойларга хат ҳам юбормади. Ташкилот ўттиз йилдан бери мавжуд, аммо у яратган мовий уммонда ҳали ҳам унинг ўрнини эгаллайдиган шериги топилганича йўқ. Бундай юқори ва доимий самарадорлик, таъкидлаб ўтиш керакки, стратегияларнинг уйғунлигидан келиб чиқади. Келинг, “Comic Relief” қандай қилиб аниқ натижага эришганлиги билан танишиб чиқайлик.

Ушбу соҳада жозибадор қиймат таклифи билан жалб қилиниши мумкин бўлган эҳсон қилувчилар миқозлар ролини бажаради, десак хато қилмаган бўламиз. Ушбу таклиф ташкилот ўзининг “даромадини” ошириш, яъни харажатларни коплайдиган ва кейинчалик хайрия фаолиятига йўналтириш учун қурган бизнес моделига бевосита боғлиқдир. Одатда, инсон омили билан боғлиқ бўлган таклиф ходимларни, кўнгилли хайрия ташкилотчиларини, корпоратив шерикларни ва таниқли кишиларни рағбатлантиришга қаратилган бўлади.

“Comic Relief” таклифлари Британиядаги бошқа хайрия ташкилотларининг ўхшаш таклифларидан нимаси билан фарқ қилади?

Энди уларни такқослаймиз. Такқослаш натижасида барча учта стратегик таклифлар келишилган ҳамда фарқланиш ва паст харажатларга йўналтирилган вазиятда битта таклифнинг асосий омиллари кўпинча бошқаларни қўллаб-қувватлаш вазифасини ба-

жаргани кўзга ташланади. Масалан, ташкилот имтиёзлар ва инсон омилга оид ўз таклифларини кучайтирадиган нарх таклифини тайёрлаши мумкин. Олинган дизайнни нусхалаш жуда қийин бўлади. Бу “Comic Relief”да айнан шундай кўринишда юз берди.

Қиймат таклифи

Буюк Британиянинг хайрия ташкилотлари ўзларининг компанияларида одатий анъанага биноан одамларда ачиниш, айбдорлик туйғуларини уйғотиш ва хайр-эҳсон қилишни рағбатлантиришга мўлжалланган қайғули ёки ҳайратланарли тасвирлардан фойдаланадилар. Асосий урғу, одатда, бадавлат кекса эҳсон қилувчилардан келадиган катта миқдордаги маблағни излаш ва олишга қаратилади. Энг кенг тарқалган усуллардан бири зоқ реклама компаниялари ва доимий мақсадли хабарлардир.

“Comic Relief” ачиниш ва айбдорлик туйғуларидан фойдаланмади. Ушбу ташкилот “Кизил бурун куни”, яъни мамлакат бўйлаб нишонланадиган кўнгилочар хайр-эҳсонлар тўпламидан, кўнгиллилар пул йиғиш учун кулгили сахналарни ўйнашадиган кунлардан фойдаланишди. “Кизил бурун куни” кўнгилочар телемарафонда кино ва телевидение юлдузлари ҳам иштирок этади. “Қандай ачинарли, нима ҳақда гапиряпсиз! Келинг, янада кулгили томошалар қилайлик, бунинг учун пул йиғиб дунёни ўзгартирайлик”, каби чақириқлар асосий планга чиқарилди.

“Comic Relief” эҳсон қилувчилардан катта маблағларни кутмади. Унинг кампаниясида иштирок этиш жуда оддий ва қизиқарлидир. Бир фунт учун кичкина кизил поролон бурунни сотиб олишнинг ўзи кифоя. Ҳар қандай кишини табассум қилишга ундайдиган ушбу матохни ҳамма жойдан топиш мумкин эди. Бундан ташқари

сизга кулгили томоша кўрсатган дўстингиз, қариндошингиз, қўшингиз ва ҳамкасбингизга пул тўлаш орқали хайр-эҳсон қилишингиз мумкин бўларди. Масалан, Лондон сайёҳлик агентида ишлайдиган йигит ҳар қандай вазиятда ҳам умуман гапирмасликка ҳаракат қилади ва ушбу қизиқ жараёни томоша қилган дўстлари, ҳамкасблари унинг бу томошаси учун 500 фунтдан кўпроқ хайр-эҳсон йиғишади.

“Comic Relief”нинг одамлардан хайр-эҳсон йиғишдаги ўзига хос ёндашуви нафақат кулаётган одамларга тегишли, балки унинг атрофидаги барчага тааллуқли эди. Бошқа ташкилотлардаги эҳсон йиғиш жараёнида нотаниш одамлар сиздан пул сўрайди. Бу ерда эса дўстингиз, сеvimли инсонингиз, ҳамкасб, хуллас, сизга бефарқ бўлмаган барча кишилар жараёнда бирдек қатнашадилар.

“Comic Relief” анъанавий хайрия ташкилотларидан фарқли равишда ҳатто энг камтарона хайр-эҳсонларни ҳам кадрлайди. Масалан, “Қизил бурунлар” марафонида бир маърузачи жажжигина қизчадан “унинг чўнтак пуллари” яъни 1,9 фунт стерлинг берса, бу билан етти нафар африкалик болани боқишга ўз хиссасини қўшиши мумкинлигини айтганида тўпланган одамлар ўз пулларининг беҳуда нарсаларга сарф қилинмаслигини ва кимгадир ёрдам беришлари мумкинлигини тушунишади. Шу сабабли ҳатто энг қашшоқ ва энг ёш болалар ҳам муҳим ишга хисса қўшиши ва шахсан “дунёни ўзгартириши”да қатнашиши мумкинлигини англаб етадилар.

Анъанавий хайрия ташкилотлари йил давомида маблаг тўплашади. “Comic Relief” компанияси эса одатий зерикарли намоишларни хохламайди ва ҳар икки йилда бир марта пухта тайёрланган тадбирни ўтказишади. Бу ерда муҳим жиҳатлардан бири шуки, бошқа ташкилотлар каби эҳсон қилувчилар доимий сўровлардан чарчамайдилар, аксинча, улар Буюк Британияда деярли миллий байрамга айланган навбатдаги “Қизил бурунлар куни”ни интиқлик билан ку-

тишади.

Албатта, “Comic Relief” тўпланган пулларнинг барчаси хайрия ишларига сарфланишига ва бунда кичик ҳисобдаги пул ҳам кўшимча харажатларга ёки ишчиларга сарфланмаслигига кафолат беради (бу анъанавий хайрия ташкилотларининг одатий амалиёти). Одамлар шаффофликни яхши кўрадилар. Негаки улар йиғилган маблағларнинг ҳақиқатан ҳам эҳтиёжманд кишилар кўлига қандай етиб бориши ҳақида бош қотириб ўтиришлари шарт эмас. “Comic Relief” қўллаган услубнинг натижаси шуки, бун нафақат кулгили кўринишларга эга, балки одамларда ҳаётга кизиқиш уйғотади ва ҳар кимга: боладан кекса одамгача, камбағалдан бойгача бўлган ҳар қандай одам учун қиймат таклифини ярата олди.

Фойда таклифи

“Comic Relief” шундай ажойиб ютуқларга қандай эришади?
Йиғилган барча эҳсонлар фақат хайрия учун сарфландими?

Унутмангки, жозибадор нарх таклифи имтиёзларнинг кизикарли таклифи билан қўллаб-қувватланади. Бу сизга арзон нархлардаги тузилмани олиш ва шу билан бирга ҳар бир рақобатчиникидан бошқача маблағ тўплаш имконини беради.

Анъанавий хайрия ташкилотлари хайр-эҳсонларни бир нечта манбалардан йиғадилар ва бунинг учун турли усулларни қўллайдилар. Турли давлат ташкилотларига, трестларига ва фондларига грант олиш учун ариза юборишади. Бадавлат ва обрўли одамлар ҳамда компаниялар учун хайрия гала концертларини ташкил қилишади. Почта орқали сўров юбориш ёки телевидение орқали мурожат қилиб хайр-эҳсонларни очик сўрашади, шунингдек, хайр-эҳсон дўконларни ҳам юритишади. Ушбу усулларнинг деярли

барчаси ортиқча харажатларни ўз ичига олади, яъни ходимлар, раҳбарлар, қолаверса, биноларни ижарага олиш ёки керакли мулкни сотиб олиш учун тўловлар талаб қилинади.

“Comic Relief” бу усулларнинг барчасидан воз кечди. У вақт ва пулни беҳуда сарфламади: кимматбаҳо хайрия концертларини ташкиллаштиради, грант олиш учун мурожаат қилмади ва давлат ташкилотлари ҳамда фондларидан пул сўрамади. Қолаверса, ташкилот хайрия дўконларга эга эмас. Буларнинг ўрнига мавжуд бўлган чакана савдо дўконларига, супермаркетларга, butikларга кизил поролон бурунларни сотишни таклиф қилди. “Comic Relief” гавжум бозорда рақобатга кирмади, аксинча, бошқа хайрия ташкилотларига маблағ етказиб берди, шунинг учун маблағ билан ишлаш нархи унинг учун кескин пасайди. Баъзи маълумотларга кўра, “Comic Relief” хайрия ташкилоти учун одатий операцияларнинг 75 фоизидан воз кечишга муваффақ бўлди.

Таъкидлаш керакки, ташкилот маблағларни ноанъанавий тарзда тўплади ва шунинг учун унинг харажатлари ҳам кам бўлди. Ташкилот асосчилари эҳсон қилувчилар орқасидан пул сўраб юришни эмас, балки эҳсон қилувчининг ўзи бу жараёнда иштирок этадиган вазиятни юқори баҳолашди. Маблағнинг асосий қисми кўнгилочар саҳналарни ўйнаётган кўнгиллилар ҳиссасига тўғри келишини ҳисобга олсак, “Comic Relief” ходимларининг харажатлари ҳам жуда паст эканлиги аён бўлади. Анъанавий хайрия ташкилотлари оддий одамларга камдан кам ва тизимсиз равишда мурожаат қиладилар. “Comic Relief” эса “Қизил бурун куни” билан, биринчи навбатда, оддий одамларга қаратилган ва маблағ олиш учун барқарор каналга эгадир. Анъанавий хайрия ташкилотлари маблағларни, асосан, бой ва кекса ёшдаги эҳсон қилувчилардан йиғади.

Энг муҳими шундаки, “Қизил бурун куни” марафони – одамларни хайрия учун маблағ йиғишга жалб қилаётган юлдузлар

иштирокидаги комедик экстравагант телевизион намоиши “Comic Relief”дан катта маблағ талаб қилмайди. Барча иштирокчилар (телекомпания эгалари ва студия ходимлари, меҳмон юлдузлар) текин хизмат қилишади. “Comic Relief” анъанавий хайрия ташкилотларидан фарқли равишда улкан маркетинг харажатлари билан тўлибтошган бозорга чиқиш йўлида реклама учун пул сарфламайди, балки “Қизил бурунлар куни” атрофида мунтазам равишда оммавий ахборот воситаларида ва оғзаки рекламага таянади, холос.

“Comic Relief” ўзининг темир қондаларига амал қилиши учун корпоратив шериклар ташкилотнинг харажатларини қоплашади ёки уни зарур нарсалар билан таъминлайдилар. Шу боисдан ҳам “Comic Relief” нафақат нархнинг жозибадор таклифини, балки минимал нархда имтиёзларнинг фарқланган таклифини ҳам амалга ошириши мумкин.

Инсон капитали бўйича таклиф

“Comic Relief” ташкилотида ходимлар сони кам, улар юқори мотивацияга эга ва қиймат таклифи билан илҳомланган кишилاردир.

“Қизил бурунлар куни” ғояси дастлаб ҳар қандай кишига озгина бўлса-да ақлдан озиш ҳиссини беришга мўлжалланган эди. Бунда иштирок этиш қондалари жуда оддий: сиз ҳар икки йилда атиги бир марта қандайдир қизиқарли томошаларни бажаришингиз керак. Ташкилот веб сайтида сизнинг тасаввурингизни уйғотадиган ва кулгили фокуслар билан илҳомлантирадиган, шунингдек, дўстларни қандай қилиб кўнгилочар тадбирга қўшилишга таклиф қиладиган ғоялар тўплами мавжуд, албатта.

“Comic Relief” маблағ тўплашда фаол иштирок этишни так-

лиф қилиш, бунинг учун бир нечта “аҳмоқона” сахналарни ўйнаш орқали нафақат одамларга дам олиш учун асос яратади, балки уларга катта ташкилотнинг бир қисми эканлини ҳис қилишларига ёрдам беради. Шунингдек, одамлар дунёни янада яхшироқ қилишга ёрдам беришларини тушуниб борадилар. Хайрия мақсадлари учун пул йиғиш асносида актёрга айланган одам дўстлари, қариндошлари ва ҳамкасблари томонидан ҳурматга сазовор этилади. Мазкур ташкилотнинг кўнгиллилари, яъни маблағ йиғадиған артистлар, бир кунлик муваққат актёрлар дунёни ўзгартиришга ўз ҳиссаларини қўшади ва бундан катта завқ оладилар.

Хуллас, эътироф этмоғимиз ўринлики, “Comic Relief” катта сармояларни талаб қилмайдиган ва Буюк Британиядаги одамларни ўз номидан маблағ йиғишга илҳомлантирадиган инсон капитали соҳасида жозибадор таклифни ярата олди. Буни анъанавий ташкилотлар билан таққосласангиз, уларда кўнгиллилар тинимсиз меҳнат қилишганини ва кўпинча катта қурбонликлар юз берганини кўрасиз.

Инсон капитали соҳасидаги арзон, аммо табақалаштирилган “Comic Relief” таклифи корпорацияларга ҳам, юлдузларга ҳам тегишлидир. Фақатгина кўнгиллилик оддий кишиларга келтирадиган имтиёзлардан ташқари ҳомийлик корпорациялари ва меҳмон юлдузлари бутун мамлакат бўйлаб улкан бепул реклама олишади. Бунинг сабаби шундаки, “Comic Relief” томонидан ишлаб чиқилган қиймат таклифи кўплаб оммавий ахборот воситаларини лойиҳада “Comic Relief” иштирок этишга ундайди ва бу телевидение орқали эфирда юз соатдан ошиқ ва матбуотда эса минглаб мақолалар билан ёритилади. Натижада ташкилотнинг корпоратив ҳомийлардан ёки юлдузлардан уларнинг дастурида иштирок этишларини сўрашига эҳтиёж қолмайди. Олинган маблағларнинг муҳтожларга 100% топширилиши ҳақидаги ваъданинг бажарилиши ва ҳамма бундан

фойда кўриши учун улар ўзлари тайёр ҳолда ёрдам берадилар. “Comic Relief” томонидан қилинган ишлар шуни кўрсатадики, тафовут ва харажатларни қисқартиришга йўналтирилган қиймат, фойда ва инсон капиталининг бирлиги вақт ўтиши билан сусаймайдиган ҳамда барча томонлар учун фойдали бўлган кучли тўлқинни келтириб чиқармоқда.

Агар стратегия еталича мувофиқлаштирилмаган бўлса

Мовий уммоннинг эътибор билан мувофиқлаштирилган стратегияси, дейлик, “Comic Relief” стратегияси ички ўзини ўзи таъминлаш қобилияти билан ажралиб туради ва унга тақлид қилишнинг имкони деярли йўқ. Акс ҳолда, ҳатто мовий уммон ҳақидаги энг истиқболли ғоя – янги бозорга тезкор кириш стратегияни жозибадор қила олмайди ва компания ҳеч бўлмаганда ўзининг асл суръатини сақлаб қолиш учун кўп куч сарфлашига тўғри келади. Ёки охир-оқибатда бутунлай муваффақиятсизликка учраши мумкин бўлади. Шунинг учун тез-тез бу ёки бошқа янгилик қандай қилиб янги бозорларни очаётганини, ҳаяжонни туғдираётганини, аммо яқунда эса ишдан чиқишининг гувоҳи бўламиз. Фикримиз исботи сифатида “Tata Nano”ни олайлик. Дастлаб, ушбу лойиҳа “халқ автомобили” сифатида кенг реклама қилинди. Оммавий ахборот воситалари ушбу моделни ўша пайтда бозордаги бошқа автомобилларга қараганда фаолроқ ёритиб боришди. 2009-йил март ойида ушбу модел оммага тақдим этилди ва кейинги икки ҳафта ичида унга икки юз минг буюртма берилди. Хуллас, “Tata Nano” автомобилсозлик тарихида янги савдо рекордини ўрнатди.

Бу ўринда қиймат тақлифи мовий уммонга хос бўлган барча

хусусиятларни ўз ичига олган. “Tata Nano”ни бозорга олиб чиқиш учун “Tata Motors” йўловчи автомашиналари ва икки ғилдиракли харакатланиш мосламалари бозорида мавжуд бўлган миқозларнинг асосий омилларини ўзгартирди. “Tata Nano” енгил автоулов сифатида хинд оиласига ҳар қандай об-ҳавода ҳайдаш учун хавфсиз, муаммосиз транспорт воситасини тақдим этди. Эътиборли жиҳати шундаки, ушбу машина кўпчилик хиндларнинг ҳар куни ишлатадиган энг арзон икки ғилдиракли мопедидан қиммат турмаган. Оддий қилиб айтганда, компаниянинг қиймат таклифида фарқ ва паст нарх мавжуд эди. Бу кўпчилик хиндлар учун уларнинг талабини ҳар томонлама қондирувчи биринчи машина эди.

“Tata Motors” жозибадор қиймат таклифига илтифотли фойда таклифини ҳам қўшди. “Tata Group” раҳбари Ратан Тата бошчилигида “Tata Nano”да ишлайдиган жамоа дизайн, ишлаб чиқариш, маркетинг ва техник хизмат кўрсатиш харажатларини камайтиришнинг бир неча усулларини таклиф қилди. Хуллас, машинанинг икки цилиндрли двигател билан жиҳозланиши ва орқа ғилдиракка эга бўлиши нафақат унинг нархини пасайтиришга, балки машинани бир хил ўлчамларда тежамкор ва қулайроқ қилишга имкон берди. Икки цилиндрли двигател пўлатдан эмас, алюминийдан ясалган эди, шунинг учун енгилроқ, арзонроқ ва ёнилгини тежаши юқори бўлди. Компания, шунингдек, бошқа барча элементларни сезиларли даражада соддалаштирди. Чунончи, эшик тутқичидаги қисмларнинг 70 % олиб ташланди.

Мазкур компания иқтисодиёт учун ҳашаматнинг зарур бўлмаган элементларидан воз кечган ҳолда ҳатто лойиҳанинг нархини пасайтириш учун керакли томонларни сақлаб қолишга ҳаракат қилди. Жумладан, автоуловдаги эшиклар сонини иккитага камайтириш орқали харажатларни сезиларли даражада камайтириши мумкин эди, лекин бундай қилмади. Чунки бир неча кишилардан иборат

бўлган ҳинд оиласи бунақа машинадан фойдаланишга қийналарди. Ўзингиз ўйлаб кўринг: икки эшикли машинада кекса аёл орқа ўриндикқа қандай ўта оларди?

Хуллас, компаниянинг харажатларни қисқартириш ишлари нарх таклифини кучайтирди ва натижада арзон нархлар билан бирга имтиёзларнинг келишилган дифференциал таклифи олинди.

Шундай бўлса-да, жозибадор нарх таклифи ва имтиёзларнинг жиддий таклифига қарамай “Tata Nano”нинг дастлабки муваффақияти тезда издан чиқди ва компания ўз савдо режасини бажара олмади ҳамда мижозларнинг талаблари қондирилмади.

Хўш, нега бундай бўлди?

Текширув натижасида аниқланишича, муваффақиятсизликнинг бош сабаби лойиха муваффақияти ҳамкорларга юборилган инсон капитали соҳасидаги таклиф жуда суст тайёрланганлиги бўлган. Компания энг яхши ниятлар ва барча саъй-ҳаракатларга қарамай ўз заводларини қурган Сингур (Ғарбий Бенгалия) аҳолиси билан ҳамкорлик қила олмади. Бунда асосий тўсиқ маҳаллий аҳолининг санот зонаси учун ўз ерларини беришни истамаслиги эди. Қолаверса, ерларини беришга рози бўлганлар билан эса уларга тўланиши керак бўлган компенсация борасида ҳам тортишувлар келиб чиққан. Натижада “Tata Nano” заводларини бошқа ҳудудга ўтказиш бўйича ҳаракатлар зое кетди. Ҳозирги вақтда компания “Nano” лойиҳасини қайта тиклаш устида иш олиб борадиган янги жамоани шакллантирган. Айтиш керакки, агар ушбу жамоа йўл қўйилган камчиликлар ва омадсизликларни енгиб ўта олса, олдинги хатоларни такрорламаса, ўз олдига қўйган муваффақиятга эришишлари мумкин.

Юқори самарали ва барқарор мовий уммон стратегиясини яратиш учун ўзингизга бир нечта савол беришингиз керак.

Сиз учта стратегик таклиф келишилган ҳамда тафовут ва харажатларни камайтиришга қаратилган деб айта оласизми?

Айтинг-чи, барча асосий манфаатдор томонларни, шу жумладан, ташки томонларни, яъни стратегиянгизни самарали амалга оширилишига боғлиқ бўлганларни аниқлай олдингизми?

Ҳар бир ҳамкорингиз ва ўзингиз учун янги режангизни амалга оширишга ёрдам берадиган бундай жозибали таклифни ишлаб чиқардингизми?

Барчасини жамлаштирамиз

Ушбу хусусиятни тўғри англаб етишишимиз учун рақамли мусиқа саноатининг мисолларига мурожаат қилсак, бу ҳақда тўлиқ тасаввурга эга бўламиз. Келинг “Napster” ва “iTunes” лойиҳаларининг йўлга қўйилишига диққат қилайлик. Иккала ҳолатда ҳам стратегияга эътибор қаратган бўламиз. Яъни бунда рақамли мусиқа бозорида ишлатилмаган улушни яратиш ва эгаллаш истагини кўрамиз. “Napster” кашшоф имтиёздан фойдаланди, унинг киймат таклифи ҳаммага ёқди, лекин у танлаган стратегия умуман нотўғри эди. Аммо “iTunes”, аксинча, таъсирчан муваффақиятга эришди, рақамли мусиқа бозорида етакчи ўринни эгаллади ва уни янада кенгайтди. Уларнинг ўртасидаги бу стратегиялар, авваламбор, мувофиқлик билан фарқ қилар эди.

“Napster”га стратегияни тўлиқ тушуниш қобилияти етишмас эди, шу сабабдан шериклар олдида компаниянинг яратилган ва жуда жозибадор кийматини қўллаб-қувватлаш учун ташки таклифни шакллантира олмади. Овоз ёзиш компаниялари даромадларни тақсимлаш билан ҳамкорлик қилишни таклиф қилганида, яъни ўзаро манфаатли ечимни ўртага ташлаганида “Napster” қайсарлик билан иш тутди. компаниянинг менежменти шунчалик тез ўсиб борар эдики, у асосий капитал шерикларига, яъни рекорд компания-

ларга табақалаштиришни ҳам, харажатларни камайтиришни ҳам таъминлайдиган инсон капитали соҳасида бундай ташқи таклифни яратиш зарурияти тўғрисида мулоҳаза юритмади. Ўз бизнесига кириш ва ўзаро фойдали таклифни ишлаб чиқиш ўрнига, овоз муҳандислари кўллаб-қувватламаслигидан қатъи назар мақсадга эришман деган хаёлда бўлди. Натижа эса аянчли яқун топди: компания муаллифлик ҳуқуқларини бузиш ва фаолиятни тўхтатишга мажбур бўлди. Ўз миждларининг йирик сонини ҳисобга оладиган қиймат таклифини ишлаб чиқишга ҳам вақт тополмади. Бундай нотўғри стратегия “Napster”нинг муваффақиятини бузди.

“Apple” эса, аксинча, ишлаб чиқилган ва келишилган стратегик таклифларнинг бутун тўпламини тайёрлади. Харидорлар учун қилинган мавжуд таклиф инсон капитали соҳасидаги жозибадор таклиф билан тўлдирилди, яъни ташқи шериклар – йирик овоз ёзиш компаниялари ишга жалб этилди. Шу сабабли “Apple”нинг таклифини бешта энг йирик компаниялар: “BMG”, “EMI Group”, “Sony”, “Universal Music Group” ва “Warner Brothers Records” кўллаб-қувватлашди. “iTunes” юкланган ҳар бир кўшиқ учун овоз ёзиш компанияси юклаб олиш нархининг 70 фоизини ўзига олади. Ушбу кўриниш ҳам “Apple”, ҳам унинг бизнес шериклари учун фойдали бўлди. “iTunes” ўзининг яратилгунига қадар аллақачон оммалаштиришга улгурган “iPod” сотувларининг ўсишига ёрдам берганлигини назарда тутиб шуни айтиш мумкинки, компания томонидан яратилган таклиф кучайтирилди ва натижада иккала платформани ҳам бирлаштирадиган фойдали, кенг қамровли фойда айланиши яратилди.

Хўш, яқуний натижа қандай бўлди?

Қиймат, фойда ва инсон омили соҳасидаги таклифларнинг уйғунлиги мусиқада янги даврни очди ҳамда “Apple”га бозорнинг мутлақо янги сегментини яратишга, эгаллаб олишга ва бўйсун-

диришга имкон берди.

Ўз стратегиянгизни тўлиқ тушуниб ишляяпсизми ва буни қандай удалаяпсиз?

Янги стратегия учта стратегик таклифни тўлиқ бирлаштириб мослаштира олади деб айта оласизми?

Ёдда тутингки, стратегиянгизнинг келажаги шуларга боғлиқ.

Эндиги суҳбатимиз вақти-вақти билан мовий уммонларни янгилаш қанчалик муҳимлиги ҳақида боради.

10-БОБ

МОВИЙ УММОННИ ЯНГИЛАШ

Мовий уммонни яратиш бир марталик ютук эмас, балки динамик жараёнлигини унутмаслигингиз керак. Мовий уммонни яратган компания эртами-кечми ўз уфқида тақлидчиларнинг пайдо бўлишига дуч келади.

Улар қанчалик тез (ёки секин) пайдо бўлади?

Мовий уммон стратегиясини тақлид қилиш қай даражада осон ёки қийин?

Оддий тил билан айтганда, тақлидчилар нимани тақлид қилишлари мумкин?

