

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

Самарканд иқтисодиёт ва сервис институти

Магистратура бўлими

«Маркетинг» кафедраси

«Ҳимояга тавсия этилди»

Кафедра мудири

_____проф. Нормакмадов Р.

**МАГИСТРЛИК
ДИССЕРТАЦИЯСИ**

**Мавзу: Тижорат банкни инновацион ривожланиш
асосида маркетинг стратегиясини такомиллаштириш**

Бажарди ММР 110 гуруҳ магистранти Хайдарий Фируз Зоирзода

Илмий раҳбар: проф. Нормакмадов Р.

Самарканд - 2012 йил

Мундарижа:

Кириш.....

I БОБ.

Банк маркетинг стратегиясининг назарий асослари.

- 1.1. Банк маркетинг стратегиясини моҳияти ва мазмуни.....
- 1.2. Банк маркетинг стратегиясининг методологик асослари.....
- 1.3. Банк маркетинг стратегиясининг режалаштириш босқичлари.....

II БОБ.

“Ипак йўли” ОАИТБанки фаолиятида банк хизматлари маркетингни жорий ҳолати.

- 2.1. “Ипак йўли” ОАИТБ да банк хизматларининг тури ва банк
хизматларининг маркетинг тавсифи.....
- 2.2. Банк хизматлари бозорини мухити ва таъсир этувчи омиллар.....
- 2.3. Банк хизматлари бозори жорий ҳолатининг таҳлили ва уни баҳолаш..
- 2.4. Банк хизматлари маркетингнинг ривожланиш истиқболлари.....

III БОБ.

“Ипак йўли” ОАИТБанкни инновацион ривожланишининг маркетинг стратегиясини самарадорлигини ошириш йўллари ва истиқболлари.

- 3.1. Банк маркетингдаги рақобат сиёсатини амалга ошириш стратегик
вариантлари.....
- 3.2. Банк маркетингдаги ассортимент (хизмат турлари) сиёсатини амалга
ошириш стратегик ёндашувлари ва уларнинг вариантлари.....
- 3.3. Банк маркетингдаги бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсатини
амалга ошириш стратегик ёндашувлари ва уларнинг вариантлари.....
- 3.4. Банк маркетингдаги баҳо сиёсатини амалга оширишни стратегик
ёндашувлари ва уларнинг вариантлари.....
- 3.5. Банк маркетингдаги реклама сиёсатини амалга оширишни стратегик
ёндашувлари ва уларнинг вариантлари.....

IV. Хулоса.....

V. Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....

1.2. Банк маркетинг стратегиясининг методологик асослари

Стратегик мақсадлар – илгари таснифланган миссияни амалга оширишга йўналтирилган, низом фаолиятининг барча йўналишлари бўйича банкнинг кенг қўламли масалалари.

Стратегик мақсадларни аниқлашда ҳисобга олинадиган омиллар:

- банкнинг ички ресурслари (биринчи навбатда молиявий, информацион ва меҳнат) – устувор омил сифатида;
- муассислар томонидан қўйилган талаблар (банк рентабеллигининг режа даражаси, ихтисослашиш йўналиши ва х.к.);
- ички ва ташқи муҳитнинг чегараловчи ва қўллаб – қувватловчи омиллари (қонунчилик, рақобатчилар, мижозлар, персонал, техноолгиялар ва х.к.);
- банкнинг корпоратив маданияти.

Белгиланган мақсадларга қўйилган методологик талаблар:

- реаллик, яъни уларга амалий жиҳатдан эришишнинг мумкинлиги (биринчи навбатда банкда мавжуд бўлган ресурслар билан аниқланади) – бош талаб сифатида;
- аниқлик, яъни бевосита бажарувчилар томонидан бир хилда тушунилиши ва талқин қилиниши;
- ўлчовлилик, яъни уларни миқдорий таснифлаш мумкинлиги;
- вақт давомидаги йўналтирилганлик, яъни қўйилган мақсадларни вақт нўқтаи – назаридан дифференцияланиши – узоқ муддатли, ўрта муддатли ва жорий ва уларга эришишнинг аниқ муддаларини белгилаш;
- бир хиллилик, яъни банк фаолиятининг турли йўналишлари бўйича мақсадлар қарама – қаршилигининг мумкин эмаслиги.

Рақобат сиёсатини амалга оширишнинг базавий усуллари.

А) Молиявий характердаги усуллар:

- банк махсулотларини ишлаб чиқариш харажатларини (рақобатчиларнинг аналогик (ўхшаш) махсулотларига нисбатан) пасайтириш;
- банк махсулотларини реализация қилиш харажатларини камайитириш;

Изоҳ: баъзи банкларимизнинг ташкил қилиниши пайтидаги специфик шароит, уларнинг рақобатбардошлик имкониятлари анча юқори бўлишини таъминлаб берди. Демак:

- *бозорда монопол позицияга эга бўлган банклар депозитларга маблағларни паст фоизларда жалб қилиш имкониятига эга эди;*
- *йирик корпорациялар томонидан ташкил қилинган банклар паст фоизли маблағларни ички корпоратив тақсимот тартибида жалб қилиш имкониятига эга эди;*
- *давлат бошқарув органлари томонидан қўллаб – қувватланган банклар янги мижозларни ноанъанавий усуллар билан жалб қилиш (реклама харажатларини амалга оширмасдан) имкониятига эга эди.*

Б) маркетинг характеридаги усуллар:

- баҳо усуллари (энг самарали);
- ассортимент усуллари;
- реклама усуллари.

В) ташкилий характеридаги усуллар:

- бошқарув тизимининг энг самарали усуллари жорий қилиш;
- минтақавий бозорларга чиқиш имкониятини берувчи филиал тармоғини ривожлантириш (кўп харажатли усул);
- мижозга хизмат кўрсатишнинг янги ташкилий шаклларида фойдаланиш.

Масалан: йирик молиявий имкониятларга эга юридик шахсга (VIP – мижоз) индивидуал хизмат кўрсатиш учун хизматлар комплексини таклиф қилувчи минибанк ташкил қилинади. Ташкилий ёндашувнинг ушбу усулига қўшимча жозибадорлик бағишлаш учун минибанк мижоз биносига жойлаштирилади.

Рақобатнинг носозлом ва ноқонуний усуллари:

- банк разведкаси;
- давлат органларининг яширин ёрдамидан фойдаланиш;
- бозордаги монопол позицияни суистеъмол қилиш;
- рақобатчиларнинг энг малакали мутахассисларни «тортиб олиш»;
- рақобатчини давлат органлари ёки мижозлар олдида дискредитация (ёмонлаш) қилиш учун оммавий ахборот воситаларидан фойдаланиш;
- очиқчасига криминал усуллар.

Изоҳ: ушбу усуллар банк қонунчилиги ва банк фаолияти этикасига тўғри келмайди. Бу биринчи навбатда банк разведкаси ва энг малакали ходимларни «тортиб олишга» оиддир. Аммо банк ҳамжамияти аъзолари томонидан улардан фақат баъзи бирларига нисбатан салбий фикр билдирилади – диффамация (рақобатчилар тўғрисида ёлгон маълумотларнинг тарқатилиши) ва очиқчасига криминал усуллар (рақобатчи банк раҳбарларига нисбатан тизийиқ ўтказиш ёки унинг компьютер тизимларига шикаст етказиш учун ёлланма хакерлардан фойдаланиш).

Ассортимент (хизмат турлари) сиёсати.

Ассортимент сиёсати мақсади – банк томонидан мижозларга таклиф қилинаётган хизматларни шакллантириш ва ўзгартириш жараёнининг стратегик йўналишларини аниқлаб олишдир. Бу сиёсатнинг муваффақиятли амалга оширилиши қўйидаги масалаларнинг ечилишини таъминлайди:

- фаолиятнинг тижорат йўналиши бўйича – вақтнинг ушбу нўқтасида энг жозибадор бўлган хизматлар жамланмасини таклиф қилиш билан мижозлар базасини доимий равишда кенгайтириб борилиши;
- молиявий йўналиш бўйича – сотиш ҳажмини ошириш ҳисобига банк даромадининг кўпайишини таъминлаш;
- банк рискларини бошқариш йўналиши бўйича – ассортимент рискларини минималлаштириш.

Банкнинг ассортимент сиёсатига қўйилган методологик талаблар:

- замонавий молиявий бозорда талаб структурасининг тезкор ўзариб боришини акс эттирувчи олий даражадаги қайишқоқлик;
- режалаштирилаётган хизматлар ассортиментини белгилаб олинган мижозлар гуруҳининг индивидуал талабларига мослаштириш;
- режалаштирилаётган ассортиментга таркибига кирувчи алоҳида хизмат турларини аниқ мижозларнинг специфик талабларини акс эттирувчи «мақсадли комплекслар» га бирлаштириш;
- таклиф қилинаётган ассортиментнинг ўзгартирилишини амалга оширишда нафақат жорий, балки перспектив талабни ҳам ҳисобга олиш;
- ушбу сиёсатни доимий равишда маркетинг стратегиясининг ўзга йўналишлари (айниқса баҳо сиёсати) билан алоқадорлиги таъминлаш.

Банк сектори ассортимент сиёсатининг тармоқ хусусияти қуйидаги омиллар билан аниқланади:

- таклиф қилинаётган хизматларни дифференциялашнинг энг қулай имкониятлари;
- янги хизмат турларига нисбатан молиявий бозор иштирокчиларининг консерватизми;
- бозорда молиявий хизматларни таклиф этиш имкониятига эга бўлган кўплаб нобанк кредит муассасаларининг мавжудлиги (масалан, кредит уюшмалари аъзоларига кредит ажратилиши ёки ломбардларнинг кредитлари);
- аксарият банкларнинг ассортимент сиёсатида радикал инновациялардан фойдаланилмасликка ва ўзга банклар тажрибасидан келиб чиққан ҳолда қарор қабул қилишга интилиши.

Банк сектори ассортимент сиёсатининг алоҳида (мамлакатимизга хос бўлган) тармоқ хусусиятлари қуйидаги омиллар билан таснифланади:

- банк фаолиятининг етарли даражада шаффоф эмаслиги оқибатида талаб структурасидаги эҳтимолий ўзгаришларни баҳолаш имкониятларининг анча пастлиги;
- банк хизматларига бўлган тўловга қобил талабнинг чегараланганлиги;

- бир корпоратив банк томонидан таклиф қилинаётган хизматлар ассортиментининг турли минтақавий бозорлардаги диспропорцияси;

- мураккаб технологияларга асосланган хизматларнинг мижозлар томонидан қабул қилинишидаги муаммолар (масалан, «Мижоз – банк» дастури).

Мисол: кўплаб банклар ва уларнинг филиаллари «Мижоз – банк» дастурини жорий этилишининг даслабки шарт тарзида ўз ҳисобидан мижозларнинг бухгалтерия ҳисоби ходимларини ўқитишни таъкил қилиш заруратига дуч келишди.

Бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсати.

Ушбу *сиёсатнинг бош мақсади* илгари хизмат кўрсатилган минтақавий ёки тармоқ сегментларини янгилаш ёки йўқ қилиш йўли билан хизмат кўрсатилаётган бозор структурасини ўзгартириш жараёнидаги стратегик устувор йўналишларни аниқлаб олишдир.

Изоҳ: бозор сегменти банк хизматлари бозорининг маълум хусусиятларга кўра ажратиб олинган (умумлаштирилган) қисмидир. Янги сегмент сифатида банк филиали очилган минтақа ёки илгари хизмат кўрсатилмаган тармоққа алоқадор мижозлар гуруҳи чиқиши мумкин. У ёки бу сегментни йўқ қилиниши ўхшаш тарзда амалга оширилади.

Ушбу сиёсатнинг муваффақиятли амалга оширилиши қуйидаги масалаларнинг ечилишига олиб келади:

- фаолиятнинг тижорат йўналиши бўйича – хизмат кўрсатилаётган бозор структурасининг банк учун манфаатли бўлишини таъминлаш.

- молиявий йўналиш бўйича – бозорнинг янги сегментларини эгаллаш орқали сотиш ҳажмини ошириш ва даромаднинг ўсиб боришига эришиш.

- банк рискларини бошқариш йўналишида – аниқ сегментларга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ тижорат рискларини минималлаштириш.

Изоҳ: биринчи навбатда, банк жорий конъюктураси ёмонлашган тармоқ ёки минтақадан ўз активларини тезкорлик билан олиб чиқишга

улгармаганлиги оқибатида, режалаштирилган даромаднинг олинмаслиги хавфини ҳисобга олиш зарур.

Банкнинг ушбу сиёсатига қўйилган методологик талаблар:

- замонавий молия бозорининг маълум сегментлари конъюктураси юз берадиган ўзгаришларини ўзида акс эттирийдиган юқори даражадаги қайишқоқлик;

- банк хизматларига бўлган талаб нўқтаи – назаридан аниқ минтақа ёки тармоқнинг индивидуал хусусиятларини эътиборга олиш;

- кўриб чиқиладиган банк сиёсатини ўзгартириш тўғрисидаги қарорлар қабул қилиши пайтида маълум минтақа ёки тармоқда банк хизматларига бўлган талабнинг нафақат жорий, балки перспектив ҳолатини ҳисобга олиш;

- мазкур сиёсатнинг стратегик маркетингнинг ўзга сиёсатлари билан (айниқса ассортимент ва баҳо) алоқадорлигини таъминлаш.

Ушбу сиёсатнинг тармоқ хусусиятлари қуйидаги омиллар билан аниқланади:

- бозорнинг тегишли сегментларига кириш ва ундан чиқиш вақтида юқори даражали иқтисодий ва ўзга тўсиқларнинг мавжудлиги;

- бозорнинг маълум сегментини эгаллаб олган рақобатчиларнинг ушбу сегментга «бегона банк» ларнинг кириб келиши ва унда мустаҳкам позицияга эга бўлишининг олдини олиш учун бирлашиши эҳтимоли;

- бозорга энди кириб келган банк билан ҳамкорлик қилиш масаласида кўпчилик потенциал мижозларнинг эҳтиёткорлиги ва консерватизми.

Ушбу сиёсатнинг мамлакатимизга хос бўлган қўшимча тармоқ хусусиятлари қуйидаги омиллар билан изоҳланади:

- тармоқ ёки минтақа конъюктурасидаги эҳтимолий ўзгаришларни баҳолаш имкониятларининг анча пастлиги;

- жозибали тармоқ бозорларнинг алоҳида олинган банклар томонидан монополлашуви.

Изоҳ: натижада баъзи тармоқлар (нефть – газ саноати, энергетика, темир йўл транспорти ва х.к.) «бегона» банклар учун (мижозлар учун ниҳоятда имтёзли хизматлар таклиф қилинишига қарамасдан) диярли ёниқ.

- тармоқлар ва минтақалар иқтисодий ривожланишидаги, шунингдек улар вакилларининг тўловга қобил талабидаги диспропорциялар.

Баҳо сиёсати.

Баҳо сиёсатининг мақсади – барча турдаги банк хизматлари нархини шакллантириш жараёнидаги стратегик йўналишларни аниқлашдан иборат. Ушбу сиёсатнинг муваффақиятли амалга оширилиши қуйидаги масалаларнинг ҳал қилинишига олиб келади:

- молиявий йўналиш бўйича – банк даромадининг ўсиши хизматларга бўлган нархни ошириш йўли билан эмас, балки сотиш ҳажмининг кўтарилиши ҳисобига таъминланади.

- фаолиятнинг тижорат йўналиши бўйича – вақтнинг ушбу моментида мижозлар учун энг жозибадор бўлган нархларни ўрнатиш йўли билан мижоз базасини доимий кенгайтиб боришига эришиш.

- банк рискларини бошқариш йўналиши бўйича – фоиз рискларини минималлаштириш.

Банкнинг баҳо сиёсатига қўйилган методологик талаблар:

- юқори қайишқоқлик, яъни бозорнинг тегишли сегментидаги талаб структураси ва хизматларнинг жорий ҳажмига нархларнинг адаптацияси (мослашувчанлиги);

- ушбу сиёсатнинг маркетинг стратегиясининг ўзга йўналишлари билан доимий алоқадорлиги;

- баҳо сиёсатининг банк фоиз сиёсатига тобеълиги;

- алоҳида олинган бозор сегментининг бозор – ишлаб чиқариш характеристикасига мос келадиган нархлар структурасига йўналтирилганлиги;

- хизмат нархининг уни ишлаб чиқариш ва реализация қилиш харажатлари даражасига қатъий боғланишининг мавжуд эмаслиги.

Иқтисодиётнинг банк секторидаги баҳо сиёсатининг тармоқ хусусиятлари қўидаги омиллар билан аниқланади:

- банк хизматларини ишлаб чиқариш ва реализация қилиш билан боғлиқ харажатларни аниқ ҳисоб – китоб қилиш имкониятининг йўқлиги;
- хизмат нархининг алоҳида олинган миқдорнинг индивидуал хусусиятларига юқори даражада боғлиқлиги;
- ташқи чекловларнинг мавжудлиги (масалан, банкнинг баъзи хизматлари нарҳини қайта молиялаш ставкаси асосида ўрнатилиши).

Баҳо сиёсатининг мамлакатимизга хос бўлган тармоқ хусусиятлари қўидаги омиллар билан аниқланади:

- банк – монополистлар томонидан ўрнатилган нархлар асосида хизмат баҳосининг ўрнатилиши;
- даромаднинг оширилиши реализация ҳажмини кўпайтириш ҳисобига эмас, одатда нархнинг кўтарилиши ҳисобига амалга оширилади;
- нархни шакллантиришда харажат усулига таяниш;
- рақобатнинг нархларга асосланмаган усулларида фойдаланиш.

Реклама сиёсати.

Реклама сиёсатининг мақсади – реклама фаолиятини ташкил этишнинг стратегик устувор йўналишларини аниқлаб олишдир. Ушбу сиёсатнинг амалга оширилиши қўидаги масалаларнинг ечилишини таъминлаши зарур:

- мавжуд ва потенциал миқдорлар олдида банк умумий имижини ошириш, шунингдек уни рақобатчилар ажратиб турувчи жозибадор жиҳатларини кўрсатиш;
- мавжуд молиявий хизматларни реализацияси ҳажмини ошириш ва банкнинг янги хизматларини муваффақиятли реализация қилиниш асосларини яратиш;
- тегишли реклама харажатларининг қопланишини таъминлаш.

Банк реклама сиёсатига қўйилган методологик талаблар:

- банк секторида реклама фаолиятининг тармоқ хусусиятларини ҳисобга олиш (албатта, реклама фаолиятининг қонуний асосларини инобатга олган ҳолда);

- танланган мижозлар гуруҳи тафаккури ва талаблари хусусиятига мос келувчи реклама турлари ва воситаларидан фойдаланиш;

- банк реклама фаолияти ва унинг молиявий имкониятларининг самарали муштараклигини таъминлаш;

- реклама фаолиятининг самарадорлик даражасини димий равишда баҳолаб бориш.

Иқтисодиётнинг банк секторида реклама сиёсатининг тармоқ хусусиятлари қуйидаги омиллар билан аниқланади:

- бозорда таклиф қилинаётган молиявий хизматлар тўғрисида истеъмолчиларнинг етарли даражада хабардорлиги;

- консерватив фикрловчи анча катта гуруҳи мижозларнинг мавжудлиги;

- алоҳида олинган хизмат турининг афзалликларига эмас, балки банкнинг умумий ижобий имижининг таъминланишига асосий эътиборнинг қаратилиши;

- реклам фаолиятида информацион ва ёдда сақлаш усуллариининг устуворлиги;

- рақобатчилар томонидан таклиф қилинаётган хизматлар сифатини танқид қилишга асосланган агрессив реклама усулларида фойдаланишнинг мумкин эмаслиги;

- яширин (билвосита) реклама фаолиятининг юқори даражада самарадорлиги.

Изоҳ: умуман олганда банк рекламасида маълум даражадаги консерватизм бўлиши зарур. Унинг стратегик йўналишидаги бош мақсади – узоқ муддатли ва ўзаро манфаатли алоқаларга асосланган алоҳида ишончли ҳамкор – банк образининг яратилишидир.

