



АВТОМОБИЛСОЗЛИҚДА БЕНЧМАРКИНГ: ИЛҒОР ХОРИЖ ТАЖРИБАЛАРИ ВА УЛАРНИ ҚЎЛЛАШ ИМКОНИАТЛАРИ

Каримов Норбой Ғаниевич

Тошкент давлат иқтисодиёт университети профессори, иқтисод фанлари доктори. Тошкент, Ўзбекистон. norboy.karimov@mail.ru

Набиева Феруза Одиловна

Тошкент давлат иқтисодиёт университети Рақамли иқтисодиёт ва ахборот технологиялари кафедраси ассистенти. Тошкент, Ўзбекистон. DOI: https://doi.org/10.55439/EIT/vol10_iss5/a19

Аннотация

Ушбу мақолада стратегик ва инқирозга қарши бошқарувнинг самарали усули сифатида – бенчмаркинг инструменти тадқиқ этилди. Мақолада бенчмаркинг компаниянинг энг яхши тажрибасини аниқлаш ва жорий этиш учун янада муваффақиятли компанияларнинг (бир соҳада ҳам, глобал миқёсда ҳам) самарадорлик кўрсаткичлари ва технологияларини қиёсий таҳлил қилиш механизми сифатида ўрганилди. Бенчмаркинг тушунчасини ўзбек автомобилсозлик саноатида қўлланилиши зарурияти ва аҳамияти ўрганилиб, бенчмаркинг тушунчаси ва унинг автомобилсозликда қўлланилган кейс-тадқиқотлар натижалари таҳлил қилинди, бенчмаркинг методикаси асосида рақобат модели ишлаб чиқилди ва шу асосда UzAuto Motors АЖ корхонасининг жорий молиявий кўрсаткичлари тадқиқ қилинди, дунё автомобилсозлик соҳасидаги энг илғор 3 та компания танлаб олинди ва ўрганиб чиқилди. Қиёсий таҳлил асосида UzAuto Motors танлаб олинган рақобатчи корхоналар билан бенчмаркинг инструментида самарали фойдаланиш асосида солиштирилди ва уни монополиядан чиқариш ва рақобатбардошлигини ошириш бўйича таклиф ва хулосалар ишлаб чиқилди.

Калит сўзлар: автомобилсозлик, ахборот тизими, бенчмаркинг, бозор, инвентаризация, маркетинг, молиявий кўрсаткичлар, монополия, қиёсий таҳлил, рақобат, стратегия, таққослаш, харажат.

Аннотация

В статье исследуется инструмент бенчмаркинга как эффективный метод стратегического и антикризисного управления, представляющий собой механизм сравнительного анализа показателей эффективности и технологий более успешных компаний (как в одной сфере, так и глобально) для выявления и внедрения лучших практик. В данной статье также рассматривается необходимость и важность применения концепции бенчмаркинга в автомобильной промышленности Узбекистана. Проанализирована концепция бенчмаркинга и результаты кейсов, применяемых в автомобильной отрасли, на основе методологии бенчмаркинга разработана модель конкуренции и на этой основе изучены текущие финансовые показатели UzAuto Motors, 3 самых передовых компании отрасли были выбраны и проверены. На основе сравнительного анализа UzAuto Motors провела сравнение выбранных компаний-конкурентов на основе эффективности использования инструмента бенчмаркинга, а также разработала предложения и выводы по его демонаполизации и конкурентоспособности.

Ключевые слова: автомобилестроение, информационная система, бенчмаркинг, рынок, запасы, маркетинг, финансовые показатели, монополия, сравнительный анализ, конкуренция, стратегия, сравнение, себестоимость.

Abstract

The article explores the benchmarking tool as an effective method of strategic and anti-crisis management, which is a mechanism for comparative analysis of performance indicators and technologies of more successful companies (both in one area and globally) to identify and implement best practices. This article also examines the need and importance of applying the concept of benchmarking in the Uzbek automotive industry. The concept of benchmarking and the results of case studies applied in the automotive industry were analyzed, a competition model was developed based on the benchmarking methodology, and on this basis the current financial performance of UzAuto Motors was studied, 3 most advanced companies in the industry were selected and examined. Based on the comparative analysis, UzAuto Motors compared the selected competing companies on the basis of the effective use of the benchmarking instrument, and developed proposals and conclusions on its de-monopolization and competitiveness.