Компания ҳамдаа унинг дастлабки тақлидчилари муваффақият қозониб, мовий уммонни кенгайтирар экан, унга янгиларнинг келиши ва доиранинг кенгайиши кундан кун ортиб бораверади. Уммон янада қизий бошлайди. Шу ўринда иккинчи савол туғилиши табиий: компания ўз бизнесини ёки бизнесларини янгилаш учун кейинги мовий уммонни қачон яратиши керак?

Ушбу бобда тақлид қилиш ва мовий уммон стратегиясини қандай янгилаш ҳақида суҳбатлашамиз. Янгиланиш жараёнини тушуниш жуда муҳим омилдир. Бунинг натижасида мовий уммонни тасодифий муваффақият туфайли яратиш қайта-қайта такрорланиши мумкин бўлган яхши ўрганилган жараёнга айланади.

Тақлид қилувчилар учун тўсиқлар

Мовий уммон стратегиясининг асосларида тақлид қилувчиларнинг “нуса олиши”га қаршилиқ қиладиган ва уларнинг фаолиятига жиддий таъсир этувчи тўсиқлар мавжуд. Бу хусусда айтadиган бўлсак, мувофиқлик, ташкилий тузилма ва бренд билан боғлиқ тўсиқларни, шунингдек, иқтисодий ва ҳуқуқий тусдаги тўсиқларни санаб ўтишимиз мумкин. Одатда, ўзига хос мовий уммон стратегиясининг эгалари кўп йиллар давомида жиддий муаммосиз ҳаракат қилишади. Чунончи, “Cirque du Soleil” мовий уммони йигирма йилдан кўпроқ вақт давом этгани ёки “Comic Relief” мовий уммонининг деярли ўттиз йил ёхуд “iTunes”нинг ўн йилдан бери мавжуд эканини эслаш кифоядир. Буларнинг бундай барқарорлигини тақлид қилувчиларнинг йўлида учрайдиган тўсиқларнинг боғлиги билан изоҳлаш мумкин. Хусусан:

- **Тўсиқларнинг уйғунлиги.** 9-бобда айтиб ўтганимиздек, учта таклифнинг ҳаммаси – қадриятлар, имтиёзлар ва инсон капитали – уларни харажатларни фарқлашга ва камайтиришга йўналтирилган ягона тизимга бирлаштиради. Бу, табиийки, стратегияни нусхалашга фаол тўсиқлик қилади.
- **Когнитив ва ташкилий тўсиқ.** Анъанавий стратегик мантиққа асосланган қиймат инновацияси мантиқий эмас. Масалан, “CNN” пайдо бўлганда “NBC”, “CBS” ва “ABC” янгиликларни кун давомида таниқли бошловчилар иштирокисиз трансляция қилиш ғоясини масхара қилишди. Қолаверса, “CNN” “Chicken Noodle News” (Товуқли лағмон янгиликлари) лақабини олди. Эътибор берсангиз, калака қилинган кишида тақлид қилувчилар тез пайдо бўлмайди, бу когнитив тўсиқнинг мавжудлигидир. Шунингдек, муваффақиятли компанияни тақлид қилиш учун тақлид қилувчилар ўзларининг амал-

даги бизнес амалиётига жиддий ўзгартиришлар киритишлари керак, бунга кўпинча ташкилотнинг сиёсати аралашади ва шунинг учун мовий уммон стратегиясига тақлид қилиш қарори кўп йиллар давомида кечиктирилади. Масалан, "Southwest Airlines" авиакомпанияси, ёдингизда бўлса, ўз фойдаланувчиларига авиарейслар хизматини автомобиллардаги хизмат нархи баробарида таклиф қилган эди. Компаниянинг хизматларига тақлид қилувчилар бунинг учун парвоз йўналишларини тубдан алмаштиришлари, ходимларни қайта тайёрлашлари, маркетинг схемаси ва нархларни ўзгартиришлари керак бўлади. Хизмат маданияти ҳақида гапирмасак ҳам бўлади. Хуллас, жуда оз компанияларгина қисқа вақт ичида шундай катта ташкилий ўзгаришларни амалга оширишлари мумкин, холос.

- **Бренд тўсиғи.** Бренд имижи билан юзага келадиган зиддият компанияларга мовий уммон стратегияларини тақлид қилишни тақиқлайди. Масалан, гўзал моделлардан, абадий гўзаллик ва ёшликни тараннум этувчи қиммат қадоқлардан воз кечган "The Body Shop" стратегияси дунёдаги энг йирик косметик компанияларни бир неча йил давомида ортда қолишга мажбур қилди. Негаки рақобатчиларининг тақлид қилиши ўз бизнес-моделларининг ишдан чиқишига олиб келиши мумкин эди. Унутмаслик керакки, компаниянинг сезиларли даражада ошган бренди дарҳол овоза бўлади ҳамда улкан мухлислар аудиториясига эга бўлади. Бу эса жуда катта реклама бюджетига эга бўлган энг ашаддий тақлидчи ҳам уни шоҳсупадан тушира олмаслигига кафолатдир. Яна бир мисол: "Microsoft" қарийб ўттиз йил давомида "Intuit"нинг инновацион таклифи бўлган "Quicken" ўрнини эгаллашга ҳаракат қилиб кўрди. Бироқ ишлар (тақлид) ўхшамади ва 2009-йилда "Quicken"га рақобатчи сифатида яратилган "Microsoft Money" лойиҳасини ёпишга мажбур бўлди.

- **Иқтисодий ва ҳуқуқий характердаги тўсиқ.** Агар бозор ўзининг кичиклиги сабабли бошқа иштирокчини жойлаш-тирмаса, табиийки, монополия томонидан тақлид қилиш тақиқланади. Масалан, Белгиянинг “Kinopolis” кино компани-яси Брюсселда биринчи мегаплекс кинотеатрини яратди ва катта муваффақиятга эришди. Эътиборлиси шуки, деярли ўттиз йилдан бери ушбу шаҳарда компаниянинг тақлидчи-лари пайдо бўлмади. Бунинг сабаби шундаки, Брюсселнинг ўлчамлари иккинчи мегаплексни жойлаштиришга имкон бер-мас эди, бу эса тақлидчининг пайдо бўлиши нафақат “Kinopolis” учун, балки унинг ўзи учун ҳам ноқулай бўлар эди. Шунингдек, қиймат инновациялари натижасида пайдо бўл-ган катта ҳажмлар харажатларнинг тез пасайишига олиб келади ва шунинг учун потенциал тақлидчилар, шубҳасиз, ноқулай аҳволга тушишади. Масалан, “Walmart” товарларни сотиб олиш ҳажмини сезиларли даражада тежашга эришиш йўли орқали ўзининг мовий уммон стратегиясига бошқа компанияларнинг тақлид қилишига йўл қўймади. Тармоқ омиллари, шунингдек, компанияларнинг мовий уммон стра-тегиясини оддий ва аниқ нусхалашига тўсқинлик қилади. “Twitter” ижтимоий тармоғи худди шундай ҳимояланган. Ху-лоса қилиб айтиш мумкинки, фойдаланувчилар қанчалик кўп бўлса, ижтимоий тармоқ шунчалик жозибадор бўлиб қолади, натижада тақлидчилар пайдо бўлган тақдирда ҳам мижозлар улар томон ўтишга рози бўлмайдилар. Патент ёки инноватор мутлақ ҳуқуқларига эга бўлган турли хил рухсатномалар тақлид қилувчиларга ҳалақит бериши аниқ. Қиймати ўсиши-ни таклиф қилган компания тезда ўз брендининг шон-шухра-тини излайди ва бозорда ўз тарафдорларига эга бўлади. Катта реклама бюджетига эга бўлган тажовузкор тақлидчилар камдан кам ҳоллардагина новатор бренди атрофидаги шов-шувларга қарши тура олаишлари мумкин.

10.1. расмда тақлид қилувчилар олдида турган барча тўсиқларнинг қисқача рўйхати келтирилган. Улар кўп ва уларнинг аксарияти жуда нотривиал. Шу сабабли кўплаб соҳаларда movий уммонни яратган компания йиллар давомида жиддий рақобатсиз яшаши мумкин. Бирок тақлидчиларнинг тезлиги турли соҳаларда ҳар хил бўлади.

10.1. расм. Movий уммон стратегиясидан нусха кўчиришга тўсиқлик қиладиган тўсиқлар

Уйғунлик тўсиғи

- Нархларни фарқлаш ва камайтиришга йўналтирилган қиймат, фойда ва инсон омили тақлифларининг мувофиқлиги стратегиянинг барқарорлигини таъминлайди ва тақлид қилувчилар учун жиддий тўсиқ ҳисобланади.

Когнитив ва ташкилий тўсиқ

- Қийматли янгилик компаниянинг одатий фикрлаш тарзига зид келади.
- Стратегияни нусхалаш кўпинча ташкилий жараёнда катта ўзгаришларни талаб қиладди.

Бренд тўсиғи

- Movий уммон стратегияси тақлидчи брендининг имиджи билан зид келиши мумкин.
- Қиймат инноваторининг бренди яхши маълум ва содиқ мижозлар тақлид қилувчилардан қочишади.

Иқтисодий ва ҳуқуқий тўсиқлар

- Табиий монополия. Бозор бошқа иштирокчига тоқат қилмайди.
- Катта ҳажм новаторга харажатларни тезда камайтиришга имкон беради ва тақлидчилар ушбу бозорга кира олмайдилар.
- Тармоқ омиллари нусхалашни қийинлаштиради.
- Патентлар ва турли хил рухсатномалар тақлид қилишни имконсиз қиладди.

Янгилаш

Албатта, қатор тўсиқларнинг мавжудлигига қарамай эрта-ми-кечми мовий уммоннинг деярли ҳар қандай стратегиясига тақлид қилувчилар топилади. Тақлидчилар мовий уммоннинг бир қисмини эгаллашга ҳаракат қилганида компаниялар мижозлар базасини химоя қилиш учун ҳужумга ўтишади. Тақлидчилар, одатда, жуда матонатли бўладилар. Компания ўз бозоридаги улушини сақлаб қолиш учун рақобат тузоғига тушиб қолиши ва янги рақиблар билан пойга қилишга шошилиши мумкин. Аста-секинлик билан компаниянинг стратегияси ва ҳаракатлари энди харидор атрофида эмас, балки рақобатчининг атрофида қурилади. Компания буни ўз вақтида сезмаса, унинг стратегик йўналиши ёки қиймат эгри чизиғи босқичма-босқич рақобатчининг профилига ва эгри чизиғига тўғри келади. Рақобат тузоғига тушмаслик учун ўз вақтида стратеги-янгишни янгилашингиз керак.

Агар компанияда фақат битта иш бўлса, қийматни қайси нуқтада янгилаш керак?

Мабодо компанияда кўплаб фаолият турлари мавжуд бўлса, уларнинг барчасини қандай янгилаш ва мовий уммонда қолиш керак?

Алоҳида бизнес даражасида янгиланиши

Маълум бизнес даражасида рақобат хавфининг олдини олиш учун стратегик асосдаги қиймат эгри чизиғига амал қилишингиз шарт. Қиймат эгри чизиғини кузатиш орқали қиймат инновацияларида қачон иштирок этишингиз ва, аксинча, қачон эса қатнашмаслик кераклигини билиб олишингиз мумкин. Компаниянгиз

киймат эгри чизиғи рақобатчиларнинг эгри чизиғи билан бирлашишни бошлаганда, билинги, янги мовий уммон ҳақида бош қотишингизнинг вақти келган бўлади.

Агар компаниянгнинг ҳозирги таклифи хали ҳам етарли фойда келтириши мумкин бўлса ва бунга ишонсангиз, муддатидан олдин бошқа мовий уммон излашингиз шарт эмас. Аниқроқ қилиб айтганда, агар компаниянинг қиймат эгри чизиғи хали ҳам эътиборли, бошқалардан ажралиб турувчи ва жозибали шиорга эга бўлса, унда қиймат инновацияларини яратишга шошмасангиз ҳам бўлади. Бундай вақтда бозор ҳажмини ошириш, операцион яхшиланиш ҳамда географик кенгайтириш билан даромадлар оқимини кўпайтириш ва чуқурлаштиришга эътибор қаратганингиз маъқул. Мовий уммонда имкон қадар сузиш, ҳаракатланиш, биринчи тақлид қилувчилардан узоқлашиш ва уларга халакит бериш керак. Вазифангиз, иложи борича, тақлид қилувчилардан қочиб мовий уммонда устун мавқени сақлаб қолиш эканини асло унутманг.

Рақобат кучайиб, талаб тақлифдан ошиб борар экан, шиддатли рақобат кучайиб уммон алвон рангга бурканаверади. Рақобатчиларнинг қийматлари компаниянгни эгри чизиғи билан бирлашишни бошлаган бўлса, билинги, навбатдаги мовий уммонни яратиш учун янги қиймат инновацияларига йўл очиш вақти келган ҳисобланади. Бир сўз билан айтганда, компаниянинг қиймат эгри чизигини стратегик асосда тасвирлаб, вақти-вақти билан рақобатчиларнинг қиймат эгри чизигини тузиб уларни ўзингизники билан таққослаб кўрсангиз, тақлидчиларнинг сизга қанчалик яқинлашиб қолганига гувоҳ бўласиз. Ана шунда эгри чизикларингиз қанчалик мос келишини аниқлаб оласиз ва мовий уммон алвон рангга айланганлигини тушуниб етасиз.

“The Body Shop” ўн йилдан ортиқ вақт мобайнида ўзи яратган мовий уммонда устун мавқени эгаллаб келган. Аммо

хозирда ушбу компаниянинг самарадорлиги пасаймоқда. Мазкур компания рақобатчиларнинг қиймат эгри чизиги ўзининг эгри чизиги билан бирлашганда янги қиймат янгиликларини киритмади. “yellow tail” бренди ўн йилдан ортиқ вақт давомида яратилган мовий уммонда ҳукмронлик қилди ва дунёнинг барча мамлакатларида ўз фаолиятини кенгайтирди. У рақобат тузоғидан қочишга муваффақ бўлди, натижада ўсишни бошлади, унинг фойдаси ҳам ошди. Тақлид қилувчиларининг қиймат эгри чизиги ўзиникига ўхшаш бўлгунга қадар “Casella Wines” ўзи учун янги қийматни ярата олди ва бу компанияга узоқ муддатли муваффақиятни тақдим этди. Шу ўринда тан олиб айтиш керакки, “Cirque du Soleil”, “Curves” ва бошқа компаниялар учун янги уммонларни қидириш вақти келди. Кўриб турганингиздек, асосий масала доимий янгиланишнинг динамик жараёнини қандай бошқаришни ўрганишдир.

“Salesforce.com” динамик янгиланиш жараёни тавсифининг яхши намунаси, десак янглишмаймиз. B2B “Salesforce.com” учун мижозлар билан муносабатларни бошқариш (“CRM”) мовий уммонини янгिलाш борасида бир қатор муваффақиятли стратегик қадамларни қўйди. Ушбу компания ўз стратегиясини 2000-йилларнинг бошларида ишлаб чиқара бошлагани ва тахминан ўн беш йилдан буён “CRM” тизимларининг мовий уммонида етакчиликни рақобатчиларига бермай келяпти. Албатта, компания жуда тез ўзгаришлар юз бераётган юкори технологиялар соҳасида ишлашни ҳисобга олсак, унинг фаолияти мақтовга арзийди. Бой тарихга эга бўлган йирик компаниялар ҳам, янги очилганлари ҳам мазкур компанияни бозордан сиқиб чиқаришга ҳаракат қилишди, аммо “Salesforce.com” бундай хужумларга жавоб бера олди. Ҳақиқат ва эътиборли томони шундаки, рақобатчиларнинг қиймат эгри чизиги унинг эгри чизиги билан мос кела бошлаганини сезган заҳоти компания яна бир муҳим янгиликларга қўл ураверди. Хуллас, рақобат

тузоғидан муваффақиятли чиқиб мовий уммонда қолди. Энди бунинг қандай юз бергани билан танишамиз.

2001-йилда “Salesforce.com” “CRM” учун анъанавий дастурий таъминот саноатини бутунлай ўзгартирди. Айтиш керакки, одамлар мураккаб ўрнатиш жараёни ва донимий равишда қиммат хизмат ҳамда янгиланишларни талаб қиладиган қимматбаҳо дастурларга муҳтож эмас эди. Компания буларнинг ўрнига корпоратив фойдаланувчиларга барча зарур функцияларга эга бўлган, обуна бўлганингиз заҳотиёқ ишга тушадиган, жуда ишончли, фойдаланишга қулай ва универсал киришни таъминлайдиган “CRM” тармок тизимларини таклиф қилди. Шундай қилиб “Salesforce.com” мутлақо янги талабнинг мовий уммонини яратди ва илгари ушбу соҳада мижоз бўлмаган кичик ва ўрта компанияларни ўз бизнесига жалб қила олди.

Аммо вақт ўтиши билан рақобатчилар ҳам фойда олишни кўзлаб уммонга сузиб киришни бошладилар. Катта рақобатчилар гибрид ечимларни таклиф қилишдилар. Қолаверса, “CRM” тизимлари бозорида кўплаб кичик рақобатчилар ҳам пайдо бўлди. Улар ҳам катта рақибларига ўхшаш ечимларни таклиф қилдилар. “Salesforce.com” рақобатчилардан ўзиб кетиш учун янги мовий уммонни яратди ва стратегик юриш қилди. Бу эса унга ўзининг асл қиймати таклифини янгилашга имкон берди.

Янги қадамлардан бири сифатида модулли дастурларни ишлаб чиқиш учун булутли асбобларга асосланган “Force.com” ва онлайн дастурлар бозори “AppExchange” ишга туширилди. “Salesforce.com” бу лойиҳалари билан корпоратив мижозларига ҳар хил индивидуал дастурларни арзон нархларда сотиб олиш имкониятини берди ва шу билан бирга соддалиги, қулайлиги, ишончилиги ва паст таваккалчиликни таъминлади. Хуллас, компания ушбу омиллар ортидан дифференциацияга ҳам, паст нархга ҳам эришди.

“Salesforce.com” бу билан чекланиб қолмади. Рақобатчилари жиддий қаршилиқ қилишни давом эттираётган бир вақтда, шунингдек, таклид қилувчиларни тўхтатиш ва мовий уммонни янада чуқурлаштириш учун яна бир кадам олға ташланди: “Chatter” хизмати жамоатчиликка тақдим этилди. Ушбу хизмат дастури бир компания ходимларига реал вақт режимида маълумотларни юбориш, олиш ва кузатиш имконини берадиган шахсий алоқа хизмати ҳисобланади. Натижада нафақат мижозлар янада самарали ҳамкорлик қилиш имкониятига эга бўлишди, балки анъанавий “CRM” тизимларидан фойдаланишга ҳалакит берадиган маълумотни қисмларга ажратиш муаммоси ҳам ҳал қилинди. Хуллас, “Salesforce.com” ҳам киймат эгри чизиғини рақобат эгри чизиғи билан бирлашишдан сақлади, ҳам мовий уммонини кенгайтирди. Негаки энди мазкур компанияга “CRM” дастурларига муҳтож бўлган йирик корпорациялар мурожаат қила бошлади. Ушбу жараёнга ўз вақтида кийматни инновация қилиш учун бир неча изчил қадамлар қўйиш дейилади.

***Корпоратив даражада янгиланиш
(кўп тармоқли компания учун)***

Агар бир бизнес таклифи ёки маҳсулоти бўлган компаниянинг стратегиясини янгилаш учун шунчаки унинг киймати эгри чизиғини маълум вақт давомида стратегик асосдаги рақобатчилариники билан таққослашингиз мумкин бўлса, у ҳолда ўз портфолио бир неча турли хил бизнес таклифларига эга бўлган компаниядан қўшимча воситаларни талаб қилади. Стратегия учун менежерлар корпоратив манфаатларини ҳисобга олган ҳолда бизнес портфолиони янгилашни кузатадилар ва режалаштирадилар. Бунга 4-бобда

танишган “кашфиётчи – мустамлакачи – мухожир” харитасининг динамик версияси (КММ) ушбу мақсадга жуда мос келади ва ундан фойдаланиб, корпоратив портфолионинг битта визуал тасвирини олишингиз мумкин. Шунда вақти-вақти билан фақат бизнес таклифларнинг мақомини тузатиш кифоа қилади.

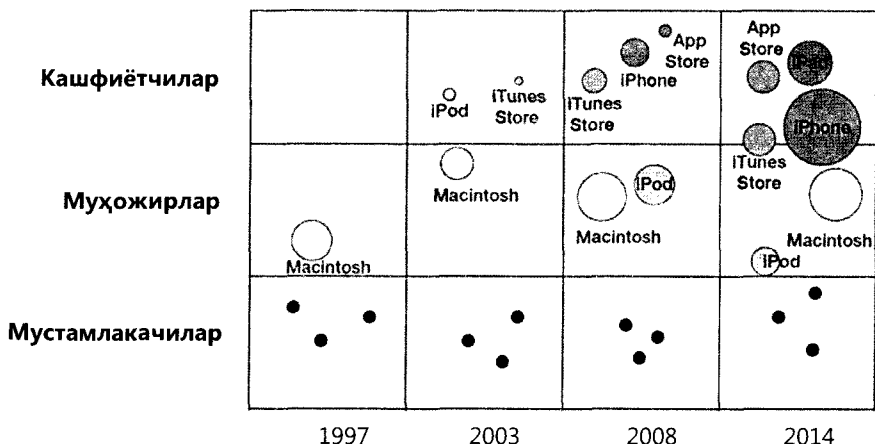
КММ динамик харитасига кашфиётчиларни, мустамлакачи ва мухожирларни қўя олган менежер портфолиони янгилаш учун янги мовий уммонни яратиш зарурати туғилганда корпоратив бизнес портфолионинг тортишиш маркази қаерда жойлашганини ва қандай ҳаракатланишини дарҳол билиб олади. Тўртинчи бобда мухокама қилинганидек, мустамлакачилар – тақлид қилувчи корхоналар; мухожирлар – таклифи бозорга қараганда яхшироқ бўлган бизнес; кашфиётчилар – қимматбаҳо инновацияларни таклиф қиладиганлар. Мустамлакачилар умуман асосий маблағ йиғувчилар ҳисобланиб, уларнинг ўсиш имкониятлари чекланган бўлади. Кашфиётчилар юқори ўсиш потенциалига эга, аммо улар кенгайтиришнинг бошида катта миқдордаги пул инъекцияларини талаб қилиши мумкин. Мухожирлар учун даромадни ошириш потенциали ўртада бўлади.

Шуни тўғри англаб етиш лозимки, компаниянинг ўсиши ҳамда ёрқин истиқболларни таъминлаш учун кашфиётчилар (келажакдаги ривожланиш), мухожирлар ва мустамлакачилар (ҳозирда пулга эга) ўртасида мувозанат сақланиши керак. Вақт ўтиши билан ҳозирги кашфиётчилар мухожирларга айланишади ва кейинчалик мустамлакачиларга тобора кўпроқ тақлид қилишади. Фойда ўсишининг доимий бўлиши учун кашфиётчилар мухожир бўлган пайтдаёқ янги уммон яратиш ёки мавжуд бизнеслардан бирини ўзгартириш ёхуд янги бизнес таклифини шакллантириш жараёнини бошлаш мақсадга мувофиқдир. Бунга “Apple”ни мисол қилиб келтириш мумкин.

10.2. расмда “Apple” бизнес портфолионинг динамик КММ харитаси кўрсатилган.

Ушбу компания мовий уммон томон бир қатор қадамларни ташлади. “iMac”, “i-Pod”, “i-Tunes Store”, “iPhone” ва “iPad” – компаниянинг турли хил бизнес бўлинмалари томонидан яратилган бўлса-да, аммо барчасида ягона стратегик ёндашув қўлланилган: улар мавжуд бозорларни ўзгартириб, янги талабни шакллантирган. Ушбу қадамларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш алоҳида бўлинмалар томонидан ишланган бўлса ҳамки, корпоратив даражада, портфолиодаги барча ўзгаришлар “Apple” томонидан режалаштирилган ва амалга оширилган.

10.2. расм. “Apple” бизнес портфолиосини акс эттирувчи КММ динамик харитаси



Доиралар ҳажми компаниянинг асосий фаолият соҳаларида олган фойда миқдорига тўғри келади. Белгиланмаган нуқталар фойдани кўрсатмайди, аммо улар “Apple” компаниясининг ташиқи маҳсулотлари ва хизматларини акс эттиради. “Apple Store” чакана савдо соҳасида мовий уммон ҳисобланади, аммо у харитада йўқ, чунки ундаги савдо кўрсаткичи ҳозирда мавжуд бўлган товарлар индикаторларида ҳисобга олинган.

10.2. расмда кўриниб турибдики, “Apple”нинг доимий равишда ўсиши кашфиётчилар, муҳожирлар ва мустамлакачиларнинг мувозанати туфайли (хатто собиқ ашфиётчилар бошқа тоифаларга ўтгандан кейин ҳам) узок вақт давомида сақланиб қолди. Компания бундай ютукқа ҳар сафар ашфиётчи бизнесларда тақлидчилар пайдо бўлиши билан мовий уммонда янги бизнесни бошлаши ортидан эришди. Агар “Apple” портфолиоси динамикасини эътибор билан кўрсангиз, унда биринчи даромад ўсиши 1998-йилда компания “Macintosh” маҳсулотлар қаторини сезиларли даражада содалаштирганда ва қимматли инновацияларнинг ўзига хос белгиларига эга бўлган “iMac” – рангли ноутбукни ишга туширгандан сўнг юз берганига гувоҳ бўласиз. Шуни алоҳида эътироф этиш керакки, “iMac” одамларга том маънода завқ улаша олди. Айнан унинг пайдо бўлиши компьютерларнинг замонавий ва эстетик объектга айланишига замин яратди. Шу ўринда “iMac”нинг яратилиши билан “Macintosh”нинг бирлиги фаол муҳожирлар сифатида қайта малакага эга бўлди дея оламиз. Буни олдиндан пайкай олган “Apple” қиска вақт ичида “iPod” дастурини ишга туширди. Ушбу янги қурилма рақамли мусиқа бозорида инқилоб қилди ва улкан мовий уммонни очди. Бу ерда унга рақобат туғдириши мумкин бўлган ҳеч қандай рақиб йўқ эди. Мазкур дастур икки йил ўтгач, “iTunes Music Store” пайдо бўлиши билан янада кучайтирилди. Тақлид қилувчилар “iPod”нинг нусхасини яратиб, уни муҳожирлар тоифасига киритаётган бир маҳалда “Apple” оммага “iPhone”ни таништириб, соҳада ўзининг навбатдаги янги мовий уммонини очишга муваффақ бўлди.