Иқтисодиётнинг банк секторида реклама сиёсатининг мамлакатимизга хос бўлган тармоқ хусусиятлари қуйидагилардир:

- аксарият қисм фуқаролар ва кичик бизнес вакиллари психологиясининг ривожланган мамлакатлар анъанавий бўлган реклама турларига мослашмаганлиги;

- маблағларни жалб қилиш шуғулланувчи исталган молия муассасалари рекламасига истеъмолчиларнинг анча паст даражадаги ишончи;

- муассислар ва улар билан алоқадор юридик шахсларнинг норасмий ёрдамида яширин рекламани амалга оширишнинг қўшимча имкониятлари;

- аксарият банкларнинг молиявий имкониятлари катта ҳажмли (кўп харажатли) реклама компанияларини ўтказишни чегаралаб қўйиши.

Белгиланган мақсадларга қўйилган методологик талаблар:

1. Реаллик, яъни уларга амалий жиҳатдан эришишнинг мумкинлиги (биринчи навбатда банкда мавжуд бўлган ресурслар билан аниқланади) – бош талаб сифатида;

2. Аниқлик, яъни бевосита бажарувчилар томонидан бир хилда тушунилиши ва талқин қилиниши;

3. Ўлчовлилик, яъни уларни миқдорий таснифлаш мумкинлиги;

4. Бир хиллилик, яъни банк фаолиятининг турли йўналишлари бўйича мақсадлар қарама – қаршилигининг мумкин эмаслиги.

5. Вақт давомидаги йўналтирилганлик, яъни қўйилган мақсадларни вақт нўқтаи – назаридан дифференцияланиши – узок муддатли, ўрта муддатли ва жорий ва уларга эришишнинг аниқ муддаларини белгилаш;

Тижорат банклари БТС (Бошқарув ташкилий структураси) ининг асосий моделлари.

1. БТС нинг анъанавий (функционал) модели.

Амалга ошириш принципи: банкни ташкил қилишнинг тарихан илк модели, унга кўра бизнес – бўлинмалар функционал хусусиятларига кўра (яъни, банк хизматларининг алоҳида тури бўйича) қатъий ихтисослашув принципида шакллантирилади.

Афзалликлари:

- бизнес – бўлинмаларнинг функционал ихтисослашувининг ва унга мос равишда таклиф қилинаётган молиявий хизматлар сифатининг олий даражаси;
- хизматларни ишлаб чиқариш жараёнининг юқори самарадорлиги.

Камчиликлари:

- миждозларга комплекс тарзда хизмат кўрсатилиши имкониятининг йўқлиги;
- хизматларни сотишни бошқаришнинг етарли даражада самарали бўлмаслиги.

Амалга ошириш юзасидан таклифлар: БТС нинг ушбу модели тарихан шаклланган доимий миждозлар базасига эга бўлган кичик ва ўрта ҳажмли банклар учун мақсадга мувофиқ.

2. БТС нинг янги (бозорга йўналтирилган) моделлари.

Жорий қилиниши сабаблари:

- банк хизматлари бозорининг «сотувчи бозори» дан «харидор бозори» га трансформацияланиши оқибатида рақобатнинг кекинлашуви ва бу билан боғлиқ ҳолда миждозларга хизмат кўрсатишнинг сифатан янги даражасининг таъминланиши зарурати;
- юқоридаги талабдан келиб чиққан ҳолда хизматларни ишлаб чиқариш ва сотиш жараёнида ички банк менеждментининг устувор йўналишларига ўзгартиришлар киритилиши зарурати;

- бошқарув тизимини сифатан янги асослан қайта ташкил қилиш имкониятини берувчи банк технологиялари ва информацион коммуникациялардаги ўзгаришлар.

БТС янги моделларининг афзалликлари:

- мижозларга хизмат кўрсатиш ва хизматларни сотишнинг сифатан янги усуллари ҳисобига рақобатбардошлик позициясининг кучайиши;
- бошқарув тизими қайишқоқлигининг тахминланиши.

БТС янги моделларининг камчиликлари:

- бозорда фаолият олиб бораётган банклар учун – БТС нинг янги моделларига ўтиш даврида ишлаб чиқариш – молиявий фаолиятда юзага келадиган камчиликлар натижасида салбий оқибатларнинг келиб чиқиши (бу ўтиш моделларидан биридан фойдаланишни тақозо қилади);

Изоҳ: бошқар тармоқларнинг (саноат, хизмат кўрсатиш соҳаси ва х.к.) ҳўжалик субъектларидан фарқли тарзда банк ўз фаолиятини тубдан қайта ташкил қилиш учун бозордаги фаолиятини вақтинчалик тўхтата олмайди.

- тор функционал ихтисослашувдан воз кечилиши туфайли алоҳида олинган банк хизматлари сифатининг вақтинчалик пасайиши;

Изоҳ: бу камчилик мижозларга хизмат кўрсатишнинг сифатан янги даражаси ва бозорга банк махсулотларини киритишнинг янги механизмларини жорий қилиш орқали қопланиши зарур.

- бошқарув тизимининг методологик мураккаблашуви.

Изоҳ: олий даражали рақобат кураши шароитида истеъмолчи манфаатлари сотувчи манфаатларига нисбатан устувор ҳисобланади.

БТС янги моделларининг квалификацияси:

А) ўтиш типдаги БТС лар:

- хизмат гуруҳлари бўйича БТС лар;
- БТС нинг матрицали модели.

Б) инновацион типдаги БТС лар:

- мижозлар гуруҳлари бўйича БТС лар;

- БТС нинг дивизион модели.

БТС аниқ моделининг танланишига таъсир ўтказувчи омиллар:

- банк тарихи (БТС нинг анъанавий моделига эга бўлган банклар ўтиш моделларидан биридан фойдаланишга мажбур);

- банкни бошқаришнинг корпоратив маданияти даражаси (масалан, унинг йўқлиги БТС нинг матрицали моделини жорий қилиш имкониятини бермайди);

- банкнинг доимий мижозлари салмоғи (бу мижозлар гуруҳи бўйича БТС нинг жорий қилинишида бош аҳамият касб қилади);

- банк ҳажми ва филиаллар тармоғининг мавжудлиги (у БТС нинг дивизион моделининг танланишига олиб келиши мумкин);

- банк ихтисослашуви (масалан, тор ихтисослашувга эга банкда мижозлар гуруҳи бўйича БТС нинг жорий қилиниши мақсадга мувофиқ эмас);

- ишлаб чиқариш ва бошқарув ходимларининг малакаси (у исталган бошқарув инновацияларининг жорий қилиниши суръатлари ва натижаларига бевосита таъсир қилади);

- бўш молиявий ресурсларнинг миқдори (уларнинг мавжудлиги, жиддий салбий оқибатларсиз банкни қайта ташкил қилиш жараёнини узайтириш имкониятини беради);

- бозор ва унинг тегишли сегментларининг жорий конъюктураси (унинг ёмонлашиб бориши даврида исталган ички ўзгартиришлар мақсадга мувофиқ эмас).

Мижозлар гуруҳлари бўйича БТС модели.

Амалга ошириш принципи: функционал хусусиятларга кўра ташкил қилинган бизнес – бўлимлар, уларнинг ҳар бирига хизматлар гуруҳи маркетингологи (унинг асосий вазифаси хизматларнинг бозорга киритилишини таъминлашдан иборат) лавозимининг киритилиши билан, сақланиб қолинади. Маркетингнинг асосий функциялари корпоратив даражадан тегишли хизматларни ишлаб чиқувчи ва реализация қилувчи бўлинмалар

даражасига ўтказилади. Штаб маркетинг хизмати зиммасида бизнес – бўлинмалар маркетинглоглари фаолиятига стратегик раҳбарлик қилиш ва методологик ёрдам кўрсатиш вазифаси қолади.

Изоҳ: бошқа тармоқларга тегишли корхоналарда фаолиятнинг ишлаб чиқариш ва тижорат йўналишлари чегараланган ва улар алоҳида раҳбарлар томонидан бошқарилади. Банкнинг бизнес – бўлинмалари тегишли хизматларни ишлаб чиқариш ва уларни бевосита сотиш билан юқоридаги функцияларни бирлаштиради. Шунинг учун асосий маркетинг функцияларининг бошқарув вертикалидаги юқоридан қуйига томон ҳаракати банк сектори учун ниҳоятда аҳамиятлидир.

БТС ни модефикациялашнинг мумкин бўлган йўналишлари:

- функционал интерпретация, унинг қўлланилишида маркетинглогга фақат маслаҳат ваколатлари берилади (таклиф қилинаётган лавозимий статус – бўлим раҳбари ўринбосари ёки бош мутахассис);

- интегратив интерпретация, унинг қўлланилишида маркетинглогга шунингдек, фармойиш ваколатлари ҳам берилади (таклиф қилинаётган лавозимий статус – бўлим раҳбари ўринбосари).

Афзалликлари:

- бизнес – бўлинмалар раҳбарларида ўз фаолияти натижаларининг ёмонлашуви пайтида, бунинг асосий сабабчилардан бири сифатида банк штаб маркетинг хизмати кўрсатиш имконияти бўлмайди;

- нисбатан тор бозор сегментига ихтисослашиш маркетинглог фаолияти самарадорлигини оширади;

- маркетинглогнинг бизнес – бўлинма штатида олиниши, бу йўналиш бўйича олинган амалий натижалар юзасидан унинг персонал жавобгарлик даражасини оширади;

- банкни тубдан қайта ташкил қилиш заруратининг бўлмаслиги;

- бизнес – бўлинмаларнинг функционал ихтисослашувини, демак хизматларни ишлаб чиқиш сифатини сақлаб қолиниши.

Камчиликлари:

- бизнес – бўлинмалар функционал ихтисослашувининг сақланиб қолишининг салбий эффекти;
- банк штатида маркетинглар сонининг кўпайиши.

Амалга ошириш юзасидан таклифлар: модел тарихан шаклланган анъанавий БТС ва унчалик юқори бўлмаган ташкилий – бошқарув маданиятига эга бўлган аксарият банклар учун мақсадга мувофиқ.

БТС нинг матрицали модели.

Амалга ошириш принципи: модел бизнес – бўлинмалар анъанавий ихтисослашувининг сақланиши ва корпоратив даражада банкни бошқариш тизимининг маркетинг йўналишини кучайтирилишини назарда тутди. Бошқарувни ташкил қилишга исталган ўзга матрицали ёндашув каби, у банк фаолиятининг икки йўналишининг (бу жойда – молиявий ва тижорат) кесишмаси бўлишини тақозо қилади. Бу ўз таркибига бизнес – бўлинмаларнинг жорий фаолиятини мувофиқлаштирувчи уч ихтисослашган структуравий бўлимларни оладиган ликвидлилиكنи бошқариш бўйича штаб департаментини шакллантириш билан таъминланади. Қайта ташкил қилишнинг асосий вазифаси – маблағларни жалб қилиш ва жойлаштириш муддатларини қатъий мувофиқлаштириш ҳисобига банкнинг доимий ликвидлилигини таъминлашдир. Бунда кўрсатилган бўлимлардан ҳар бирида бозорнинг тегишли сегменти учун жавобгар бўлган маркетинг пайдо бўлади. Унинг таклифлари асосида менежерлар ўзларининг бошқарув қарорларини қабул қилади.

Изоҳ: БТС нинг матрицали модели банк молиявий оқимларини бошқаришга стратегик ёндашувнинг маблағлар конверсияси усули қўлланилишида айниқса самарали.

Афзалликлари:

- БТС нинг корпоратив даражада тижорат ва молиявий масалаларни мувофиқлаштирилишига қаратилиши;
- банк ичида маълумот ҳаракатининг маркетинг йўналишига эга бўлиши.

Камчиликлари:

- штаб хизматлари ва бизнес – бўлинма раҳбарлари масъулиятини ички регламентларда аниқ чегаралаб қўйиш имкониятининг йўқлиги;
- банк раҳбарияти зиммасига мувофиқлаштириш функциялари юзасидан катта ҳажмдаги ишларнинг юклатилиши;
- барча даражадаги раҳбарларда «командавий тафаккур» нинг бўлмаслиги туфайли БТС ни жорий ишлатишдаги потенциал қийинчиликлар.

Изоҳ: модел барча даражадаги раҳбарларнинг олий даражадаги ҳамкорликда ишлашини (яъни ишининг «команда» принципини) ҳамда энг юқори даражадаги обрў – эътиборга эга банк раҳбарини талаб қилади. Шунинг учун модел янгитдан ташкил қилинаётган банклар учун таклиф қилинмайди.

Амалга ошириш юзасидан таклифлар: бозорда анча вақт давомида фаолият олиб бораётган кичик ва ўрта банклар учун мақсадга мувофиқ.

Мижозлар гуруҳлари бўйича БТС модели.

Амалга ошириш принципи: модел бизнес – бўлинмаларни хизмат турлари бўйича эмас, балки мижозлар категориялари бўйича ихтисослашини назарда тутди. Бундай бўлинмаларнинг ҳар бири мижозларга зарурий молиявий хизматлар комплексини кўрсатиш имконияти ва кўникмасига эга мутахассислардан ташкил топади. Бўлинма базавий молия таълимга эга мутахассис томонидан эмас, балки мижозларнинг тегишли гуруҳига йўналтирилган маркетинг томонидан бошқарилади. Бозорга банк маҳсулотларини чиқариш юзасидан ишларни ташкил қилишнинг бош принципи сифатида «пакетли хизмат кўрсатиш» чиқади. Алоҳида хизмат турларининг анъанавий ассортиментида фарқли равишда, бизнес – бўлинма тегишли мижозлар гуруҳининг специфик талабларига йўналтирилган ўзаро боғлиқ хизматлар пакетини таклиф қилади.

Мисол: савдо корхоналарига ҳисоб – китоб – касса хизмати, муддатли депозит ҳисобварағи ва ушбу депозитдан маълум фоиизлардаги кредит линияси таклиф қилинади. Саноат корхоналарига ишлаб чиқаришни

модернизациялаш учун инвестицион кредит ва инвестиция жараёнини ташкил қилиш юзасидан хизматлар комплекси таклиф қилинади.

Мижозлар гуруҳи бўйича БТС бозордаги замонавий ҳолатга (яъни, миждоз учун максимал қулайликларнинг яратилиши) мос келади. Бундан ташқари бошқарув тизими эътиборини (устуворликларини) банк хизматларини ишлаб чиқишдан уни реализация қилиш жараёнига ўтказиш имкониятини яратади.

Афзалликлари:

- миждозларнинг специфик талабларининг инобатга олиниши билан хизмат кўрсатишнинг сифатан янги даражасига эришилиши билан банк хизматларининг рақобатбардошлигини оширилиши;
- бизнес – бўлинмаларнинг бошқарув структураси аниқ ифодаланган маркетинг йўналишига эга бўлади;
- бизнес – бўлинмалар фаолиятини бошқаришда хўжалик ҳисоби усулларида фойдаланиш мумкинлиги.

Изоҳ: бошқарувнинг хўжалик ҳисоби усуллари ишлаб чиқириш бўлинмалари иш ҳақи фонди миқдорини ҳақиқий реализация ҳажми билан боғланишини тақозо қилади. Бизнес – бўлинмалари анъанавий ихтисослашувга эга банкларда бундай усуллардан фойдаланиш амалий жиҳатдан мумкин эмас, чунки уларнинг ҳеч бири якуний молиявий натижага чиқа олмайди (улар ёки маблағларни жалб қилади ёки жойлаштиради). Комплекс бўлинмалар иккала вазифани ҳам бажаради ва соф маржани яратади.

Камчиликлари:

- корпоратив характердаги вазифаларнинг устуворлиги принципига риоя қилинишининг доимий назорат остига олиниши зарурати (бизнес – бўлинмалар тўлиқ ишлаб чиқариш циклини амалга ошириш билан технологик мухториятга эга бўлади, бу эса улар ягона корпоратив структуранинг ажралмас қисми эканликларини англашга салбий таъсир ўтказиши мумкин);

- бўлинмалар БТС ининг мураккаблашуви.

Амалга ошириш юзасидан таклифлар: модел ривожланган филиал тармоғига эга бўлмаган йирик ва ўрта универсал банклар учун мақсадга мувофиқ.

Мижозлар гуруҳи бўйича БТС ни жорий қилишнинг мамлакатимизга хос бўлган хусусиятлари.

Шароитимиз учун янги банкни ёки банк фаолиятини кўриб чиқиладиган БТС модели асосида ташкил қилиш, барча бизнес – бўлинмаларни тўлиқ иш билан таъминлаш имконияти бўлмаганлиги сабабли мақсадга мувофиқ эмас. Бу мамлакамиз банклари миждозлари структураси билан изоҳланади, улар учун қуйидагилар характерлидир:

- йирик хусусий миждозлар – жисмоний шахсларнинг мавжуд эмаслиги;
- тижорат банклари томонидан жозибатор миждозлар сифатида кўриб чиқилиши мумкин бўлган йирик корхоналар сонининг чегараланганлиги.

Шунинг учун банкларимиз учун яқин келажакда мавжуд оммавий миждозларга хизмат кўрсатиш учун экспериментал комплекс бизнес – бўлинмаларнинг ташкил қилиниши анча мақсадга мувофиқроқ ҳисобланади. Алоҳида ҳолларда юқоридаги принципга кўра бир элитар миждозга хизмат кўрсатиш учун банкнинг қўшимча минибанкларини ташкил қилиш мумкин (йирик саноат корхонаси, савдо ташкилотлари ва х.к.). Бундай минибанк миждознинг биносида жойлаштирилиши етарли самара келтирувчи омил.

БТС нинг дивизион модели.

Амалга ошириш принципи: модел нафақат структуравий, балки шунингдек банкни бошқариш тизимининг ташкилий - хўжалик трансформациясини амалга оширилишини назарда тутди. Бунинг учун ҳар бир ўзга шаҳардаги (аҳоли пунктидаги) филиалга максимал даражада мумкин бўлган оператив мустақиллик (молиявий – хўжалик фаолияти натижалари учун учун тўлиқ жавобгарлик билан биргаликда) берилади. Бунда бош офис ихтиёрида стратегик бошқариш, корпоратив назорат, шунингдек маслаҳат ёрдами функциялари қолдирилади.

Афзалликлари:

- БТС нинг ўзгарувчан ташқи муҳитига (бошқаришнинг марказлаштирилган тизимидан воз кечиш ҳисобига) мослашиши даражасининг юқорилиги;

Изоҳ: корпоратив структураларда қатъий марказлашган бошқарувнинг мавжудлиги тезкорлик, якуний натижада бошқарув самарадорлигининг пасайишига олиб келади. Бунинг сабаби бошқарув маълумотлари ва қарорларининг инстанцияларнинг жуда узун кетма – кетлигидан ўтиши учун катта вақтнинг сарфланишидир. Бош офисда қабул қилинган қарорларнинг амалга оширилиши пайтида минтақадаги шароит ўзгариши мумкин (қарорнинг бажарилиши салбий натижаларга олиб келиши муқаррар). Бу қонуният амалий фаолиятда кўплаб бор тасдиқланган.

- Тўлиқ хўжалик ҳисоби механизмидан фойдаланиш ҳисобига бошқарув самарадорлигини ошириш;

Изоҳ: марказлашмаган бошқарув тизимида ўтишининг зарурий шарти – банк бош офиси ва дивизионлар ўртасидаги молиявий муносабатларнинг ўзгартирилишидир. Бу ерда реализация ҳажми ва иш ҳақи фонди ўртасидаги алоқадорликнинг ўрнатилиши етарли эмас. Муносабатлар дивизион олган соф фойдадан фиксацияланган фоизларда марказлаштирилган фондларига ажратмалар принцинга асосланган ҳолда ташкил қилиши лозим. Дивизион ўз ихтиёрида қолган фойдани ривожланишининг исталган мақсадларига (янги оргтехникани сотиб олишдан то реклама компаниясини ўтказишгача) ишлатиши мумкин. Фақат шу тарзда марказлашган бошқарув тизимининг анъанавий функцияларидан воз кечишининг маълум асослари (харажатларни режалаштириши ва назорат қилиш, минтақавий филиаллар ўртасида маблағларни қайта тақсимлаш ва х.к.) яратилади.

Камчиликлари:

- ички корпоратив бошқарув тизимининг мураккаблашиши;

- фойдани тақсимлаш масалалари юзасидан корпорация штаб – квартираси ва дивизионлар ўртасида доимий низоларнинг бўлиши;

- банк бўйича бошқарув ва хизмат кўрсатиш персонали умумий миқдорининг кўпайиши (ҳар бир дивизионда тегишли қўшимча иш жойларини ташкил қилиш зарурати ҳисобига).