Keywords: automotive, information system, benchmarking, market, inventory, marketing, financial performance, monopoly, comparative analysis, competition, strategy, comparison, cost.

Кириш

Мустақилликнинг дастлабки йилларида ташкил этилган “Ўзавтосаноат” Акциядорлик Компанияси иқтисодийотимизнинг бунёдкорлик салоҳиятини рамазига айланди. Айни дамда Марказий Осиё ҳудудидаги барча турдаги енгил автомобиллари, автобуслар, юк ташишга мўлжалланган транспортлар ва махсус техникалар ишлаб чиқарувчи ягона давлат Ўзбекистон бўлиб турибди. Бугунги кунда соҳада “Ўзавтосаноат” акциядорлик компанияси доирасида бирлаштирилган ва бевосита 26 мингдан ортиқ ишчи ўрнига эга 85 дан ортиқ тармоқ корхоналари ва ташкилотлар фаолият кўрсатмоқда¹.

Бир қатор экспертлар томонидан Ўзбекистонда ишлаб чиқарилаётган автомобилларнинг нархлари сифат жиҳатдан бир-бирига тенг бўлган рақобатчиларига нисбатан юқори эканлиги эътироф қилинмоқда. Гарчи автомобил бозоридаги талаб юқори бўлсада, ишлаб чиқарувчилар Давлат томонидан берилган имтиёزلардан интенсив фойдаланиб келмоқда. Давлат божхона қўмитаси рўйхатида («gazeta.uz» да мавжуд) акс этган маълумотларга қараганда, UzAuto Motors, «Жиззах автомобил заводи», ADM Jizzakh, Roodell ва бошқа автомобил ишлаб чиқарувчилар 2021 йилнинг биринчи ярмида жами 2,57 трлн сўмлик (240,9 млн доллар) божхона божи, ҚҚС ва акциз солиқларини тўлашдан озод қилинган. UzAuto Motors автомобиллари учун бутловчи қисмлар ишлаб чиқарувчи бошқа корхоналар ҳам миллиардлаб сўмлик имтиёزلардан фойдаланган².

Бизнинг фикримизча бундай узоқ вақт давомида турли имтиёزلардан фойдаланиб келаётган компанияда аллақачон боқимандалик кайфияти шаклланиб, бозорда танҳо ҳукмронликка эга бўлган монополь компанияга тўлақонли айланди. Ўзбекистон Республикасининг 2022-2026 йилларга мўлжалланган тараққиёт стратегиясида иқтисодийотни эркин, рақобатбардош ва монополияга барҳам берилган инклюзив иқтисодга айлантириш бош вазифалардан бири сифатида белгиланган. Ушбу мақсаддан келиб чиққан ҳолда Ўзавтосаноат компаниясини ҳам рақобатбардош ва эркин

иқтисодиёт талабларига мос тармоққа айлантириш бугунги кундаги долзарб вазифалардан ҳисобланади.

Замонавий маркетинг доимо кенгайиб бораётган кенг кўламли воситаларни тақдим этади. Улардан бири бенчмаркинг бўлиб, бу атама инглизча “bench” (баландлик, даража) ва “mark” (белги) сўзларидан олинган. Асосан, “бенчмаркинг” атамаси маркетингда узоқ вақтдан бери қўлланилган бошқа бировнинг тажрибасини ўзлаштириш жараёнининг белгисига айланди. Маркетинг мутахассислари ушбу жараённинг назарий асосларини умумлаштириб, уни алоҳида илмий соҳа сифатида ажратиб кўрсатишди.

Амалда, бенчмаркинг бизнес-жараёнларни ташкил этишнинг энг яхши усулларини, стандартлар ва бенчмаркларни (benchmarks) топишдан иборат бўлиб, бу ўрганилаётган компанияда амалга оширилганда бизнесни янада самарали ва яхшироқ олиб боришга имкон беради. Саноат жосуслигидан фарқли ўлароқ, бенчмаркинг бошқа бировнинг тажрибасини ўрганишнинг қонуний усули ҳисобланиб, очиқ манбалардан олинган маълумотларга асосланади.