Ҳа, “Apple” бир неча бор мовий уммонларни оча олди, чунки мовий уммонда рақобатчиларнинг пайдо бўлиши компанияга янги марраларни кўзлашга туртки бўляпти. КММ динамик харитаси “Apple”ни фақат мовий уммонларда ишлайди, деб тахмин қилади. Аслида бу тахмин эмас, айна ҳақиқатдир. Ҳар қандай компания-

нинг корпоратив портфели турлича бўлиши керак. Турли хил портфолиоларга эга компаниялар: “Apple”, “General Electric”, “Johnson & Johnson” ёки “Procter & Gamble”ларнинг ҳар бири алвон ва мовий уммонларнинг иккисида ҳам суза олишлари ҳамда корпоратив даражада муваффақиятли бўлишлари керак. Улар алвон уммон стратегиясининг асосини ташкил этувчи рақобат тамойилларини тушунишлари ҳамда ундан фойдалана билишлари лозим. Жумладан, тақлид қилувчилар “iPod”ни ўзлаштирганларида “Apple” дарҳол қарши қадам қўйди ва ҳар қандай ҳамёнга ўз маҳсулотининг турли хил янги вариантларини: “iPod mini”, “shuffle”, “nano”, “touch” ва бошқаларни ишга туширди. Бу нафақат рақобатчиларга қарши қасос зарбаси сифатида амалга оширилди, балки мавжуд уммон кенгайиб ривожланаётган бозор маконида фойда ва ўсишдаги шерикларнинг улуши рақобатчиларга эмас, балки айнан “Apple”нинг ўзига тушди.

Шундай қилиб, “Apple” корпоратив портфолиони муваффақиятли бошқариши сабаб ўсишга эришди ҳамда даромадни оширди. Таъкидлаш ўринлики, “Apple” ҳар доим ўзининг портфолисини янгилашни давом эттиришга тўғри келади, негаки ҳозирги кашфиётчилар кун келиб муҳожирлар ва мустамлакачиларга айланишни бошлайдилар. Компания айнан шу йўллар билан ҳозирги ва келажакдаги даромадларини мувозанатлаши мумкин. Эсласангиз, “Microsoft”нинг бир неча йилдан бери бу муаммони ҳал қила олмаётганини юқорида кўриб ўтгандек. Гарчи ушбу компания ўз фаолиятдан етарлича фойда олаётган бўлса ҳам, кашфиётчилар, муҳожирлар ва мустамлакачиларнинг мутаносиб нисбатларига эриша олмади. “Microsoft” бизнес колоннистлари билан ишлаши, ушбу соҳада рақобатлашиши ва фойда олиши мумкинлигини амалда исботлади, аммо у на “Google” кидирув механизми, на “Facebook” ижтимоий тармоғи, на “Wii” ўйин приставкаси ва на оммабоп

“Twitter” веб-хизмати каби янги кашшофларни яратмади. Шунинг учун ҳам корпоратив портфелини янгиламайди. Салбий томонлардан яна бири сифатида “Office” ва “Windows” каби мустамлакачиларга қаттиқ боғлиқлик корпорацияга қимматга тушганини кўрсатиб ўтиш мумкин. Фойдалар олинди, лекин ўн йилдан кўпроқ вақтдан бери “Microsoft” акцияларининг нархи одатдаги нархда қолиб кетди. Шунингдек, компаниянинг ўзи илгари машҳур бўлган энг малакали ва иқтидорли одамларни топа олиш ҳамда уларни жалб қилиш қобилиятини йўқотди. Корпорациялар тузоққа тушмасликлари учун бизнес портфолиони мувозанатлашлари талаб этилади. Ана шундагина нафақат уммондаги рақобатчилар билан курашадилар, балки мовий уммонларни ҳам яратадилар. Бу ўз брендларининг қийматини янгилаш, кенгайтириш ва шакллантиришга ёрдам бериши кундай равшан.

Ушбу китобда таклиф қилинган мовий уммон стратегиясининг саккизта принципи ўз бизнесининг ривожланиши ҳақида ўйлаётган ҳар қандай компания учун (агар у тобора гавжум бўладиган бизнес оламида етакчи бўлишни хоҳламаса) муҳим ёритгич бўлиши аниқ.

Албатта, биз компаниялар дарҳол рақобатдан воз кечишлари керак ёки рақобат тўсатдан тўхтайди, деб айтишдан йироқмиз. Аксинча, рақобат кучаяди, у бозор ҳақиқатининг энг муҳим омили бўлиб қолаверади.

Динамик КММ харитаси шуни аниқ кўрсат-моқдаки, алвон ва мовий уммонларнинг стратегиялари бир-бирини уйғун равишда тўлдиради, чунки уларнинг ҳар бири ўзининг муҳим мақсадига хизмат қилади.

Мовий ва алвон уммонлар доимо ёнма-ён яшаб келганлиги учун ҳам компаниялардан иккала уммонларда муваффақият қозониш ва уларнинг ҳар бирига мос келадиган стратегияларни тўғри

танлай билиш талаб қилинади. Компанияларнинг аксарияти уммонларнинг рақобати билан аллақачон танишган бўлади, шунинг учун улар рақобатнинг шафқатсиз доирасидан қандай чиқиб кетишни ўрганишлари керак.

Эслатиб ўтмоқчимизки, қўлингиздаги ушбу китоб movий уммон стратегиясини яратиш ва амалга ошириш алвон сувлардаги рақобат каби аниқ кўринишга эга бўлган тарозиларни мувозанатлаш учун ёзилган.

11-БОБ

АЛВОН УММОН ТУЗОҚЛАРИ: УЛАРДАН ҚАНДАЙ ҚУТУЛИШ МУМКИН?!

Ушбу китобнинг биринчи нашрида сиз билан мовий уммон стратегиясининг аслида нима эканлиги, унинг моҳияти хақида гаплашгандик. Шунингдек, савдо соҳасида жуда муҳим бўлган янги бозор маконини яратиш учун таклиф қилинган модел ва таҳлилий воситалар: стратегик асос, тўртта ҳаракат модели, олти йўл модели ва бошқалар хақида ҳам фикрлашгандик. Китобнинг иккинчи наشري орқали биз мовий уммон стратегияси бўйича ўз нуктаи назаримизни аниқ ифода эта олган ҳамда ушбу китобни ўқиганларга ўз фикр ва тажрибаларимизни батафсил етказган бўлсак, бундан хурсандмиз. Бирок йиллар давомида ўз қарашларимиз ҳар доим ҳам тўғри бўлавермаслигини аниқладик. Инсонлар ўтмишдаги хатолар, ҳаёт тажрибаси ёки ўзлаштирилган билимларидан келиб чиқадиган турлича фикрлаш шакллари замирида мовий уммон стратегиясини эски тушунчалар призмаси орқали талқин қилишади. Улар шу тариқа алвон уммон тузоғига тушиб қолганларини сезмайдилар ҳам. Шу ўринда мовий уммонни яратишга ҳалакит берадиган ва компанияни қизил сувларда ушлаб турадиган кенг тарқалган ўнта тузоқларни санаб ўтсак айни муддао бўлар.

Билиб олингки, ушбу тузоқларни билиш жуда муҳим, чунки

улар компания фаолиятига салбий таъсир кўрсатиши аниқ. Агар ушбу хатолардан бири компаниянгизда кўрингудек бўлса, зудлик билан уни тузатишга киришинг. Мовий уммонни очиш учун сизга тўғри муносабат керак ҳамда муваффақият учун истикбол муҳимлигини ҳам ёддан чиқарманг. Эски муносабат сиз ўйлаганингиздан кўпроқ нарсани талаб қилади. Шунинг учун ушбу нашримизни алвон уммоннинг кенг тарқалган ўнта тузоқлари рўйхати билан тугатамиз (булар компанияни алвон сувларда ушлаб турадиган ва унинг кўкка тушишига йўл қўймайдиган тузоқлар). Мовий уммон стратегиясининг усуллари ҳамда воситаларидан максимал даражада фойдаланишингиз учун уларни тўғри қўллашга боғлиқ бўлган тушунчаларни яхши идрок қилишингиз керак.

Биринчи рақамли тузоқ: мовий уммон стратегияси харидорларга йўналтирилган ва бу миждозга эргашишдан иборат. Мовий уммон учун стратегияни ишлаб чиққан ҳар бир компания мавжуд миждозларни кўриб чиқаётганда эмас, балки миждоз бўлмаганларни ўрганаётганда бозор чегараларини ўзгартиришнинг кутилмаган усулларини излаб топади. Агар компанияда мовий уммон стратегияси миждозга эргашиш орқали яратилади, деган нотўғри тушунча бўлса, унинг ходимлари барча кучларини автоматик равишда аввалгидек (яъни алвон умонда бўлганидек), соддарок айтганда, мавжуд миждозлар билан ишлаш ва уларни бахтли қилишга сарфлайдилар. Албатта, ушбу позиция мавжуд миждозларга қиймат қўшиш усулларини топишга ёрдам беради, аммо бундай ҳаракатлар билан янги талабни асло яратиб бўлмайди. Компания янги талабни яратиш учун миждоз бўлмаганларга мурожаат қилиши ва уларнинг нима учун ушбу соҳа таклифларидан фойдаланишни хоҳламаётганини ўрганиши керак. Харидор бўлмаганлар ушбу соҳанинг ҳажминини чеклайдиган ҳамда унинг кенгайишига тўсқинлик қиладиган

камчиликлар ва омилларни аниқ айтиб бера олишади. Шунинг учун янги талабларни яратиш, мижоз бўлмаган учта даражани ўрганиш ва билиш мовий уммон стратегиясининг энг муҳим элементлари ҳисобланади. Компаниялар асосан мавжуд мижозларга эътибор қаратишгани учун деярли бир хил қадамларни қўйишади, гарчи улар мовий уммонга киришни хоҳлашса-да, барибир саёзликда қолиб кетишади.

Иккинчи рақамли тузоқ: мовий уммонни яратиш учун асосий фаолият доирасидан ташқарига чиқиш керак деган ишонч. Айрим компаниялар алвон уммондан чиқиб мовий сувларга кириш учун ўзлаштирилган фаолият доирасидан ташқарига чиқиш керак, деган нотўғри фикрда юрадилар. Албатта, бундай фикрлаш мутлақо хатодир. Тўғри, баъзи компаниялар ўз тармоғидан чиқиб бошқасига ўтиши мумкин. Хусусан, “Apple” сўнгги йилларда компьютер ишлаб чиқарувчисидан маиший техника ва мултимедия гигантига айланиб мисли қўрилмаган ютуқларни қўлга киритди. Аммо бундай “кўчиб ўтишлар” доим омадли кечавермайди.

Мовий уммонларни компаниянинг аллақачон фаолияти бошланган худудида ҳам очиш учун мумкин. Келинг, ортга қайтиб муваффақиятга эришган компанияларнинг фаолиятига бир қур назар ташлайлик. “Casella Wines” “yellow tail” (виночилик) билан, “Apple” “iMac” билан ва ҳатто Нью-Йорк полиция бошқармаси Брэттоннинг хоҳиш-иродаси билан мовий уммонга қадам ташлагани ва бунда ўзидаги фаолиятни тарк этмаганини кўрамиз. Ҳа, ушбу компанияларнинг барча янги маҳсулотлари алвон уммонларнинг қалбида пайдо бўлди. Аниқланишича, янги бозор узок сувларда бўлиши шарт эмас. Қайси соҳада ишлашингиздан катъи назар ҳар бир жойда ўзининг мовий уммони борлигини унутманг. Асосийси

масала буни амалга оширишингиздир. Агар компаниялар мовий уммонни яратиш учун ўз фаолият доирасидан ташқарига чиқишга мажбур бўлади деб ўйлашса, унда улар алвон уммон чегараларини тарк этишдан кўрқишади ёки жуда узокқа қарашади. Бу билан ўзларидан узок бўлган ҳудудларни, билимларни, кўникмаларни ва ваколатларни танлаган бўлишади. Бундай шароитда муваффақиятга эришиш жуда қийин ва муваффақиятсизлик яна алвон уммон томон тортиб кетади.

Учинчи рақамли тузоқ: мовий уммон стратегияси чиндан ҳам янги технологиялар билан чамбарчас боғлиқдир. Шунин биланги, мовий уммонга кириш стратегияси ҳар доим ҳам техник инновациялар билан боғлиқ эмас. “Comic Relief”, “yellow tail”, “JCDecaux” ёки “Starbucks”ларнинг фаолиятини эслай оласизми? Уларнинг барчаси мовий уммонга сўнгги технологияларсиз чиқиб боришди. Ҳатто технологияни тарқатиб бўлмайдиган жойларда ҳам (“Salesforce.com”, “Quicken”, “Intuit”, “iPhone”лар назарда тутилмоқда) харидорлар мовий уммондаги сўнгги технологияларни эмас, балки таклиф қилинаётган маҳсулот ёки хизматни яхши кўришди. Ушбу маҳсулотлар ва хизматлар шунчалик содда, улардан фойдаланиш осон, ёқимли ва фойдалидирки, мижозлар уларга ошиқ бўлишди. Демак, фақат технологиягина ҳамма нарсани ҳал қила олади, дейиш хатодир. Сиз мовий уммонни технологиялар билан ҳам ёки уларсиз ҳам яратишингиз мумкин. Аммо агар бу жараён юқори технологияларга тегишли бўлса, улар қиймат билан боғлиқ бўлиши кераклигини англаб етинг. Ўзингизга менинг маҳсулотим юқори даражадали хизматни таъминлайдими, содда ва ундан фойдаланиш осон, қулайми ҳамда у экологик тозами, деган саволларни беринг. Агар буларга ижобий жавоб беролмасангиз, унда ҳатто энг янги технологиялар ҳам тижорат имкониятларининг

мовий уммонини очолмайди. Технологик янгилик эмас, балки қиймат инновцияси компания учун жозибатор янги бозорларни очади. Агар компания мовий уммон стратегияси, албатта, янги технологияларга таяниши керак деган янглиш фикрда бўлса, янги бозор майдонларини очиш учун ҳаддан ташқари мураккаб бўлган маҳсулотлар ёки хизматларни қабул қилади.

Тўртинчи рақамли тузоқ: мовий уммонни яратиш учун бозорда биринчи бўлиш керак деган ишонч. Мовий уммон стратегиясининг бозор раҳбарияти билан ҳеч қандай алоқаси йўқ. Сиз биринчи навбатда инновацияни қиймат билан қандай боғлаш кераклигини ўйлаб топишингиз керак. Яна “Apple”ни олайлик. Унинг “iMac”и биринчи шахсий компьютери эмасди. “iPod” биринчи MP3 плеер, “iTunes” илк рақамли мусиқа дўкони, “iPhone” биринчи смартфон ёки “iPad” ҳам компаниянинг биринчи планшети эмас эди.

Бироқ муҳими шу эдики, ушбу маҳсулотларнинг барчаси инновацияларни қиймат билан муваффақиятли боғлади. Агар компания мовий уммон стратегиясини амалга ошириш учун бозорда биринчи бўлиш керак, деб нотўғри тушунган бўлса, демак, у ҳолда фойдаси йўқ устуворликларга эга. Бундай ҳолда тезлик қийматдан устундир. Инкор этмаймиз: тезлик муҳим, лекин шунинг ўзи билангина мовий уммонни очиб бўлмайди. Бозорга инновацион қийматга мансуб бўлган таклифларсиз киришга интилган компанияларнинг сони кўп¹.

Компания ушбу тузоққа тушмаслик учун тезлик муҳим бўлса-да, инновацияни қиймат билан боғлаб туриши жуда муҳимдир. Билинги, қийматнинг янгиликларига эришилмагунча киши тинчланмайди.

Бешинчи рақамли тузоқ: мовий уммон стратегияси, табақалаш стратегияси билан бир хиллигига ишонч. Анъанавий ракобатбардош стратегия доирасида компания учун харажатларни кўпайтириш ва миջозлар учун нархларни ошириш пайтида энг юқори қийматни таклиф қилиш орқали табақалаштиришга эришилади. Маълум бир бозор таркибидаги қиймат ёки харажатларнинг ўзаро боғлиқлигини кўрсатадиган стратегик танловга *табақалаш* дейилади. Мовий уммон стратегияси, бир сўз билан айтганда, белгиланган қоидаларга амал қилишдан бош тортиш ва янги бозор майдонини очиш истаги эканини билиб олдик. Мовий уммонда сиз табақаланишни ҳам, харажатларни камайтиришни ҳам ҳисобга оласиз.

Ўйлаб кўринг-чи, “Casella Wines” томонидан ишлаб чиқарилган “yellow tail” ичимлиги ёки “Comic Relief” томонидан ихтиро қилинган “Қизил бурунлар куни” уларга бошқа одамларнинг профилларидан фарқли бўлган стратегик профил яратишга ёрдам берди дейиш мумкинми?

Албатта, ҳа. Унда харажатлар ҳақида нима дейиш мумкин? Бу ерда харажатларнинг сезиларли даражада камайганини айта оламиз. Шунини билингки, мовий уммон стратегияси иккиланиш эмас, балки олға давом этишдир. Агар компания мовий уммон стратегиясини фарқлаш стратегияси билан бир хил деган хато ўйда бўлса, у мовий уммон стратегиясининг икки томонли эътиборини йўқотиши мумкин. Ва оқибатда бунинг ўрнига умумий фонддан ажралиб туриш учун яна нимани тарғиб қилиш ва яратиш ҳақида ўйлашни бошлайди. Энг ачинарлиси, бундай компания реклама билан бир вақтнинг ўзида харажатларни камайтириш учун нималарнинг қискартирилиши ёки умуман бекор қилиниши мумкинлигига аҳамият бермайди. Натижада компания муқаррар равишда кучли ракобатдош мавқега ёки мавжуд соҳада машҳурликка эришса-да, аммо

рақобат аҳамиятсиз бўлиб қоладиган қиймат инновацияларини ярата олмайди.

Олтинчи рақамли тузоқ: мовий уммон стратегияси кам харажат ва нарх пасайишига асосланган деган ишонч. Шубҳасиз, ушбу тузоқ бешинчи тузоқнинг бурилиш томонидир. Бундай тушунчалар тез-тез кузатилади. Шунини алоҳида ёдда сақлангки, мовий уммон стратегияси бозор чегаралари ўзгариши сабабли табақлаштиришга ва харажатларни камайтиришга қаратилган бўлади. Қолаверса, харажатларни қисқартириш ўрнига харидор учун арзон нархларда қийматнинг кескин ошишини ҳам англатади. Булардан ташқари мовий уммон стратегиясини амалга оширишда мақсадли аудиторияни кам харажатлар орқали паст нархлар эмас, балки стратегик нархлар жалб қилган. Бу ерда эътиборга молик жиҳат айтилиши бир соҳадаги рақобатчиларнинг нархларини кузатиб бориш эмас, балки уларнинг нархларини ҳозирги вақтда соҳангизнинг мижозлари бўлмаганлар томонидан ишлатиладиган, алмаштириладиган маҳсулотлар ва муқобил товарлар ёки хизматларнинг нархларига ўрнатиш масаласидир.

Албатта, стратегик нархлаш мовий уммон бозорнинг энг арзон сегментда яратилиши керак дегани эмас. Сиз бунини “Cirque du Soleil”, “Starbucks” ёки “Dyson” сингари қиммат сегментда ҳам, “Southwest Airlines” ёки “Swatch” каби энг арзон нархларда ҳам, икка нархнинг ўртасида ҳам очишингиз мумкин. Мовий уммон энг арзон сегментда яратилган бўлса ҳам (ўз навбатида, йўловчилар ташиш ва соат ишлаб чиқариш соҳасида энг паст нархлар, харажатларни таклиф этадиган “Southwest Airlines” ва “Swatch” каби), ушбу компаниялар ҳақида ўйлаётганингизда ёдингизга биринчи келгани паст нархлар бўладими? Шу ҳақда ўйлаб кўринг. Аксарият одамлар ва, эҳтимол, сиз ҳам бутунлай бошқа нарсани хаёл қилсангиз керак.

Энг қизиғи, компаниялар харидорларнинг нуктаи назаридан аниқ ажралиб туришади. “Southwest Airlines” ўз миждозларига самимийлиги, саёҳат тезлиги ва самолётда гўё автоулов билан саёҳат қилиш имкониятини яратгани билан машхур. “Swatch” – замонавий ва қизиқарли ажойиб кўринишлар орқали соатни дизайнер аксессуарига айлантира олди. Олиб борилган сўровномалардан маълум бўлишича, ҳатто бозорнинг энг арзон сегментида ишлаётган бўлса ҳам, “Southwest Airlines” ва “Swatch” компаниялари бошқалардан умумий фонда ажралиб турган ҳолда харажатларни камайтирган компаниялар имижига эга.

Агар компания ушбу принципни тушунмаса ва мовий уммон стратегиясини, аввало, паст харажатлар ва паст нархлар деб нотўғри тушунса, у саноатда муқаррар равишда энг паст нархларни таклиф қилиш учун барча кучини нотўғри сарфлайди. Энг ёмони, компания бундай вақтларда фарқлаш учун нима ишлаб чиқилиши ва яратилиши кераклигини сезмайди.

Еттинчи рақамли тузоқ: мовий уммон стратегияси янгилик билан бир хил эканлигига ишониш. Ҳар қандай ҳолатда ҳам мовий уммон стратегиясини бундай янгилик билан тенглаштириб бўлмайди. Инновация қийматнинг кескин ўсишини таъминлай оладими ёки харидорларни жалб қила оладими, йўқми, бундан қатъи назар, ўзига хос ва фойдали ғояга асосланган жуда кенг тушунча ҳисобланади. “Motorola” компаниясининг “Iridium” лойиҳасини олинг. Ушбу ривожланишни инновация деб ҳисоблаш мумкинми? Албатта. Негаки бу илк сунъий йўлдош телефони ва жуда муҳим алоқа воситаси саналарди. Аммо қийматнинг янгилиги мавжуд эдими? Афсуски, йўқ. Мазкур компания ўрганиши керак бўлганидек технологиянинг кашф этилиши харидорларнинг мақсадли массасини жалб қилган ҳолда қийматнинг кескин ўсишини англат-

майди. “Iridium” дунёнинг исталган нуқтасидан ҳатто Гоби чўлига-ча бўлган алоқани таъминлайдиган фойдали техник янгилик бўлса-да, аммо автомобиллар ва бинолар ичида ишламади. Йирик халқаро корпорациялар раҳбарлари ўзларининг кўп вақтларини айнан автомобил ёки катта биноларда ўтказишини ҳисобга олсак, улар учун бундай телефон фойдасиз бўлди. Содда қилиб айтганда, компания мақсадли харидорлар, яъни йирик компанияларнинг топ менежерлари учун маҳсулот қийматини кескин ошира олмади. Ҳа, техник янгиликларни жорий этишга уринганларнинг кўплари мовий уммонни қўлга кирита олмадилар, чунки улар технологик инновацияларни қиймат инновацияси – мовий уммон стратегиясининг пойдевори билан адаштириб қўйдилар. Шунчаки инновация асосида ўзига хос ва фойдали нарсаларни яратиш кифоя қилмайди ва бундай компания ҳаттоки тадқиқот муаллифлари Нобел мукофотиغا сазовор бўлишса ҳам, мовий уммонни очолмайди. Жозибадор мовий уммонни яратиш учун компанияга тафовут ва харажатларни камайтириш орқали қиймат, фойда ва инсон омили таклифини бирлаштирган стратегия керак бўлади. Мабодо компания қиймат инновацияларини шундай инновациялардан ажрата олмаса, алвон уммонлардан нарига ўта олмайди, керак бўлса, шу ерда ёлғиз қолиб кетади.

Саккизинчи тузоқ: мовий уммон стратегияси маркетинг назарияси ва туб стратегияси билан бир хил эканлигига ишонииш. Албатта, алвон уммондан чиқишга ҳаракат қилаётган компаниялар мовий уммон стратегиясининг моделлари ва воситаларидан турли маркетинг муаммоларини таҳлил қилиш ва ҳал қилишда фойдаланишлари мумкин. Мовий уммондаги қиймат таклифини яратиш билан боғлиқ масалалар муҳим аҳамиятга эгадир (бундай масалалар китобнинг биринчи бобида муҳокама қилинган).

Лекин мовий уммон стратегияси учун жозибадор нарх таклифининг ўзи етарли эмас. Юқорида айтиб ўтганимиздек, узлуксиз, бардавом муваффақиятларга компаниянинг қиймат таклифи уни амалга оширишда иштирок этадиган асосий ички ва ташқи иштирокчилар томонидан қўллаб-қувватланганда эришиш мумкин. Бунда кучли қиймат таклифи ҳам талаб қилинади. Хуллас, мовий уммон стратегияси ва маркетинг назарияси ўртасидаги тенглик ташкилий муаммоларни енгиб ўтишга, манфаатдор томонларнинг ишончини ва садоқатини қозонишга ҳамда етарли мотивация тизимини яратишга ёрдам берадиган ишончли, юқори самарали стратегияни шакллантириш учун зарур бўлган яқинлик ва тизимли ёндашувнинг йўқлигидан далолат беради.

Мовий уммон стратегиясини нотўғри талқин қилиш кўп ҳолларда учта стратегик таклиф – қадриятлар, имтиёзлар ва инсон капиталининг етишмовчилигига олиб келади.

Мовий уммон стратегиясини туб стратегияси билан аралаштириб юбормаслигининг лозим. Борди-ю маркетингни олиб боришда бозорни кичик сегментларга бўлиш уларни самарали бошқариш учун муҳим шартлардан бири деб ҳисобланса, у ҳолда мовий уммон стратегияси умуман бошқача кўринишда ишлайди. Бу ҳолат, тушунарли қилиб айтганда, харидорларнинг турли гуруҳлари ўртасида умумий фазилатларни излаш натижасида бозорни ажратишни, - ушбу аудитория орасида энг юқори талабни таъминловчи хусусиятлардан қандай фойдаланиш кераклигини англатади. Агар менежер мовий уммон стратегиясини туб стратегияси билан адаштира, у харидорларнинг турли гуруҳларига таққосланадиган ўхшашликларни излаш ва янги мовий уммонни кашф қилиш ўрнига мавжуд саноатнинг мижозлари ўртасидаги тафовутларни топиш хавфига дуч келади.