БТС дивизион моделини модификациялашнинг мумкин бўлган йўналишлари:

- йирик филиаллар учун миқозлар гуруҳлари бўйича БТС нинг базавий моделларидан фойдаланиш таклиф қилинади;

- кичик филиаллар учун хизматлар гуруҳи бўйича БТС нинг модификацияланган (миқозлар гуруҳи маркетингини тақозо қилувчи) моделларидан фойдаланиш тавсия қилинади.

Амалга ошириш юзасидан таклифлар: модел ривожланган минтақавий филиаллар тармоғига эга бўлган йирик банклар учун мақсадга мувофиқ.

Банкни бошқаришнинг ташкилий структуралари тушунчаси ва унинг базавий элементлари.

***Банкни бошқаришнинг ташкилий
структуралари (келгуси мавзада БТС) – ички
норматив ҳужжатларда белгилаб қўйилган
(базавий бўлинмалар ва улар ўртасидаги
бўйсиниш муносабатлари алоҳида ажратилган
ҳолда кўрсатилган) банкнинг ички
структурасидир***

***Стратегик бошқарувда
БТС нинг тутган ўрни:***

***1. БТС – бошқарув тизимининг ташкилий –
структуравий асосидир;***

***2. БТС банкнинг инстанциялари ва структуравий
бўлинмалар ўртасидаги бўйсиниш муносабатлари ва
характерини тартибга солади;***

***3. БТС фаолиятнинг функционал йўналишларини
таъминлаб беради ва аниқ банк қандай бозорлар
ишлаётганлигини кўрсатади.***

Мижозлар гуруҳлари бўйича БТС модели.

Амалга ошириш принципи: функционал хусусиятларга кўра ташкил қилинган бизнес – бўлимлар, уларнинг ҳар бирига хизматлар гуруҳи маркетингологлари (унинг асосий вазифаси хизматларнинг бозорга киритилишини таъминлашдан иборат) лавозимининг киритилиши билан, сақланиб қолинади. Маркетингнинг асосий функциялари корпоратив даражадан тегишли хизматларни ишлаб чиқувчи ва реализация қилувчи бўлинмалар даражасига ўтказилади. Штаб маркетинг хизмати зиммасида бизнес – бўлинмалар маркетингологлари фаолиятига стратегик раҳбарлик қилиш ва методологик ёрдам кўрсатиш вазифаси қолади.

БТС нинг матрицали модели.

Амалга ошириш принципи: модел бизнес – бўлинмалар анъанавий ихтисослашувининг сақланиши ва корпоратив даражада банкни бошқариш тизимининг маркетинг йўналишини кучайтирилишини назарда тутди. Бошқарувни ташкил қилишга исталган ўзга матрицали ёндашув каби, у банк фаолиятининг икки йўналишининг (бу жойда – молиявий ва тижорат) кесишмаси бўлишини тақозо қилади. Бу ўз таркибига бизнес – бўлинмаларнинг жорий фаолиятини мувофиқлаштирувчи уч ихтисослашган структуравий бўлимларни оладиган ликвидлиликни бошқариш бўйича штаб департаментини шакллантириш билан таъминланади. Қайта ташкил қилишнинг асосий вазифаси – маблағларни жалб қилиш ва жойлаштириш муддатларини қатъий мувофиқлаштириш ҳисобига банкнинг доимий ликвидлигини таъминлашдир. Бунда кўрсатилган бўлимлардан ҳар бирида бозорнинг тегишли сегменти учун жавобгар бўлган маркетинголог пайдо бўлади. Унинг таклифлари асосида менежерлар ўзларининг бошқарув қарорларини қабул қилади.

Мижозлар гуруҳлари бўйича БТС модели.

Амалга ошириш принципи: модел бизнес – бўлинмаларни хизмат турлари бўйича эмас, балки миждозлар категориялари бўйича ихтисослашини назарда тутлади. Бундай бўлинмаларнинг ҳар бири миждозларга зарурий молиявий хизматлар комплексини кўрсатиш имконияти ва кўникмасига эга мутахассислардан ташкил топади. Бўлинма базавий молия таълимга эга мутахассис томонидан эмас, балки миждозларнинг тегишли гуруҳига йўналтирилган маркетинг томонидан бошқарилади. Бозорга банк махсулотларини чиқариш юзасидан ишларни ташкил қилишнинг бош принципи сифатида «пакетли хизмат кўрсатиш» чиқади. Алоҳида хизмат турларининг анъанавий ассортиментида фарқли равишда, бизнес – бўлинма тегишли миждозлар гуруҳининг специфик талабларига йўналтирилган ўзаро боғлиқ хизматлар пакетини таклиф қилади.

БТС нинг дивизион модели.

Амалга ошириш принципи: модел нафақат структуравий, балки шунингдек банкни бошқариш тизимининг ташкилий - хўжалик трансформациясини амалга оширилишини назарда тутлади. Бунинг учун ҳар бир ўзга шаҳардаги (аҳоли пунктидаги) филиалга максимал даражада мумкин бўлган оператив мустақиллик (молиявий – хўжалик фаолияти натижалари учун учун тўлиқ жавобгарлик билан биргаликда) берилади. Бунда бош офис ихтиёрида стратегик бошқариш, корпоратив назорат, шунингдек маслаҳат ёрдами функциялари қолдирилади.

***БТС янги моделларининг
квалификацияси:***

А) ўтиш типдаги БТС лар:

***1. Хизмат гуруҳлари бўйича БТС
лар;***

2. БТС нинг матрицали модели.

Б) инновацион типдаги БТС лар;

1. Мижозлар гуруҳлари бўйича БТС лар;

2. БТС нинг дивизион модели.

1.3. Банк маркетинг стратегиясининг режалаштириш босқичлари

Банкнинг стратегик режаси.

Стратегик режа – низом фаолиятининг барча йўналишлари бўйича кредит муассасаси миссияси ва уни амалга оширишнинг аниқ стратегиясини акс эттирувчи стратегик режалаштиришнинг жуда муҳим натижасидир. Стратегик режа банк раҳбарияти ва етакчи мутахассислари томонидан стратегик режалаштириш методологиясининг стандарт технологияларига таянилган ҳолда ишлаб чиқилади ва ўз таркибига саккиз босқични олади.

1 – босқич. Банк миссиясини танлаш.

Банк миссияси қуйидагиларни акс эттиради:

- банк бизнесининг устувор йўналиши (у тегишли рақобатбардошлик даражасини таъминлаши зарур);

Мисол: «Банк бизнесининг устувор йўналиши кичик бизнес субъектларига хизмат кўрсатилиши соҳасидаги тор ихтисослашув бўлиб, минтақанинг барча категориядаги тадбиркорларига кўрсатилаётган хизматлар жозибадорлигини таъминлайди».

- банк низом фаолиятининг ҳар бир йўналиши бўйича стратегик мақсадлар ва уларни амалга ошириш бўйича ёндашувлар рўйхати;

Мисол: «Банк ходимлар стратегиясининг устувор мақсади меҳнат жамоасида «корпоратив муҳит» муносабатларини шакллантириш ва унинг сақланишини таъминлашдир. Қўйилган мақсадга (амалий жиҳатдан) ушибу

стратегия амалга ошириш жараёнида «инсон капиталини ривожлантириш» доктринасининг барча талабларини бажарилиши билан эришилади».

Банк миссиясини танлашга таъсир ўтказувчи омиллар:

- банк тарихи (биринчи навбатда, инқироз ва ноанъанавий вазиятларда стратегик хатоликлардан сақланиш имкониятини берувчи бозордаги фаолият тажрибаси);

- банк маданияти (фаолиятни бошқаришда соҳасида юзага келади);

Изоҳ: банк ташкилий – бошқарув маданиятининг асосий критерийлари қуйидагилардан иборат:

- асосий молиявий операцияларни бошқаришнинг расмийлаштирилган технологияларининг мавжудлиги;

- самарали информацион таъминот (банк разведкасининг баъзи элементларини ўз таркибига олади);

- «инсон капиталини ривожлантириш» доктринаси доирасида аниқланган методология асосида ходимларни бошқариш;

- мижозларга хизмат кўрсатиш ва банклараро муомилаларда информацион технологиялардан кенг қўламли фойдаланиш.

- банкнинг режалаштирилаётган ёки тарихан шаклланган ташкилий структураси.

Мисол: бошқарувнинг анъанавий ташкилий структурасига эга бўлган банк ўз миссиясида (хизматларнинг умуман янги сифатини мижозларга тақлиф қилиши мумкин бўлмаганлиги сабабли) амбициоз мақсадларни қўйиши керак эмас.

- банк асосий муассисларининг бизнес ва маънавий қимматликлари:

- назарий (асосий муассисларнинг банк иши ва бошқарувнинг назарий асослари билан танишлиги даражасини акс эттиради);

мисол: одатда, муассислар бошқарув назарияси асосларини қанчалик яхши билишса, банкни оператив бошқариш ишларига шунчалик кам аралашади.

- иқтисодий (даромад олиниши билан бир қаторда банк фаолиятининг бошқа мақсадларига эриши зарурлиги муассислар томонидан англаниш даражасини акс эттиради);

Мисол: Ривожланган мамлакатлар банк тизими амалиётидан бизга маълумки, сўнгги йилларда аксарият банклар муассислари томонидан «кўп, дарҳол ва исталган йўл билан» принципининг қўлланилиши банкларнинг молиявий мустаҳкамлигига жиддий путур етказди.

- ижтимоий (муассисларнинг банкнинг ёлланма ходимлари ва маъмурияти ўртасидаги муносаббатларига қарашларини акс эттиради);

Мисол: муассисларнинг замонавий банк фаолиятига «инсон омили» нинг таъсири тушиниши даражасига қараб, банк маъмурияти томонидан (келгусида ходимлар стратегияси асосида турувчи) меҳнат муносабатларини ташкил қилишнинг базавий доктриналаридан бири танланади.

- эстетик (умуммаданий устуворликларни акс эттиради);

Мисол: банк томонидан молиялаштириладиган маданий тадбирлар (концерлар, кўргазмалар ва х.к.) банкнинг ижобий имижини шакллантиришнинг анъанавий инструменти ҳисобланади. Бунда қўллаб –

қувватлашининг аниқ объектининг (симфоник оркестр ёки рок – гуруҳ) танланиши, кўп ҳолатларда муассисларнинг эстетик дунёқарашига боғлиқ.

- диний (муассиснинг қайси динга эътиқод қилишини акс эттиради).

Мисол: бу омил ҳомийлик фаолияти, шунингдек банк раҳбариятига ходимлар танлови амалиётида кўплаб учрайди (қонунчилик нормаларида манъ қилинган бўлса ҳам).

Банк миссиясига қўйилган методологик талаблар:

- банкнинг реал имкониятларини ҳисобга олиш – бош талаб, у кучларнинг тарқоқлашиши (миссиянинг жуда мураккаблиги ёки масштаблиги оқибатида), бир пайтнинг ўзида фаолият кўламининг етарли бўлмаслигининг (жуда кучсиз миссия натижасида) олдини олиши зарур;

- фаолиятни банк муассислари учун максимал даромад олинишига йўналтиришига йўл қўймаслик даркор, бу перспектив бозор позициясининг ёмонлашуви хавфини келтириб чиқаради;

- дастурий характердаги тегишли ҳужжатда банк миссияси расмийлаштирилиши керак (аксинча ҳолатда оғзаки тартибда келишилган миссияни амалга ошириш жараёнида банкнинг асосий муассислари ўртасида маълум низолар келиб чиқиши мумкин).

Банк миссиясини таснифлаш ва ошкор қилишга ёндашувлар:

- расмий ва ошкор характеридаги ягона миссиянинг мавжудлиги (стратегик бошқарув назариясининг талаби);

- икки миссиянинг мавжудлиги, биринчиси асосан декларатив, реклама характерида бўлса, иккинчиси ҳақиқий одатда, конфеденциал мақсадларни акс эттиради (бу агрессив рақобат муҳитида фаолият олиб борувчи бозорнинг реал субъектлари учун анча характерлидир).

2 – босқич. Банкнинг стратегик мақсадларини аниқлаш.

Стратегик мақсадлар – илгари таснифланган миссияни амалга оширишга йўналтирилган, низом фаолиятининг барча йўналишлари бўйича банкнинг кенг қўламли масалалари.

Стратегик мақсадларни аниқлашда ҳисобга олинadиган омиллар:

- банкнинг ички ресурслари (биринчи навбатда молиявий, информацион ва меҳнат) – устувор омил сифатида;
- муассислар томонидан қўйилган талаблар (банк рентабеллигининг режа даражаси, ихтисослашиш йўналиши ва х.к.);
- ички ва ташқи муҳитнинг чегараловчи ва қўллаб – қувватловчи омиллари (қонунчилик, рақобатчилар, мижозлар, персонал, техноолгиялар ва х.к.);
- банкнинг корпоратив маданияти.

Белгиланган мақсадларга қўйилган методологик талаблар:

- реаллик, яъни уларга амалий жиҳатдан эришишнинг мумкинлиги (биринчи навбатда банкда мавжуд бўлган ресурслар билан аниқланади) – бош талаб сифатида;
- аниқлик, яъни бевосита бажарувчилар томонидан бир хилда тушунилиши ва талқин қилиниши;
- ўлчовлилик, яъни уларни миқдорий таснифлаш мумкинлиги;
- вақт давомидаги йўналтирилганлик, яъни қўйилган мақсадларни вақт нўқтаи – назаридан дифференцияланиши – узоқ муддатли, ўрта муддатли ва жорий ва уларга эришишнинг аниқ муддаларини белгилаш;
- бир хиллилик, яъни банк фаолиятининг турли йўналишлари бўйича мақсадлар қарама – қаршилигининг мумкин эмаслиги.

«Мақсадлар дарахти» - иерархик кетма – кетликда бир – биридан келиб чиқувчи банк стратегик мақсадлари жамланмаси бўлиб, қуйидаги структуравий элементлардан иборат:

«Илдизлар» - низом фаолиятини олиб боришда ишлатиладиган ресурсларнинг келиб тушишининг қуйидаги манбалари жамланмаси:

- молиявий ресурслар билан таъминлаш манбалари (банкларимиз учун устувор);
- информацион ресурслар билан таъминлаш манбалари (хориж банклари учун устувор);
- меҳнат ресурслари билан таъминлаш манбалари (банкнинг минтакавий жойлашувига устувор боғлиқ);
- технологик ресурслар билан таъминлаш манбалари;
- моддий – техник ресурслар билан таъминлаш манбалари.

Изоҳ: қўйилган стратегик мақсадлар масштаби ресурс таъминоти сифатига бевосита боғлиқ. Шунинг учун, банк раҳбарияти бозордаги фаолияти давомида ресурс базасини яхшилаш учун доимий равишда барча имкониятлардан фойдаланиши зарур.

«**Дарахт танаси**» - банк миссияси ва ундан келиб чиқадиган бозор фаолияти стратегияси (стратегик режани ишлаб чиқишнинг 6 – босқичи).

«**Дарахт танасидан ўсиб чиққан асосий шохлар**» - банк низом фаолияти йўналишлари бўйича стратегиялар:

- молиявий стратегия;
- маркетинг стратегияси;
- ходимлар стратегияси;
- ўз хавфсизлиги таъминлаш стратегияси;
- рискларни бошқариш стратегияси.

«**Бошқа шохлар**» - юқоридан кўрсатилган стратегиялар доирасидаги сиёсатлар:

- *маркетинг стратегияси доирасида:*

- ассортимент сиёсати (хизматлар ассортиментини бошқариш соҳасида устувор йўналишлар);

- бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсати (бозорнинг янги сегментига кириб бориш ёки чиқиш усуллари соҳасидаги устувор йўналишлар);

- баҳо сиёсати (нархни шакллантиришга стратегик ёндашувлар);
- реклама сиёсати (реклама фаолиятини ташкил қилиш соҳасидаги устувор йўналишлар).

- молиявий стратегия доирасида:

- жорий ликвидлиликни таъминлаш сиёсати (маблағларни жалб қилиш ва жойлаштириш муддатларини мувофиқлаштиришга стратегик ёндашувлар);

- фоиз сиёсати (жалб қилинадиган ва жойлаштириладиган молиявий ресурслар бўйича фоиз ставкалари даражасини бошқаришга стратегик ёндашувлар);

- эмиссион сиёсат (маблағларни жалб қилиш учун қимматли қоғозлар бозоридаги фаолиятнинг стратегик устувор йўналишлари);

- депозит сиёсати (жисмоний ва юридик шахслар депозитлари бозорида фаолиятни ташкил қилишнинг стратегик устувор йўналишлари);

- кредит сиёсати (банк ссуда портфелини бошқаришда стратегик устувор йўналишлар);

- фонд сиёсати (қимматли қоғозлар портфелини бошқаришдаги стратегик устувор йўналишлар);

- дивиденд сиёсати (дивидендларни ҳисоблаш ва тўлашнинг умумий тартибини аниқлашга стратегик ёндашувлар).

- ходимлар стратегияси доирасида:

- ходимлар сонини тартибга солиш сиёсати;

- ходимларни ривожлантириш сиёсати;

- ходимлар мотивацияси сиёсати;

- ижтимоий сиёсат.

- хавфсизликни таъминлаш стратегияси доирасида:

- тижорат рискларини бошқариш сиёсати;
- молиявий рискларни бошқариш сиёсати;
- ходимлар рискинни бошқариш сиёсати;
- технологик рискларни бошқариш сиёсати;
- бошқарув рискларини бошқариш сиёсати.

«Барглар» - юқорида кўрсатилган сиёсатлар доирасидаги аниқ стратегик мақсадлар.

«Мевалар» - юқорида таснифланган мақсадларни таъминлаб берадиган банк фаолиятининг молиявий ва бошқа натижалари ҳамда режалаштирилаётган бозор позицияси.

Банк фаолияти йўналишлари бўйича мақсадлар қуйидагича гуруҳланади:

- тижорат характеридаги мақсадлар – аксарият хориж банклари учун устувор;
- молиявий характердаги мақсадлар – аксарият банкларимиз учун устувор;
- технологик характердаги мақсадлар;
- кадрлар характеридаги мақсадлар;
- банк хавфсизлиги соҳасидаги мақсадлар.

Изоҳ: тўрт сўнгги гуруҳ алоҳида олинган ҳар бир банк учун (низом фаолиятининг тегишли йўналишидаги бошқарувнинг ҳақиқий самарадорлиги ҳисобга олинган ҳолда) индивидуал тарзда ишлаб чиқилади.

3 – босқич. Бозорнинг жорий ҳолати таҳлили.

Амалий вазифа – банкнинг бозордаги ривожланиши стратегиясини шакллантириш учун зарурий бўлган дастлабки маълумотларни йиғиш.

1 – қадам. Хизмат кўрсатиладиган бозорни (танланган мижозлар гуруҳи билан банк маҳсулоти кесишмаси юзага келадиган жой сифатида) танлаш:

- жозибали мижозлар гуруҳини аниқлаш (биринчи қадам);
- танланган мижозлар гуруҳи талабини (яъни уларнинг банк хизматларига бўлган эҳтиёжини) аниқлаш;
- танланган мижозлар гуруҳи эҳтиёжини қондирувчи аниқ банк хизматларини аниқлаш;
- мижозларнинг тегишли эҳтиёжларининг қаноатлантирилиши имкониятлари ва уларнинг банк учун иқтисодий манфаатлилигини баҳолаш;
- мижозлар талабини қаноатлантириш учун зарур бўлган ресурсларни аниқлаш ва маблағлар манбаларини излаб топиш.

2 – қадам. Ўрганилаётган бозорлар характеристикасини баҳолаш:

«А» гуруҳи – бозор характеристикалари, улар орқали бозорнинг умумий ҳолати, ривожланишининг асосий тенденциялари ва потенциал мижозларнинг базавий характеристикалари баҳоланади:

- бозор ҳажми;
- вужудга келган ривожланиш суръатлари;
- башорат қилинаётган ўсиш суръатлари;
- мижозларнинг умумий миқдори;
- хизмат кўрсатилаётган мижозларнинг концентрацияси даражаси;
- мижозлар концентрациясидаги тенденциялар.