Тадқиқот ишининг долзарблиги шундаки, UzAuto Motors акциядорлик жамияти фаолияти шу вақтгача бенчмаркинг методи асосида таҳлил қилинмаган. Автомобилсозлик соҳасидаги тадқиқотларни ўрганиш давомида шу нарса маълум бўлдики, бир қатор хорижий соҳа корхоналари “Бенчмаркинг” усули орқали тадқиқ қилиниб, иқтисодий самарага эришган. “Бенчмаркинг тадқиқотларининг муҳим элементи бу потенциал самарали такомиллаштириш тадбирларини аниқлаш учун заиф томонларни диагностика қилишдир. Самарадорлик фарқларини аниқлайдиган кўплаб тадқиқотлар ушбу фарқларнинг тушунтиришларини ҳам таклиф қилади”[1]. Бенчмаркинг Ҳиндистон автомобил компаниялари томонидан бир овоздан самарадорлик ва маҳсулдорликни ошириш воситаси сифатида қабул қилинди [2].

Юқоридагиларни инобатга олган ҳолда, “UzAuto Motors” АЖ мисолида бенчмаркингдан фойдаланиб, ўзбек автомобилсозлик саноатини таҳлил қилиш эҳтиёжи туғилди. Ушбу мақоланинг мақсади ҳам жаҳон иқтисодиётида рақобатбардошликни оширишнинг муҳим инструменти бўлган бенчмаркингдан самарали фойдаланиш орқали Ўзавтосаноат корхоналарини монополиядан чиқариш ва рақобатбардошлигини оширишга қаратилган таклиф ва хулосалар ишлаб чиқишдан иборат. Ушбу мақсадга эришиш учун тадқиқотда бенчмаркинг услубини назарий ва амалий қўлланилишини таҳлил этиш, тараққий этган хорижий автомобилсозлик корхоналаридаги ишлаб чиқариш жараёни, стратегияси ва самарадорлиги бўйича бенчмаркинг усули билан тадқиқот ўтказиш, UzAuto Motors фаолиятини тубдан такомиллаштириб, монополиядан чиқариш ва рақобатни ривожлантириш бўйича илмий таклифлар ишлаб чиқиш каби вазифалар белгиланди.

Адабиётлар шарҳи

Маркетинг тадқиқотларининг алоҳида йўналиши сифатида бенчмаркинг асосчилари японияликлар бўлиб, улар Америка ва Европа давлатларида ишлаб чиқарилган маҳсулотларини тадқиқ қилиш орқали ўзларининг кучли ва заиф томонларини аниқлаш амалиётини жорий этганлар, сўнгра шунга ўхшаш маҳсулотларни ўзларида арзонроқ нарҳда ишлаб чиқариш, яъни бошқа корхоналарнинг ютуқларидан қонуний равишда нусха кўчириш йўли орқали ютуққа эришганлар. Шу билан бирга, япон ишлаб чиқарувчилари нафақат бир соҳада янги технологияларни муваффақиятли жорий этишди, балки ноу-хауни бир ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасидан бошқасига

хам ўтказишди. Ғарб компаниялари 1970-йилларнинг охиридан бошлаб япон компанияларининг рақобатбардошлигини кучайишига жавоб сифатида бенчмаркингдан фойдаланишни бошладилар ва "бенчмаркинг" атамаси биринчи марта 1972 йилда Кембриж стратегик режалаштириш институти (АҚШ) ходимлари томонидан таклиф қилинган.

Бенчмаркинг оддий инновацион мослашувлардан белгиланган мақсадлар ва стандарт процедуралар билан амалга оширишнинг ҳозирги тизимли ёндашувига қадар узоқ йўлни босиб ўтди. Бир қанча олимлар "Бенчмаркинг" назариясини ўрганишган ва унинг амалиётда қўлланишини тадқиқ қилганлар. Жумладан, Боган ва Энглиш (1994 йил) инновацион мослашувларнинг кўплаб тарихий мисолларини келтирадилар [3]. 1950 йилда "Toyota" Япониянинг ички автомобил бозори талабларига жавоб берадиган кичик автомобил ишлаб чиқарувчи корхона эди. АҚШдан олинган ишлаб чиқариш ва инвентаризация тизимини қабул қилиш ва такомиллаштириш орқали "Toyota" 1983 йилда АҚШ автомобил бозорининг 23 фоизини эгаллашга муваффақ бўлди ва бугунги кунда дунёда етакчи автомобил ишлаб чиқарувчи корпорацияга айланди. The Wall Street Journal нинг 2022-йил 4 январдаги маълумотларга кўра, "Toyota" корпорацияси 4,93 фоиз йиллик сотувлар бўйича биринчи марта General Motors ни 5,17 фоизга ортда қолдириб, АҚШда энг кўп сотилган автомобил компанияси бўлди [4].