Тўққизинчи рақамли тузоқ: рақобат мовий уммон стратегиясида ёмон эканлигига ишонини, гарчи бу компания учун жуда яхши бўлса ҳам. Шунини билинганда, мовий уммон стратегиясида рақобатни тарқ этиш керак фикри илгари сурилса-да, лекин бу билан унга (рақобатга) салбий муносабатда бўлинмайди. Шунчаки, анъанавий иқтисодий қарашлардан фаркли ўларок мовий уммон назарияси рақобатни аниқ манфаатлар деб ҳисобламайди. Илгарилари иқтисодчилар рақобат бўлмаса, ишлаб чиқарувчи маҳсулот ёки хизматни яхшилаш учун ҳеч қандай сабабга эга бўла олишмайди деб таъкидлашарди. Рақобатнинг бўлгани яхши, албатта, лекин бу фақат маълум бир чегарагача бўлсагина дурустдир. Таъминот даражаси талабдан ошиб кетадиган бўлса (бу турли соҳаларда тобора кўпроқ содир бўлганда), шиддатли рақобат компаниянинг даромадлари ўсиши ва ҳажмига салбий таъсир қилади. Негаки бундай пайтда кўплаб ишлаб чиқарувчилар бир хил турдаги мижозлар пулини йиғишга киришадилар. Натижада нархлар босими бошланади, рентабеллик пасаяди, ўсиш секинлашади. Масалан, бир тасаввур қилиб кўрайлик: агар компания пирогнинг кўпроқ қисмини тортиб олишга ҳаракат қилса-ю, лекин пирогнинг ҳажмини катталаштиришга ёки янгисини пиширишга ҳаракат қилмаса, бундай рақобат муқаррар равишда салбий иқтисодий оқибатларга олиб келади.

Шу боисдан мовий уммон стратегиясига кўра, компания рақобатчилар билан курашда чекланмаслиги ҳамда ортикча тўйинган соҳада маҳсулот ёки хизматни яхшилашга уриниши керак. Компания янги бозорларни очиши ва рақобатчилардан ҳоли қолиши учун қиймат янгиликларини излаши тўғри йўлдир. Инкор этмаймиз: мавжуд бозорлардаги рақобатчилар билан қандай курашишни билиш жуда муҳим, аммо мовий уммон стратегияси саноат сизга қандай таъсир қилса, саноат чегараларини қандай ўзгартириш ва янги

бозор маконини яратиш кераклигини таъкидлайди, ўргатади, уктиради.

Ўнинчи рақамли тузоқ: мовий уммон стратегияси ижодий ҳалокат билан бир хил. Айрим инновациялар аввалги технологияларни, маҳсулотларни ёки хизматларни четга суриб мавжуд бозорни бузганда пайтда ижодий ҳалокат юз бериши шубҳасиздир. “Четга суриш” сўзига алоҳида эътибор беринг: четга чиқмасдан ҳеч қандай ҳалокат бўлмайди. Келинг, фотография соҳасидаги мисолга мурожаат қилайлик. Рақамли технологияларнинг ривожланиши кино бозорини бузди, чунки рақамли камералар кино камераларидан кўра сифатли, қулай эди ва уларнинг ўрнини эгаллай олди. Бугунги кунда рақамли фотография мьёрий ҳолатда ва фотоплёнка нисбатан кам ишлатилади. Айтиш керакки, четга суриш ғояси, асосан, Шумпетернинг ижодий ҳалокати тушунчасига мос келади. Унда эскилар доимий равишда четга сурилади ёки янгиси билан алмаштирилади. Аммо мовий уммон стратегияси ҳалокатни англатмайди, аксинча, у кенг камровли тушунча бўлиб, ижодий ҳалокат чегарасидан ташқарига чиқади. Мовий уммон стратегиясига вайронагарчиликсиз яратилиш хосдир (аслида, у четга чиқмасдан яратишга қаратилган эканлиги маълум).

Яна бир мисолни ҳаёт лаззатини тараннум етувчи дорилар ичидан ўз мовий уммонини кашф эта олган “Виагра” тимсолида кўриб чиқсак.

Айтинг-чи, ушбу дори мавжуд технологиялар, маҳсулотлар ёки хизматларни ташлаб саноатни четга чиқардимми?

Йўқ, албатта. Уни мазкур дорини яратган компания ўз мовий уммонини вайронагарчиликларсиз ҳолда очди. Мовий уммон стратегияси бозорнинг чегараларини ўзгартиради ва мавжуд саноат ичида ҳамда ундан ташқарида янги бозор маконини яратади.

“Виагра” ҳолатида бўлганидек мавжуд саноат чегараларидан ташқарида янги бўшлиқ пайдо бўлса, вайронагарчиликсиз яратиш тарзи юзага келади. Мавжуд саноат доирасида янги бозор макони пайдо бўлса (дейлик, мавжуд вазиятни бузадиган янгилик вужудга келса), янги маҳсулот аввалгиларининг ўрнини эгаллаб олади. Аммо саноатнинг чегаралари ўзгарса-да, баъзи ҳолларда мовий уммон стратегияси вайронагарчиликсиз барпо этишга имкон беради. Худди шу ҳолатда “Nintendo” компаниясининг “Wii” ўйин консоли видео ўйин саноатида мовий уммонни яратди. Бунда ижодий бузишнинг элементлари бўлиши мумкин эди, аммо бир вақтнинг ўзида очилган оилавий видео ўйинларнинг янги бозор майдонини вайрон қилмасдан яратилишнинг кучли зарядини ўз зиммасига олди. Натижада мавжуд тузилмани майдалашдан кўра ўйинларни бозорда ривожлантиришга тўртки берилди.

Мовий уммон стратегияси ўз муваффақиятини қайси омиллар таъсирида вайрон қилмасдан яратади?

Бунда, алоҳида таъкидлашимиз керакки, мовий уммон стратегияси соҳадаги муаммоларни янада қулай ёки фойдали ечимини топишга интилмадлиги долзарб масаладир, чунки уларнинг бундай ёндашуви мавжуд маҳсулотлар ва хизматларни йўқ қилиш ҳамда алмаштиришга олиб келиши мумкин. Бу вазифани ислоҳ қилиш, мавжуд маҳсулот ҳамда хизматларни алмаштириш ўрнига, янги талаб ёки таклифни яратишдан иборат. Айни шу ерда олтига йўналишли модел муҳим рол ўйнайди, чунки ушбу моделлар соҳадаги муаммоларни мунтазам равишда кўриб чиқишга ва янги бозор майдонларини очишга имкон беради.

Китобда илгари сурилган гоёлар ва усуллардан фойдаланиш учун нафақат мовий уммон стратегиясининг нимадан иборатлигини, балки алвон уммонларнинг тузоқлари ўсиб чиқадиган нотўғри эътиқодларни ҳам тушунмоғингиз керак. Ушбу тузоқлар онга яна-

да кучли таъсир қиладими ёки кучсизми, фарқи йўқ, сиз уларнинг барчасини билишингиз шарт (албатта, мовий уммон стратегиясининг стратегик воситалари ва техникасидан фойдаланмоқчи бўлсангиз ва улар яратилган мақсадларга эришмоқчи бўлсангиз). Китобнинг янги нашрини қизил уммонларнинг тузоқлари рўйхати билан яқунлашга қарор қилганимиздан мақсад ҳам шу. Ушбу билимлар асосий мақсад сари, аниқроқ айтганда, мовий уммон стратегиясини назарий ва амалий текисликка ўтказиш йўлида яна бир қадам ташлашингизга имкон беришига ишончимиз комил.

1-ИЛОВА

МОВИЙ УММОНЛАРНИНГ ТАРИХИЙ КЎРИНИШЛАРИ

Биз ушбу масалани ҳаддан ташқари содалаштириш ортидан Америкадаги учта саноатнинг тарихи ҳақида қисқача маълумот беришни лозим топдик. Тилга олмоқчи бўлганларимиз автомобил-созлик, компьютер саноати ва кинотеатрлар фаолиятидирдир. Бунда янги бозор маконини очган ва муҳим янги талабни яратган асосий маҳсулот ҳам хизмат таклифларига алоҳида эътибор бериш кераклигини ҳисобга олинг. Кузатишлар ушбу соҳаларнинг шаклланиш даврини 2005-йилгача қамраб олади ва қамрови кенг ёки мазмун жиҳатидан кенг қамровли деб даъво қилмайди. Тадқиқотдан кўзда тутилган мақсад мовий уммоннинг асосий таклифларида мавжуд бўлган умумий стратегик элементларни аниқлаш ҳисобланади. Айнан Америка саноатларини танланлашимизнинг сабабини эса кузатишларимиз давомида уларнинг энг катта ва энг кам бошқариладиган эркин бозорларни намойиш эта олишгани билан изоҳлаймиз.

Ушбу кузатишлар мовий уммонлар пайдо бўлиши йўлидаги тарихий нақшнинг қискагина кўриниши бўлишига қарамасдан ҳар уч вакиллик тармоқларида ҳам бир нечта характерли нақшлар ажралиб туради.

1-илова. Мовий уммонларнинг тарихий кўринишлари

- Ҳеч қандай мукаммал саноат йўқ. Тадқиқот давомида барча соҳаларнинг жозибадорлиги ошди ёки пасайди.
- Мукаммал компанияларнинг ўзи йўқ. Саноат сингари компаниялар ҳам ўзларининг юксалиш ва пасайишларига эга бўлиши аниқ (демак, дастлабки иккита хулоса барқарор компаниялар ва соҳалар мавжуд эмаслигидан далолат беради).
- Мовий уммонни яратиш йўлидаги стратегик қадам саноат ёки компаниянинг кучли даромадли ўсишга олиб боришни белгиловчи асосий омилдир. Мовий уммонни яратиш саноатнинг ўсиш йўлига кириш ва даромадни ошириш учун асосий катализатор ҳисобланади. Эътибор қаратиш керакки, бу даромадли ўсишни ёки унинг пасайишини, бошқа компанияни етакчилик ролига ўтказиб янги мовий уммонни яратишда компаниянинг асосий ҳал қилувчи омилдир.
- Мовий уммонлар тажрибали компаниялар ва саноат новаторлари томонидан яратилган ва бу шунчаки эски фойдаланувчиларга нисбатан табиий устунликка эга эканлигига шубҳа туғдиради. Шунингдек, тажрибали компаниялар томонидан яратилган мовий уммонлар асосий фаолият доирасига киради. Амалиётдан келиб чиқиб айтадиган бўлсак, мавжуд мовий уммонларнинг аксарияти алвон уммонлар чегараларидан ташқарида эмас, балки ичкаридан яратилган. Онгли равишда ёвузликдан қутулиш ёки ташкил этилган компанияларни ижодий равишда йўқ қилиш кўрқуви биринчи даражали муболаға бўлди¹. Мовий уммонлар янги даромадларни яратди ва янги бошловчи ёки тажрибали бўлишидан қатъи назар уларни очган ҳар бир компаниянинг ўсишига ҳисса қўшди.

1-илова. Мовий уммонларнинг тарихий кўринишлари

- Мовий уммонларнинг яратилиши ҳар доим ҳам технологик янгиликларга олиб келмайди. Баъзида илғор технологиялар қўлланилган бўлса ҳам, бу, кўпинча, мовий уммоннинг ўзига хос хусусияти эмас эди. Ушбу фикрни ҳатто тадқиқотчилар компьютер технологиялари каби илғор технологиялар билан ишлайдиган соҳаларнинг эътиборига тушганини ҳисобга олсак ҳам, хато ҳисобланмайди. Мовий уммонларнинг асосий хусусияти қийматнинг янгилигидир.
- Мовий уммонларнинг яратилиши нафақат кучли ўсишга ва даромадларни кўпайтиришга ёрдам беради, балки ушбу стратегик қадам компаниянинг мавжуд брендини мижозлар онгида бирлаштиришга ҳам ижобий таъсир кўрсатади.

Келинг, юқорида айтилганларнинг асосли эканлигини учта вакиллик саноати мисолида кўриб чиқайлик. Мсиолларни автосаноат соҳасидан бошлай қолайлик.

Автомобилсозлик

Маълумки, Американинг автомобилсозлик саноати 1893-йилда ака-ука Дуреларнинг АҚШда битта цилиндрли двигателни ишлаб чиқаришни бошлаганида пайдо бўлди. Ўша кезларда мамлакатнинг асосий транспорт воситаси от ва арава эди. Машина пайдо бўлганидан кўп ўтмай Америкадаги юзлаб ишлаб чиқарувчилар автомобилларни буюртма асосида яратишни бошладилар.

Ўша пайтларда ишлаб чиқарилган автоуловларга ҳашаматли безаклар сифатида ҳам қарашган. Ҳатто бир моделнинг орқа ўриндиғига электр бигудининг ўрнатилганлиги сўзимизнинг исбо-

тидир. Шу давр автомобиллари сифат томондан ишончсиз ва қиммат нархда эди (ҳар бир машина тахминан 1500 доллар атрофида бўлиб, бу ўртача оиланинг йиллик даромадидан икки барабар кўп бўлган). Энг қизиғи, машиналар унчалик машҳур бўлмаган. Муҳолифат фаоллари транспорт йўлларига зарар етказар, машиналар атрофига тиканли симларни ўраб қўйишарди. Ҳатто аҳолини машиналардан фойдаланган бизнесмен ва сиёсатчиларга қарши бойкот қилишга ундашардилар. Автомобил транспорти туфайли юзга келган оммавий норозилик шу қадар кучли эканлигидан ҳатто бўлғуси президент Вудро Вильсон ҳам “Автоуловидан бошқа қудратли социалистик кайфият тарқатувчи куч йўқ... автомобил бойлар тақаббурлигининг тимсоли”, деган фикларни айтишига тўғри келганди². “Literary Digest” эса “одатий отсиз аравалар (машиналар назарда тутилмоқда) бугунги кунда бойлар учун ҳашаматдир, гарчи келажакда унинг нархи тушиши мумкин бўлса-да, лекин улар ҳеч қачон велосипед каби кўп тарқалмайди”, деб ҳисобларди³.

Қисқаси, ушбу саноат илк пайдо бўлган даврида илиқ кутиб олинмаганди ва бошқа соҳаларга нисбатан жозибасиз кўринарди. Аммо Генри Форд бунга рози бўлмади.

“Т” Модели

1908-йилда беш юзга яқин корхоналар буюртма асосида янги машиналарни ишлаб чиқараётган бир пайтда Генри Форд ўзининг “Т” моделини бозорга чиқарди ва уни “энг яхши материаллардан тайёрланган ҳамда омма учун ишлаб чиқарилган машина” деб атади. Эътиборлиси, ушбу автомобил фақат битта рангда (қора) ва битта модификацияда ишлаб чиқарилган эди. Бошқа автомобилларга нисбатан ишончли, бардошли ва таъмирланиши осон ҳамда, энг муҳими, нархининг чўнтақбоплиги сабаб кўчлаб америкалик-

лар-нинг эътиборини жалб қила олди. 1908-йилда ушбу моделни 850 долларга сотиб олиш мумкин эди. Бу нарх бошқа машиналарга караганда ярим барабар арзон саналарди. 1909-йилда унинг нархи 609, 1924-йилда эса 290-долларгача арзонлашди⁴. Эътибор беринг: ўша дамларда от араванинг нархи яъни 400 долларни ташкил этган. 1909-йилда компания шундай рекламани эълон қилди: “Ford” – юқори сифатли машиналар паст нархларда”.

“Ford” стандартлаштиришнинг юқори даражаси, чекланган миқдордаги вариантлар ва алмаштириладиган қисмлар таклифи туфайли ўз конвеерларини ҳар бир кичик операцияни тезроқ ва самаралироқ бажарадиган оддий ишчиларга алмаштирди. Натижада бир машинани ишлаб чиқариш учун олдингидек йигирма кун эмас, балки тўрт кун кифоя қиладиган бўлди ҳамда бу билан иш вақти 60% га қисқартирилди⁵. Компания ички харажатларини пасайтириши ортидан оммавий харидорлар учун қулай нархни белгилашга эришди.

“Т” моделини сотиш сони кескин ўсди: “Ford”нинг бозордаги улуши 1908-йилдаги 9 % дан 1921-йилда 61 % гача ўсди: натижада 1923-йилга келиб Американинг аксарият оилалари ўз автомобилларига эга эдилар⁶. Мазкур модел автомобилсозлик саноатининг ҳажмини кескин ошириб, улкан мовий уммонни яратди. Ушбу уммон шу қадар ката эдики, “Т” модели барча от араваларни четга чиқарди ва АҚШдаги асосий транспорт воситасига айланди.

General Motors

1924-йилга келиб Американинг ўрта даражадаги аҳолисининг фаровонлиги сезиларли даражада ўсди ва автомобил уй хўжалигида муҳим аҳамиятга эга бўлди. Айни йили “General Motors” (“GM”) автомобилсозлик саноатида янги мовий уммонни яратиши

керак бўлган автомобил линиясини тақдим этди. Бир рангли моделга эга бўлган “Ford”нинг функционал стратегиясидан фаркли равишда “GM” “ҳар қандай эҳтиёж ва ҳар қандай ҳамён учун машиналар”ни таклиф қилди.

Директорлар кенгаши раиси Алфред Слоан томонидан ишлаб чиқилган стратегия “оммавий синф” бозори деб аталган Америка умум бозорининг ҳиссий хусусиятларига таъсирини ўтказди.

“Ford” функционал “от-аравасиз” автомобил концепциясини илгари суришда давом этаётган бир маҳалда “GM” автомобилни кизиқарли, ҳаяжонли, қулай ва замонавий қилишга эришди. Мазкур компания ҳар йили турли хил моделлар, ранглар ва услубдаги автомобилларни ишлаб чиқаради. “GM”нинг “Йил модели” эътирофини йўлга киритган навбатдаги автомобили янги талабни яратди. Харидорлар эндиликда машинанинг ташки кўриниши ва қулайлиги учун кўпроқ пул тўлай бошладилар. Одамлар автоуловларни тез-тез ўзгартириши бошладилар ва натижада эски автомобиллар бозори пайдо бўлди.

Хуллас, замонавий ва эмоционал равишда баҳоланган “GM” русумли автомашиналарга талаб ортиб бораверди. 1926-йилдан 1950-йилгача АҚШда компания томонидан сотилган автомобилларнинг умумий сони йилига икки миллиондан етти миллионгача ўсди. “GM” эса бозор улушини 20 фоиздан 50 фоизга оширди, “Ford”нинг улуши эса 50 фоиздан 20 фоизга тушиб кетди⁸.

Таассуфлар бўлсинки, янги мовий уммон пайдо бўлганидан кейин АҚШ автосаноатининг жадал ўсиши абадий давом эта олмади. “GM”нинг муваффақиятларидан руҳланган “Ford” ва “Chrysler” компаниялари қисқа фурсатда “GM” томонидан яратилган мовий уммонга туша олишди. Натижада “Қатта учлик” ҳар йили янги моделларни чиқариш ва истеъмолчиларнинг ҳар қандай турмуш тарзига мос келадиган ва ҳар қандай эҳтиёжни қондирадиган услубларни

1-илова. Мовий уммонларнинг тарихий кўринишлари

яратиш бўйича умумий стратегияга амал қила бошлашди. “Катта учлик” аъзолари бир-бирларига таклид қилиш ва стратегияларни нусхалашни тугатиши билан улар ўртасида шиддатли ракобат авж ола бошлади. Ушбу компаниялар биргаликда АҚШ автомобил бозорининг 90% дан ортиғини эгаллашган⁹.

Япониянинг тежамкор кичик автомобиллари

Албатта, автомобилсозлик бир жойда тўхтаб қолмади. Ушбу соҳада 70-йилларга келиб японлар янги мовий уммонни яратдилар: Америка автомобилсозлик саноатига янги чақирик ташланди ва кичик, ёнилғи тежайдиган машиналар ишлаб чиқарилди. Японияликлар автомобилсозлик тармоғида ёзилмаган “қанча кўп бўлса, шунча яхши” коидасига риоя қилишмади, хашаматга эътиборни қаратган ҳолда ўз мижозларига бенуксон, тежамкорлиги юқори бўлган автомобилларни таклиф қилишди.

70-йилларда АҚШда нефт инкирози юзага келди. Бу эса америкаликларнинг “Honda”, “Toyota” ва “Nissan” (ўша пайтда “Datsun” деб номланган) томонидан ишлаб чиқарилган ишончли, тежамкор машиналарни сотиб олишларига сабаб бўлди.

Бир-биридан нусха кўчиришдан нарига ўтмаган “Катта учлик” аъзоларидан ҳеч бири функционал, ихчам, тежамкор автомобилларни яратишга аҳамият бермади. Улар янги мовий уммонни яратиш ўрнига мусобақанинг кейинги босқичига йўл олишди, фақат бу сафар японлардан нусха кўчиришга ҳаракат қилинди. Шундан кейингина “Катта учлик” компаниялари янада ихчам ва тежамкор автомобиллар ишлаб чиқаришга катта сармоялар киритишни бошладилар.

Бирок ўша дамларда “Катта учлик” ҳали ҳам автомобил сав-

досининг пасайишини бошдан кечираётган эди. Ачинарлиси шуки, 1980-йилда умумий йўқотишлар тўрт миллиард долларни ташкил этди¹⁰. Бунда, айниқса, “Chrysler” энг кўп азоб чеккан ва фақат ҳукумат ёрдами сабаб катта қийинчиликлар билан банкротликдан қутулган эди. Япониялик автомобил ишлаб чиқарувчилар ўз мовий уммонларини шу қадар самарали яратдилар ва ўзлаштирдиларки, америкалик ҳамкасбларининг ўз ҳукмронлик мавқеини тиклашлари қийин кечди. Дунё автомобилсозлик мутахассислари америкаликларнинг рақобатбардошлиги ва узок муддатли ҳаётийлигини шубҳа остига олдилар.

“Chrysler” минивени

Келинг, 1984-йил воқеаларига назар ташлайлик. “Chrysler” инкироз арафасида турганига қарамай микроавтобусларнинг чиқарилишига эришди ва шу билан автомобилсозликда янги мовий уммонни яратди. Компания ишлаб чиқарган минивен автомобил ва микроавтобус ўртасидаги чегарани йўқ қилди, натижада янги турдаги автомобил пайдо бўлди. Ушбу автомобиль қариялар, эрхотин ва фарзандлардан иборат бўлган оила учун велосипеди, ити ва бошқа зарур нарсалари сиғиши мумкин бўлган транспорт воситаси бўлиб қолди. Минивенни бошқариш юк машинасига қараганда осонроқ эди.

Минивен оддий автоуловга қараганда анча кенг эди. Тўғри, тан олиш керакки, “Chrysler” ушбу концепцияни ишлаб чиққан биринчи компания эмас. Минивенларнинг расмлари “Ford” ва “GM” ходимларининг чизилган тахталарида кўп йиллар давомида осиб қўйилганди. Ўшанда компаниялар шундай машина яратишса, ўзларининг универсал автомобилларининг сотувини йўққа чиқаришидан хавфсирашган.

Хуллас, ушбу русумдаги машинанинг биринчи йилдаёқ катта ҳажмда сотилиши “Chrysler”га “Катта учлик”да ўз мавкейини тиклашга ёрдам берди. Компания уч йил давомида минивенларни сотишдан 1,5 миллиард доллар ишлаб олди¹¹.

Минивенларнинг муваффақияти 90-йилларда пайдо бўлган “Chrysler” мовий умонининг чегараларини кенгайтирган “SUV” (sport utility vehicle) авж олишига ёрдам берди. Юк автоулови шассиси асосида қурилган ушбу автоуловлар оддий автоуловдан умумий мақсадлар учун мўлжалланган енгил юк машинасига қўйилган навбатдаги қадам эди. Улар, даставвал, ҳар-хил йўлларда ҳайдаш ва қайиқ тиркамаларини ташиш учун мўлжалланган эди. Бироқ кўп ўтмай оддий автоуловларга ўхшашлиги, минивенга нисбатан йўловчилар ва юк жойларининг кўплиги ҳамда тўрт ғилдиракли функциялари билан уйғун ички беагаи, чидамлилиқ ва ишончилиқ туфайли ёш оилалар орасида ҳам машхур бўлди. 1998-йилга келиб бундай янги енгил автомобиллар (минивенлар, ва пикаплар) савдоси 7,5 миллион донага ўсди ва деярли 8,2 миллион дона шу турдаги автомобиллар сотилишига тўғри келди¹². 2005-йилга келиб янги енгил юк машиналарининг умумий ҳажми 9,3 миллионга етди. Ушбу рақамлар янги автомобиллар савдосидан (7,7 миллион) анча юқоридир¹³.

Агар АКШда автомобилсозлик саноатининг тарихи синчковлик билан ўрганилса, мовий уммонларнинг яратилиши даврида “GM”, “Chrysler” ва япониялик ишлаб чиқарувчилар ушбу соҳада етакчи ўринни эгаллашга муваффақ бўлганлиги ташланади. Аммо яратилган уммонлар кўп жиҳатдан технологик янгиликларга асосланмаганди. Асосий технология атрофдагилар учун очик эди: ҳатто инқилобий “Ford” конвеери гўшт қадоқлаш саноатида аллақачон мавжуд эди¹⁴. Автомобил саноатининг жозибадорлиги мовий уммон билан боғлиқ бўлган стратегик ҳаракатлар туфайли ўсди, туш-

ди ва яна ўси. Ушбу соҳадаги компаниялар даромадларининг ортиши ҳақида ҳам шуларни айтиш мумкин. Фойда ва ўсиш ушбу компаниялар мовий уммонини яратишга муваффақ бўлдимиз ёки йўқми шунга боғлиқ эди.

Уларнинг деярли барчаси ўзлари яратган мовий уммонлар туфайли узоқ хотирага арзийдилар. Масалан, “Ford” баъзида жиддий қийинчиликларни бошдан кечирди, аммо юз йил олдин яратилган “T” модели туфайли унинг бренди ханузгача маълум.