«Б» гуруҳи – хизматлар характеристикаси, унинг ёрдамида истеъмолчилар томонидан қўйилган талаблар билан таққосланган тарзда банк маҳсулотлари баҳоланади:

- алоҳида олинган хизматнинг мижоз учун муҳимлиги;
- мижозлар томонидан қарор қабул қилиниши жараёни;
- мижозлар томонидан хизматларнинг сотиб олиниши даврийлиги;
- хизматларнинг истеъмолчиларга етказиб берилиши жараёни;
- мижозларнинг молиявий характеристикаси;
- хизматларнинг бозордаги дифференцияси даражаси;
- хизматларга қилинаётган харажатлар даражаси;
- хизматларнинг нисбий даромадлилиги;

- хизматлар даромадлилигининг тенденциялари;
- бозорнинг янги хизматларни қабул қилиши имкониятлари ва янги хизматларнинг жорий қилинишига унинг реакцияси.

«В» гуруҳи – рақобатнинг характеристикаси, унинг ёрдамида банкнинг бозордаги потенциал рақобатбардошлиги баҳоланади:

- рақобатчилар сони;
- таъсир соҳаларининг бўлинишидаги тенденциялар;
- рақобатчилар концентратсияси даражаси;
- бозорга киришда тўсиқлар;
- бозордан чиқишда юзага келадиган тўсиқлар;
- банк ва унинг рақобатчиларининг таққослама таҳлили кўрсаткичлари.

«Г» гуруҳи – муҳит характеристикаси, у макроиқтисодий даражадаги кўрсаткичларни акс эттиради (стратегик режа ишлаб чиқишнинг 5 – босқичи).

3 – қадам. Бозор жозибадорлигини баҳолаш (юқорида кўрсатилган барча омиллар доирасида бозорнинг танланган ҳар бир сегменти бўйича алоҳида амалга оширилади), баҳолашнинг қуйидаги технологиясидан фойдаланган ҳолда:

- юқорида кўрсатилган омилларнинг ҳар бири 5 баллик шкалада баҳоланади (5 балл сегмент жозибадорлигининг олий даражаси);
- бозорнинг таҳлил қилинган ҳар бир сегменти бўйича баллар йиғиндиси аниқланади;
- йиғинди балларни таққослаш асосида таҳлилдан ўтказилган банк хизматлари бозори сегментларининг нисбий жозибадорлик даражаси баҳоланади.

Изоҳ: бозорларни гуруҳлаб бўлгач, қуйидагиларни амалга ошириш зарур:

- рўйхатнинг биринчи позицияларини «стратегик аҳамиятли бозорлар» тариқасида белгилаб олиш, жорий конъюктурасининг ўзгаришидан қатъий назар унда банк фаолият олиб бориши шарт;

- рўйхатнинг сўнгги позициялари жозибадор бўлмаган ёки кириш имконияти йўқ сифатида ўчириб ташлаш;

- ўзга бозорларда банк фаоллиги жорий конъюктурага боғлиқ эканлигини белгилаш.

4 – босқич. Макро ва микромуҳит омилларини баҳолаш.

Баҳолаш мақсади: банкнинг келажақтаги ҳолатини башоратлаш, банкга ноқулай таъсири бўлган омилларни бартараф қилиш стратегияларни ишлаб чиқиш.

1 – қадам. Муҳитнинг макроиктисодий таҳлили (банк объектив ҳолда таъсир ўтказиши мумкин бўлмаган ва фойдаланиши ёки эҳтиёткорлик билан четлаб ўтиши зарур бўлган ташқи омилларни баҳолаш):

A) сиёсий омиллар (устувор гуруҳ сифатида):

- банк фаолиятини тартибга солувчи қонунлар ва қонун ости ҳужжатлари;

- солиқ қонунчилиги;

- ўзга норматив ҳужжатлар;

- нобанк муассасалар билан муносабатлар;

- хорижий банклар билан муносабатлар.

Изоҳ: сўнгги икки гуруҳ «сиёсий гуруҳ» сифатида кўриб чиқиلىшига сабаб, уларнинг ёрдамида банк стратегик масштабдаги (нобанк молия муассасаларининг молиявий оқимларига хизмат кўрсатиш, ташқи иқтисодий фаолиятда иштирок этиш) қўшимча бозор имкониятларига эга бўлишидир.

Б) иқтисодий омиллар:

- ялпи ички махсулот ва миллий даромаднинг ўсиш суръатлари;
- инфляция суръатлари;
- валюта курсларининг ўзгариши;
- фоиз ставкаларининг ўзгариши;
- пул эмиссияси суръатларининг ўзгариши;
- мамлакат ва алоҳида олинган минтақадаги ишсизлик даражаси;
- банкни қизиқтирувчи тармоқларнинг иқтисодий ўсиш суръатлари.

Изоҳ: юқорида кўрсатилган омиллар банк стратегиясига бевосита ёки билвосита – миждозлар ва бизнес – ҳамкорлар орқали таъсир ўтказади.

В) технологик омиллар:

- иқтисодиётнинг турли тармоқларида технологияларнинг такомиллашуви;
- банк ишида технологияларнинг такомиллашиши;
- замонавий коммуникацияларнинг мавжудлиги.

Изоҳ: юқорида кўрсатилган омилларнинг таъсири қуйидагиларда намоён бўлади:

- турли соҳаларда технологияларнинг янгиланиб бориши суръати кредит ресурсларига бўлган потенциал талаб ва уларнинг банк учун жозибадорлик даражасини ўзгартиради;

- янги банк технологияларини жорий қилиш учун молиявий имкониятлар ҳамда мутахассисларнинг мавжудлиги банкнинг бозор позициясини аниқлаб беради;

- замонавий коммуникацияларнинг мавжуд бўлмаслиги чет ҳудудлардаги банкларнинг бозор позициясига салбий таъсир ўтказади.

Г) демографик омиллар:

- тўғилиш даражаси;

- аҳолининг сони;
- аҳолининг ёш бўйича структураси;
- ижтимоий – иқтисодий структура;
- географик жойлашув структураси;
- меҳнатга қобил аҳолининг малакасининг ўртача даражаси.

Изоҳ: юқоридаги омилларнинг таъсири, биринчи навбатда банкнинг минтақавий ривожлантириш режаларининг шакллантирилиши чоғида намоён бўлади ва унинг минибанклари ва филиалларини жойлаштириш учун у ёки бу жиҳатдан жозибали ҳудудларни аниқлаб беради.

Д) маданий омиллар:

- ҳаёт тарзидаги тенденциялар (масалан, таътил пайтида турли масканларда дам олувчи фуқаролар салмоғининг ошиб бориши тенденцияси);
- таълим даражасидаги тенденциялар (масалан, ўз таълими ва фарзандларининг таълим олиши учун тўловларни амалга оширишга тайёр бўлган фуқаролар салмоғининг ошиб бориши тенденцияси);
- профессионал ихтисосликнинг танланишидаги тенденциялар (фаолият соҳасининг у ёки бу жабҳасининг жозибадорлигининг жорий даражасини акс эттиради);
- таълим олиш турини танлаш ва таълим олишдаги тенденциялар (тўловли ёки грант, техник ёки гуманитар ва х.к.);
- банк хизматларига мурожжат қилишнинг мақсадга мувофиқлиги юзасидан жамиятда мавжуд фикрлар (масалан, уй – жой муаммосини ҳал қилиш учун);
- банк хизматларига мурожаат қилиш тенденциялари.

Мисол: аксарият қисм «юқори даромадли» аҳоли гуруҳларининг шаҳардан шаҳар олди туманларига кўчиб ўтиши янги минибанкларни жойлаштириш стратегиясининг ўзгаришига асос бўлади.

Е) иқлимий – географик омиллар:

- иқлим;
- денгиз ва йирик дарёларга чиқиш;
- ўзга ўхшаш омиллар.

Изоҳ: юқоридаги омиллар худди демографик характердаги омиллар каби банкнинг минтақавий ривожланиш режаларини аниқлаб беради.

2 – қадам. Муҳитнинг микроиқтисодий таҳлили (банк бевосита ёки камида билвосита таъсир ўтказиши мумкин бўлган ички омилларни баҳолаш):

- рақобатчилар билан муносабатлар (банк ва унинг асосий рақобатчилари томонидан олиб борилаётган рақобат сиёсатининг агрессивлик даражаси);

- миждозлар билан муносабатлар (доимий миждозларнинг салмоғи ва улар билан ўзаро ишончли алоқалар даражаси);

- ички банк муносабатлари (биринчи навбатда, жамоадаги психологик муҳит ва фаолиятнинг ходимлар йўналиши бўйича бошқарув маданиятининг умумий ҳолати);

- аудиторлар билан муносабатлар (масалан, ҳудудий солиқ хизмати билан доимий низоларнинг мавжуд эмаслиги);

- воситачилар билан муносабатлар (банк учун аҳамиятли бўлган воситачилар билан стратегик ҳамкорликнинг мавжудлиги);

- таъминотчилар билан муносабатлар (юқоридаги пунктга ўхшаш тарзда).

5 – босқич. Имкониятлар ва хатарларни баҳолаш.

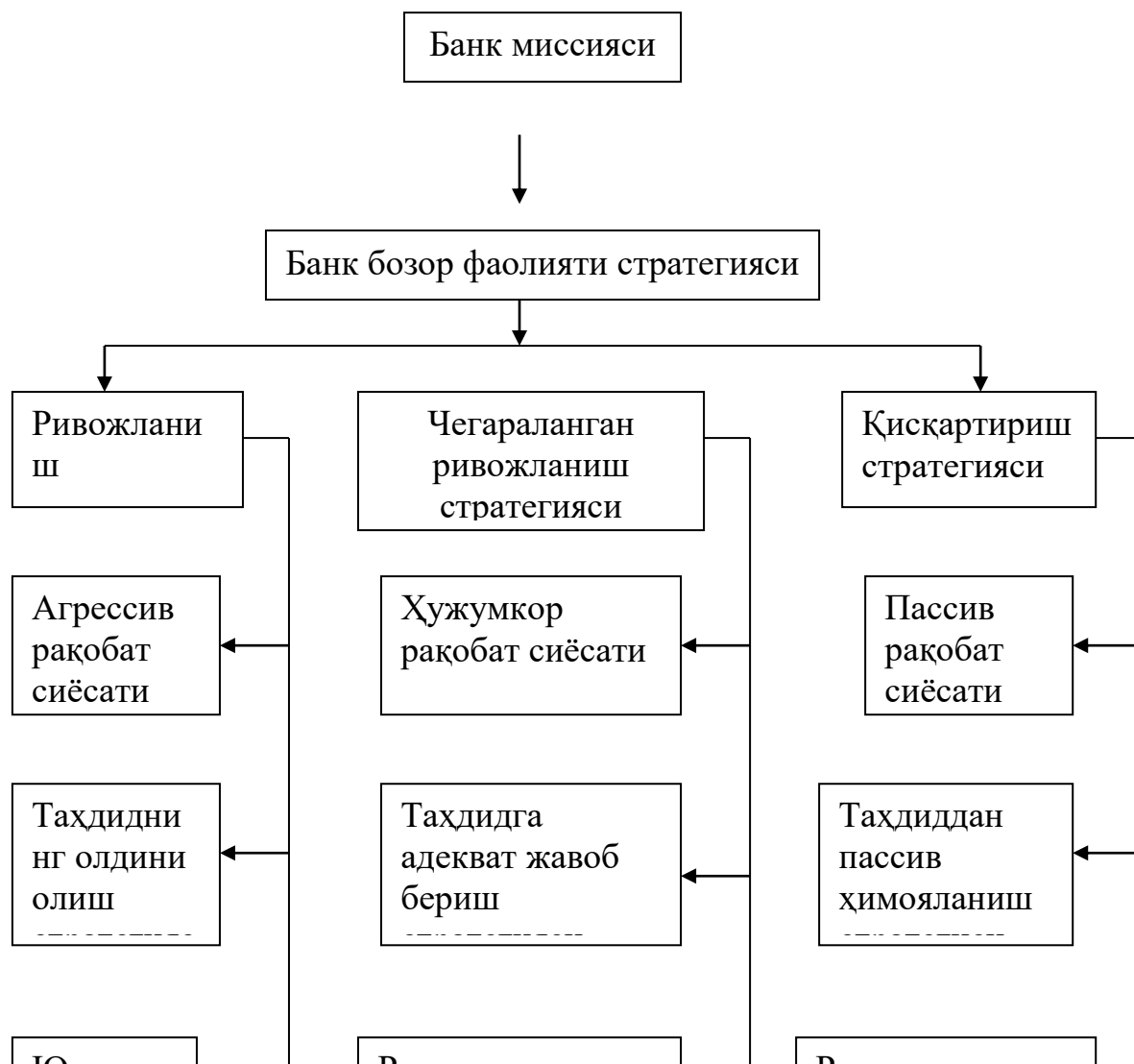
Асосий вазифа: банк стратегиясига таъсир ўтказувчи янги бозор имкониятларини очувчи ёки ташқи хавф манбаси бўлган омилларни аниқлаш.

Баҳолаш технологияси: микро ва макромухит омиллари умумий рўйхатидан банкнинг рақобатбардошлик даражасини кучайтирувчи (янги имкониятларни яратувчи) ёки аксинча, тегишли бозордаги рақобат позициясини кучсизлантирувчилари белгиланади.

6 – босқич. Банкнинг бозор фаолияти стратегияси.

Бу босқич стратегик режалаштириш технологиясининг энг муҳим элементларидан бири ҳисобланади. Унинг мақсади – стратегик моделни танлашдир. Ушбу модел асосида рақобатчилар, мижозлар ва бошқа бизнес ҳамкорлар билан муносабатлар шакллантирилади. Бунда нафақат ички ва ташқи шароитнинг жорий ҳолатини объектив тарзда таҳлилдан ўтказиш, балки эҳтимолий ўзгаришларни башоратлаш ҳам талаб қилинади. Бозор фаолиятининг уларга адекват бўлган вариантыни тўғри танлаш кредит муассасасига узоқ муддатли тижорат ва молиявий муваффақият келтиради. Хатоликлар ўз навбатида катта йўқотишларга олиб келади. Оптимал вариантни танлашга қўйилган талаблар шунингдек, улардан исталгани банк фаолиятининг барча йўналишлари бўйича комплекс стратегик тадбирларни амалга оширилишини тақозо қилиши билан кучаяди. Буни қуйидаги схемада кўриш мумкин:

Банкнинг бозор фаолияти стратегиясини танлаш билан боғлиқ стратегик алтернативалар.



Стратегиянинг мумкин бўлган вариантлари:

1 – вариант. Ривожланиш стратегияси, у агрессив рақобат кураши асосида бозорнинг тегишли сегментида банкнинг тезкор ривожланишини назарда тутди.

Афзалликлари:

- банкнинг бозор позицияси ва молиявий натижаларнинг тезкор яхшилаш имкониятининг мажудлиги;
- барча йўналишлари бўйича бошқарув маданияти ошириб бориш.

Камчиликлари:

- банк хавфли бўлган ва қимматга тушадиган бошқарув ва хавфсизликни таъминлаш стратегияларини амалга ошириш зарурати;

- катта миқдордаги дастлабки молиявий харажатларнинг амалга оширилиши зарурати.

Амалга ошириш юзасидан таклифлар: ташқи ёрдамсиз бозорга чиқаётган аксарият банклар ва алоҳида бозор имкониятларининг пайдо бўлиши шароитида мақсадга мувофиқ.

Изоҳ: стратегик бошқарув методологиясига биноан ушбу вариант доимий равишда ёки узоқ муддат давомида қўлланилиши мумкин эмас.

2 – вариант. Қисқартириш стратегияси, у пасив рақобат сиёсати амалга оширилиши жараёнида бозорнинг банк томонидан хизмат кўрсатилаётган сегментини камайтирилишини назарда тутди.

Афзалликлари:

- стратегиянинг энг кам харажатли ва riskли варианты;
- бозор конъюктурасининг узоқ муддатли ёмонлашуви пайтида тезкорлик билан («чиқиш» тўсиқлари пайдо бўлгунга қадар) ундан воз кечиш мумкинлиги.

Камчиликлари:

- ўз ташаббуси билан эмас, балки рақобатчилар таъсири остида хизмат кўрсатилаётган бозордан чиқиб кетиш банкнинг дастлабки стратегиясининг самарасиз эканлигидан далолат беради.

- жозибадорлигини йўқотиб бораётган бозордан чиқиб кетишда кечикиш «чиқиш» тўсиқларига дуч келиниши эҳтимолини кучайтиради.

Амалга ошириш юзасидан таклифлар: вариант қуйидагилар учун мақсадга мувофиқ:

- рақобатчилар таъсири остида бозорнинг хизмат кўрсатилаётган сегментини қисқартиришга мажбур бўлаётган банклар учун;

- илгариги жозибадорлигини йўқотган бозордан олиб чиқилган активларни йўқотишларсиз ўзга сегментларга жойлаштириш имконияти бўлган банклар учун;

- бозордаги узоқ вақт давомидаги фаолияти натижасида барқарор миқдорлар базасини яратган ва амалга оширилаётган миссия доирасида унинг кенгайтириш истагида бўлмаган банклар учун.

Изоҳ: сўнгги ҳолатда банк томонидан хизмат кўрсатилаётган сегменти бозорнинг табиий ривожланиши ҳисобига доимий қисқариб боради (банкнинг молиявий натижалар даражаси сақланиб қолсада).

3 – вариант. Чегараланган ривожланиш стратегияси, у ҳужумкор рақобат сиёсатининг амалга оширилиши асосида тегишли бозорда банкнинг бошқичма – бошқич ва қатъий ҳисоб – китоб қилинган тарзда ривожланишини назарда тутди. Вариант стратегик компромисс бўлиб, кўриб чиқилган стратегияларнинг камчиликларини камайтиради, лекин афзалликларидан тўлиғинча фойдаланиш имкониятини бермайди.

Амалга ошириш юзасидан таклифлар: аксарият банклар учун мақсадга мувофиқ.

4 – вариант. Юқорида кўриб чиқилган вариантларнинг бирлаштирилиши стратегияси, у йирик универсал банк томонидан хизмат кўрсатилаётган ҳар бир бозор сегментида юқоридаги стратегиялардан бирини қўллаши имкониятини назарда тутди.

Изоҳ: ушбу вариантнинг амалга оширилишининг мумкинлиги йирик банклар учун энг муҳим рақобат афзалликларидан биридир. У активларнинг асосий қисмини энг жозибали бозор сегментларида ишлатиш имкониятини беради (кичик банклар ўз сегментига қатъий боғланиб қолган ва у билан бирга муваффақият қозонади ёки мағлубиятга учрайди).

Стратегия вариантынинг танланишига таъсир этувчи омиллар:

- банкнинг ресурс имкониятлари ва уларнинг ўзгариши перспективалари (асосий омил сифатида);
- кредит ташкилоти миссияси ва стратегик мақсадларнинг қўйилиш даражаси;
- чет ташкилотлар томонидан расмий ёки норасмий тарзда қўллаб - қувватланишнинг мавжудлиги;
- банкнинг корпоратив маданияти;
- илгари танланган стратегияни амалга оширилиши натижалари таҳлили натижалари;
- макромухит омиллари;
- банк учун мақсадга мувофиқ бўлган риск даражаси;
- банк асосий муассисларининг позицияси;
- қарорларни қабул қилиш вақти (иқтисодий ривожланиш циклларига тегишли).

7 – босқич. Стратегик режани ишлаб чиқиш жараёнида киритилиши мумкин бўлган коррективалар (ўзгартиришлар).

Бундай ўзгартиришлар макро ва макромухитнинг жорий омилларига банк стратегиясининг мослашувчанлигини таъминлашга йўналтирилади. Стратегик бошқарув самарадорлигига салбий таъсир қилувчи хавфлардан бири догматизм, яъни хўжалик субъекти фаолияти шароитларининг ҳақиқий ҳолатининг инобатга олинмаслигидир. Стратегик режани коррективкалаш зарурати икки омил таъсири остида юзага келиши мумкин:

- стратегик режани ишлаб чиқиш жараёнида кредит муассасаси фаолияти шароитининг ўзгариши;

Мисол: бундай вазиятни аниқлаштирадиган ташқи омил тариқасида ҳаракатдаги қонунчилик нормаларининг ўзгариши, ички омил сифатида – янги стратегик ҳамкорнинг пайдо бўлиши ва банк бозор позицияларининг яхшиланиши бўлиши мумкин.