Компьютер саноати

Сухбатимизни дунёдаги иш муҳитининг асосий таркибий қисмини таъминлайдиган компьютер саноатини кўриб чиқиш билан давом эттираемиз. Балки кўпчиликка маълум эмасдир: Америка компьютер индустрияси 1890-йилда Герман Холлерит АҚШ аҳолисини рўйхатга олиш чоғида маълумотларни ёзиш ва таҳлил қилиш жараёнини содалаштириш мақсадида перфокарта билан ишлайдиган табуляторини яратган пайтда пайдо бўлди. Холлеритнинг ушбу янгилиги – табулятори маълумотларни қайта ишлашни аввалги жараёнларга нисбатан тезроқ яқунлашга имкон берди.

Холлерит аҳолини рўйхатга олиш ишларини тезда яқунлади ва “Tabulating Machine Company” (TMC)га асос солди. У ўз табуляторларини АҚШ ҳамда бошқа мамлакатларнинг давлат идораларига сотди. Ўша пайтнинг бизнес оламида Холлерит табуляторлари учун ҳақиқий бозор йўқ эди. Негаки маълумотлар қалам ва гроссбух ёрдамида ишланган ҳамда улар ўз даври учун содда, арзон ва ишончли ҳисобланган. Холлерит табулятори жуда тез ва аниқ ишлаган бўлса ҳам, уни ишлатиш жуда қийин ҳамда нархи ҳам анча қиммат эди. Қолаверса, доимий техник кўрикни талаб қиларди. Холлерит патентининг амал қилиш муддати тугаган захоти бошқа

рақобатчиларга дуч келди. Бундан-да дахшатлиси АҚШ ҳукумати-нинг юқори нархлар туфайли “ТМС” билан ҳамкорлик қилишдан бош тортиши бўлди.

Натижада Холлерит учун ўз компаниясини сотишдан бошқа йўл йўқ эди. Кейинчалик ушбу компания яна иккита компания билан бирлаштирилди ва 1911-йилда уларнинг асосида “Computing Tabulating Recording Company” (“CTR”) пайдо бўлди.

Табулятор

XX асрнинг иккинчи ўн йиллигида ҳам “CTR” табуляторлик бизнеси кичик ва даромадсиз бўлиб қолаверди. Компания вазиятни ўзгартиришга ҳаракат қилди ва илгари “National Cash Register Company”ни бошқарган Томас Уотсонга ёрдам сўраб мурожаат қилди. Уотсон табуляторларга катта талаб мавжудлигини олдиндан кўра билди, чунки ушбу машиналар ёрдамида компаниялар товар ва бухгалтерия ҳисобини сезиларли даражада яхшилашлари мумкин эди. Уотсон, қолаверса, қалам ва гроссбухлар билан ишлаган ташкилотлар учун янги технология жуда қиммат ва мураккаб эканлигини аллақачон англаб етганди.

Уотсон табуляторнинг афзалликларини қалам ва гроссбухларининг соддалиги, арзонлиги билан бирлаштириб компьютер саноатида стратегик кадам ташлади. Уотсон бошчилигида “CTR” содда модулли табуляторларни ишлаб чиқаришни бошлади. Энг муҳими шундаки, компания ўз хизматларидан фойдаланувчи миждозларни ўқитиш ва қўллаб-қувватлашни таклиф қила бошлади. Харидорлар тезкорлик ва самарадорлик каби ёрликларнинг афзалликларидан фойдаландилар. Енди уларга бузилган машиналарни тузатиш учун усталарни жалб қилишнинг ҳожати қолмаганди.

Уотсон кейинчалик табуляторларни ижара асосида тарқа-

тиш йўллари хам жорий қилди. Ушбу янгилик табулятор бизнеси учун янги нарх моделини яратишга ёрдам берди. Айтиш керакки, мазкур ҳолат компанияларга катта сармояларни жалб қилмаслик ва шу билан бирга бозорда пайдо бўлган энг замонавий моделлардан фойдаланишга имкон берди. Бошқа томондан олиб қарасак, бу қадам “CTR”ни мижозларга бир-биридан ишлатилган машиналарни сотиб олиш имкониятини қолдирмасдан қайта-қайта фойда олиш имкониятини очди.

Мазкур янигиликларнинг жорий этилишидан олти йил ўтиб компаниянинг фойдаси уч барабарга ошди¹⁵. “CTR” 1920-йилларнинг ўрталарига келиб Қўшма Штатлардаги табулятор бозорининг 85 % эгалик қилди. Уотсон 1924-йилда компаниянинг ўсиб бораётган халқаро иштирокини ақс эттириш учун “CTR” номини “International Business Machines Corporation” ёки қисқача “IBM”га ўзгартирди. Табуляторларнинг мовий уммони очик ва аниқ эди.

Электрон компьютер

1952-йилга келиб “Remington Rand” дунёдаги биринчи тижорат электрон рўйхатга олиш идораси компютери – “UNIVAC”-ни ишлаб чиқди. Ўша йили компания мазкур компютердан факат уч донагина сотди, холос. Мовий уммонга эришиш у ёқда турсин, у хатто кўзга кўринмас бўлиб қолди. Бу орада эса “IBM” асосчиси Уотсон, унинг ўғли кичик Томас Уотсонлар эътиборга молик бўлмаган бозор никоби остида яширинган талабни пайқай олишди. Кичик Уотсон электрон компютерлар бизнесда муҳим рол ўйнашини тушунди ва “IBM”ни такомиллаштириш ишларини бошлаб юборди.

1953-йилда “IBM” биринчи ўрта ҳажимдаги бизнес компютери бўлган “IBM 650”ни ишлаб чиқарди. “IBM” агар компаниялар

электрон компьютерлардан фойдаланишни бошласалар, у холда мураккаб машиналарни сотиб олишни истамасликларини, лекин фақат ўзлари учун зарур бўлган янги технологияга эса пул сарфлашга тайёр эканликларини англаб етди. Шу боис ўзининг “IBM 650”ни “UNIVAC”га қараганда анча содда ва кам қувватлироқ қилди ҳамда ўз маҳсулотини атиги 200 минг долларга баҳолади. Таккослаш учун айтадиган бўлсак, “UNIVAC” бир миллион долларга тенг эди. Натижада 1950-йилларнинг охирига келиб “IBM” бизнес компьютерлар бозорининг 85% ни эгаллади. 1952-1959-йиллар орасида унинг даромади қарийб уч барабар кўпайди ҳамда 412 миллион доллардан 1.16 миллиардгача кўтарилди¹⁶.

Компаниянинг мовий уммондаги кашфиёти 1964-йилда компания тизимни алмаштириш дастурлари тўпламлари, периферия ускуналари ва хизмат пакетлари билан жиҳозланган биринчи йирик “System/360”ни ишга туширганда янада кучли кўриниш касб этди. Бу “ҳамма учун битга ўлчам” туридаги монолитик мейнфреймдан тўғридан тўғри чиқиб кетиш эди. Ушбу компания 1969-йилдан эътиборан компьютерларни сотиш усулини ўзгартирди. Хизматлар ва дастурий таъминотни таклиф қилишдан воз кечилди. “IBM” компьютерларни таркибий қисмларга ажратди ва уларни алоҳида сотишни бошлади.

Хуллас, дастурий таъминот ва хизматларнинг кўп миллиардлик саноат соҳаси вужудга келди ва “IBM” дунёда компьютер билан боғлиқ хизматларнинг энг йирик таъминотчисига айланди.

Шахсий компьютер

Маълумки, 1960-1970-йилларда компьютер саноати жадал ривожланиб борди. Ушбу соҳада “IBM”, “Digital Equipment Corporation” (DEC), “Sperry ва бошқа компаниялар бутун дунё бўй-

лаб ўз фаолиятларини кенгайтirdилар. Улар ўз махсулотларини сифат томонлама яхшиладилар. Бироқ 1978-йилга келиб мазкур компаниялар бизнес учун янада катгароқ ва кучли машиналарни яратишга эътибор беришаётган маҳалда “Apple Computer” ўзининг “Apple II” уй компьютерини ишга туширди ва дунёда янги бозор майдонини яратди.

Таъкидлаш керакки, “Apple” бозорда биринчи шахсий компьютер эмас эди. Унинг яратилишдан икки йил олдин “Micro Instrumentation and Telemetry Systems” (“MITS”) “Altair 8800”ни ишга туширганди. “Altair” компьютер ишқибозлари орасида катта умидга эга эди.

Аммо “MITS” мовий уммонни ярата олмади. Мазкур компаниянинг компьютерларида монитор, доимий хотира, дастурий таъминот, клавиатура йўқ эди, фақатгина 256 оператив хотира бор эди, холос. Фойдаланувчилар маълумотни киритиш учун кутининг олд панелидаги алмаштириш тугмачаларини алмаштирсалар, дастур натижалари олд панелда маълум бир тартибда ёниб турадиган лампалар кўринишида намоиш этиларди. Шунинг учун ҳам у муваффақиятга эришолмади. Ушбу компьютерларнинг хизмати шу қадар содда эдики, ўша йили “Digital Equipment” президенти Кен Олсен: “Уйда одамга компьютер керак эмас”, дейишгача борганди.

“Altair 8800” ишлаб чиқарилганидан икки йил ўтгач, “Apple II” уй компьютерларининг мовий уммонини яратди ҳамда Олсенни ўзи айтган сўзларидан пушаймон бўлишга ва уялишга мажбур қила олди. “Apple II” аслида ўша пайтдаги мавжуд технологиялар ва дизайнга асосланиб, фойдаланиш учун қулай пластик корпус, ўрнатилган клавиатура, қувват манбаи ва график дисплейли қурилмани ишга туширди. Мазкур компьютер модели турли хил дастурий таъминот билан бирга келди. Хусусан, ўйинлардан тортиб бизнес дастурларигача, “Apple Writer” матн муҳаррири ва “VisiCalc” электрон

1-илова. *Мовий уммонларнинг тарихий кўринишлари*

жадваллари ушбу компьютерни оммавий истеъмолчига етказиш имконини берди.

Мухими шуки, “Apple” ўша пайтда компьютерлар ҳақида айтилган умумий фикрларни ўзгартира олди. Компьютер худди автомобил саноатидаги “T” модели сингари америкаликларнинг ажралмас қисмига айланди. “Apple II” яратилганидан атиги икки йил ўтгач, сотувлар сони йилига 200 мингдан ошди. Унинг акциялари сотила бошланганидан уч йил ўтгач эса компания “Fortune 500” рўйхатиغا киритилди¹⁷.

1980-йилда йигирмага яқин компания 724 минг дона шахсий компьютерларини сотдилар ва 1,8 миллиард доллардан кўпроқ даромад кўрдилар¹⁸. Кейинги йили бозорда яна йигирмага яқин компания пайдо бўлди ва сотувлар сони икки бараварга ошди. Эътироф этиш лозимки, бунда сотилган компьютерлар 1,4 миллион донга етди ва деярли уч миллиард доллар маблағ келтирди¹⁹.

“IBM” эҳтиёткорлик билан бозор ва технологияни ўрганиб бир неча йилларни кутиш билан ўтказди. Мазкур компания 1982 йилга келиб уй компьютерларининг мовий уммонини сезиларли даражада кенгайтди. Шунингдек, бошқа компанияларга дастурларни ёзиш ва плагин ускуналарини ишлаб чиқишга имкон берадиган янада очиқ архитектурани тақдим этди. “IBM” дастурий таъминот ва периферик воситаларни яратиши мумкин бўлган стандартлаштирилган операцион тизимни таклиф қилиш орқали нархлар ва харажатларни паст даражада ушлаб туришга ҳамда мижозларга катта қийматни таклиф қилишга муваффақ бўлди. Компания ишлаб чиқариш ҳажми ва ҳажмининг тежамкорлиги туфайли оммавий харидор учун макбул нархни белгилашга муваффақ бўлди²⁰. Биринчи йилда “IBM” 200,000 шахсий компьютерларни сотган бўлса, бу кўрсаткич 1988-йилга келиб 1,3 миллионга етди²¹.

Сотрақ компьютер серверлари

Америка корпорациялари компьютерларни сотиб олиш ва ўрнатганларидан сўнг ўз навбатида ушбу техникалар билан бевосита алоқадор бўлган файлларни узатиш ёки принтерлар тармоғига ҳам эҳтиёж ортиб борди. Айтиш керакки, “IBM”, “HP”, “DEC”, “Sequent”, шунингдек, бошқа кўплаб компаниялар сизнинг энг муҳим корпоратив вазифаларингизни ҳамда сон-саноксиз операцион тизимлар ва дастурий таъминотларни бажаришга имкон берадиган юқори даражадаги тизимларни таклиф этиб келмоқда. Бироқ бу машиналарнинг аксарияти илк бора яратилган пайтларида жуда оддий ва уларга керакли бўлган вазифаларни юклаш жуда мураккаб эди.

Бу, айниқса, кичик ва ўрта компанияларда яққол кўзга ташланарди.

Чунки улар ходимларига битта принтер бериши ва файлларни бир-бирлари билан бўлишиш имкониятини беришларига тўғри келарди.

1992-йилда “Сотрақ” сезиларли ўзгаришларга эришди ва энг оддий вазифаларни бажариш учун оптималлаштирилган “ProSignia” – содда серверни ишга тушириб компьютер серверларининг мовий уммонини муваффақиятли яратди. Ушбу сервер туфайли асосий функцияларга бегона бўлган “SCO UNIX” ва “OS/3” дан “DOS”га қадар турли хил операцион тизимлар билан уйғунлик зарурати бартараф этилди. Компьютернинг янги сервери мижозларга мини компьютерга нисбатан функцияларни ҳам, тезликни ҳам икки баравар оширди. Эътиборлиси, уларнинг нархи бошқаларидан уч бараварга арзон эди. “Сотрақ”нинг дастгоҳларни сезиларли даражада соддалаштириши маҳсулот таннархининг сезиларли даражада пасайишига олиб келди. “ProSignia” ва унга эргашган учта

компьютер серверининг яратилиши нафақат компьютер савдосига янги туртки берди, балки тўрт йилга яқин вақт ичида сервер ишлаб чиқаришни 3,8 миллиард долларга эга бўлган йирик соҳага айлантирди²².

“Dell Computer”

1990-йилларнинг ўрталарида “Dell Computer Corporation” компанияси компьютер саноатида янги мовий уммонни яратди. Одатдагидек, ўша вақтларда ҳам компьютер ишлаб чиқарувчилар кўп сонли хусусиятлар ва дастурий таъминотга эга тезкор компьютерларни таклиф қилиш орқали ўзаро рақобатлашардилар. Бироқ “Dell” бундан ташқарига чиқди ҳамда компьютерни сотиб олиш ва мижозларга етказиб бериш жараёнини ўзгартирди. Ушбу компания компьютерларни истеъмолчиларга тўғридан тўғри сотиши ортидан “IBM” дилерларига караганда 40 фоизга арзон нархга эришди.

Албатта, компьютерларнинг тўғридан тўғри сотилиши мижозларга маъқул келди, негаки бунда компания қисқа вақт ичида етказиб беришни таклиф қилди. Масалан, “Dell” учун буюртма берилган компьютерни эгасига етказиб бериши учун тўрт кун етарли эди.

Рақобатчилар эса бу хизматни ўртача ўн ҳафтадан кўпроқ вақт ичида бажаришарди. Шунингдек, онлайн ва телефон орқали буюртма бериш тизимлари ёрдамида ўз таъбларига мос компьютерни танлаш имконияти яратилганидан мижозлар миннатдор эдилар. Энг муҳими, буюртма асосида компьютерларни йиғиш компанияга сақлаш харажатларини сезиларли даражада камайтиришга замин яратди.

“Dell” мовий уммонни яратиб компьютер савдосида, шубҳасиз, етакчига айланди. Унинг даромади 1995-йилда 5,3 миллиард

1-илова. Мовий уммонларнинг тарихий кўринишлари

долларни ташкил этган бўлса, 2006-йилга келиб 43 миллиард долларга етди²³.

Албатта, компьютер саноатидаги мовий уммонларга эга чиқиш тўхтаб қолмади. Компания етакчилиқни қўлдан бермаслик учун мижозларнинг тасаввурлари ва ҳамёнларини жалб этадиган янги мовий уммонни яратишга мажбур бўлади. Акс ҳолда, компания қонли рақобатнинг алвон уммонида қолишга маҳкум бўлади ва бу ҳолатни компания ҳозирги кунда бошидан ўтказмоқда.

Таъкидлаб ўтиш керакки, автомобилсозлик саноатида бўлганидек компьютер саноатидаги мовий уммонлар ҳам инновацион технологиялар билан очилмади. Аммо технологияни мижозлар учун алоҳида аҳамиятга эга бўлган элементлар билан бирлаштириш орқали катта ютуқлар забт этилди. “IBM 650” ва “Compaq” шахсий компьютер серверларида технологияни соддалаштириш орқали қиймат янгиликларига эришилди. Бундан ташқари биз саноатнинг тажрибали ишлаб чиқарувчилари “CTR”, “IBM”, “Compaq”, “Apple” ва “Dell” каби ўз мовий уммонларига эга компанияларни кўришимиз мумкин.

Ҳар бир мовий уммон уни очган компаниянинг маркасини унинг ўсишига ва умуман бутун компьютер саноатининг ўсишига катта ҳисса қўшди.

Кинотеатрлар

Ана энди ҳаммамиз учун бирдай сеvimли бўлган кинотеатрлар ҳақида гаплашиш фурсатига етдик. Америка Қўшма Штатларида ушбу саноатнинг пайдо бўлишини 1893-йилга этиб тақашимиз мумкин. Ўша пайтда Томас Эдисон жамоатчилик эътиборига кинтоскоп (ёғоч кути бўлиб, унинг ичидаги ёруғлик орқали сурат киноплёнкага ўтган)ни эълон қилди.

Орадан икки йил ўтгач, Эдисоннинг ходимлари экранда ҳаракатланувчи расмларни кўрсатадиган проекцион кинетоскопни ишлаб чиқдилар. Бироқ ўшбу жиҳоз жиддий ишлатилмади. Театрларда бир неча дақиқага чўзилган қисқа метражли фильмларгина намоиш этиларди, холос. Бундай бўлишига сабаб шу эдики, ушбу чеклов орқали актёрлар иштирокидаги спектаклларнинг қийматини ошириш ва алоҳида кўнгилочар тадбирлар ташкил қилмасликка ҳаракат қилинган. Технология кино саноатига жон бағишлади, ammo шундай бўлса ҳамки, мовий уммонни яратиш ғояси хали ҳеч кимнинг фикрига келмаган эди.

Nickelodeon

Гарри Девис 1905-йилда Питсбургда биринчи арзон кинотеатр – “никелодеон”ни очиб ушбу соҳадаги вазиятни ўзгартирди. АҚШда кино саноатини яратишда никелодеоннинг роли жуда катта ва шунинг ортидан улкан мовий уммон кашф қилинди, деб ишонилади. Гарчи кўпгина америкаликлар XX аср бошларида ишчилар синфига мансуб бўлишса-да, спектакллар, операларни таклиф этадиган театр юқори элита учунгина мўлжалланган эди. Иқтисодий даражаси ўртача ҳисобланган оилалар ҳафтасига атиги 12 доллар маош олганлиги сабабли кўпчиликнинг театр томошаларига бориш имкони йўқ эди. Опера учун чиптанинг ўртача нархи икки долларни ташкил этарди.

Спектакллар ҳафтада бир неча маротаба намоиш этилса-да, кўпгина театрлар шаҳарнинг бой туманларида жойлашганлиги сабабидан ҳам, чипталарнинг баҳоси юқори бўлгани боисидан ҳам ишчиларнинг бу ерга бориши қийин эди. Хуллас, америкаликларнинг аксарияти учун театр ўйин-кулгиси бегона эди.

Девис никелодеонига чипталар нархи атиги беш цент қилиб

кўйилган эди (беш центлик танга nickel деб аталади, шунинг учун кинотеатр номи ҳам шундан олинган). Девис учун шу беш цент старли эди, чунки унинг фаолияти катта харажатларни талаб қилмаганди.

Фақат ўриндиклар муаммосини ҳисобга олмасак, албатта. У кинотеатрларни ишчилар ишлайдиган жойларга жойлаштирди ҳамда сеансларнинг қулай вақтда бўлишига ҳаракат қилди. Девиснинг кинотеатрлари эрталаб саккизда очилар, сеанс кетидан сеанслар бўлиб, иш вақти ярим кечагача давом этарди. Никелодеонларда кулгили, бироқ оддий комедиялар намойиш этиларди. Бундай комедиялар деярли ҳар қандай томошабин учун унинг маълумоти, тили ва ёшидан қатъий назар тушунарли эди.

Никелодеонларга, асосан, ишчилар тўпланишарди ва кунига етти юзга яқин киши кино томоша қиларди. 1907-йилда “Saturday Evening Post” газетаси кинотеатрларга ташриф буюрувчилар сони кунига икки миллиондан ошганини хабар қилди²⁴. Никелодонлар қисқа вақт ичида мамлакат бўйлаб тарқалди. 1914-йилга келиб АҚШда кунига ўн етти миллион кишининг эҳтиёжини қондира оладиган ўн саккиз минг никелодеон мавжуд эди²⁵.

Palace Theater

1914-йилда никелодонлар ўз мовий уммонларининг чўккисига чиққан эди. Сэмюэл Ротапфель ҳаракатланаётган суратларнинг жозибасини янги пайдо бўлган ўрта ва юқори синф ҳаётига жалб қилишга қарор қилди ва Нью-Йоркда биринчи АҚШ кинотеатрини (Palace Theater) очди. Ротапфелнинг бунгача бутун мамлакат бўйлаб кўплаб никелодонларга эгалик қилганини алоҳида эслатиб ўтишимиз керак, албатта. Паст даражали ва ибтидий муассасалар ҳисобланган никелодеонлардан фарқли ўларок Ротапфелнинг киносарой-

лари гайриоддий қандиллар, ойнаванд заллар ва улкан эшиклари бўлган нафис кинотеатрлар эди. Автоуловларни тўхташ жойига олиб борадиган ходимлар хизмати, икки ўринли юмшоқ диванлар ва театр сахналари акс этган узоқ давом этадиган фильмлар театр ва опера ихлосмандларини кинотеатр миждозига айланишига сабаб бўлди, десак янглишмаймиз. Боз устига чипталар нархи ҳам қиммат эмас эди.

Ҳа, киносаройлар тижорат муваффақиятидан завкланишди. 1914-1922-йилларда АҚШда тўрт юзга яқин янги киносаройлар очилди. Ҳар бир америкаликнинг ҳаётида, унинг даромадидан катъи назар, кинотеатрга ташриф буюриш борган сари муҳим рол ўйнай бошлади. Киносаройлар опера уйининг атрофини ва никелолдеонларнинг таркибини муваффақиятли бирлаштира олди. Бу уларга ўз саноатлари учун янги мовий уммон очиш ва юқори ҳамда ўрта синфга тегишли янги томошабинларни жалб қилиш имконини берди²⁶.

1940-йилларнинг охирида халкнинг фаровонлиги оша бошлагач, америкаликлар шаҳар атрофига кўчиб ўтишни бошладилар. Натижада киносаройлар ўсишида концепцияни чекловчи омиллар хис этила бошланди. Чунки шаҳар атрофи йирик шаҳарлар ёки метрополиялардан фарқли ўларок кино саройларининг ажралмас қисмига айланган таъсирчан катталиқ ва ажойиб ички маконни таъминлай олмади. Рақобат натижасида шаҳар атрофидаги кичик кинотеатрлар пайдо бўлди ва буларда ҳафтасига битта фильм намойиш этилди. Гарчи бундай кинотеатрлар киносаройлар билан таққослаганда “нархлар бўйича етакчи” бўлишига қарамай, улар ташриф буюрувчиларни ҳайратда қолдира олмадилар. Бунинг сабаби оддий эди: одамларга марокли окшом туйғусини беролмадилар. Уларнинг муваффақияти тўлиқ намойиш қилинаётган фильмгагина боғлиқ эди. Борди-ю фильм қизиқарли бўлмаса, у ҳолда одамлар киноте-

атрга бориш учун ҳеч қандай сабаб кўрмасдилар. Кинотеатрлар тобора одатий бўлиб борди, натижада уларнинг даромадлари ўсишдан тўхтаб қолди.

Multiplex

Бироқ янги мовий уммонни яратиш сабаб саноат яна даромадли ўсишга қайтди. 1963-йилда Стэн Дюрвуд стратегик ҳаракатни амалга оширди ҳамда бутун саноатни тубдан ўзгартирди. 1920-йилда Канзас Сити шаҳрида Дюрвуднинг отаси биринчи оилавий кинотеатрларини ган бўлса, унинг ўзи шу шаҳардаги савдо марказида биринчи мултиплекс кинотеатрини яратди ва ушбу соҳага янги ҳаёт бағишлади.

Тан олиш керакки, мултиплекс бирпасда оммалашди. Эътиборлиси, у томошабинларга фильмларнинг кенг танловини таклиф қилди. Бунда турли ўлчамдаги бир нечта кинотеатрларни бир жойга тўплаган ҳолда муайян фильмларга бўлган талабга қараб фаолият юритишнинг йўли топилди ва шу билан соҳа истикболидаги хавфлар ва ҳаражатлар камайтирилди. Натижада, Дюрвуднинг “American Multi Cinema” (АМС) компанияси мамлакатдаги кино тарқатувчилар орасида иккинчи ўринни эгаллади. Бир сўз билан айтганда, Американи мултиплекс мовий уммони эгаллади.

Megaplex

Мултиплекснинг пайдо бўлиши билан соҳада янги даромадли ўсишнинг мовий уммони пайдо бўлди. Аммо 1980-йилларга келиб видеокассеталар, видеомагнитофон ва сунъий йўлдош ҳамда кабел телевидениесининг тарқалиши натижасида кинотеатрларга ташрифлар камайди. Кино саноатдаги вазият янада оғирлашди, чун-

ки эътибори пасайган бозорнинг катта қисмини эгаллашга уриниш пайтида кинотеатр хужайинлари ташриф буюрувчиларга иложи борича кўпроқ фильмларни таклиф қилиш учун ўз даргоҳларини кичикроқ ва ихчамроқ залларга ажратишга мажбур бўлишди. Натижада уйдаги ўйин-кулгига нисбатан саноатнинг асосий устунликларидан бири ҳисобланган катта экранлар йўқ қилинди. Янги фильмлар яратилганидан кўп ўтмай кабел телевидениясида ва видеокассеталарда пайдо бўларди. Айнан шу ҳолат ҳам кишиларнинг кинотеатрларга ташрифини узиб қўйди, десак тўғри бўлади. Хуллас, саноатда кучли пасайиш бошланди.