- стратегик режани ишлаб чиқилишида йўл қўйилган камчиликларнинг оператив режалаштириш жараёнида аниқланиши.

Мисол: банкнинг оператив молиявий режаси бўлган бюджетни ишлаб чиқишида дефицитнинг мавжудлиги аниқланади, мутахассисларнинг фикрича бунинг сабаби молиявий стратегияда (яъни, стратегик режанинг бир қисмида) жуда катта мақсадларнинг назарда тутилишидир.

8 – босқич. Кутилаётган молиявий натижалар.

Стратегик режани ишлаб чиқишнинг якуний босқичида, стратегик режа муваффақиятли бажарилиши ҳисобига, олинishi мўлжалланаётган молиявий параметрлар (назорат кўрсаткичлари) ҳисоб – китоб қилинади. У деректив эмас, балки башорат характериға эға бўлади. Хорижий банклар бунда замонавий инфорғаион технологиялар асосида математик моделлаштириш усулларида фойдаланишади.

Режалаштириш натижалари режалаштирилаётган давр давомида барча тегишли параметрлар динамикасини акс эттириши ва банкнинг асосий муассислари билан келишилган бўлиши шарт.

Изоҳ: кўриб чиқилган барча босқичлар якунлангандан сўнг, режа банк Кенғаиши (акционерлар манфаатини таъминловчи олий раҳбарият органи) томонидан тадиқланади. Хўжжатдаги мақсадлар ва ёндашувлар ҳисобға олинган ҳолда низом фаолиятининг ҳар бир йўналиши бўйича оператив режалар ва мақсадли дастурлар ишлаб чиқилади.

Банкнинг стратегик режаси.

1 – босқич. Банк миссиясини танлаш.

2 – босқич. Банкнинг стратегик мақсадларини аниқлаш.

3 – босқич. Бозорнинг жорий ҳолати таҳлили.

4 – босқич. Макро ва микромуҳит омилларини баҳолаш.

5 – босқич. Имкониятлар ва хатарларни баҳолаш.

6 – босқич. Банкнинг бозор фаолияти стратегияси.

7 – босқич. Стратегик режани ишлаб чиқиш жараёнида киритилиши мумкин бўлган коррективалар (ўзгартиришлар).

8 – босқич. Кутилаётган молиявий натижалар.

I-босқич. Банк миссиясини танлаш

***Банк миссиясини танлашга таъсир
ўтказувчи омиллар:***

***1. Банк тарихи (биринчи навбатда, инқироз ва
ноанъанавий вазиятларда стратегик хатоликлардан
сақланиш имкониятини берувчи бозордаги фаолият***

***2. Банк асосий муассасаларининг бизнес ва маънавий
қимматликлари:***

1. Назарий (асосий муассисларнинг банк иши ва
бошқарувнинг назарий асослари билан
танишлиги даражасини акс эттиради);

2. Иқтисодий (даромад олиниши билан бир қаторда
банк фаолиятининг бошқа мақсадларига эриши
зарурлиги муассислар томонидан англаниш
даражасини акс эттиради);

3. Ижтимоий (муассисларнинг банкнинг
ёлланма ходимлари ва маъмурияти ўртасидаги
муносабларига қараишларини акс эттиради);

4. Эстетик (умуммаданий устуворликларни акс
эттиради);

II-босқич. Банкнинг стратегик мақсадларини аниқлаш

Стратегик мақсадларни аниқлашда ҳисобга олинадиган омиллар:

1. Банкнинг ички ресурслари (биринчи навбатда молиявий, информацион ва меҳнат) – устувор омил сифатида;

2. Муассислар томонидан қўйилган талаблар (банк рентабеллигининг режа даражаси, ихтисослашиш йўналиши ва х.к.);

3. Ички ва ташқи муҳитнинг чегараловчи ва қўллаб – қувватловчи омиллари (қонунчилик, рақобатчилар, мијсозлар, персонал, техноолгиялар ва х.к.);

3. Банкнинг корпоратив маданияти.

Белгиланган мақсадларга қўйилган методологик талаблар:

1. Реаллик, яъни уларга амалий жиҳатдан эришишнинг мумкинлиги (биринчи навбатда банкда мавжуд бўлган ресурслар билан аниқланади) – бош талаб сифатида;

2. Аниқлик, яъни бевосита бажарувчилар томонидан бир хилда тушунилиши ва талқин қилиниши;

3. Ўлчовлилик, яъни уларни миқдорий таснифлаш мумкинлиги;

4. Бир хиллилик, яъни банк фаолиятининг турли йўналишлари бўйича мақсадлар қарама – қаршилигининг мумкин эмаслиги.

5. Вақт давомидаги йўналтирилганлик, яъни қўйилган мақсадларни вақт нўқтаи – назаридан дифференцияланиши – узоқ муддатли, ўрта муддатли ва жорий ва уларга эришишнинг аниқ муддаларини белгилаш;

“Мақсадлар дарахти” – иерархик кетма – кетлик бир-биридан келиб чиқувчи банк стратегик мақсадлар жамланмаси.

«Илдизлар» - низом фаолиятини олиб боришда ишлатиладиган ресурсларнинг келиб тушишининг қуйидаги манбалари жамланмаси:

1. Молиявий ресурслар билан таъминлаш манбалари (банкларимиз учун устувор);

2. Информацион ресурслар билан таъминлаш манбалари (хориж банклари учун устувор);

3. Меҳнат ресурслари билан таъминлаш манбалари (банкнинг минтақавий жойлашувига устувор боғлиқ);

4. Технологик ресурслар билан таъминлаш манбалари;

5. Моддий – техник ресурслар билан таъминлаш манбалари.



**«Бошқа шохлар» - юқоридан
кўрсатилган стратегиялар
доирасидаги сиёсатлар:**

Маркетинг стратегияси доирасида:

1. Ассортимент сиёсати (хизматлар
ассортиментини бошқариш соҳасида устувор
йўналишлар);

2. Бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсати
(бозорнинг янги сегментида кириб бориш ёки чиқиш
усуллари соҳасидаги устувор йўналишлар);

3. Баҳо сиёсати (нархни шакллантирға стратегик
ёндашувлар);

4. Реклама сиёсати (реклама фаолиятини ташкил
қилиш соҳасидаги устувор йўналишлар).

Молиявий стратегия доирасида:

1. Жорий ликвидлиқни таъминлаш сиёсати
(маблағларни жалб қилиш ва жойлаштириш
муддатларини мувофиқлаштиришға стратегик
ёндашувлар);

2. Фоиз сиёсати (жалб қилинадиган ва
жойлаштириладиган молиявий ресурслар бўйича
фоиз ставкалари диванонини бошқаришға стратегик
ёндашувлар);

3. Эмиссион сиёсат (маблағларни жалб қилиш учун қимматли қозғозлар бозоридаги фаолиятнинг стратегик устувор йўналишлари);

4. Депозит сиёсати (жисмоний ва юридик шахслар депозитлари бозорида фаолиятни таъкил қилишнинг стратегик устувор йўналишлари);

5. Кредит сиёсати (банк ссуда портфелини бошқаришда стратегик устувор йўналишлар);

6. Фонд сиёсати (қимматли қозғозлар портфелини бошқаришдаги стратегик устувор йўналишлар);

7. Дивиденд сиёсати (дивидендларни ҳисоблаш ва тўлашнинг умумий тартибини аниқлашга стратегик ёндашувлар).

Ходимлар стратегияси доирасида:

3. Ходимлар мотивацияси сиёсати;

4. Ижтимоий сиёсат.

Хавфсизликни таъминлаш стратегияси доирасида:

1. Тижорат рискларини бошқариш сиёсати;

2. Молиявий рискларни бошқариш сиёсати;

3. Ходимлар рискинни бошқариш сиёсати;

4. Технологик рискларни бошқариш сиёсати;

5. Бошқарув рискларини бошқариш сиёсати.

«Барглар» - юқорида кўрсатилган сиёсатлар доирасидаги аниқ стратегик мақсадлар.

«Мевалар» - юқорида таснифланган мақсадларни таъминлаб берадиган банк фаолиятининг молиявий ва бошқа натижалари ҳамда режалаштирилаётган бозор позицияси.

III-босқич. Бозорнинг жорий ҳолати таҳлили

1 – қадам. Хизмат кўрсатиладиган бозорни (танланган миждозлар гуруҳи билан банк махсулоти кесишмаси юзага келадиган жой сифатида) танлаш:

1. Жозибали миждозлар гуруҳини аниқлаш (биринчи қадам);

2. Танланган миждозлар гуруҳи талабини (яъни уларнинг банк хизматларига бўлган эҳтиёжини) аниқлаш;

3. Танланган миждозлар гуруҳи эҳтиёжини қондирувчи аниқ банк хизматларини аниқлаш;

4. Миждозларнинг тегишли эҳтиёжларининг қаноатлантирилиши имкониятлари ва уларнинг банк учун иқтисодий манфаатлилигини баҳолаш;

5. Миждозлар талабини қаноатлантириш учун зарур бўлган ресурсларни аниқлаш ва маблағлар манбаларини излаб топиш.

2 – қадам. Ўрганилаётган бозорлар характеристикасини баҳолаш:

«А» гуруҳи – бозор характеристикалари, улар орқали бозорнинг умумий ҳолати, ривожланишининг асосий тенденциялари ва потенциал миждозларнинг базавий характеристикалари баҳоланади:

1. Бозор ҳажми;

2. Вужудга келган ривожланиш суръатлари;

3. Башорат қилинаётган ўсиш суръатлари;

4. Мижозларнинг умумий миқдори;

5. Хизмат кўрсатилаётган мижозларнинг концентрацияси даражаси;

6. Мижозлар концентрациясидаги тенденциялар.

«Б» гуруҳи – хизматлар характеристикаси, унинг ёрдамида истеъмолчилар томонидан қўйилган талаблар билан таққосланган тарзда банк махсулотлари баҳоланади:

**1. Алоҳида олинган хизматнинг миқдор
ўчун муҳимлиги;**

**2. Миқдорлар томонидан қарор қабул
қилиниши жараёни;**

**3. Миқдорлар томонидан хизматларнинг
сотиб олинishi даврийлиги;**

**4. Хизматларнинг истеъмолчиларга етказиб
берилиши жараёни;**

**5. Миқдорларнинг молиявий
характеристикаси;**

**6. Хизматларнинг бозордаги дифференцияси
даражаси;**

**7. Хизматларга қилинаётган харажатлар
даражаси;**

8. *Хизматларнинг нисбий даромадлилиги;*

9. *Хизматлар даромадлилигининг тенденциялари;*

Бозорнинг янги хизматларни қабул қилиши имкониятлари ва янги хизматларнинг жорий қилинишига унинг реакцияси.

«В» гуруҳи – рақобатнинг характеристикаси, унинг ёрдамида банкнинг бозордаги потенциал рақобатбардошлиги баҳоланади:

1. *Рақобатчилар сони;*

3. *Рақобатчилар концентрацияси даражаси;*

4. Бозорга киришда тўсиқлар;

5. Бозордан чиқишда юзага келадиган тўсиқлар;

6. Банк ва унинг рақобатчиларининг таққослама таҳлили кўрсаткичлари.

7. Банк ва унинг рақобатчиларининг таққослама таҳлили кўрсаткичлари.

3 – қадам. Бозор жозибадорлигини баҳолаш (юқорида кўрсатилган барча омиллар доирасида бозорнинг танланган ҳар бир сегменти бўйича алоҳида амалга оширилади), баҳолашнинг қуйидаги технологиясидан фойдаланган ҳолда:

1. Юқорида кўрсатилган омилларнинг ҳар бири 5 баллик калада баҳоланади (5 балл сегмент жозибадорлигининг олий даражаси);

2. Бозорнинг таҳлил қилинган ҳар бир сегменти бўйича баллар йигиндиси аниқланади;

3. Йигинди балларни таққослаш асосида таҳлилдан ўтказилган банк хизматлари бозори сегментларининг нисбий жозибадорлик даражаси баҳоланади.

IV-босқич. Макро ва микромуҳит омилларини баҳолаш

A) сиёсий омиллар (устувор гуруҳ сифатида):

Б) иқтисодий омиллар:

В) технологик омиллар:

Г) демографик омиллар:

Д) маданий омиллар:

Е) иқлимий – географик омиллар:

V-босқич. Имкониятлар ва хатарларни баҳолаш.

Асосий вазифа: банк стратегиясига таъсир ўтказувчи янги бозор имкониятларини очувчи ёки ташқи хавф манбаси бўлган омилларни аниқлаш.

Баҳолаш технологияси: микро ва макромухит омиллари умумий рўйхатидан банкнинг рақобатбардошлик даражасини кучайтирувчи (янги имкониятларни яратувчи) ёки аксинча, тегишли бозордаги рақобат позициясини кучсизлантирувчилари белгиланади.

VI-босқич. Банкнинг бозор фаолияти стратегияси.

Бу босқич стратегик режалаштириш технологиясининг энг муҳим элементларидан бири ҳисобланади. Унинг мақсади – стратегик моделни танлашдир. Ушбу модел асосида рақобатчилар, мижозлар ва бошқа бизнес ҳамкорлар билан муносабатлар шакллантирилади.

Стратегиянинг мумкин бўлган вариантлари:

1 – вариант. Ривожланиш стратегияси, у агрессив рақобат кураши асосида бозорнинг тегишли сегментида банкнинг тезкор ривожланишини назарда тутади.

2 – вариант. Қисқартириш стратегияси, у пасив рақобат сиёсати амалга оширилиши жараёнида бозорнинг банк томонидан хизмат кўрсатилаётган сегментини камайтирилишини назарда тутади.

3 – вариант. Чегараланган ривожланиш стратегияси, у хужумкор рақобат сиёсатининг амалга оширилиши асосида тегишли бозорда банкнинг босқичма – босқич ва қатъий ҳисоб – китоб қилинган тарзда ривожланишини назарда тутади.

4 – вариант. Юқорида кўриб чиқилган вариантларнинг бирлаштирилиши стратегияси, у йирик универсал банк томонидан хизмат кўрсатилаётган ҳар бир бозор сегментида юқоридаги стратегиялардан бирини қўллаши имкониятини назарда тутади.

***Стратегия вариантынинг
танланишига таъсир этувчи
омиллар:***

***1. Банкнинг ресурс имкониятлари ва уларнинг
ўзгариши перспективалари (асосий омил
сифатида);***

***2. Кредит ташкилоти миссияси ва стратегик
мақсадларнинг қўйилиш даражаси;***

***3. Чет ташкилотлар томонидан расмий ёки
норасмий тарзда қўллаб - қувватланишнинг
мавжудлиги;***

4. Банкнинг корпоратив маданияти;

***5. Илгари танланган стратегияни амалга
оширилиши натижалари таҳлили натижалари;***

6. Макромуҳит омиллари;

VII-босқич. *Стратегик режани ишлаб чиқиш жараёнида киритилиши мумкин бўлган коррективалар (ўзгартиришлар).*

1. *Стратегик режани ишлаб чиқиш жараёнида кредит муассасаси фаолияти шароитининг ўзгариши;*

2. *Стратегик режани ишлаб чиқилишида йўл қўйилган камчиликларнинг оператив режаслаш-тириш жараёнида аниқланиши.*

VIII-босқич. *Кутилаётган молиявий натижалар.*

Стратегик режани ишлаб чиқишнинг якуний босқичида, стратегик режа муваффақиятли бажарилиши ҳисобиға, олинини мўлжалланаётган молиявий параметрлар (назорат кўрсаткичлари) ҳисоб – китоб қилинади. У деректив эмас, балки башиорат характериға эға бўлади.

III БОБ. “Ипак йўли” ОАИТБанкни инновацион ривожланишининг маркетинг стратегиясини самарадорлигини ошириш йўллари ва истикболлари.

3.1. Банк маркетингдаги рақобат сиёсатини амалга ошириш стратегик вариантлари.

Маркетингдаги рақобат сиёсати банк фаолиятининг тижорат йўналиши бўйича инновацион ривожланиш стратегиянинг бир қисми сифатида чиқиб, банк ва унинг рақобатчилари ўртасидаги муносабатларни ташкил қилишга принципиал ёндашувларини белгилаб беради.

Банк рақобати – бу молиявий хизматлар бозорининг тегишли сегментларида оптимал шароитнинг таъминланиши юзасидан кредит ташкилотлари ўртасидаги тўхтовсиз кураш жараёнидир.

Банк бозорларидаги рақобатчиларнинг асосий категориялари:

- йирик банклар;
- кичик ва ўрта банклар;
- нобанк молия – кредит институтлари (кредит уюшмалари, микрокредит ташкилотлари, ломбардлар, инвестицион фондлар, суғурта компаниялари ва х.к.)

1 – вариант. «Агрессив рақобат сиёсати».

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни инновацион ривожланиш стратегиясидан келиб чиқади ва бозорнинг танланган сигментида рақобатчиларни фаол тарзда сиқиб чиқаришни кўзда тутади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- муваффақиятли амалга оширилиши банкнинг бозор позицияси ҳамда молиявий натижаларининг тезкорлик билан яхшиланишига олиб келади;
- ушбу сиёсатнинг муваффақиятли амалга оширилишининг муҳим таркибий қисми бўлган банкнинг ташкилий – бошқарув маданияти умумий даражасини кўтариш имкониятини беради.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- банкнинг етарли рақобат потенциалини яратиш учун анча катта миқдордаги дастлабки харажатлар қилинишининг зарурлиги;
- рақобатчилар томонидан адекват «жавоб берилиши» мумкинлиги жумладан, умумий бўлган «агрессорга» қарши курашиш учун барча банкларнинг бирлашиши шаклида.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин:

- юқори рақобатли бозорга кираётган банклар учун;
- юқори рақобатли бозорда фаолият олиб бораётган йирик банклар учун (албатта уларда ижобий ички ва ташқи муҳитнинг мавжудлиги шarti билан).

2 – вариант. «Пассив рақобат сиёсати».

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант тегишли банк махсулотининг рақобатбардошлигини таъминланиши билан хизмат кўрсатилаётган бозорнинг қисқартирилиши стратегиясининг келиб чиқади ва мавжуд шароитнинг сақлаб қолиниши ёки унинг пасайтирилишини кўзда тутаяди.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- рақобат сиёсатининг энг кам харажатли варианты;
- рақобатчилар томонидан хавф юзага келмайди.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар: хизмат кўрсатилаётган бозорнинг қисқартирилиши ҳисобига ноқулай молиявий ва тижорат оқибатлари.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин:

- рақобатчилар томонидан кучли таъсир ўтказилиши шароитида фаолият олиб бораётган ва адекват ҳатти – ҳаракатларни амалга ошириш имконияти бўлмаган исталган банк учун;

- хизмат кўрсатилаётган бозорнинг кенгайтирилиши бозор ҳатти – ҳаракатлари стратегияси ва миссиясида кўзда тутилмаган банклар учун;

- хизмат кўрсатилаётган бозор конъюктураси келажаги юзасидан ноқулай тенденцияларнинг маркетинг томонидан аниқланиши оқибатида, ундан активларнинг бир қисмини чиқариш зарурати бўлган йирик банклар учун.

3 – вариант. «Хужумкор рақобат сиёсати».

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант чегараланган кенгайтиш стратегиясидан келиб чиқади ва рақобатчилар бевосита таъсир ўтказмасдан туриб хизмат кўрсатилаётган бозорни аста – секинлик билан кенгайтирилишини назарда тутди.

Вариант юқорида кўриб чиқилган сиёсатларнинг стратегик «компромисси» (келишуви) бўлиб, уларнинг кескин жиҳатларини юмшатади, аммо уларнинг афзалликларидан тўлиқ ҳажмда фойдаланилишини таъминламайди.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: аксарият банклар учун мақсадга мувофиқ бўлган вариант.

Рақобат сиёсатининг аниқ вариантыни танлашга таъсир ўтказувчи омиллар қуйидагилар:

А) ташқи (банкга алоқадор бўлмаган) омиллар:

- тегишли бозорларнинг жорий тармоқ ва регионал конъюктураси (бош омил);
- иқтисодиётнинг умумий ҳолати;
- давлатнинг жорий молиявий сиёсати.

Б) ички (аниқ банк шароитидан келиб чиқадиган) омиллар:

- молиявий имкониятлар (бош омил);
- банкнинг жорий бозор позицияси;
- бозорнинг тегишли сегментларида мавжуд бўлган рақобатчилар билан муносабатлар;

Маркетингдаги рақобат сиёсатини амалга оширишнинг базавий усуллари қуйидагилар бўлишлари мумкин:

А) Молиявий характердаги усуллар:

1. банк маҳсулотларини ишлаб чиқариш харажатларини (рақобатчиларнинг аналогик (ўхшаш) маҳсулотларига нисбатан) пасайтириш;
2. банк маҳсулотларини реализация қилиш харажатларини камайтириш;
 - бозорда монопол позицияга эга бўлган банклар депозитларга маблағларни паст фоизларда жалб қилиш имкониятига эга эди;
 - йирик корпорациялар томонидан ташкил қилинган банклар паст фоизли маблағларни ички корпоратив тақсимот тартибида жалб қилиш имкониятига эга эди;
 - давлат бошқарув органлари томонидан қўллаб – қувватланган банклар янги мижозларни ноанъанавий усуллар билан жалб қилиш (реклама харажатларини амалга оширмасдан) имкониятига эга эди.

Б) маркетинг характеридаги усуллар:

- баҳо усуллари (энг самарали);
- ассортимент усуллари;

- реклама усуллари.

В) ташкилий характердаги усуллар:

- бошқарув тизимининг энг самарали усуллари жорий қилиш;
- минтақавий бозорларга чиқиш имкониятини берувчи филиал тармоғини ривожлантириш (кўп харажатли усул);
- миждозга хизмат кўрсатишнинг янги ташкилий шаклларида фойдаланиш.

Маркетингдаги рақобатнинг носоғлом ва ноқонуний усуллари қуйидагилар:

- банк разведкаси;
- давлат органларининг яширин ёрдамидан фойдаланиш;
- бозордаги монопол позицияни суистеъмол қилиш;
- рақобатчиларнинг энг малакали мутахассисларни «тортиб олиш»;
- рақобатчини давлат органлари ёки миждозлар олдида дискредитация (ёмонлаш) қилиш учун оммавий ахборот воситаларидан фойдаланиш;
- очикчасига криминал усуллар.

Ушбу усуллар банк қонунчилиги ва банк фаолияти этикасига тўғри келмайди.

3.2. Банк маркетингдаги ассортимент (хизмат турлари) сиёсатини амалга ошириш стратегик ёндашувлари ва уларнинг вариантлари.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланишининг маркетингдаги ассортимент сиёсати мақсади — банк томонидан мижозларга таклиф қилинаётган хизматларни шакллантириш ва ўзгартириш жараёнининг стратегик йўналишларини аниқлаб олишдир. **Бу сиёсатнинг муваффақиятли амалга оширилиши қуйидаги масалаларнинг ечилишини таъминлайди:**

- фаолиятнинг тижорат йўналиши бўйича — вақтнинг ушбу нўқтасида энг жозибадор бўлган хизматлар жамланмасини таклиф қилиш билан мижозлар базасини доимий равишда кенгайтириб борилиши;
- молиявий йўналиш бўйича — сотиш ҳажмини ошириш ҳисобига банк даромадининг кўпайишини таъминлаш;
- банк рискларини бошқариш йўналиши бўйича — ассортимент рискларини минималлаштириш.

Банк маркетингдаги ассортимент сиёсатига қўйилган методологик талаблар қуйидагилар:

- замонавий молиявий бозорда талаб структурасининг тезкор ўзариб боришини акс эттирувчи олий даражадаги қайишқоқлик;
- режалаштирилаётган хизматлар ассортиментини белгилаб олинган мижозлар гуруҳининг индивидуал талабларига мослаштириш;
- режалаштирилаётган ассортиментга таркибига кирувчи алоҳида хизмат турларини аниқ мижозларнинг специфик талабларини акс эттирувчи «мақсадли комплекслар» га бирлаштириш;
- таклиф қилинаётган ассортиментнинг ўзгартилишини амалга оширишда нафақат жорий, балки перспектив талабни ҳам ҳисобга олиш;
- ушбу сиёсатни доимий равишда маркетинг стратегиясининг ўзга йўналишлари (айниқса баҳо сиёсати) билан алоқадорлиги таъминлаш.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги ассортимент сиёсатнинг тармоқ (банк) хусусиятларига қуйидаги омиллар таъсир этиш мумкин:

- таклиф қилинаётган хизматларни дифференциялашнинг энг қулай имкониятлари;
- янги хизмат турларига нисбатан молиявий бозор иштирокчиларининг консерватизми;
- бозорда молиявий хизматларни таклиф этиш имкониятига эга бўлган кўплаб нобанк кредит муассасаларининг мавжудлиги (масалан, кредит уюшмалари аъзоларига кредит ажратилиши ёки ломбардларнинг кредитлари);
- аксарият банкларнинг ассортимент сиёсатида радикал инновациялардан фойдаланилмасликка ва ўзга банклар тажрибасидан келиб чиққан ҳолда қарор қабул қилишга интилиши.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланиши жараёнида маркетингдаги ассортимент сиёсатнинг мамлакатга хос бўлган тармоқ (банк) хусусиятларига қуйидаги омиллар таъсир этиш мумкин:

- банк фаолиятининг етарли даражада шаффоф эмаслиги оқибатида талаб структурасидаги эҳтимолий ўзгаришларни баҳолаш имкониятларининг анча пастлиги;
- банк хизматларига бўлган тўловга қобил талабнинг чегараланганлиги;
- бир корпоратив банк томонидан таклиф қилинаётган хизматлар ассортиментининг турли минтақавий бозорлардаги диспропорцияси;
- мураккаб технологияларга асосланган хизматларнинг мижозлар томонидан қабул қилинишидаги муаммолар (масалан, «Мижоз – банк» дастури).

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги банкнинг ассортимент сиёсати ўз таркибига

алтернатив вариантлар асосида аниқланадиган бир неча стратегик ёндашувларни олиш мумкин.

Биринчи ёндашув. Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланишининг маркетингдаги банк ассортиментни янгилаб боришнинг устувор вариантыни аниқлаш билан боғлиқ.

1 – вариант: «Консерватив сиёсат».

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант рақобатчилар томонидан тажрибадан ўтказилган ўзгаришларни инобатга олишни устувор йўналиш сифатида олишни назарда тутди. Бу вариантни амалга оширишда банк инновацион ассортимент сиёсатини олиб бораётган рақобатчилар ортидан боради. Ассортиментдаги исталган ўзгариш юзасидан қарорлар рақобатчилар томонидан янги хизматларни жорий этилиши (ёки эски хизматлардан воз кечилиши) юзасидан ижобий маълумот олиниши ва унинг тасдиқланишидан сўнггина қабул қилинади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- етарли даражадаги талаб билан таъминланмаган янги хизмат турини жорий қилиниши ёки маълум вақт давомида талаб қилинадиган эски хизмат туридан воз кечиш шаклида юзага келадиган ассортимент рисклари минималлаштирилади;

- янги хизматни жорий қилиниши билан боғлиқ бўлган маркетинг тадқиқотлари бўйича харажатларни камайтириш имкониятини беради.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- ассортиментни доимий янгилаб боришда рақобатчиларга нисбатан пассив позиция туфайли банкнинг бозор мавқеъининг ёмонлашиши;

- рақобатчилардан конфеденциал (банк тижорат сирини ташкил қилувчи) маълумотларини олиш зарурати юзага келади, яъни банк разведкаси усулларида фойдаланилади.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин:

- тегишли бозорда лидерлик ролига интилмайдиган кичик ва ўрта банклар учун;
- тарихан шаклланган ва асосан консерватив характердаги мижозларга эга бўлган исталган банк учун.

2 – вариант. «Инновацион сиёсат».

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант ўз хизматлари ассортиментини рақобатчиларга нисбатан тезкор ўзгартиришни устувор йўналиш сифатида қўйилишини назарда тутати. Бу вариантни амалга оширишда банк биринчи бўлиб янги хизматларни яратиш ва жорий қилиш ёки бирор хизматни ассортиментидан чиқариб ўз бозорида новаторлик ролида чиқади. Ассортиментни ўзгартириш юзасидан қарорлар мижозларнинг турли гуруҳлари талабларининг перспектив ўзгаришидиги тенденцияларни кузатиб бораётган маркетингнинг таклифлари асосида қабул қилинади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- бу сиёсатни муваффақиятли амалга оширилиши бозорда лидерлик даражасига чиқиш имкониятини яратади;
- рақобатчиларда мавжуд бўлмаган хизматларни сотиш йўли билан монополь даромад олиш имконияти мавжуд.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- бозорнинг маркетинг тадқиқотлари, янги хизматни яратиш ва бозорга чиқариш юзасидан катта харажатлар қилиниши зарурати;
- ассортимент рискларининг юзага келиши эҳтимолининг юқорилиги.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант тегишли

бозорларда лидерлик ролига талабгор йирик, молиявий базаси мустаҳкам банклар учун мақсадга мувофиқ.

Иккинчи ёндашув. Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланишининг маркетингдаги банк таклиф қилинаётган ассортимент доирасида хизматлар алоқадорлигини таъминлаш билан боғлиқ.

1 – вариант. «Ўзаро боғлиқ хизматларга йўналтириш сиёсати».

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни вариант замонавий маркетингнинг энг муҳим талаби – мижозларга хизмат кўрсатишнинг комплекс характерини таъминлашни назарда тутди. Фаолият хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда аниқ мижозлар гуруҳларига бир неча ўзаро алоқадор хизматлар пакети таклиф қилинади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- мижозлар учун бундай хизматларнинг жозибадорлиги;
- сотиш ҳажмининг кўпайишидан олинadиган молиявий натижанинг яхшиланиши.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- бундан пакетларни яратиш ва бозорга чиқариш билан боғлиқ қўшимча харажатлар;
- хизматларнинг алоҳида пакетлари таркиби юзасидан маркетингларнинг таклифлари натижаларига банкнинг керагидан ортиқча даражада боғланиб қолиши.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант маълум тармоқ ёки мижозлар гуруҳига хизмат кўрсатишга ихтисослашган кичик ва ўрта банклар мақсадга мувофиқ.

2 – вариант. «Ўзаро боғлиқ бўлмаган хизматлар ассортиментини кенгайтиришга йўналтириш сиёсати»

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги таъмоилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант таркибан ва талаблари бўйича турлича бўлган мижозлар гуруҳлари манфаатларини инобатга олинишини назарда тутди. Банк ассортиментни (жумладан унинг таркибига юқори даражада дифференцияланган хизматларни киритиш йўли билан) максимал даражада турли бўлишига интилади. Натижада ҳар бир мижоз ўз талабига мос келадиган хизмат турини танлаш имкониятига эга бўлади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- дифференциянинг юқори даражаси ҳисобига ассортимент рискларининг юзага келиш эҳтимоли даражаси пасаяди;
- ассортиментни янгилаш ишларини ташкил қилиш соддалашади (хизматлар пакети эмас, балки алоҳида хизматлар янгиланади ҳалос).

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- ўзаро боғлиқ бўлмаган хизматларнинг мижозлар учун тижорат жозибадорлигининг пасайиши;
- хизмат кўрсатишнинг «пакетли» принципига хос бўлган молиявий имкониятларнинг бўлмаслиги.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант кенг мижозлар оммасига хизмат кўрсатишга ихтисослашган йирик универсал банклар учун мақсадга мувофиқ.

Учинчи ёндашув. Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланишининг маркетингдаги банк хизматларни (ассортиментларни) ихтисослаштиришнинг устувор вариантини аниқлаш билан боғлиқ.

1 – вариант. Аниқ мижозлар гуруҳининг специфик талабларига йўналтирилган ассортиментни тор ихтисосли хизматларга йўналтириш сиёсати.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант олдиндан аниқлаб олинган миждозлар гуруҳлари бўйича ассортиментни дифференциялашни назарда тутди. Сўнгра гуруҳлар талабига юқори даражада мос келувчи хизмат турлари яратилади. Ассортиментнинг янгиланиш жараёни ўхшаш тарзда амалга оширилади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар: хизматлар жозибадорлигининг яхшиланиши ҳисобига банк рақобат позицияси ва молиявий натижалари мустаҳкамланади.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- ҳар бир миждоз гуруҳи бўйича дифференциялар бўйича қўшимча харажатларнинг мавжудлиги;
- бу вариантнинг технологик мураккаблиги.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант кенг миждозлар оммасига хизмат кўрсатишга ихтисослашмаган кичик ва ўрта банклар учун мақсадга мувофиқ.

2 – вариант. “Стандарт хизматлари сиёсати”. Кенг миждозлар оммаси талабларига мос келувчи стандарт хизматларга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант дастлаб «ўртача статистик» миждознинг талабларини аниқлаб олишни назарда тутди. Шу асосда юқорида кўрсатилган талабларни қаноатлантирадиган стандарт хизматлар ассортименти яратилади ва жорий қилинади. Ассортиментнинг янгиланиши ўхшаш тарзда амалга оширилади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- хизматлар дифференцияси юзасидан харажатларнинг бўлмаслиги;
- ассортимент рисклари эҳтимолининг пастлиги;
- ушбу вариантнинг технологик соддалиги.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар: хизматлар жозибадорлигининг пасайиши ҳисобига банкнинг рақобат позицияси ва молиявий натижаларининг кучсизланиши.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант йирик универсал банклар учун мақсадга мувофиқ.

3.3. Банк маркетингдаги бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсатини амалга ошириш стратегик ёндашувлари ва уларнинг вариантлари.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланишининг маркетингдаги бозорнинг янги сегментларини эгаллашнинг бош мақсади илгари хизмат кўрсатилган минтақавий ёки тармоқ сегментларини янгилаш ёки йўқ қилиш йўли билан хизмат кўрсатилаётган бозор структурасини ўзгартириш жараёнидаги стратегик устувор йўналишларни аниқлаб олишдир.

Ушбу сиёсатнинг муваффақиятли амалга оширилиши қуйидаги масалаларнинг ечилишига олиб келади:

- фаолиятнинг тижорат йўналиши бўйича – хизмат кўрсатилаётган бозор структурасининг банк учун манфаатли бўлишини таъминлаш.
- молиявий йўналиш бўйича – бозорнинг янги сегментларини эгаллаш орқали сотиш ҳажмини ошириш ва даромаднинг ўсиб боришига эришиш.
- банк рискларини бошқариш йўналишида – аниқ сегментларга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ тижорат рискларини минималлаштириш.

Банк маркетингдаги бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсатига қўйилган методологик талаблар қуйидагилар:

- замонавий молия бозорининг маълум сегментлари конъюктураси юз берадиган ўзгаришларини ўзида акс эттирийдиган юқори даражадаги қайишқоқлик;
- банк хизматларига бўлган талаб нўқтаи – назаридан аниқ минтақа ёки тармоқнинг индивидуал хусусиятларини эътиборга олиш;
- кўриб чиқилаётган банк сиёсатини ўзгартириш тўғрисидаги қарорлар қабул қилиши пайтида маълум минтақа ёки тармоқда банк хизматларига бўлган талабнинг нафақат жорий, балки перспектив ҳолатини ҳисобга олиш;

- мазкур сиёсатнинг стратегик маркетингнинг ўзга сиёсатлари билан (айниқса ассортимент ва баҳо) алоқадорлигини таъминлаш.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсатнинг тармоқ (банк) хусусиятларига қуйидаги омиллар таъсир этиш мумкин:

- бозорнинг тегишли сегментларига кириш ва ундан чиқиш вақтида юқори даражали иқтисодий ва ўзга тўсиқларнинг мавжудлиги;

- бозорнинг маълум сегментини эгаллаб олган рақобатчиларнинг ушбу сегментга «бегона банк» ларнинг кириб келиши ва унда мустаҳкам позицияга эга бўлишининг олдини олиш учун бирлашиши эҳтимоли;

- бозорга энди кириб келган банк билан ҳамкорлик қилиш масаласида кўпчилик потенциал мижозларнинг эҳтиёткорлиги ва консерватизми.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланиши жараёнида маркетингдаги бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсатнинг мамлакатга хос бўлган тармоқ (банк) хусусиятларига қуйидаги омиллар таъсир этиш мумкин:

- тармоқ ёки минтақа конъюктурасидаги эҳтимолий ўзгаришларни баҳолаш имкониятларининг анча пастлиги;

- жозибали тармоқ бозорларнинг алоҳида олинган банклар томонидан монополлашуви.

- тармоқлар ва минтақалар иқтисодий ривожланишидаги, шунингдек улар вакилларининг тўловга қобил талабидаги диспропорциялар.

Банкнинг бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсати ўз таркибига вариантлар асосида аниқланадиган бир неча ёндашувларни олиши зарур.

Биринчи ёндашув. Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланишининг маркетингдаги бозорнинг янги сегментларини эгаллашнинг устувор вариантларини аниқлаш билан боғлиқ.

1 – вариант. “Агрессив рақобат сиёсати”. Бозорнинг янги сегментларини эгаллашда агрессив рақобатдан фойдаланишга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант «кириш тўсиқларини» бартараф қилишнинг анча самарали усуллари (жумладан, банк этикаси принципларига мос келмайдиган) дан фойдаланишни назарда тутди.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- сиёсат муваффақиятли амалга оширилса – бозорнинг янги сегментлари тезкорлик билан эгалланади;
- ушбу вариантни амалга оширишнинг дастлабки шарти бўлган банкнинг ташкилий – бошқарув маданияти даражаси кўтарилади.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- юқорида кўриб чиқилган усулларни тайёрлаш ва жорий қилишга қилинган харажатларнинг юқори даражада бўлиши;
- бозорнинг янги сегментида рақобатчилар билан қатъий курашнинг юзага келиши;
- тегишли рискларнинг юзага келиши эҳтимолининг ортиши.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант ўта перспектив сегментларни эгаллашга интилаётган йирик ва юқори рентабелли банклар учун мақсадга мувофиқ.

2 – вариант. ”Ҳужумкор рақобат сиёсати”. Бозорнинг янги сегментларини эгаллашда ҳужумкор рақобатдан фойдаланишга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант рақобатчиларнинг салбий ҳатти – ҳаракатини юзага келтирмайдиган усулларни қўлланилишини назарда тутди. Бунинг учун мавжуд мижозларга хизмат кўрсатишнинг принципал янги ташкилий

шаклларидан фойдаланиш (мижозлар гуруҳига ташкилий – бошқарув структуралари, алоҳида олинган мижоз учун минибанкларнинг ташкил қилиниши) ёки рақобатчиларда мавжуд бўлмаган хизматларни таклиф қилиниши мумкин. Баъзи ҳолатларда бозорнинг янги сегменти янги мижозларни шакллантириш йўли билан амалга оширилиши мумкин.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- дастлабки харажатларнинг камлиги;
- рақобатчилар билан «нейтрал» муносабатларни сақлаб қолиш имконияти.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар: тўловга қобил талабнинг етарли эмаслиги сабабли рискларнинг юзага келиши эҳтимоли баландлиги.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант юқори даражада шаклланган ташкилий – бошқарув маданиятига эга ва молиявий барқарор ўрта ҳажмли банклар учун мақсадга мувофиқ.

Иккинчи ёндашув. Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланишининг маркетингдаги эгалланган бозор сегментини бўшатишнинг устувор вариантларини танлаш билан боғлиқ.

1 – вариант. “Тўлиқ кетиш сиёсати”. Илгари эгалланган бозор сегментидан тўлиқ кетишга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант банк томонидан илгари олинган молиявий мажбуриятларни тўлиқ бажарган ҳолда, бўшаган активларни бозорнинг ўзга сегментларига ўтказишни назарда тутди.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- жозибаторлигини йўқотиб бораётган бозор сегментини тезкорлик билан бўшатиш ва ундаги активларни перспектив бозорларга ўтказиш имкониятининг мавжудлиги;

- амалга оширишнинг технологик соддалиги.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- «чиқиш тўсиқларини» тезкорлик билан бартараф қилиш билан боғлиқ харажатларнинг юқори даражада бўлиши.