1995-йилда “АМС” театрларни жонлантиришга ҳаракат қилди ва АҚШдаги йигирма тўртта кинотеатр экранларида биринчи мегаплексни яратди. Тор, ифлос ва кўримсиз мултиплекслардан фарқли ўлароқ мегаплекс енгил ва қулай креслоларни (яхшироқ жойлашиб олиш ва кўриш учун), шунингдек, ажойиб тасвир ва товушга эга фильмларнинг катта танловини тақдим эта олди. Ушбу қулайликлар ва кўшимча хизматларга қарамай мегаплекснинг фойдаланиш харажатлари мултиплексга қараганда анча арзон эди. Мегаплекслар шаҳар марказида жойлашмаганлиги ҳам ва уларга пулни тежашга имкон берган (чунки марказда худудни ижарага олиш қиммат бўлган). Комплексининг ҳажми харидлар ва операцияларни тежашга имкон берди, шунингдек, кино тарқатувчиларга таъсир кўрсатувчи восита бўлиб хизмат қилди. Барча фильмлар намоиш этилган йигирма тўртта экранни ҳисобга олсак, томошабинларни ўзига хос фильмлар эмас, балки намоиш ўтказиш жойлари жалб қилганига гувоҳ бўламиз.

90-йилларнинг охирида “АМС” мегаплексларидаги ўртача даромад мултиплексдан 8,8% юқори эди. Кино қамров зонаси, яъни аҳолининг кинотеатрларга ташриф буюрадиган худуди 90-йилларнинг ўрталарида бўлгани каби икки милдан ошди ва “АМС” мега-

плексларида бештага этди²⁷. 1995-йилдан 2001-йилгача кино томошабинларининг умумий сони 1,26 миллиарддан 1,49 миллиардгача ўсди. Мегаплекс Америка кинотеатрларининг атиги 15 фоизини ташкил этса-да, аммо улар чипталар савдосининг 38 фоизини ташкил этди.

“АМС” томонидан яратилган мовий уммоннинг муваффақияти ушбу соҳанинг бошқа иштирокчиларига тақлид қила бошлаганлиги эди. Бироқ мегаплекслар жуда тез кўпая бошлади. Аммо уларнинг аксарияти иктисодий инқироз туфайли 2000-йилга келибгина ёпилди. Айтиш лозимки, кино саноат яна янги мовий уммон пайдо бўлишига тайёр. Унутмаслик керакки, инсонлар кўнгил очишни доим яхши кўрадилар. Аммо “Netflix”, “iTunes” ва “Amazon” сингари хизматлардан юклаб олиш осон бўлган фильмларнинг устунлиги шароитида кинотеатрлар томошабинларнинг ишқини ўзига тортиши учун жуда қаттиқ меҳнат қилишларига тўғри келади.

Кўриб чиққанларимиз шунчаки Америка кинотеатр саноатида содир бўлган воқеаларнинг хилма-хил тасвиридир. Аммо бундай манзара бошқа мисолларда ҳам худди шундай кўриниши мумкин. Ушбу учта соҳага бағишланган тадқиқотларни ўрганар эканмиз, компаниянинг доимий даромадли ўсишга кодирлиги кўп жихатдан мовий уммонларни яратиб, доимий равишда биринчи ўринга чиқа олишига боғлиқ эканлигига яна бир бор ишонч ҳосил килдик. Тўғри, ҳеч ким доимий равишда мукамалликни саклаб қолиши мумкин эмас. Фикримиз исботида сифатида айтиш мумкинки, бугунги кунга қадар компанияларнинг ҳеч бири узоқ вақт давомида мовий уммонларни кашф этишда етакчи бўлиб қола олмадилар. Таъкидлаш керакки, таникли компанияларгина, одатда, ўзларини ўзгартиришга қодир бўлган ва доимий равишда янги бозор маконини яратган. Албатта, бугунги кунда идеал компания-

ларнинг ўзи йўқ, аммо компаниялар мукаммал стратегик амалиётларни қўллаш орқали мукамалликка эришишга умид қилишлари мумкин. Ушбу китобда баён қилинган мовий уммон стратегиясининг тамойиллари, шунингдек, уни амалга оширишга имкон берадиган воситалар ва моделлар бизнес тарихини ўзгартиришга сидқидилдан ёрдам беради ва мовий уммонларини яратиш жараёнини чексиз такрорладиган энг оддий ва содда нарсага айлантиради.

2-ИЛОВА

ҚИЙМАТ ИННОВАЦИЯСИ. СТРАТЕГИЯГА ЯНГИЧА ЁНДАШУВ

Соханинг таркибий тузилиши ҳамда ундаги иштирокчиларнинг стратегик ҳаракатлари билан қандай боғлиқлиги тўғрисида иккита асосий фикр мавжуддир. Стратегиянинг таркибий кўриниши саноат ташкилоти иқтисодиётида илдиз отган¹. Ўз навбатида саноат ташкилоти таҳлили модели (“таркиб – хулқ – иш самарадорлиги”) бозор таркибидан хулқ-атвор ва меҳнат самарадорлигига мажбурий равишда ўтишни таклиф қилади. Талаб ва таклиф шартлари асосида яратилган бозор тузилиши харидор ва сотувчиларнинг хулқ-атворини белгилаб беради, бу эса ўз навбатида умумий кўрсаткичларни белгилайди². Бутун тизимдаги ўзгаришлар асосий иқтисодий шароитлардаги глобал ўзгаришлар ва технологик ютуқлар каби бозор тузилишига ташқи омилларнинг таъсири туфайли юзага келади³.

Маълумки, *стратегияга янгича ёндашув* эндоген ўсиш назариясига асосланади. Ушбу назария Жозеф Шумпетернинг кузатишлари натижасида юзага келган. Жозеф ўз изланишлари орқали иқтисодиётнинг тузилишини ва соҳадаги вазиятни ўзгартирувчи кучлар тизим ичидан келиб чиқишини аниқлади⁴. У инновациялар эндоген бўлиши мумкинлигини ва унинг асосий манбаи ижодий тадбиркор эканлигини таъкидлайди⁵. Бироқ унинг олиб борган тад-

кикотларига қарамай шумпетерча инновацион ғояси ҳанузгача тасдиқланмади ва ўз ўрнида рад ҳам этилмади. негаки инновация тадбиркор ижодий фикрининг маҳсулидир ва уни доимий равишда такрорлашнинг имкони йўқ. Шунингдек, Шумпетернинг фикрича, янгилик йўқ қилишни англатади, чунки янгиларнинг босими остида эскилар одатий тарзда унуттирилади.

Яқинда мазкур соҳада янги ривожланиш назарияси пайдо бўлди. Назариянинг муҳим томони шу бўлдики, у инновация эндоген равишда унинг асосини ташкил этувчи нақшларни ёки рецептларни тушуниш орқали такрорланиши мумкинлигини исботлади⁶. Ушбу назарий ёндашувнинг моҳияти инновация рецепти ёки унинг асосидаги билим ва ғоялар шаблонини Шумпетер тадбиркорлигидан ажратиб туриш ҳамда шунинг ортидан инновацияларни мунтазам равишда такрорлашга йўл очишдан иборат. Аммо мазкур муҳим ёндашув мавжуд бўлишса-да, биз ҳали ҳам ушбу рецептлар ёки нақшларни тушунмаймиз. Шуни унутмангки, буларсиз инновациялар ва компания даражасида ривожланишга етакловчи ғояларни амалга ошириб бўлмайди.

Қайта қуриш ёки таҳлилий жараёнлар (янгича ёндашув) янги ўсиш назарияси тугаган жойда бошланаши ҳаммага маълум. Янгича фикрловчиларга ҳамфикр бўлганлар ушбу назарияга таянган ҳолда компаниянинг эндоген ўсишини яратиш жараёнида билимлар ва ғояларнинг қандай қўлланилиши ҳақида таҳминлар қилишади. Хусусан, ушбу ёндашувга биноан когнитив жиҳатдан қайта қуриш мақсадида мавжуд маълумотлар ва бозор элементларини яратиш жараёни ҳар қандай ташкилотда исталган вақтда бошланиши мумкин.

Ушбу структуралист ва янгича қарашлар компаниянинг стратегик ҳаракатларига жиддий таъсир кўрсатмоқда. Аниқки, структуравий қараш (ёки атроф-муҳитга таъсир қилиш), одатда,

рақобатга асосланган стратегик фикрлашга олиб келади. Шунингдек, бундай қараш бозор тузилмасини одатий ҳолга келтиради ва компанияни мавжуд бозор маконида рақобатчилардан ҳимоя қилишни кучайтиришга мажбур қилади. Ушбу стратегиянинг тарафдорлари бозорда муқим қўпим топиш учун, асосан, рақобатчиларнинг қилган ишини таҳлил қилишади ҳамда улардек ҳаракатланишади. Шу нуқтаи назардан келиб чиққан ҳолда айтадиган бўлсак, бозорнинг каттароқ улушини эгаллаб олиш бир компаниянинг фойдаси бошқасининг йўқолиши натижасида қўлга киритилган бўлса, унда бу ҳаракатларни нолга тенглаштирсак бўлаверади. Юқоридагилардан кўриняптики, таққослашга олиб келадиган рақобат стратегиянинг аниқланадиган ўзгарувчисига айланади.

Тўғри, бундай стратегик фикрлаш компанияларни жозибадор ва жалб қилмайдиган тармоқларга ажратишга ҳамда муайян соҳада ишлаш кераклиги тўғрисида қарор қабул қилишга ундаши аниқ. Бунда компания харажатлар ёки тафовутларга йўналтирилган ҳамда ўзининг ички тизимлари ва рақобатчиларини мағлуб этиш имкониятларига мос келадиган позицияни танлайди⁷. Таъкидлашимиз керакки, бу ерда харажатлар ва қиймат бир-бирига муқобил сифатида кўриб чиқилади. Компания ушбу соҳадаги умумий фойда даражаси ҳам экзоген тарзда аниқланганлиги ва таркибий омилларга боглиқ бўлганлиги сабабли, асосан, капитални эгаллаб олиш ва уни қайта тақсимлашга интилади. Қолаверса, ўсиш имкониятлари доимий равишда камайиб борадиган алвон уммонни иккига бўлиш учун бор кучини сарфлайди.

Қайта куриш мутахассиси учун стратегик вазифа бошқача кўринади. Янгича қарашларга эга бўлган менежерлар учун бозорнинг тузилиши ва чегаралари асосий ўринда турганини ҳисобга олсак, амалиётлар бозор тузилмалари ҳақида фикрларимизни чеклай олмайди. Бундай одамлар доимо бирор бир жойда талаб

борлигини ва унинг деярли кондирилмаслигини доимо эшлашади. Муаммонинг моҳияти талабни қандай келтириб чиқаришдадир. Бу, ўз навбатида, бизнинг эътиборимизни таклифдан талабга, рақобатдан қийматнинг инновациясига, яъни янги талабни очиш учун инновацион қиймат яратишга мажбур қилади. Компания бундай янги йўналишда рақобатнинг белгиланган чегараларидан доимий равишда ташқарига чиқади ва турли бозорларнинг мавжуд элементларини қайта ташкил этади. Албатта, уларга янгиланган талаб даражасида янги бозор майдонини яратиш йўлидан боришларига умид қилиши мумкин⁸.

Қайта қуриш мутахассислари тармоқларнинг ўзигина жозибатор ёки жалб этувчи бўлолмайди, чунки жозибаторлик даражасига компаниянинг қайта тикланишига қаратилган онгли харақатлари таъсир кўрсатиши мумкин, деган фикрни илгари суришади. Дарҳақиқат, қайта қуриш жараёнида бозор таркиби ўзгаради. Натижада аввалги рақобат долзарблигини йўқотади. Қийматли инновацион стратегия талабни рағбатлантириши ортидан мавжуд бозорларни кенгайтиради ва янгиларини яратади. Ушбу назариянинг тарафдорлари анъанавий бойлик билан эмас, балки рақобатчилар ҳисобидан янги бойлик яратиш орқали қийматнинг юқориллашини кидирадалар. Шундай экан, қиймат инновацияси мавжуд бозорларда иштирокчиларнинг сиқиб чиқарилиши ёки ижодий ҳалокатларга йўл қўймайди. Бунда биз бозор чегараларининг кенгайтирилишга ёки янги бозор майдонларининг яратилишига имкон берувчи жараёнга гувоҳ бўламиз. Эсдан чиқармаслик керакки, бундай стратегия компанияга, асосан, самарали ҳамда ғалаба қозониш эҳтимоли юқори бўлган рақобатларда иштирок этишгазамин яратади.

Айтинг-чи, “Cirque du Soleil” билан боглик қайта қуриш янгилашиш мавзусидаги китобларда муҳокама қилинган “бирлаштириш” ва “рекомбинация”дан қандай фарқ қилади?⁹

Шу ўринда Шумпетернинг инновацияларни “ишлаб чиқариш воситаларининг янги комбинацияси” дегани ёдимизга келади.

“Cirque du Soleil” мисолида урғунинг кўпроқ талабга берилганини, рекомбинация эса мавжуд технологиялар ёки ишлаб чиқариш воситаларини қайта тартибга солиш билан боғлиқлиги ҳамда эътиборнинг, асосан, таклифга қаратилганини кўришимиз мумкин. Қайта қуришнинг асосий таркибий қисмлари истеъмолчилар қийматининг элементлари бўлиб, улар соҳанинг мавжуд чегараларидан чиқиб кетади. Ушбу элементлар технологияга ҳам, ишлаб чиқариш усулларига ҳам тегишли эмас.

Рекомбинация таклифга эътиборни қаратиб мавжуд муаммонинг инновацион ечимини излашга олиб келади. Бунда ечим пайдо бўлиши билан сиқилиш ва унинг ортидан ижодий ҳалокат содир бўлади. Қайта қуриш эса, аксинча, талабга эътибор қаратади, мавжуд рақобат қоидалари томонидан яратилган когнитив алоқаларни бузади. Асосий эътибор мавжуд муаммони аниқлашга қаратилади ҳамда ушбу аниқланган муаммони бир вақтнинг ўзидаemas, балки яратувчилик йўли билан бартараф этади¹⁰. Эсланг: “Cirque du Soleil” бирданига энг яхши цирк хизматини таклиф қилмади ҳамда спектакллар ва цирк фаолияти билан боғлиқ мавжуд билимларни ёки технологияларни қайта йиғишни таклиф қилмади. Аксинча, харидор учун мавжуд бўлган қиймат элементларини қайта тиклаш билан шуғулланди, циркнинг қизиқарли, ҳаяжонли ва театр интеллектуал жиҳатдан ривожлантирадиган янги кўнгилочар турларини яратишга ҳаракат қилди.

Ҳа, ҳозирда ҳам янгича ташкил этилган саноатнинг чегаралари ва тузилишини ўзгартирмоқда ҳамда янги бозор маконининг мовий уммонини яратмоқда. Рекомбинация эса, аксинча, мавжуд муаммога инновацион ечимларни топиш учун технологик имкониётларни максимал даражада оширади¹¹.

3-ИЛОВА**ҚИЙМАТ ИННОВАЦИЯЛАРИНИНГ БОЗОР ДИНАМИКАСИ**

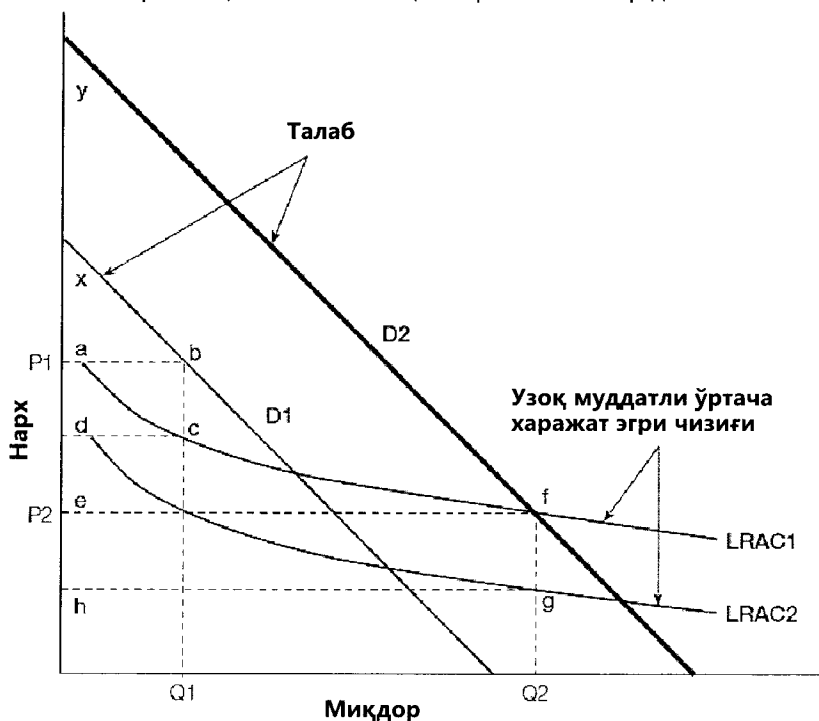
Тадқиқотлардан кўринадики, қиймат инновациясининг бозор динамикаси технологик инновацияларнинг анъанавий амалиётига мутлақо зиддир. Технологик инновациялар юқори нархларга олиб келади. Шунингдек, киришни чеклайди, кейинчалик бозор улушини саклаб қолиш ҳамда тақлид қилувчиларга қарши туриш мақсадида нархлар ва харажатларни пасайтиришга имкон беради.

Аммо рақобатбардош бўлмаса-да, дейлик, билимлар ва ғоялар дунёсида даромадининг ўсиши учун тежаш имкониятига эга бўлган маҳсулотлар ҳажми, нархи ва қийматининг аҳамияти мисли кўрилмаган даражада ўсиб бормоқда¹. Бундай шароитда компания аввалданок катта қиймат таклиф қиладиган бозор ҳажмини кўпайтириш учун мақсадли харидорларни жалб қилиши фойдали ҳисобланади.

1-расмда кўрсатилганидек қиймат инновацияси талаб эгри чизиғини D1 дан D2 га ўзгартириб маҳсулотнинг жозибадорлигини тубдан оширади. Бунда нархлар стратегия асосида белгиланади ва “Swatch” мисолида бўлгани каби кенгайтирилган бозорга кўплаб харидорларни жалб қилиш учун P1 дан P2 га ўтказилади. Натижада сотилган товарлар миқдори ўсади (Q1дан Q2 га айланади) ва бренд-

нинг тан олиниши таъминланади. Бу эса энг юқори кўрсаткичга олиб келади.

1- расм. Қиймат инновацияларининг бозор динамикаси



Айтиш керакки, компания $LRAC_1$ дан $LRAC_2$ га қадар узоқ муддатли ўртача харажат чизиғини бир вақтнинг ўзида камайтириш, бунинг ортидан эса фойда олиш имкониятини кенгайтириш, шунингдек, қарокчилар ва тақлидчилардан ҳимояланиш учун мақсадли харажатларни амалга оширади. Бунинг натижасида харидор қийматга эга бўлади ва истеъмолчи учун қўшимча имтиёзлар

ахбдан еуфга ўтади. Компания даромад зонасини abcdдан efghга ўзгартириб фойда ва ўсиш суръатларига эришади.

Компания томонидан бозорга таклиф этилмаган улкан қиймат натижасида яратилган бренднинг тан олиними харажатларнинг пасайиш тенденцияси билан биргаликда рақобатни аҳамиятсиз ҳолга келтиради. Ана шунда микёс иктисоди, ўқитиш ва даромадларнинг ўсиши каби омиллар кучга киради². Натижада ўзаро манфаатли бозор динамикаси юзага келади ва бунда компаниялар устун мавқега эга бўлишса, харидорлар катта ютуқларга эришадилар.

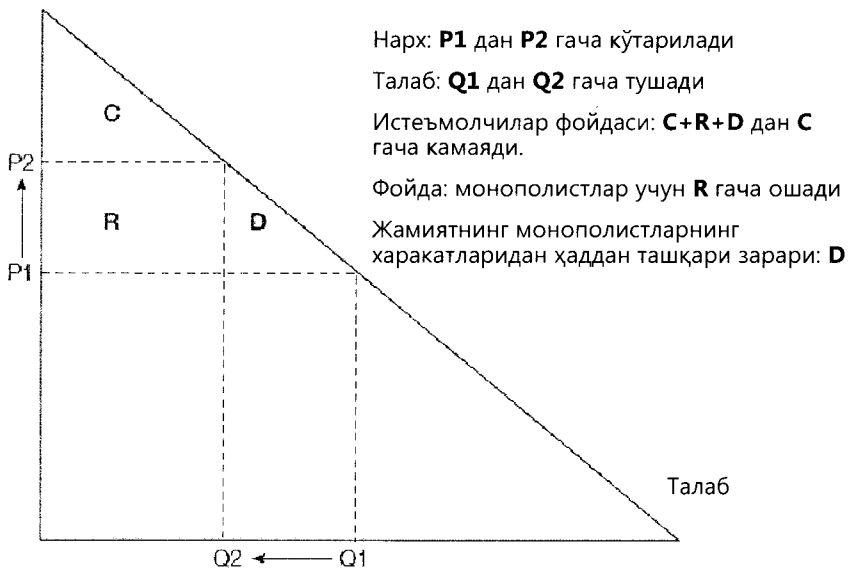
Одатда, монополист компаниялар жамият фаровонлигига зарар етказувчи иккита фаолиятга кўп жиҳатдан алоқадор бўлиб келишган. Биринчидан, компаниялар ўз даромадларни кўпайтириш учун нархларни кўтаришади. Бу эса истеъмолчиларнинг маҳсулотни хоҳлашса-да, лекин уни сотиб ололмаганликлари учун бозорни тарк этишига сабаб бўлади. Иккинчидан, агар эркин рақобат бўлмаса, монопол корхоналар унумдорлик ва харажатларни камайтиришга эътибор беришмайди, ресурслардан ҳам оқилона фойдаланилмайди.

2-расмда кўрсатилганидек, анъанавий монополияга хосланган амалиётга кўра, нарх даражаси **P1** индикаторидан монополия шароитида **P2** кўрсаткичига кўтарилди. оқибатда талаб **Q1**дан **Q2**га тушди. Талабнинг ушбу даражасида монополист ўз даромадларини эркин рақобат шароитида **R** майдонини кўшиб кўпайтиради. Маҳсулотни сунъий равишда юқори нархда сотиб олиш таклиф этилаётганлиги сабабли истеъмолчилар учун қўшимча фойда **C+R+ D**дан **C** бўлимигача камаяди. Жамиятнинг ресурсларини ортикча истеъмол қиладиган монополистлар уларни **D**да ортикча йўқотишларга олиб келади. Хуллас, монополист ўз даромадини истеъмолчилар ва харидорлар орқали жамият ҳисобидан олади.

МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

3-илова. Қиймат инновацияларининг бозор динамикаси

2- расм. Шафқатсиз рақобатдан монополияга қадар



Албатта, мовий уммон стратегияси анъанавий монополистлар учун одатий ҳолга айланган бундай текинхўрликка чек қўяди. Таъкидлаш лозимки, ушбу чеклов маҳсулотни юқори нархларда ишлаб чиқаришни тўсмайди, балки харидорлар учун арзон нархларда қиймат ўсишини ошириш орқали янги талабни яратишга қаратилган бўлади. Бу эса ўз навбатида нафақат бошланғич харажатларни минимал даражагача камайтиришга, балки потенциал кўчирувчиларга тўскинлик қилиш учун ҳам уларни доимо бир хил даражада ушлаб туришга кучли туртки яратади. Бунда харидорларнинг ғалаба қозониши ва жамиятнинг самарадорликдан фойдаланиши учун йўл очилади. Хуллас, ўзаро фойдали сценарий юзага келади, яъни қийматдаги ютук ҳам миқдорлар, ҳам компаниялар ва умуман жамият манфаати учун ҳам бирдек фойдали бўлади.

ИЗОҲЛАР

Вой дод! Менинг уммоним алвон тус олмоқда!

1. www.blueoceanstrategy.com. электрон кутубхонасидан ушбу мавзуга алоқадор, жаҳон миқёсида йиғилган мақолалар тўпламини топиш мумкин.
2. "Kim and Mauborgne"га қаранг (1997а, 1997 б).
3. "Kim and Mauborgne"га қаранг (1999 б).
4. Масалан, "Kim and Mauborgne"га (1996, 1997b, 1998a) қаранг, шунингдек, оқилона жараён ва оқилона ишлаш ҳақидаги бошқа қатор мақолаларимизни кўринг (библиография).

1-боб

1. "Бозор чегаралари қандай аниқлангани ва ўйиннинг рақобатбардош қоидалари қандай ўрнатилишини муҳокама қилиш", Harrison C. White (1981), Jose Porac ва Jose Antonio Rosara (1996) қаранг.
2. Gary Hamel и С. К. Prahalad (1994), ҳамда James Mooreга (1996) қаранг. Улар рақобатнинг ва бизнесдаги савдо жараёни-нинг тобора кучайиб бораётганини таъкидладилар. Бу бозорни яратишни компаниянинг ўсиши учун муҳим шартга айлантирадиган иккита тенденциядир.