- банкда илгари бўшатишган бозор сегментига қайтиш зарурати юзага келганда «кириш тўсиқларини» бартараф қилиш учун катта миқдордаги харажатларнинг тақозо қилиниши;

- бундай ҳолат бозор сегментларини эгаллаш стратегиясидаги хатоликлардан далолат беради.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант бозорнинг маълум сегментида кучли рақобат даражасига дуч келган кичик ва ўрта банклар учун мақсадга мувофиқ.

2 – вариант. “Қисқартириш сиёсати”. Тегишли бозор сегментида банк иштирокини қисқартиришга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант жозибатор бўлмаган мижозлар гуруҳига хизмат кўрсатиш ёки рентабеллик даражаси паст бўлган молиявий операциялардан босқичма – босқич воз кечишни назарда тутди. Шундай қилиб, банк умумий оборотни камайтирган ҳолда бозорнинг ушбу сегментини эксплуатация қилади ва хизмат структураси ёки мижозлар базасини яхшилади. Биринчи вариантдаги каби, активлар бозорнинг ўзга сегментларига ўтказилади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- молиявий натижаларнинг ёмонлашувига сабабчи бўлган хизматлар ва мижозлардан воз кечган ҳолда хизмат кўрсатилаётган бозор сегментининг жозибадорлигини қайта тиклаш имконияти;

- бозорнинг ушбу сегментида ўз иштирокини сақлаб қолиниши, демак зарурий ҳолатда «кириш тўсиқларини» бартараф қилишга қўшимча харажат қилмасдан банк ўз позициясини тўлиғинча тиклаши мумкин.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- банк умумий имижининг ёмонлашувининг олдини олиш учун қисқартириш тактикаси ва стратегиясини мукамал тарзда назорат қилиб бориш зарурати.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инobatга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант йирик универсал банклар учун активларни оператив бошқаришнинг стандарт режими сифатида ишлатилиши мақсадга мувофиқ.

3.4. Банк маркетингдаги баҳо сиёсатини амалга оширишни стратегик ёндашувлари ва уларнинг вариантлари.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланишининг маркетингдаги баҳо сиёсатининг мақсади – барча турдаги банк хизматлари нархини шакллантириш жараёнидаги стратегик йўналишларни аниқлашдан иборат. Ушбу сиёсатнинг муваффақиятли амалга оширилиши қўйидаги масалаларнинг ҳал қилинишига олиб келади:

- молиявий йўналиш бўйича – банк даромадининг ўсиши хизматларга бўлган нархни ошириш йўли билан эмас, балки сотиш ҳажмининг кўтарилиши ҳисобига таъминланади.

- фаолиятнинг тижорат йўналиши бўйича – вақтнинг ушбу моментида миқдорлар учун энг жозибадор бўлган нархларни ўрнатиш йўли билан миқдор базасини доимий кенгайтириб боришига эришиш.

- банк рискларини бошқариш йўналиши бўйича – фоиз рискларини минималлаштириш.

Банк инновацион ривожланишининг жараёнида маркетингдаги баҳо сиёсатни шакллантиришда қўйидаги методологик талабларни инобатга олиш лозим:

- юқори қайишқоқлик, яъни бозорнинг тегишли сегментидаги талаб структураси ва хизматларнинг жорий ҳажмига нархларнинг адаптацияси (мослашувчанлиги);

- ушбу сиёсатнинг маркетинг стратегиясининг ўзга йўналишлари билан доимий алоқадорлиги;

- баҳо сиёсатининг банк фоиз сиёсатига тобеълиги;

- алоҳида олинган бозор сегментининг бозор – ишлаб чиқариш характеристикасига мос келадиган нархлар структурасига йўналтирилганлиги;

- хизмат нархининг уни ишлаб чиқариш ва реализация қилиш харажатлари даражасига қатъий боғланишининг мавжуд эмаслиги.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги баҳо сиёсатнинг тармоқ (банк) хусусиятларига қуйидаги омиллар таъсир этиш мумкин:

- банк хизматларини ишлаб чиқариш ва реализация қилиш билан боғлиқ харажатларни аниқ ҳисоб – китоб қилиш имкониятининг йўқлиги;
- хизмат нархининг алоҳида олинган миқдорнинг индивидуал хусусиятларига юқори даражада боғлиқлиги;
- ташқи чекловларнинг мавжудлиги (масалан, банкнинг баъзи хизматлари нарҳини қайта молиялаш ставкаси асосида ўрнатилиши).

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланиши жараёнида маркетингдаги баҳо сиёсатнинг мамлакатга хос бўлган тармоқ (банк) хусусиятларига қуйидаги омиллар таъсир этиш мумкин:

- банк – монополистлар томонидан ўрнатилган нархлар асосида хизмат баҳосининг ўрнатилиши;
- даромаднинг оширилиши реализация ҳажмини кўпайтириш ҳисобига эмас, одатда нархнинг кўтарилиши ҳисобига амалга оширилади;
- нархни шакллантиришда харажат усулига таяниш;
- рақобатнинг нархларга асосланмаган усулларида фойдаланиш.

Банкнинг инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги баҳо сиёсати ўз таркибига алтернатив вариантлар асосида аниқланадиган бир неча стратегик ёндашувларни олиш мумкин.

Биринчи ёндашув. Банк инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги нархни шакллантиришнинг устувор йўналишларини аниқлаш билан боғлиқ.

1 – вариант. “Харажатли усулга йўналтириш сиёсати”.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант нархни ҳисоб – китоб қилишда анъанавий усулга (яъни, харажатлар плюс фойданинг режа даражаси) таянилишини назарда тутди.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- бозордаги мавжуд вазият инобатга олинмаслиги;
- методологик соддалиги.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- банк хизматлари нархининг бозор жорий конъюктурасига мос келмаслиги оқибатида реализация ҳажмининг пасайиши хавфи;
- «махсус» яъни, имтиёзли нархларга талабгор бўлган энг жозибали мижозлардан махрум бўлиш оқибатида банк мижоз базаси структурасининг ёмонлашуви.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант аксарият банклар учун мақсадга мувофиқ эмас. Ундан фоиз рискларини минималлаштириш учун нархнинг қуйи даражасини белгилаш пайтида фойдаланиш мумкин халос.

2 – вариант. “Конъюнктура усулига йўналтириш сиёсати”.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант қуйидаги икки омил таъсирини инобатга олиншини назарда тутати:

- бозорнинг жорий ҳолати (келгусида жорий нарх ва тўловга қобил талаб ўртасидаги мутаносибликнинг максимал даражада таъминланиши учун);
- жозибадорлик даражаси (нархнинг алоҳида олинган мижознинг молиявий имкониятлари мослиги).

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- мавжуд ва потенциал мижозлар учун хизматларнинг нарх жозибадорлигини ошириш ҳисобига банкнинг бозор позицияси ва молиявий натижаларни яхшилаш имкониятининг мавжудлиги;

- доимий ва йирик миждозлар сонини кўпайтириш эвазига хизмат кўрсатилаётган миждозлар структурасини яхшилаш имкониятининг мавжудлиги;

- баҳо сиёсатининг юқори даражадаги қайишқоқлиги.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- бозорнинг тегишли сегментлари, шунингдек алоҳида олинган миждозлар гуруҳларининг маркетинг тадқиқотини ўтказишнинг сифати ва тезкорлигига қўйиладиган талабларнинг юқори даражада бўлиши;

- жозибадор миждозлар гуруҳларига имтиёзли нархларнинг ўрнатилиши билан банкнинг жорий ва перспектив тижорат манфаатлари ўртасидаги маълум қарама – қаршиликларнинг юзага келиши эҳтимоли;

- ҳақиқатда мавжуд бўлган талабга мос бўлмаган нархларнинг ўрнатилиши билан тижорат ва молиявий рискларнинг юзага келиши эҳтимоли.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариантни замонавий банкнинг аксарият хизматлари нархини шакллантириш пайтида қўллаш мақсадга мувофиқ.

3 – вариант. “Фоииз усулига йўналтириш сиёсати”.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант банк томонидан хизматлар нархи миждозга таъминлаб берилган ҳақиқий иқтисодий самарага нисбатан фиксацияланган фоииз кўринишида ўрнатилишини назарда тутди. Мос тарзда, кўрсатилган хизмат учун ҳисоб – китоб бундай самара олингандан сўнггина қилинади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- миждозларнинг исталган категорияси учун энг жозибадор вариант, чунки улар ҳақиқатда олинган натижа учун ҳақ тўлашади;

- тўловга қобил талабнинг етарли эмаслиги оқибатида ривожланмаётган консалтинг хизматлари бозорини ривожланишига туртки беради.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар: ҳар бир тузилган шартнома бўйича таъминланган самаранинг аниқ фоизини ҳисоблашда нархни шакллантиришнинг конъюктура усулидан фойдаланиш зарурати.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант қатъий чегараланган банк хизматлар учун нархни шакллантириш пайтида қўлланилиши мақсадга мувофиқ.

Иккинчи ёндашув. Банк инновацион ривожланиш жараёнида нархнинг умумий даражасини асосий рақобатчилар томонидан ўрнатилган нархлар билан таққосланишига билан боғлиқ.

1 – вариант. Банк хизматлари учун ўрнатилган нарх рақобатчилар нархига нисбатан юқорида даражада ушлаб турилади.

Ушбу вариантнинг афзаллиги асосий хизматларга нархни юқори даражада ўрнатилиши билан банк даромадининг кўпайтирилиши имкониятининг мавжудлигида.

Вариантнинг камчилиги тегишли хизматларнинг рақобатбардошлик даражасининг пасайиши ва бунга мос тарзда миқдорлар базаси ва бозордаги салмоқнинг қисқаришида.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант ўзининг бозор позициясининг яқин ва узоқ муддатли перспективада сақланишига ишонч ҳосил қилган банк – монополистлар учун мақсадга мувофиқ.

2 – вариант. Банк инновацион ривожланиш жараёнида хизматлари учун ўрнатилган нарх рақобатчилар нархига нисбатан пастроқ даражада ушлаб турилади.

Ушбу вариантнинг **афзаллиги қуйидагилар:** тегишли хизматлар жозибадорлигини ошириш йўли билан банк миқозлар базаси ва бозордаги салмоқни кучайтириш имкониятининг яратилишида.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- реализациянинг умумий ҳажми ошишида юзага келадиган самара олингунга қадар банк рентабеллигининг вақтинчалик пасайиши;
- очикчасига демпинг нархларидан фойдаланиш рақобатчиларнинг эътирозига сабабчи бўлади.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: банкнинг бозор позициясини доимий равишда мустаҳкамланиши юзасидан қўйилган талабларни бажариш учун ушбу вариант хизмат жозибадорлигини оширишнинг ўзга усуллари билан боғлиқликда қўлланилиши мақсадга мувофиқ.

3.5. Банк маркетингдаги реклама сиёсатини амалга оширишни стратегик ёндашувлари ва уларнинг вариантлари.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланишининг маркетингдаги реклама сиёсатининг мақсади – реклама фаолиятини ташкил этишнинг стратегик устувор йўналишларини аниқлаб олишдир. Ушбу сиёсатнинг амалга оширилиши қуйидаги масалаларнинг ечилишини таъминлаши зарур:

- мавжуд ва потенциал мижозлар олдига банк умумий имижини ошириш, шунингдек уни рақобатчилар ажратиб турувчи жозибадор жиҳатларини кўрсатиш;
- мавжуд молиявий хизматларни реализацияси ҳажмини ошириш ва банкнинг янги хизматларини муваффақиятли реализация қилиниш асосларини яратиш;
- тегишли реклама харажатларининг қопланишини таъминлаш.

Банк инновацион ривожланишнинг жараёнида маркетингдаги реклама сиёсатни шакллантиришда қуйидаги методологик талабларни инобатга олиш лозим:

- банк секторида реклама фаолиятининг тармоқ хусусиятларини ҳисобга олиш (албатта, реклама фаолиятининг қонуний асосларини инобатга олган ҳолда);
- танланган мижозлар гуруҳи тафаккури ва талаблари хусусиятига мос келувчи реклама турлари ва воситаларидан фойдаланиш;
- банк реклама фаолияти ва унинг молиявий имкониятларининг самарали муштараклигини таъминлаш;
- реклама фаолиятининг самарадорлик даражасини димий равишда баҳолаб бориш.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги реклама сиёсатнинг тармоқ (банк) хусусиятларига қуйидаги омиллар таъсир этиш мумкин:

- бозорда таклиф қилинаётган молиявий хизматлар тўғрисида истеъмолчиларнинг етарли даражада хабардорлиги;
- консерватив фикрловчи анча катта гуруҳи миждозларнинг мавжудлиги;
- алоҳида олинган хизмат турининг афзалликларига эмас, балки банкнинг умумий ижобий имижининг таъминланишига асосий эътиборнинг қаратилиши;
- реклам фаолиятида информация ва ёдда сақлаш усуллариининг устуворлиги;
- рақобатчилар томонидан таклиф қилинаётган хизматлар сифатини танқид қилишга асосланган агрессив реклама усулларида фойдаланишнинг мумкин эмаслиги;
- яширин (билвосита) реклама фаолиятининг юқори даражада самарадорлиги.

Банк хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ривожланиши жараёнида маркетингдаги реклама сиёсатнинг мамлакатга хос бўлган тармоқ (банк) хусусиятларига қуйидаги омиллар таъсир этиш мумкин:

- аксарият қисм фуқаролар ва кичик бизнес вакиллари психологиясининг ривожланган мамлакатлар анъанавий бўлган реклама турларига мослашмаганлиги;
- маблағларни жалб қилиш шуғулланувчи исталган молия муассасалари рекламасига истеъмолчиларнинг анча паст даражадаги ишончи;
- муассислар ва улар билан алоқадор юридик шахсларнинг норасмий ёрдамида яширин рекламани амалга оширишнинг қўшимча имкониятлари;
- аксарият банкларнинг молиявий имкониятлари катта ҳажмли (кўп харажатли) реклама компанияларини ўтказишни чегаралаб қўйиши.

Банкнинг *реклама сиёсати ўз таркибига вариантлар асосида аниқланадиган бир неча стратегик ёндашувлар*ни олиши зарур.

Биринчи ёндашув. Банк инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги рекламанинг устувор турини танлаш билан боғлиқ.

1 – вариант. ”Очиқча реклама сиёсати” Банк ва унинг хизматларини очиқчасига реклама қилишга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант реклама мурожаати ва реклама маълумотларини тарқатишнинг анъанавий усулларида фойдаланишни назарда тутди. Бунда юқорида кўриб чиқилган тармоқ хусусиятлари инобатга олинади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- турли турдаги мижозлар гуруҳига йўналтирилиши ва уларни оммавий ахборот воситаларидан фойдаланиш эвазига кенг қўламли қамраб олиш;
- рекламанинг турли турлари ва усулларида фойдаланиш реклама эффекти таъсирининг комплекс характерда бўлишини таъминлаши;
- прогрессив реклама технологияни ишлатиш имконияти.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар: Реклама ғоясини ишлаб чиқиш, реклама агентликлари хизмати, рекламани жойлаштириш ва х.к. юзасидан харажатларнинг катталиги.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: оммавий мижозларга хизмат кўрсатишга йўналтирилган йирик, молиявий мустаҳкам банклар учун мақсадга мувофиқ.

2 – вариант. “Яширин реклама сиёсати” Банк ва унинг хизматларини яширин (билвосита) реклама қилишга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак,

яъни ушбу вариант реклама ғоясини ишлаб чиқиш, тегишли муурожаатномалар амалга ошириш шакллари ва маълумотни тарқатишнинг ноанъанавий усулларида фойдаланишни назарда тутди. Хусусан, вариант реклама маълумотларини қуйидаги йўллар билан етказишни устувор ҳисоблайди:

- оғзаки ва норасмий тарзда (масалан, учинчи шахслар томонидан банкдан олинган хизматлар, маслаҳатлар ва таклиф қилинган алоҳида хизматлар юзасидан ижобий фикрларнинг тарқатилишини ташкил қилиш)

- банк ходимлари, унинг таъсисчилари, мижозлар ва банк ҳамкорлари кучи билан;

- чегараланган манзилларга — таъсисчи ва мижозларнинг ҳамкорлари, банк ходимларининг қариндошлари ва танишларига.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- таъсир кучининг катталиги (айниқса анъанавий рекламага нисбатан мижозлар ишончи даражаси анча пастлигини инобатга оладиган бўлсак);

- банк реклама фаолиятига қилинадиган харажатларнинг камлиги;

- маълумотларнинг чегараланган манзилларга етказилиши ҳисобига, кераксиз аудиторининг йўқлиги.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- якуний реклама эффектини пасайтирувчи омилларнинг мавжудлиги (чекланган тарзда қамраб олиш ва кам миқдорда кўриниш);

- якуний натижаларнинг муассислар, мижозлар ва ходимларнинг бизнес алоқаларининг миқдори ва сифатига боғлиқлиб қолиши.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант катта масштабдаги реклама компанияларини молиялаштириш имкониятига эга бўлмаган банклар учун фойдали. У ҳеч бўлмаганда чекланган турдаги анъанавий реклама турлари билан тўлдирилиши керак.

Иккинчи ёндашув. Банк инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги реклама агентликлари билан ҳамкорлик қилишни устувор йўналиш сифатида танланиши билан боғлиқ.

1 – вариант. “Рекламада мустақил ишлаш сиёсати” Банк реклама фаолиятининг асосий аспекти бўйича мустақил ишлашига йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант реклама агентликлари хизматидан тўлиқ воз кечилишини назарда тутди. Банк мутахассислари реклама мурожаати ғоясини шакллантиради, маълумотларни тарқатишнинг оптимал вариантларини танлашади ва маълумотларни тарқатувчилар билан ишларни ташкил қилади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- чет реклама агентликлари хизматлари учун тўловларнинг мавжуд эмаслиги;
- банкнинг реклама бўлими ходимларининг ишнинг якуний натижалари бўйича персонал жавобгарлиги;
- минтақа ҳудудида реклама агентликларининг бўлиши аҳамиятсиз.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- юқори малакали мутахассислар ва қимматбаҳо техник воситалар билан таъминланган шахсий реклама хизматини ташкил қилиш;
- оммавий ахборот воситалари, маҳаллий ҳокимият органлари ва бошқа чет ташкилотлар билан рекламанинг жойлаштирилиши ва тарқатилиши юзасидан шахсий алоқаларни ўрнатиш зарурати.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант жуда йирик банклар учун мақсадга мувофиқ.

2 – вариант. “Ҳамкорлик реклама сиёсати” Ихтисослашган реклама агентликлари билан ҳамкорлик ўрнатишга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант банк маркетинг хизмати функцияларини минимумга туширишни назарда тутди. Унинг ходимлари фақат реклама мурожаатининг умумий ғоясини ишлаб чиқишади ва уни амалга ошириш юзасидан заказни ихтисослашган агентликка беришади. Келгусида улар агентлик томонидан таклиф қилинган мурожаат шакллари вариантлари ва уни тарқатиш усуллари кўриб чиқишади, улардан «нарх – самарадорлик» нўқтаи назаридан мақсадга мувофиқини танлашади. Маълумотларни тарқатувчилар билан алоқаларнинг ўрнатилишини агентлик ўз зиммасига олади.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- хусусий реклама хизматини сақлаш харажатларининг мавжуд бўлмаслиги;
- ихтисослашган реклама агентликлари ходимларининг юқори даражадаги профессионал хусусиятлари, бунга мос равишда хизмат сифатининг баландлиги;
- бундай агентликларда маълумотларни тарқатувчилар билан доимий алоқаларнинг мавжудлиги, демак тегишли хизматлар кўрсатилишида маълум имтёзлар олиниш имконияти.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- чет агентликлар хизмати харажатлари даражасининг катталиги;
- ўтказилган реклама компанияси етарли даражадаги натижани бермаганлик ҳолатида агентликка эътироз билдириш имкониятининг йўқлиги.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант юқори имижли реклама агентликлари билан ҳамкорлик қилиш шарти билан кичик ва ўрта банклар учун мақсадга мувофиқ.

3 – вариант. “Рекламада мустақил ишлаш сиёсати” Жорий реклама фаолиятини олиб боришда мустақил ишлаш ва энг масъулиятли реклама компаниясини ўтказиш учун ихтисослашган агенликларнинг жалб қилинишига йўналтириш.

Ушбу вариант стратегик келишув сифатида чиқади ва юқорида кўриб чиқилган камчиликларни енгиллаштириш ва афзалликлардан чегараланган тарзда фойдаланишни имкониятини беради.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қўйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант молиявий барқарор кичик ва ўрта банклар учун мақсадга мувофиқ.

Учинчи ёндашув. Банк инновацион ривожланиш жараёнида маркетингдаги реклама маълумотларини тарқатишнинг устувор воситаларини танлаш билан боғлиқ.

1 – вариант: “Нашриёт воситаларида реклама сиёсати”. Оммавий ахборот воситаларининг нашриёт воситаларидан фойдаланишга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қўйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант реклама проспектлари, эълонлар ҳамда турли газета ва журналларда аналитик обзорлардан (рекламанинг яширин шакли сифатида) фойдаланишни назарда тутди.

Ушбу вариантни афзалликлари қўйидагилар:

- адад ҳажми ҳисобига кенг аудиторияларнинг қамраб олиниши ва нашр нусхасининг бир ўқувчидан иккинчисига ўтиши имконияти;
- нашрларда кўп марта чиқиш қилиш имконияти (оммавий ахборотнинг электрон воситаларига нисбатан нархлар даражаси пастлиги ҳисобига);
- алоҳида мижозлар гуруҳларига йўналтирилган жиддий нашрларга нисбатан ишончнинг мавжудлиги.

Ушбу вариантнинг **камчилиги қуйидагилар:** кўпгина нашрларнинг ўхшаш реклама эълонлари билан тўлиб кетганлиги, бу эса ўқувчи эътиборини «сочиб» юборади.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант молиявий имкониятлари чегараланган кичик ва ўрта банклар учун мақсадга мувофиқ. Аммо бунда қуйидаги умумий қоидаларга риоя қилиниши талаб қилинади:

- реклама юридик шахсларга мўлжалланишида асосан бизнес – нашрлардан фойдаланиш;
- реклама жисмоний шахсларга мўлжалланишида тегишли мижозларга йўналтирилган махсус нашрлардан фойдаланиш.

2 – вариант. “Электрон воситаларида реклама сиёсати”. Оммавий ахборотнинг электрон воситаларидан фойдаланишга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант телевидениеда реклама роликлари ва радиотўлқинларида эълонлар берилишидан кенг фойдаланишни назарда тутди.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- томошабинлар ва тингловчиларнинг максимал кенг аудиторияси;
- реклама роликлари қисмида – аудиторияга тегишли таъсир ўткази оладиган юқори самарали технологиялардан (компьютер анимацияси ва х.к.) фойдаланиш имконияти.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- бундай реклама нархининг юқорилиги;
- реклама хизматидан фойдаланмайдиган «кераксиз аудитория» салмоғининг катталиги;
- бизнинг шароитимизда – жиддий нашрларга нисбатан оммавий ахборотнинг электрон воситаларига бўлган ишончнинг пастлиги.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант фақат юқори рентабелли ва йирик банклар учун мақсадга мувофиқ.

3 – вариант. “Стационар реклама сиёсати”. Стационар реклама воситаларидан фойдаланишга йўналтириш.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг амалга ошириш мумкин бўлган қуйидаги тамойилларни инобатга олиш керак, яъни ушбу вариант банк биноси, кўча ва бошқа иншоотларда маълумот – реклама стендларидан фойдаланишни назарда тутди.

Ушбу вариантни афзалликлари қуйидагилар:

- потенциал мижозлар эътиборини банк ва унинг хизматларига қаратиш имкониятининг мавжудлиги;
- маълумотларни тарқатиш воситаларига нисбат харажатларнинг камлиги.

Ушбу вариантни камчиликлари қуйидагилар:

- кўча рекламасига нисбатан – маълумотлар миқдорининг камлиги (одатда фақат банк номи ёки унинг аниқ хизмати);
- реклама проспектларига нисбатан – фақат банкга келувчи мижозлар учун йўналтирилганлиги.

Ушбу вариантда банк инновацион ривожланишининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда тадбиқ этиш юзасидан қуйидаги тавсияларни таклиф қилиш мумкин: ушбу вариант юқорида кўриб чиқилган биринчи ёки иккинчи вариантга қўшимча сифатида ишлатилиши мақсадга мувофиқ.



1. Рақобат сиёсати.



*2. Ассортимент (хизматлар тури)
сиёсати*



*3. Бозорнинг янги сегментларини
эгаллаш сиёсати*



4. Баҳо сиёсати



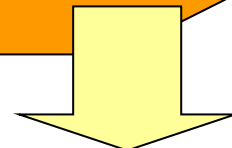
5. Реклама сиёсати

1.Рақобат сиёсати

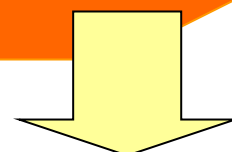
1-чизма

*Рақобат сиёсатини амалга ошириш
вариантлари ва уни амалга ошириш
тамойиллари*

**1-вариант. “Агрессив рақобат
сиёсати”**



**2-вариант. “Пассив рақобат
сиёсати”**



**3-вариант. “Хужумкор
рақобат сиёсати”**

*Рақобат сиёсатининг аниқ
вариантини танлашга таъсир
ўтказувчи омиллар*

А) Ташқи (банкга алоқадор бўлмаган) омиллар:

1. тегишли бозорларнинг жорий тармоқ ва регионал конъюктураси (бош омил);

2. иқтисодиётнинг умумий ҳолати;

3. давлатнинг жорий молиявий сиёсати.

*Б) Ички (аниқ банк шароитидан келиб
чиқадиган) омиллар:*

1. молиявий имкониятлар (бош омил);

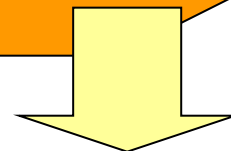
2. банкнинг жорий бозор позицияси;

3. бозорнинг тегишли сегментларида мавжуд бўлган рақобатчилар билан муносабатлар;

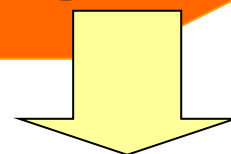
3-чизма

***Рақобат сиёсатини амалга оширишнинг
базавий усуллар:***

Молиявий характердаги усуллар



Маркетинг характердаги усуллар



Ташкилий характердаги усуллар

4-чизма

*Рақобатнинг носоглом ва
ноқонуний усуллари*

1. банк разведкаси;

**2. давлат органларининг яширин
ёрдамидан фойдаланиш;**

**3. бозордаги монопол
позицияни
суистеъмол қилиш;**

**4. рақобатчиларнинг энг малакали
мутахассисларни «тортиб олиш»;**

**5. рақобатчини давлат органлари ёки мижозлар
олдида дискредитация (ёмонлаш) қилиш учун оммавий
ахборот воситаларидан фойдаланиш;**

6. очикчасига криминал усуллар.

2. Ассортимент (хизмат турлари) сиёсати.

1-чизма



Банк ассортимент сиёсатдаги ёндашувлар

Биринчи ёндашув ассортиментни янгилаб боришнинг
устувор вариантыни аниқлаш билан боғлиқ.

Иккинчи ёндашув таклиф қилинаётган ассортимент
доирасида хизматлар алоқадорлигини таъминлаш билан
боғлиқ.

Учинчи ёндашув хизматларни
ихтисослаштиришнинг устувор вариантыни аниқлаш
билан боғлиқ.

2-чизма

**Банк ассортимент сиёсатдаги ёндашувлар, уларни
вариантлари ва амалга ошириш таъмойлари**

1-ёндашув

1-вариант: “Консерватив сиёсати”

2-вариант: “Инновацион сиёсати”

2-ёндашув

**1-вариант. “Ўзаро боғлиқ хизматларга
йўналтириш”**

**2-вариант. “Ўзаро боғлиқ бўлмаган хизматлар
ассортиментини кенгайтиришга йўналтириш”**

3-ёндашув

**1-вариант. “Аниқ миқозлар гуруҳининг специфик (хос)
талабларига йўналтирилган тор ихтисосли хизматларга
йўналтириш”**

**2-вариант. Кенг миқозлар оммаси талабларига
мос келувчи стандарт**

3. Бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсати

1-чизма



2-чизма



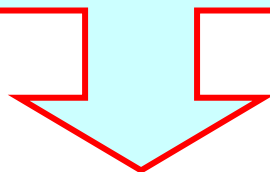
**Бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсатининг
аниқлаш бўйича ёндашувлар**

Биринчи ёндашув
бозорнинг янги
сегментларини
эгаллашнинг устувор
вариантларини
аниқлаш билан
боғлиқ.

Иккинчи ёндашув
эгалланган бозор
сегментини
бўшатишнинг устувор
вариантлари
танлашга билан
боғлиқ.

3-чизма

**Бозорнинг янги сегментларини эгаллаш сиёсатининг
аниқлаш бўйича ёндашувлар, уларнинг вариантлари
ва амалга ошириш тамойиллари**



1-ёндашув

1 – вариант. Бозорнинг янги
сегментларини эгаллашда
агрессив рақобатдан
фойдаланишга йўналтириш

2 – вариант. Бозорнинг янги
сегментларини эгаллашда
хужумкор рақобатдан
фойдаланишга йўналтириш

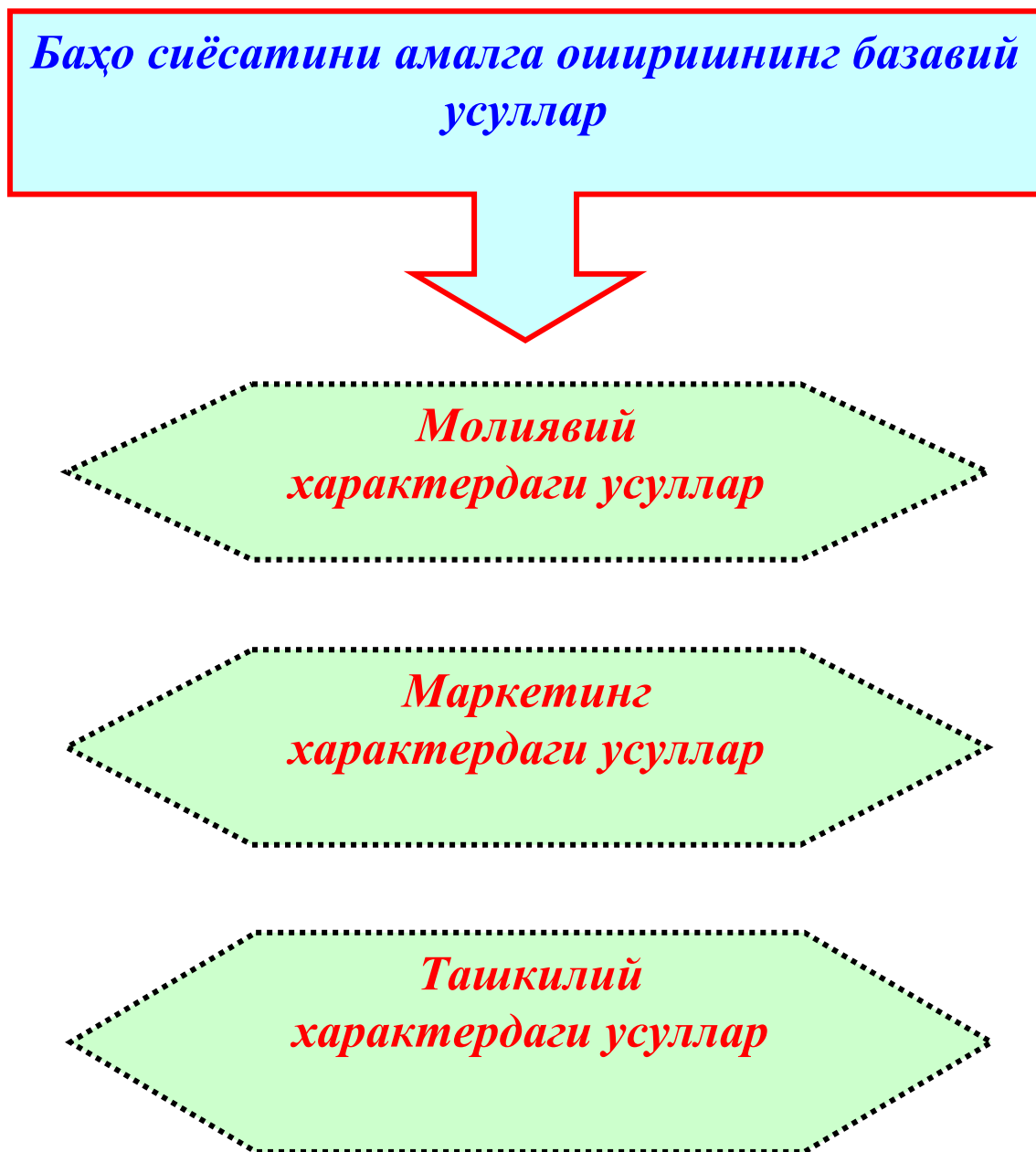
2-ёндашув

1 – вариант. Илгари
эгалланган бозор
сегментидан тўлиқ кетишга
йўналтириш

2 – вариант. Тегишли бозор
сегментида банк
иштирокини қисқартиришга
йўналтириш

4. Баҳо сиёсати

1-чизма



2-чизма

Банкнинг баҳо сиёсатига қўйилган методологик талаблар:

1. юқори қайишқоқлик, яъни бозорнинг тегишли сегментидаги талаб структураси ва хизматларнинг жорий ҳажмига нархларнинг адаптацияси (мослашувчанлиги);

2. ушбу сиёсатнинг маркетинг стратегиясининг ўзга йўналишлари билан доимий алоқадорлиги;

3. баҳо сиёсатининг банк фоиз сиёсатига тобеълиги;

4. алоҳида олинган бозор сегментининг бозор – ишлаб чиқариш характеристикасига мос келадиган нархлар структурасига йўналтирилганлиги;

5. хизмат нархининг уни ишлаб чиқариш ва реализация қилиш харажатлари даражасига қатъий боғланишининг мавжуд эмаслиги.

Банк баҳо сиёсатдаги ёндашувлар

*Биринчи ёндашув
нархни
шакллантиришнинг
устувор
йўналишларини
аниқлаш билан боғлиқ.*

*Иккинчи ёндашув
нархнинг умумий
даражасини асосий
рақобатчилар
томонидан ўрнатилган
нархлар билан
таққосланишига билан
боғлиқ.*

3-чизма

Банк баҳо сиёсатдаги ёндашувлар,
уларнинг вариантлари ва амалга
ошириш тамойиллари

1-ёндашув

1 – вариант. Харажатли усулга
йўналтириш

2 – вариант. Конъюктура усулига
йўналтириш

3 – вариант. Фоиз усулига
йўналтириш

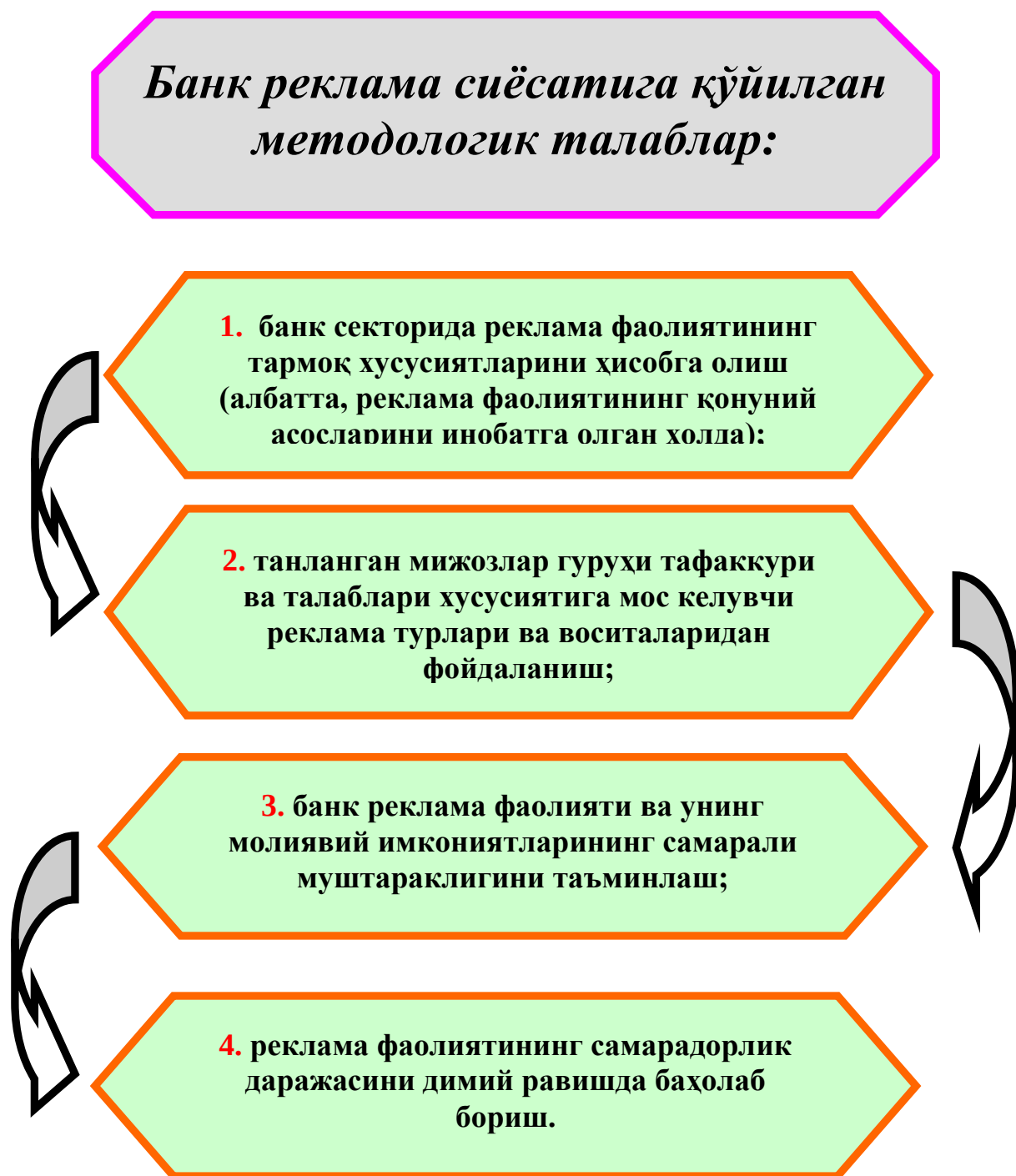
2-ёндашув

1 – вариант. Банк хизматлари учун
ўрнатилган нарх рақобатчилар нархига
нисбатан юқорироқ даражада ушлаб
турилади

2 – вариант. Банк хизматлари учун
ўрнатилган нарх рақобатчилар нархига
нисбатан пастроқ даражада ушлаб

5. Реклама сиёсати

1-чизма



Банк реклама сиёсатидаги ёндашувлар

Биринчи ёндашув рекламанинг устувор турини танлаш билан боғлиқ.

Иккинчи ёндашув реклама агентликлари билан ҳамкорлик қилишни устувор йўналиш сифатида танланиши билан боғлиқ.

Учинчи ёндашув реклама маълумотларини тарқатишнинг устувор воситаларини танлаш билан боғлиқ.

2-чизма

*Банк реклама сиёсатидаги
ёндашувлар, уларнинг вариантлари ва
амалга ошириш принциплари*

1-ёндашув

1-вариант. Банк ва унинг хизматларини очикчасига
реклама қилишга йўналтириш

2-вариант. Банк ва унинг хизматларини яширин
(билвосита) реклама қилишга йўналтириш

2-ёндашув

1-вариант. Банк реклама фаолиятининг асосий
аспектлари бўйича мустақил ишлашига йўналтириш

2-вариант. Ихтисослашган реклама агентликлари билан
хамкорлик ўрнатишга йўналтириш

3-ёндашув

1-вариант. Жорий реклама фаолиятини олиб боришда
мустақил ишлаш ва энг масъулиятли релама
компанияларини ўтказиш учун ихтисослашган
агентликларнинг жалб қилинишига йўналтириш

2-вариант. Оммавий ахборот воситаларининг нашриёт
воситаларидан фойдаланишга йўналтириш