3. Майкл Портер ўзининг инқилобий асарини нашр этганидан бери рақобат стратегик фикрлаш марказига кириб борди. Michael Porter (1980, 1985), шунингдек, Paul Auerbah (1988), George S. Day (1997) ва бошқаларга қаранг.
4. Масалан, "Hamel ва Prahalad"га (1994) қаранг.
5. "Standard Industrial Classification Manual" (1987) ва "North American Industry Classification System"га (1988) қаранг.
6. "Standard Industrial Classification Manual" (1987) ва "North American Industry Classification System"га (1988) қаранг.
7. Классик ҳарбий стратегия ва унинг асосий йўналишини чекланган ҳудуддаги рақобат тўғрисида Carlvon Clausewitz (1993) дан топиш мумкин.
8. Ушбу масалани муҳокама қилиш учун Richard A. D'Aveni ва Robert Guntherга (1995) қаранг.
9. Глобаллашув ва унинг иқтисодий таъсири ҳақида кўпроқ маълумот олиш учун Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b) қаранг.
10. БМТ статистика бўлими (2002).
11. Масалан, "Copernicus and Market Facts"га (2001) қаранг.
12. Масалан, "Copernicus and Market Facts"га (2001) қаранг.
13. Richard T. Pascale (1990).
14. Richard Foster ва Sarah Kaplan (2001).
15. Питер Друкернинг таъкидлашича, компаниялар рақобатчилар нима қилаётганига қараб бир-бири билан рақобатлашишга мойил. Қаранг: Peter Drucker (1985).
16. Kim ва Mauborgne (1997a, 1997c, 1997d) қаранг. Ўзини рақобатчилар билан таққослаш ва уларни мағлуб этишга эътибор қаратиш бозорни инновацион ёндашишдан кўра кўпроқ тақлид қилишга олиб келади. Бу эса аксарият ҳолатларда нархларнинг пасайишига ва навбатдаги товарлаштиришга сабаб бўлади. Компания бунга йўл қўймаслиги учун бошқача йўл тутиши, рақобатни аҳамиятсиз

қилишга ҳаракат қилиши керак. Бунинг учун эса харидорларга нархнинг кўтарилишини таклиф қилиш керак. Гэри Хэмелнинг сўзларига кўра, соҳадаги янги бошловчиларнинг ҳам, ундаги тажрибали кишиларнинг ҳам муваффақияти рақобатдан қочиш ва мавжуд саноат моделига янгича қараш қобилиятига боғлиқ. Кейинчалик Хэмел муваффақият формуласи рақобатга қарши туриш эмас, балки уни четлаб ўтишдир, деган фикрни ҳам таъкидлаганди. Gary Hamelга (1998) ва (2000) қаранг.

- 17.**Стратегик концепция сифатида қиймат яратиш жуда кенг доирага эга. Негаки қиймат яратиш жараёнини белгилайдиган чекловлар йўқ. Масалан, компания нархларни 2% га тушириш орқали қиймат яратиши мумкин. Аммо буни бозорнинг янги маконини очиш учун зарур бўлган қиймат инновацияси дейиш қийин. Қийматни шунчаки худди шу таомилни такрорлаш орқали яратиш мумкин бўлса-да, лекин янада мукамал тарзда яратиш учун эса қийматнинг инновациясини олдинги ҳаракатлар ва янги қадамларни ташламасдан юзага чиқариб бўлмайди. Бизнинг тадқиқотларимиз шуни кўрсатдики, қиймат яратишнинг стратегик мақсади бўлган компаниялар эътиборларини аста-секин яхшиланишларни шакллантиришга жалб қилмоқдалар. Аммо бундай босқичма-босқич қиймат яратиш компанияни танлаб олиш ва юқори иш самарадорлигига эришиш учун етарли эмас.
- 18.**Gerard J. Tellis ва Peter N. Golder (2002) бозор кашфиётчиларининг дўконлардан кўпроқ нарсани таклиф қилишга тайёр бўлган мисолларини кўринг. Ўн йиллик тадқиқотлар давомида улар кашфиётчиларнинг 10 %дан камроғи бизнесда ғолиб бўлишган, қолган 90 % муваффақиятсизликка учраган.
- 19.**Ушбу ақида ҳақида илгари ўтказилган мунозарали тадқиқотлар тўғрисида маълумот олиш учун, масалан, Charles W. L. Hill (1988), ҳамда R. E. Whiterга (1986) қаранг.
- 20.**Дифференция ва паст нархлар ўртасидаги танловни танлаш зарурати ҳақида Porter (1980, 1985) қаранг. "Қийматнинг харажатлари"

савдосини намоиш этиш учун Портер унумдорлик эгри чизигидан фойдаланади.

21. Тадқиқотларимиз давомида маълум бўлдики, инновацион аҳамиятлилик мавжуд муаммоларга ечим топишга эмас, балки соҳага йўналтирилган муаммоларни аниқлаш билан кўпроқ боғлиқдир.
22. Стратегия нима эканлиги ҳақида муҳокама қилиш учун Porter (1996) қаранг. Унинг таъкидлашича, стратегия бутун компанияни қамраб олиши керак бўлса ҳам, қуйи тизим даражасида бўлса-да, ишда операцион яхшиланишлар юз бериши мумкин.
23. Porterra (1996) қаранг.
24. Структуристик қарашларнинг асосчиси Joe S. Bain (1956, 1959) эди.
25. Турли контекстларда бўлса ҳам, номаълум томонга ўтиш ҳар доим хавfli ташаббус ҳисобланади. Масалан, Steven P. Schnaars (1994) таъкидлаганидек, бозор кашфиётчиларининг мавқеи уларнинг тақлидчиларига қараганда ёмонроқ. Chris Zook (2004) (2004) таъкидлашича, компания бизнесини янада кенгайтириш ҳамда асосий бизнестдан қочиб хавfli ва муваффақиятга эришиш эҳтимоли кам.
26. Inga S. Baird ва Howard Tomasga (1990) қаранг. Масалан, муаллифлар ҳар қандай стратегик қарор таваккал қилишни талаб қилади, деб ўйлашади.

2-боб

1. Альтернатив – бу шунчаки ўрнини босувчи эмас. Масалан, ресторан кинотеатрга муқобил бўлиб хизмат қилади. Ресторан кечқурун мазали таомларни тановвул қилиб дам олишни истаган потенциал мижозларни жалб қилишга ҳаракат қилади. Аслида, ресторан кинотеатрга функциялари нуқтаи назаридан тўғридан тўғри рақиб ҳам, унинг ўрнини босувчи ҳам эмас. Бир компания

этибор бериши мумкин бўлмаган мижозларнинг учта қатлами мавжуд. Муқобиллари, ва мижоз бўлмаганлар тўғрисида кўпроқ маълумот олиш учун ушбу китобнинг 3- ва 5-бобларига қаранг.

2. 2008-йилдан 2013-йилгача “yellow tail” бутун дунёдаги энг нуфузли вино брендлари қаторига кирди (қаранг: The Power 100 — The World’s Most Powerful Spirits and Wine Brands) тўғрисидаги ҳисобот. Қўшимча маълумот: www.drinks.powerbrands.com. Худди шу ҳисоботда “yellow tail” Австралиянинг ўша йиллардаги энг таъсирли вино бренди деб топилди.

3-боб

1. www.fractionalnews.com/comparisons/fractional-programcomparison.html. Онлайнга қаранг.
2. J. Balmer (2001).
3. Berkshire Hathaway, Inc. компаниясининг йиллик ҳисоботи. 2010-йил учун.
4. Рақамлар “Curves” АҚШдаги бир қатор франчайзаларни ёпиб қўйганидан кейин олинган, чунки тез суръатлар билан кенгайиш бирига жуда яқин бўлган франчайзаларнинг пайдо бўлишига, шунингдек, уларни институтни бошқариш учун зарур кўникмаларга эга бўлмаган одамларга қайта сотилишига олиб келди.
5. Kim and Mauborgneга (1990с) қаранг. Бошқа мижозлар гуруҳларига мурожаат қилиб, мовий уммонларни яратишга олиб келадиган стратегик қарорларнинг қўшимча мисолларини кўринг.
6. Венгриянинг ушбу компанияси мовий уммонни кашф этди ҳамда ўзи, шаҳар маъмурияти ва фуқаролар учун ютуқ олиб келди. Кейинчалик “NABI” валюта ўзгариши ва қонунчиликдаги ўзгаришларга дуч келди ва “New Flyer” томонидан сотиб олинди, аммо

мовий уммонни яратиш бўйича стратегик қадамлари ҳурматга сазовордир.

7. Kris Herbst (2002).
8. Kris Herbst (2002).

4-боб

1. Стратегик режалаштиришни ўрганиш учун Henry Mintzberg (1994)га қаранг.
2. Турли хил идрок билан сезгиларимизнинг ўтказиш қобилиятининг (сониясига бит) фарқига қаранг: таъм билиш (1000 бит/с), ҳид билиш (100 000 бит/с), эшитиш (100 000 бит/с), сезиш (1 000 000 бит/с), кўриш (1000000 бит/с). Манба: Т. Norretranders (1998). Визуал алоқаларнинг кучи тўғрисида кўпроқ маълумот А. D. Baddely (1990), J. Larkin ва Н. Simon (1987), Р. Lester (2000) ва Е. R. Tuftera (1982) қаранг.
3. Экспериментал ўрганиш тўғрисида кўпроқ маълумот олиш учун L. Borzak (1981) ва D. A. Kolbга (1983) қаранг.
4. Bloomberg рақиблардан узоқлашиш учун мовий уммонни яратишда олтита усулдан бирини қандай ишлатгани ҳақида кўпроқ маълумот олиш учун 3-бобга қаранг.
5. Мижоз бўлмаганлар мавзусини муҳокама қилиш учун 6-бобга қаранг.
6. Бу ерда ишлатиладиган моделни батафсил муҳокама қилиш учун 3-бобга қаранг.
7. "Korea Economic Daily" (2004)га қаранг.
8. "Fortune" (2005)га қаранг.
9. "Korea Economic Daily" (2004)га қаранг.
10. Interband, Best Global Brands 2013 (2014-йил 1 июль ҳолатига кўра).

5-боб

1. 2001-йилда "Pret A Manger"нинг ўсиш потенциали шу қадар юқори эдики, "McDonald's" ушбу компаниянинг 33% улушини 50 миллион фунт стерлингга сотиб олди. Мазкур суммани олгач, компания халқаро бозорга чиқди. Афсуски, тез орада йўқотишлар рўй берди, чунки компания ҳаддан ташқари тез кенгайиши туфайли тарқаб кета бошлади. Чет элда операцияларни қисқартириш ва буларнинг барчаси бошланган жойга қайтиш билан компания қисқа муддатда тикланди ва савдо даражаси яна ўсишни бошлади. Компания фақат инқироз даврида ўсишни секинлаштирди. Мовий уммонни яратганлар учун муҳим сабоқ: бозорда ҳаяжонланишига ва мовий уммоннинг товарлари ёки хизматларига талаб юқори бўлса ҳам, компания хушёрликни ва дам олишни йўқотмаслиги ҳамда ўз таклифининг стандартларини пасайтирмаслиги керак.
2. "JCDesaux", шунингдек, а'ропортлар ва транспортда реклама берувчи дунёдаги энг йирик провайдер. Компанияда миллиондан ортиқ реклама стендлари мавжуд ва ҳар куни тахминан 300 миллион киши унинг рекламаларини кўришади. 2013-йилда ушбу компания 2.676 миллиард евро даромадга эга бўлди.
3. Committee on Defense Manufacturing (1996), James Fallows (2002) ва John Birkleretal (2001)га қаранг
4. Department of Defense (1993)га қаранг
5. "JSF"нинг нима учун ташкил этилганлиги тўғрисида кўпроқ маълумот олиш учун Bill Breen (2002), Fallows (2002), Federation of Atomic Scientists (2001), David H. Freedman (2002), Nova (2003) ва АҚШ ҳаво кучлари (2002)га қаранг
6. Масалан, Miller (2003) ва Gasiorek-Nelsonга (2003) қаранг. Ўша пайтда АҚШ ҳарбий-денгиз флоти вице-адмиралли унвонига эга бўлган Миллер 2003-йилги мақоласида шундай ёзган эди: "Joint Strike Fighter" самолётининг яратилиши бошиданоқ ҳукумат ташкилотлари, саноат ва ҳарбийларнинг яқин ҳамкорлигига асослан-

ган эди. Асосий эътибор талабларнинг бирлигига қаратилди. Бу эса фаол синов учун харажатларни камайтиришга олиб келди. Дастур муваффақиятли чиқиши шарт". Мудофаа вазирининг техник тараққиёт бўйича ўринбосари Эдвард С. Олдридж-кичкина, 2003-йилда қайта жиҳозлаш ва логистика бўйича конференцияда нутқ сўзлаган "GasiorekNelson" (2003) мақоласида таъкидлаганидек, "Joint Strike Fighter" муваффақиятли халқаро дастур намуна-сидир".

7. "JSF" "F-35" концепциясини яратиш ва уни 2010-йилда амалга ошириш ўртасидаги деярли ўн йиллик бўшлиқни, шунингдек, армия иерархиясидан ташқаридаги ташқи томонларнинг мураккаб тармоғига ғоят катта боғлиқлигини ҳисобга олган ҳолда ушбу концепциянинг ўзи, биринчи нашрда айтиб ўтганимиздек, муваффақиятсиз бўлиш эҳтимолига эга эди. Раҳбарият жуда кўп қийинчиликларга дуч келди: армия ва Пентагонда қарорлар қабул қилиш учун масъул бўлган шахслар ўн йил ичида ўзгарган ва ташқи манфаатдор томонлар бу масалада турли хил қизиқиш ва қарашларга эга бўлишган. 8-бобда "F-35" лойиҳасини янада ривожлантириш ва унинг ички ҳамда ташқи манфаатдор томонлар билан боғлиқ бўлган бошқарув муаммолари нуқтаи назаридан қандай ўзгарганлиги ҳақида гапирдик.

6-боб

1. Rohlfs (1974)га қаранг. Ролфс биринчи бўлиб тармоқ ташқи хусусиятларини аниқлаб, уларни тавсифлади. Бу борадаги ишларни ўрганиш учун Kanz ва Shapiroга (1994) қаранг.
2. Kenneth J. Arrow (1962) ва Raul Romerra (1990) қаранг. Бу уларнинг рақобатбардош бўлмаган ва зарур маҳсулотларни технологик инновациялар билан чеклашлари муҳим эмас, чунки бу иқтисодиётда мавжуд бўлган анъанадир. Инновация тушунчаси янги таъриф-

ни олганда ва компаниянинг микроиқтисодий даражасида кўпроқ аҳамиятга эга бўлган қийматнинг инновацияси деб номланганда рақобатбардошлик ва эҳтиёжнинг аҳамияти янада ошади. Бунинг сабаби шундаки, технологик инновациялар одатда кўпроқ "чиқариб ташланган" таркибий қисмга эга. Бу патент муҳофазасини олиш имконияти ва қиёсий қулайлиги билан боғлиқ.

3. Ford Motor Company (1924) ва William J. Abernathy ҳамда Kenneth Wayneга (1974) қаранг.

7-боб

1. Мақсадли етакчилик ғояси эпидемиология ва пасайтириш нуқталари назариясидан келиб чиқади. Концепцияда айтилишича, энергия ва шунга ўхшаш қарашларга эга одамларнинг танқидий массаси мавжуд бўлганда, мақсадга интилиш эпидемияси юзага келиши мумкин, шундан сўнг ҳар қандай ташкилотда ҳар қандай туб ўзгаришлар бўлиши мумкин. Илк бор ижтимоий хатти-ҳаракатларга нисбатан "мақсадли етакчилик" атамаси 1957-йилда сегрегацияни ўрганишда (Morton Grodzins, 1957) ишлаб чиқилган ва кейинчалик Мериленд университетининг иқтисодчиси Томас Шеллинг томонидан яқунланган (Thomas Schelling, 1978). Кейинчалик бу атама Малколм Гладуэлл томонидан "Мақсадли етакчилик" (2000) китобида оммалашган. Шундан кейин бу ибора қатъий фойдаланишга кирган. Таъкидлаш керакки, биз мақсадли етакчилик назариясини Гладуэлл каби бир хил тушунмаймиз. Агар Гладуэлл жамиятда эпидемияни келтириб чиқарадиган сабаблар ҳақида ўйласа, биз компанияни ўзгартириш контекстида етакчиликдан манфаатдормиз. Аниқроғи, раҳбар қандай стратегияни амалга оширишда муҳим бўлган тўртта ташкилий тўсиқни енгиб ўтишини тушунишни истаймиз. Натижада биз кўриб чиқадиган асосий ҳаракатлантирувчи кучлар ёки паст харажатлар билан тезкор

ташкилий ўзгаришларнинг асосий манбаи деб ҳисоблайдиган номутаносиб таъсир этувчи омиллар Гладуэлл (мутахассислар, воситачилар, савдо ходимлари) томонидан айтиб ўтилганлардан фарқ қилади. Бизнинг тадқиқотларимиз Гладуэлл олиб борган тадқиқотдан контекстда ҳам, ўзгариш эпидемиясини яратиш воситасида ҳам фарқ қилади.

2. Joseph Ledoux (1998) ва J.S. Morris ва бошқалар. (1998)га қаранг.
3. Baddely (1990) ва Kolbга (1983) қаранг.
4. Синган ойналар назариясини муҳокама қилиш учун James Q. Wilson и George L. Kellingга (1982) қаранг.

8-боб

1. Thibault and L. Walker (1975).
2. Том Тайлер ва Аллан Линд каби тадқиқотчилар оқилона жараённинг кучини ва унинг турли маданиятлар ҳамда ижтимоий вазиятларга таъсирини намойиш этдилар. Тадқиқотлар тавсифи ва у билан боғлиқ ишлар учун E.A. Lind and T. R. Tyler (1988)га қаранг.
3. Ихтиёрий ҳамкорлик ҳақида: С. O'Reilly ва J. Chatman (1986), D. Katz (1964) ва P. M. Blaug (1964) қаранг.
4. Kim and Mauborgnera (1997b) қаранг.
5. Kim and Mauborgnera (1998a) қаранг.
6. Kim and Mauborgnera (1995) қаранг.
7. E. Herzbergдаги мунозарага қаранг (1966).
8. A. Ciralskyга (2013) қаранг.
9. Генерал-майор Кристофер Богданнинг A. Ciralsky эслатмаларига қаранг (2013).
10. Генерал-майор Кристофер Богданнинг "AFA Air and Space Technology Exposition"га (Вашингтон, 2013-йил сентябр) қаранг, Air Force Associationга (2013) қаранг.

9-боб

1. Kim and Mauborgne. Қаранг (2009).
2. Уч стратегик таклиф компаниянинг анъанавий йўналишларига мос келади. Пировард мақсади харидорга қиймат бериш ва фойда олиш ҳисобланади. Бунинг учун компания инвестициялар (харажатлар) ва инсон капиталини сарфлайди. Бундай пайтда компаниянинг ишчи тизимининг моҳияти харидор учун қиймат, фойда (даромадни минус харажатлари) ва инсон капитали нисбатига камайтиради. Яхши стратегия нафақат маркетинг, ишлаб чиқариш, инсон ресурслари ва бошқаларни қамраб олиши керак, балки компаниянинг барча фаолиятига тегишли бўлиши керак. Маркетинг бўлими қиймат таклифига эътибор қаратиши ва бошқа иккита таклифга эътибор бермаслиги мумкин. Ишлаб чиқариш бўлими харидорнинг эҳтиёжларини эътиборсиз қолдириши ёки одамларга кўплаб ўзгарувчан кўрсаткичлардан бири сифатида муносабатда бўлиши мумкин. Шу сабабли мовий уммоннинг мустақам стратегиясини тузиш пухта ишлаб чиқилган ва келишилган учта таклифни талаб қилади.

11-боб

1. Tellis and Golderra (2002) қаранг.

1-илова

1. “Ижодий ҳалокат” ҳақида Joseph A. Schumpeterra (1934; 1975) қаранг.
2. “New York Times”га (1906) қаранг.
3. “Literary Digest”га (1899) қаранг.
4. “Bruce McCalley”га (2002) қаранг.
5. William J. Abernathy and Kenneth Wayneга (1974) қаранг.
6. Antique Automobile Club of Americага (2002) қаранг.

7. Alfred P. Sloan (1965), с. 150 га қаранг.
8. Mariana Mazzucato ва Willi Semmlerra (1998) қаранг.
9. Lawrence J. Whitera (1971) қаранг.
10. Economistrara (1981) қаранг.
11. Sanghoon Ahnra (2002) қаранг.
12. Walter Adams ва James W. Brock (2002). 5–1 расм, 116–117-бет. га қаранг
13. Автомобил сотувчилар миллий ассоциациясининг маълумотларига кўра (2014 йил 19 июн).
14. Andrew Hargadon (2003), с. 43 га қаранг.
15. International Business Machines (2002).
16. Regis McKenna (1989), с. 24 га қаранг.
17. A+ Magazine (1987), с. 48–49; Fortunerа (1982) қаранг.
18. Otto Freidrichra (1983) қаранг.
19. Otto Freidrichra (1983) қаранг.
20. "IBM" "Apple" дан бир оз кўпроқ харажат қилди (1565 доллар ва 1200 доллар, лекин "IBM" да монитор бор эди, "Apple" да эса йўқ).
21. "History of Computing Project" га (2002-йил 28-июнь) қаранг.
22. "Financial Times" га (1999) қаранг.
23. "Hoovers Online" га (2003-йил 14-март) қаранг.
24. "Digital History" га (2004) қаранг.
25. "Screen Source" га (2002) қаранг.
26. Қизиғи шундаки, 1924-йилда томошабинлардан кинотеатрда нимани кўпроқ ёқтиришлари тўғрисида сўралган. 28 фоизи мусиқа, 19 % ходимларнинг хушмуомалаги, 19 фоизи қулай интерер ва 15 фоизи жозибадорликни деб жавоб беришган. Фақатгина 10 фоизи мижозлар филмларни танлашган (R. Koszarski,, 1990). 1922-йилда сўровда қатнашганларнинг 24 фоизи намоийш этилаётган фильм-

нинг сифати чипта нархига мос эмаслигини таъкидлашган. Ўша даврнинг афишаларида фильм мусиқасига ҳам катта эътибор берилган. 1926-йилда овозли фильмларнинг пайдо бўлиши билан кинотеатрда жонли мусиқанинг роли кескин пасайди (гуруҳ ёки оркестр ва шунга ўхшаш харажатлар). Ажойиб декорация, ҳашаматли мебел ва хизмат кўрсатувчилари, масалан, кинотеатр ходимлари томонидан томошабин автоуловларини тўхтаб туриш жойларига олиб боришлар фойдали бўлган ва ўн йил давомида америкаликлар шаҳар атрофига (Иккинчи жаҳон урушидан кейин) кўчиб ўтишгача таклиф қилинган янгиликлардан фойда олишган.

27. Screen Sourcera (2002) қаранг.

2-илова

- 1.** Саноат иқтисодиётининг структуралистик мактаби Джо Бэйннинг (Joe Bain) "тузилма – хулқ – иш самарадорлиги" парадигмасидан келиб чиқади. Бэйн тармоқлараро эмпирик тузилмани қўллаган ҳолда, асосан, структуранинг иш самарадорлигига бўлган таъсирга эътиборни қаратди. Мавзу бўйича қўшимча маълумот олиш учун Bainга (1956, 1959) қаранг.
- 2.** Шерер Бэйннинг ишини ривожлантиради ва оралиқ ўзгарувчи сифатида "хатти-ҳаракатлар"дан фойдаланиб "структура" ва "иш самарадорлиги" ўртасидаги анъанавий йўлни ҳисоблашга интилади. Қўшимча маълумот олиш учун Schererга (1970) қаранг.
- 3.** Қўшимча маълумот олиш учун Schererга (1970) қаранг.
- 4.** Масалан, Joseph A. Schumpeterга (1975) қаранг.
- 5.** Масалан, Joseph A. Schumpeterга (1975) қаранг.
- 6.** Эндоген ривожланиш ва янги ўсиш назарияси ҳақида қўшимча маълумот олиш учун Paul Romer (1990, 1994) ва G. M. Grossman ва E. Helpmanга (1995) қаранг.

7. Рақобат стратегиясини батафсил муҳокама қилиш учун Porterra (1980, 1985, 1996) қаранг.
8. Kim ва Mauborgnera (1997a, 1999a, 1999b, 2009) қаранг.
9. Joseph Schumpeter (1934) ва Andrew Hargadonra (2003) қаранг.
10. Мавзу ҳақида тўлиқроқ маълумот олиш учун алвон уммонларнинг тузоқлари тўғрисидаги 11-бобга қаранг.
11. Бу икки хил тушунчалардир, аммо улар билан боғлиқ усуллар бир вақтнинг ўзида ишлатилиши ва бир-бирини тўлдириши мумкин. Мовий уммон стратегиясини қайта тиклаб муаммони ўзгартириш орқали сиз “Кашфиётчилик муаммоларни ечиш назарияси” (“КМЕН”) каби техникаларни қўллашнинг ҳамда уларни модификацияланган муаммонинг инновацион ечимларини топиш учун турли хил ресурслар комбинацияси бўйича саралашда фойдаланишнинг мумкин. “КМЕН” тизимининг муаллифлари Гейнрих Альтшуллер ва унинг собиқ СССРдаги ҳамкасбларидир. Ушбу олимлар уч миллиондан ортиқ патентларни ўрганиб чиқишди ҳамда маълум бир муаммонинг инновацион ечимини башорат қилишга имкон берадиган тузилмаларни ажратиб олишга муваффақ бўлишди.

3-илова

1. Қиймат инновациясининг бозор динамикаси тўғрисида кўпроқ маълумот олиш учун Kim and Mauborgera (1999b) қаранг.
2. Даромадларни кўпайтириш имкониятларини муҳокама қилиш учун Paul Romer (1986) ва W. B. Arthurra (1996) қаранг.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. A+ Magazine. 1987. "Back In Time". February, 48-49.
2. Abernathy, William J., and Kenneth Wayne. 1974. "Limits to the Learning Curve". Harvard Business Review 52, 109-120.
3. Adams, Walter, and James W. Brock. 2001. The Structure of American Industry. 10th edition. Princeton, NJ: Prentice Hall.
4. Ahn, Sanghoon. 2002. "Competition, Innovation, and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence". OECD Working Paper 20.
5. Air Force Association. 2013. "F-35 Program Update." Air and Space Technology Exposition. Washington, DC. September 17. www.af.mil/Portals/1Zdocuments/af%20events/AFAltGenBogdan.pdf Accessed January 20, 2014.
6. Altshuller, Genrich. 1999. The Innovation Algorithm: TRIZ, systematic innovation, and technical creativity. Worcester, MA: Technical Innovation Center.
7. Andrews, Kenneth R. 1971. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin.
8. Ansoff, H. Igor. 1965. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill.
9. Antique Automobile Club of America. 2002. Automotive History — A Chronological History. www.aaca.org/history. Accessed June 18, 2002.
10. Arrow, Kenneth J. 1962. "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions," in The Rate and Direction of Inventive

- Activity, edited by R. R. Nelson. Princeton, NJ: Princeton University Press, 609-626.
11. Arthur, W. B. 1996. "Increasing Returns and the New World of Business". Harvard Business Review 74, July-August, 100-109.
 12. Auerbach, Paul. 1988. Competition: The Economics of Industrial Change. Cambridge: Basil Blackwell.
 13. Baddely, A. D. 1990. Human Memory: Theory and Practice. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
 14. Bain, Joe S. 1956. Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 15. Bain, Joe S., ed. 1959. Industrial Organization. New York: Wiley.
 16. Baird, Inga S., and Howard Thomas. 1990. "What Is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management," in Risk, Strategy, and Management, edited by Richard A. Bettis and Howard Thomas. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
 17. Balmer, J. 2001. "The New Jet Set". Barron's, November 19.
 18. Bettis, Richard A., and Howard Thomas, eds. 1990. Risk, Strategy, and Management. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
 19. Birkler, J., et al. 2001. "Assessing Competitive Strategies for the Joint Strike Fighter: Opportunities and Options". Santa Monica, CA: Rand Corporation.
 20. Blau, P. M. 1964. Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
 21. Borzak, L., ed. 1981. Field Study: A Source Book for Experiential Learning. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
 22. Breen, Bill. 2002. "High Stakes, Big Bets". Fast Company, April.
 23. Chandler, Alfred. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: The MIT Press.
 24. Christensen, Clayton M. 1997. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Caused Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press.
 25. Collins, Jim, and Jerry Porras. 1994. Built to Last. New York: Harper

Business.

26. Ciralsky, Adam. 2013. "Will It Fly?" *Vanity Fair*, September 16.
27. Committee on Defense Manufacturing in 2010 and Beyond. 1996. *Defense Manufacturing in 2010 and Beyond*. Washington, DC: National Academy Press.
28. Copernicus and Market Facts. 2001. *The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers*. Auburndale, MA: Copernicus Marketing Consulting.
29. D'Aveni, Richard A., and Robert Gunther. 1995. *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*. New York: Free Press.
30. Day, George S., and David J. Reibstein, with Robert Gunther, eds. 1997. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley.
31. Department of Defense Press Conference. 1993. "DOD Bottom Up Review". Reuter's Transcript Report, September 1.
32. Digital History. 2004. *Chronology of Film History*. www.digitalhistory.uh.edu/historyonline/film_chron.cfm. Accessed February 4, 2004.
33. Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: William Heinemann.
 - . 1992. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. New York: Dutton.
 - Economist. 2000. "Apocalypse Now". January 13.
 - . 1981. "Detroit Moves the Metal". August 15.
 - . 2001. "A New Orbit". July 12.
34. Fallows, James. 2002. "Uncle Sam Buys an Airplane". *Atlantic Monthly*, June.
35. Federation of Atomic Scientists. 2001. "F-35 Joint Strike Fighter". www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/f-35.htm. Accessed October 21, 2002.
36. *Financial Times*. 1999. "Compaq Stays Top of Server Table". February 3.

37. Ford Motor Company. 1924. Factory Facts from Ford. Detroit.
38. Fortune. 1982. "Fortune Double 500". June.
— . 2005. "The Secrets of Samsung's Success". September 5.
39. Foster, Richard, and Sarah Kaplan. 2001. Creative Destruction. New York: Doubleday.
40. Freedman, David H. 2002. "Inside the Joint Strike Fighter". Business 2.0, February.
41. Friedrich, Otto. 1983. "1982 Person of the Year: The Personal Computer". Time. www.time.com/time/poy2000/archive/1982.html. Accessed June 30, 2002.
42. Gasiorek-Nelson, Sylvia. 2003. "Acquisition and Logistics Excellence". Program Manager, May.
43. Gladwell, Malcom. 2000. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Little Brown & Company.
44. Grodzins, Morton. 1957. "Metropolitan Segregation". Scientific American 197, October.
45. Grossman, G. M., and E. Helpman. 1995. Innovation and Growth. Cambridge, MA: The MIT Press.
46. Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.
47. Hamel, Gary. 1998. "Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value". MIT Sloan Management Review 39, no. 2, 8.
— . 2000. Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press.
48. Hankyung Business. 2011. "Value Innovation and Goal-Oriented Management Made Samsung TV the Global No. 1". December 21.
49. Hargadon, Andrew. 2003. How Breakthroughs Happen. Boston: Harvard Business School Press.
50. Herbst, Kris. 2002. "Enabling the Poor to Build Housing: Cemex Combines Profit and Social Development". Changemakers Journal, September/October.
51. Herzberg, F. 1966. Work and the Nature of Man. Cleveland, OH:

World Publishing.

52. Hill, Charles W. L. 1988. "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost". *Academy of Management Review* 13, July, 401-412.
53. Hindle, T. 1994. *Field Guide to Strategy*. Boston: The Economist Books.
54. History of Computing Project. "Univac". www.thocp.net/hardware/univac.htm. Accessed June 28, 2002.
55. Hofer, Charles W., and Dan Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
56. Hoovers Online. www.hoovers.com/. Accessed March 14, 2003.
57. International Business Machines. 2002. IBM Highlights: 1885-1969.
58. www-1.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/1885-1969.pdf.
59. Accessed May 23, 2002.
60. Interbrand. *Best Global Brands 2013*.
61. www.interbrand.com/libraries/branding_studies/best_global_brand Accessed July 1, 2014.
62. Kanter, Rosabeth Moss. 1983. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
63. Katz, D. 1964. "The Motivational Basis of Organizational Behavior". *Behavioral Science* 9, 131-146.
64. Katz, Michael, and Carl Shapiro. 1994. "Systems Competition and Network Effects". *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 2, 93-115.
65. Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne. 1993. "Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions". *The Academy of Management Journal* 36, no. 3, 502-526.
 - . 1995. "A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making: *Strategy Content Implications in the Multinational*". *Organization Science* 6, February, 44-61.
 - . 1996. "Procedural Justice and Manager's In-role and Extra-

- role Behavior". Management Science 42, April, 499-515.
- . 1997a. "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth". Harvard Business Review 75, January-February, 102-112.
 - . 1997b. "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy". Harvard Business Review 75, July-August, 65-76.
 - . 1997c. "On the Inside Track". Financial Times, April 7.
 - . 1997d. "When 'Competitive Advantage' Is Neither". Wall Street Journal, April 21.
 - . 1998a. "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy". Strategic Management Journal, 323-338.
 - . 1998b. "Building Trust". Financial Times, January 9.
 - . 1998c. "Value Knowledge or Pay the Price". Wall Street Journal Europe, January 29.
 - . 1998d. "A Corporate Future Built With New Blocks". New York Times, March 29.
 - . 1999a. "Creating New Market Space". Harvard Business Review 77, January-February, 83-93.
 - . 1999b. "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy". MIT Sloan Management Review 40, no. 3, Spring.
 - . 1999c. "The Bright Idea that Conquered America". Financial Times, May 6.
 - . 2000. "Knowing a Winning Business Idea When You See One". Harvard Business Review 78, September-October, 129-141.
 - . 2002. "Charting Your Company's Future". Harvard Business Review 80, June, 76-85.
 - . 2003. "Tipping Point Leadership". Harvard Business Review 81, April, 60-69.
 - . 2004. "Blue Ocean Strategy". Harvard Business Review 82, October, 75-84.

- . 2005. "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice". California Management Review 47, March, 105-121.
- . 2009. "How Strategy Shapes Structure". Harvard Business Review 87, September, 72-80.
- 66.** Kolb, D. A. 1983. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New York: Prentice Hall Press.
- 67.** Korea Economic Daily. 2004. April 20, 22, 27; May 4, 6.
- 68.** Koszarski, R. 1990. *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Feature Picture, 1915-1928*. New York: Scribner and Sons.
- 69.** Kuhn, Thomas S. 1996. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- 70.** Larkin, J., and H. Simon. 1987. "Why a Diagram Is (Sometimes) Worth 10,000 Words". *Cognitive Science* 4, 317-345.
- 71.** Ledoux, Joseph. 1998. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.
- 72.** Lester, P. 2000. *Visual Communication Images with Messages*. 2nd ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- 73.** Lind, E. A., and T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- 74.** Literary Digest. 1899. October 14.
- 75.** Markides, Constantinos C. 1997. "Strategic Innovation". *MIT Sloan Management Review*, Spring.
- 76.** Mazzucato, Mariana, and Willi Semmler. 1998. "Market Share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-cycle: US Automobile Industry". *Journal of Evolutionary Economics* 8, no. 4, 10.
- 77.** McCalley, Bruce. 2002. *Model T Ford Encyclopedia, Model T Ford Club of*
- 78.** America, May. www.mtfca.com/encyclo/index.htm. Accessed May 18, 2002.
- 79.** McKenna, Regis. 1989. *Who's Afraid of Big Blue?* New York: Addison-Wesley.
- 80.** Miller, Jerry. 2003. "JSF Sets the Standard for Aircraft Acquisition".

Proceedings Magazine, June.

81. Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press.
82. Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
83. Moore, James F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.
84. Morris, J. S., et al. 1998. "Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala". *Nature* 393, 467-470.
85. National Automobile Dealers Association. "State-of-the-Industry Report 2012". www.nada.org/NR/rdonlyres/C1C58F5A-BE0E-4E1A-9B56-1C3025B5B452/0/NADADATA2012Final.pdf. Accessed June 19, 2014.
86. NetJets. 2004. "The Buyers Guide to Fractional Aircraft Ownership". www.netjets.com. Accessed May 8, 2004.
87. New York Post. 1990. "Dave Do Something". September 7.
88. New York Times. 1906. "'Motorists Don't Make Socialists,' They Say". March 4, 12.
89. Norretranders, T. 1998. *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size*. New York: Penguin Press Science.
90. North American Industry Classification System: United States 1997. 1998. Lanham, VA: Bernan Press.
91. Nova. 2003. "Battle of the X-Planes". PBS. February 4.
92. Ohmae, Kenichi. 1982. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.
 - . 1990. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: HarperBusiness.
 - . 1995a. *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: HarperCollins.

93. Ohmae, Kenichi, ed. 1995b. *The Evolving Global Economy: Making Sense of*
94. *the New World Order*. Boston: Harvard Business School Press.
95. O'Reilly, C., and J. Chatman. 1986. "Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology* 71, 492-499.
96. Pascale, Richard T. 1990. *Managing on the Edge*. New York: Simon & Schuster.
97. Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence*:
98. *Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.
99. Phelps, Elizabeth A., et al. 2001. "Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear". *Nature Neuroscience* 4, April, 437-441.
100. Porac, Joseph, and Jose Antonio Rosa. 1996. "Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm". *Advances in Strategic Management* 13, 363-388.
101. Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
 - . 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
 - . 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, November- December.
102. Prahalad, C. K., and Gary Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review* 68, no. 3, 79-91.
103. Rohlfs, Jeffrey. 1974. "A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service". *Bell Journal of Economics* 5, no. 1, 16-37.
104. Romer, Paul M. 1986. "Increasing Returns and Long-Run Growth". *Journal of Political Economy* 94, October, 1002-1037.
 - . 1990. "Endogenous Technological Change". *Journal of Political Economy* 98, October, S71-S102.
 - . 1994. "The Origins of Endogenous Growth". *Journal of*

МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

Economic Perspectives 8, Winter, 3-22.

105. Schelling, Thomas C. 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W. W. Norton and Co.
106. Scherer, F. M. 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally.
–. 1984. *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*. Cambridge, MA: The MIT Press.
107. Schnaars, Steven P. 1994. *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. New York: Free Press.
108. Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
–. 1975 (originally published 1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
109. Screen Source. 2002. "US Movie Theater Facts". www.amug.org/~scrnsrc/theater_facts.html. Accessed August 20, 2002.
110. Sloan, Alfred. 1965. *My Years with General Motors*. London: Sidgwick & Jackson.
111. *Standard Industrial Classification Manual*. 1987. Paramus, NJ: Prentice Hall Information Services.
112. Tellis, G., and P. Golder. 2002. *Will and Vision*. New York: McGraw Hill.
113. Thibault, J., and L. Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
114. Tufte, E. R. 1982. *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
115. United Nations Statistics Division. 2002. *The Population and Vital Statistics Report*.
116. United States Air Force. 2002. "JSF Program Whitepaper". www.jast.mil. Accessed November 21, 2003.
117. von Clausewitz, Carl. 1993. *On War*. Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret. New York: Knopf.

- 118.** von Hippel, Eric. 1988. *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- 119.** White, Harrison C. 1981. "Where Do Markets Come From?" *American Journal of Sociology* 87, 517-547.
- 120.** White, Lawrence J. 1971. *The Automotive Industry after 1945*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 121.** White, R. E. 1986. "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation". *Strategic Management Journal* 7, 217-231.
- 122.** Wilson, James Q., and George L. Kelling. 1982. "Broken Windows". *Atlantic Monthly* 249, no. 3, March, 29.
- 123.** Zook, Chris. 2004. *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*. Boston: Harvard Business School Press.

МИННАТДОРЧИЛИК

Шуни алоҳида эътироф этмоғимиз керакки, ушбу китобни тайёрлашда “INSEAD” ноёб тадқиқот муҳитини яратиб бизга жиддий ёрдам берди.

Албатта, “INSEAD” да мавжуд бўлган назария ва амалиёт, шунингдек, факултет талабалари, ўқитувчилари ва раҳбарларининг ҳаммаслақ бўлишлари биз учун жуда фойдали бўлди. Антонио Борхес, Габриэль Хававини ва Лудо ван дер Хейденлар тадқиқотлар давомида бизни илхомлантирдилар ва қўллаб-қувватладилар. Бу эса тадқиқот ва машғулотни яқиндан бирлаштиришга имкон берди. “Pricewaterhouse Coopers” (“PwC”) ва “Boston Consulting Group” (“BCG”) бизнинг лойиҳамизни молиявий томондан қўллаб-қувватлагани хурматга лойиқдир. “PwC”дан Фрэнк Браун, Ричард Бэйрд ва Рене Абате, Жон Кларксон, Жорж Стоклар, “BCG”дан Оливье Гарди биз учун кимматли ҳамкорлар бўлишди.

Иқтидорли тадқиқотчилар гуруҳи бир неча йиллар давомида бизга ёрдам бериб келишди. Айниқса, улар орасидаги бизнинг энг содик ёрдамчиларимиз: Жейсон Хантер ва Чжилар ҳақида алоҳида тўхталишни лозим топдик. Ушбу китобни яратишда уларнинг садоқати, ишга масъулият билан ёндашишлари ва мукамалликка интилишлари муҳим рол ўйнади.

Бизнес мактабдаги ҳамкасбларимиз ҳам ушбу китоб учун ўз ғояларини тақдим этишди. “INSEAD” ходимлари, айниқса, Субраманьян Ранган ва Лудо ван дер Хейден фикрларни қайта ишлашга ёрдам беришди. Шунингдек, кимматли изоҳлар қолдиришди ва бизни ҳар томонлама қўллаб-қувватладилар. “INSEAD”нинг қўллаб-ўқитувчилари мазкур китобнинг ғоялари ва тушунчаларини компа-

ния раҳбарлари ҳамда “МВА”ларга сўзлаб беришди. Уларнинг фикр-мулоҳазалари-да муҳим аҳамият касб этди. Бошқалар интеллектуал томондан қўллаб-қувватлашни таклиф қилишди ва меҳр бера олишди. Рон Аднер, Жан-Луи Барса, Бен Бенсау, Анри-Клод де Беттинье, Майк Бримм, Лоренс Капрон, Марко Чекканьоли, Карел Кул, Арна Де Мейер, Ингемар Дирикс, Гарет Диаз, Жорж Ипен, Пол Эванс, Чарли Галуника, Аннабелле Гоуэр, Хавьяра Химено, Доминик ОНил Жонс, Филипп Лассерра, Жан-Франсуа Манзони, Женс Меер, Клод Микой, Деган Моррис, Куй Нгуен Хюи, Субраманян Ранган, Джонатан Стори, Хайнц Танхайзер, Дэвид Янг, Питер Земски, ва Миня Цзенлардан миннатдор эканимизни таъкидлашдан мамнунмиз.

Хуллас, бугун дунё амалиётчилари ва назарётчилари билан танишишга муваффақ бўлдик. Улар ушбу китоб ғояларини амалда намоиш этишда катта ҳисса қўшдилар ва тадқиқот учун материал тўплашга ёрдам бердилар. Биз билан бирга ишлаган ва 4-бобга жиддий ҳисса қўшган ҳамда ғояларимизни компанияларда қўллаш тажрибаларини ташкиллаштирган Марк Бовэ-Коладонга алоҳида раҳмат айтмоқчимиз. Шунингдек, Франсис Гуйяр ва унинг ҳамкасбларидан ҳам миннатдормиз. Гэвин Фрэзер, Уэйн Мортенсен, Брайан Маркс, Кеннет Лау, Ясус Сиин, Джонатан Лэндри, Чжунан Чжан, Ральф Тромбетту, Габор Бурт, Шантарам Венкатеш, Мики Кавав, Атул Синья, Арнольд Исак, Фолькер Вестерманн, Мэтт Уильямсон, Кэролайн Эдвардс, Марк Спелман, Омар Аббош, Джим Сэйлз ва бу инсонларнинг барча ҳамкасбларига катта раҳматлар айтиб қоламиз. “Accenture” билан ҳамкорлик алоқаларини ўрнатганимиздан бағоятда хурсандмиз. Бизни қўллаб-қувватлагани учун “Lucent Technologies”га ташаккурлар.

Тадқиқот давомида дунёдаги компаниялар ва жамоат ташкилотлари раҳбарлари билан учрашишга эришдик. улар кимматли

вақтларини биздан қизғанишмади ва китобдаги ғояларга сезиларли таъсир кўрсатган фикрлари билан ўртоклашишди. Биз улардан жуда миннатдормиз. Ғояларимизни амалда татбиқ этишга уринган кўплаб хусусий ва жамоат ташаббуслари орасидан “Samsung Electronics” компаниясининг “Value Innovation Program (VIP) Center” ва Сингапурдаги “Value Innovation Action Tank” (VIAT) ташкилотлари бизнинг илҳом ва билимимизнинг асосий манбасига айланишди. “Samsung Electronics”дан Жонг Йонг Юн ва Сингапур ҳукумати-нинг доимий котиблари бизга ҳамкорлик қилишди. Шунингдек, кадриятлар инновацион ғояларини амалга оширувчи глобал ҳамжа-мият – “Value Innovation Network” (VIN) аъзоларига ва, айниқса, бу ерда тилга олинмаган барча ҳамкорларимизга миннатдорчилик бил-дирмоқчимиз.

Шу ўринда муҳарриримиз Мелинда Меринога оқилона изоҳлари ва нашриёт шарҳлари учун ҳамда “Harvard Business School Publishing” нашриёт жамоасига уларнинг саъй-ҳаракатлари, қўллаб-қувватлашлари ва иштиёқлари учун ташаккурлар айтамыз.

“Harvard Business Review”даги ҳозирги ва олдинги муҳар-рирларга, айниқса, Девид Чемпион, Том Стюарт, Нан Стоун ва Жоан Магреттгалардан ҳам миннатдормиз. Айтишимиз керакки, “MBA”, “PhD” ва “INSEAD” раҳбарларидан жуда катта қарздормиз. Стратегия курслари ва “Value Innovation Study Group” иштирокчи-лари матонат кўрсатишди, негаки ушбу китобнинг кўплаб ғоялари-ни уларда синаб кўрдик. Улар томонидан берилган мураккаб са-воллар ва айтилган мулоҳазали фикрлар бизнинг ғояларимизни аниқлаштириш ва бирлаштиришга ёрдам берди

Мазкур китобнинг биринчи нашрида номлари тилга олинмаган олимлар ҳам мана, ўн йилдирки, бизга кўп бора ёрдам бериб келишди. Уларнинг беминнат ёрдамларидан хурсандмиз ва ташаккурлар айтамыз. Таъкидлаш ўйинлики, Фрэнк Браун узокни кўриб иш тутди: “INSEAD” (IBOSI) мовий уммон стратегияси институтини очди ҳамда деканлар Илиян Михов ва Питер Земскийлар ушбу ташаббусни қатъий қўллаб-қувватладилар. Уларнинг қарашлари ва қўллаб-қувватлашлари туфайли “INSEAD” да ўқиётган менежерлар ҳамда “MBA” талабалари учун кўплаб мовий уммон стратегиялари (BOS) дастурларини ишлаб чикдик. Уларнинг кўмагида синфда муҳокама қилинадиган ҳақиқий ҳолатларнинг анъанавий тавсифларини тўлдиришга қаратилган назария, таълимга янгича ёндашув ҳақидаги фильмларни киритдик. Менежерлар “MBA” ва “EMBA” учун “INSEAD” дастурларида мовий уммон стратегиялари назарияси, амалий машғулотлари ва ўқув курсларини ўқитган барча ўқитувчиларимизга миннатдорчилик билдирамыз. Биз Эндрю Шипплов, Фаре Булу, Жуоли Чен, Цзи Ми, Майкл Шил, Жеймс Костантини ва Лорен Матиснинг исмларини алоҳида айтмиб ўтмоқчимиз. Биз аллақачон ҳамкасблар ва тадқиқотчиларга ўз миннатдорчилигимизни билдирдик, аммо бунга алоҳида эътибор қаратишга лойик бўлганлар: Зинайре Мунир, Оу Янг Ку, Катрине Линг ва Майкл Оленикуларга улкан миннатдорчилик билдирамыз. Биз улардан мовий уммон стратегияси бўйича ўқув материаллари, тадқиқотлар ва дастурларни тайёрлашда кўрсатган ёрдамлари учун қарздормиз. Тадқиқотларимизни сахийлик билан молиялаштирган “Beaucourt Foundation” фондига катта раҳмат.

Қолаверса, ғояларимизни ҳаётга татбиқ этгани учун кўплаб жамоатчилик ва нотижорат ташкилотларига ҳам миннатдорчилик билдирамыз. Мовий уммон стратегияси институтини (MBOSI) ва Президент Обаманинг “White House Initiative on Historically Black

Colleges and Universities” бўйича ташаббусини алоҳида таъкидламокчимиз. Бу иккала ташкилот бизга янги туртки берди, мовий уммонлар назариясини етакчилик, тадбиркорлик ва хусусий сектор каби соҳаларда қўллаш ҳамда тарқатишда ёрдам берди. Қолаверса, Малайзия расмийлари ва ишбилармонлари, шунингдек, Президентнинг “President’s Board of Advisors on Historically Black Colleges and Universities” бўйича маслаҳатчиларига миннатдорчилик билдирамиз. Же Вон Парк ва унинг “MBOSI” ҳамкасблари: Роберт Бонг ва бошқаларга, шунингдек, Питер Ндж ва унинг ҳамкасбларига раҳмат. “MBOSI”да “BOS” дастурининг менежерлари Касья Дуда ва Жули Лига иштиёқи, қўллаб-қувватлаши ва фидокорлиги учун, шунингдек, Крейг Уилкига илмий ёрдами учун миннатдорчилик изҳор этамиз. “IBOSI”да бизни қўллаб-қувватлаган Мелани Пипино ва Мари-Франсуаз Пикереларга доимий ёрдамлари ва садокати учун ташаккурлар айтиб қоламиз.

МУАЛЛИФЛАР ҲАҚИДА

В. Чан Ким – профессор, “INSEAD”нинг стратегия ва халқаро менежмент бўлими бошлиғи. Дунёдаги энг таниқли бизнес маслаҳатчиларидан бири. Сингапурдаги “Value Innovation Action Tank” директорлар Кенгаши аъзоси.

В. Чан Ким дунёдаги кўплаб халқаро корпорацияларда маслаҳатчи бўлиб ишлаган. Ҳозирги кунда Европа Иттифоқининг маслаҳатчи аъзоси ҳисобланади. Кўп миллатли корпоратив бошқарувида бир нечта мақолалар муаллифи. Унинг ишлари деярли барча таниқли бизнес журналлари томонидан нашр этилган. Профессор Кимнинг “Harvard Business Review” томонидан нашр этилган бошқарув стратегиялари ҳақидаги мақолалари доим диққат марказда бўлиб келган. Унинг мақолалари чоп этилган нашрлар йиллар давомида ўқувчилар ярим миллиондан ортиқ нусхада етказиб берилган.

Профессор Ким Халқаро Бизнес Академияси ва “Элридж Хейнс Мемориал Фонди” томонидан халқаро бизнесдаги энг яхши асари учун мукофотга сазовор бўлди.

Классик бизнес хитга айланган “Мовий уммон стратегияси”нинг муаллифи (Рене Моборн билан биргаликда). Мазкур Китоб дунёнинг 43 тилига таржима қилинган ва 3,5 миллион нусхада сотилган.

Рене Моборн – “INSEAD”нинг фахрий тадқиқотчиси. “INSEAD” стратегияси ва менежменти профессори, Давосдаги Жаҳон иқтисодий форумининг аъзоси. Халқаро корпорацияларда менежментга бағишланган бир қатор мақолалар муаллифи ҳисобланади.

ЖАҲОН ИҚТИСОДИЁТИНИНГ ХАЛҚАРО
БЕСТСЕЛЛЕРИ

В. Чан КИМ, Рене МОБОРН

МОВИЙ УММОН СТРАТЕГИЯСИ

Таржимонлар:

Алишер **РАВШАНОВ**
Эргашбой **МАТЁҚУБОВ**

Бош муҳаррир:

Алишер **РАВШАНОВ**

Нашрга тайёрловчи:

Эргашбой **МАТЁҚУБОВ**

Мусаххих:

Лолахон **ҚЎЗИБОЕВА**

Қўшимча иқтибослар ва изоҳларни тайёрловчи:

Эргашбой **МАТЁҚУБОВ**

Компьютерда саҳифаловчи:

Лолахон **ҚЎЗИБОЕВА**

ДИҚҚАТ!!! “**Мовий уммон стратегияси**” китобининг ўзбек тилидаги ушбу таржимасини ёки унинг бир қисмини нашрга тайёрловчининг махсус (ёзма) рухсатисиз китоб ҳолида ёки газета ва журналларда чоп этиш, электрон кўринишида тарқатиш, интернетга жойлаштириш, шунингдек, асарда келтирилган изоҳ ва иқтибослардан ижодий фойдаланиш катъиян тақиқланади.

Лицензия рақами АІ № 274. 15.07.2015. да берилган

Босишга 15.04.2021 йилда рухсат этилди. Бичими 60/84. 1/16.

Босма тобоғи 24. Шартли босма тобоғи 27

Гарнитура “Times New Roman” офсет қоғози.

Адади 3 000 нусха. Буюртма № 11.

Баҳоси келишилган нарҳда.

“BOOK MEDIA PLUS” Хусусий корхонасида тайёрланди.

Манзил: Тошкент, Чилонзор тумани, Чўпон ота кўчаси, 28 А.