Бенчмаркинг иш фаолиятини яхшилаш учун расмий ва тизимли жараён сифатида 1970-йилларнинг охири ва 1980-йилларнинг бошларида ишбилармонлик дунёсида ишлаб чиқилган. Камп [5] 1979 йилнинг бошида Хегох ишлаб чиқариш операциялари унинг бирлик ишлаб чиқариш харажатларини текшириш ва уни рақобатдош нусха кўчириш машиналари билан ишлаш имкониятлари, хусусиятлари ва механик қисмлари билан солиштириш учун янги жараённи, яъни рақобатбардош таққослашни қабул қилганлигини таъкидлайди. Ўшандан бери бенчмаркингнинг муваффақиятли қўлланилиши аста-секин бошқа операцияларга тарқалди. Айнан Хегох компаниясида "бенчмаркинг" сўзи пайдо бўлган.

Камп [6] бенчмаркингни юқори самарадорликка олиб келадиган саноатнинг энг яхши амалиётларини излаш сифатида белгилайди. Шунга ўхшаб, Уотсон [7] таққослашни рақобатбардош самарадорликка олиб келадиган сезиларли даражада яхшироқ амалиётларни доимий излаш ва қўллаш сифатида тавсифлайди. Боган ва Энглиш [3] таъкидлашча, бенчмаркинг таърифи 1980-йилларда қамров ва мақсадли соҳаларда ишлаб чиқилган. Улар таққослашни қўллаш ва амалга оширишда юқори самарадорликни келтириб чиқарадиган энг яхши амалиётларни доимий излаш деб таърифладилар.

Мориартй ва Смаллман [8] га кўра, "Бенчмаркинг - бу мавжуд вазиятни қасддан энг яхши ҳолатга ўзгартириш мақсадида ташкилот ичида ишлайдиган намунавий бошқариладиган телеологик жараён".

Юқоридаги таърифлардан келиб чиққан ҳолда, шуни айтиш мумкинки, амал қилиш соҳалари, миқдорий ва сифат жиҳатларини таққослаш ва тарғибот кўлами бўйича турли контекстларда таққослашнинг турли хил таърифлари мавжуд бўлса-да, чуқурроқ ўрганиш моҳияти бир хил эканлигини кўрсатади. Андерсон ва МСАдам [9] ҳам бенчмаркингнинг кўплаб таърифлари ортида бир хил умумий фикр мавжудлигини таъкидладилар. Яна бир қатор олимлар [2] хулоса қилиб, "Бенчмаркинг такомиллаштириш имкониятларини аниқлаш, илғор тажрибаларни излаш (саноат ичида ҳам, ташқарисида ҳам) ва охир-оқибатда ушбу илғор тажрибаларни тизимли, тартибли ва стандартлаштирилган тарзда

компаниянинг ўзига хос жараёнлари, устуворликларининг хилма-хиллиги ва хусусиятларига мослаштириш ва жорий этишни ўз ичига олади” дея таъриф берадилар. Ўзбек олимларидан М.М. Тошпўлатов ва Қ. А. Шарипов ҳам “Бенчмаркинг” ҳақида изланишлар олиб боришган ва қўйидаги таърифни беришган: ““Бенчмаркинг” иборасининг тушунчалари кўп, лекин асосан бу ўқитиш жараёни, маълумот алмашинуви ва ишда аста-секин ўзгаришлар киритиш учун илгариланган тажрибага мослашувни назарда тутати” [10].

Бизнинг хулосамиз шундан иборатки, бенчмаркинг – бу энг илғорлар билан тўхтовсиз рақобатлашиш натижасидаги доимий такомиллашув ва оптималлашув жараёнидир.

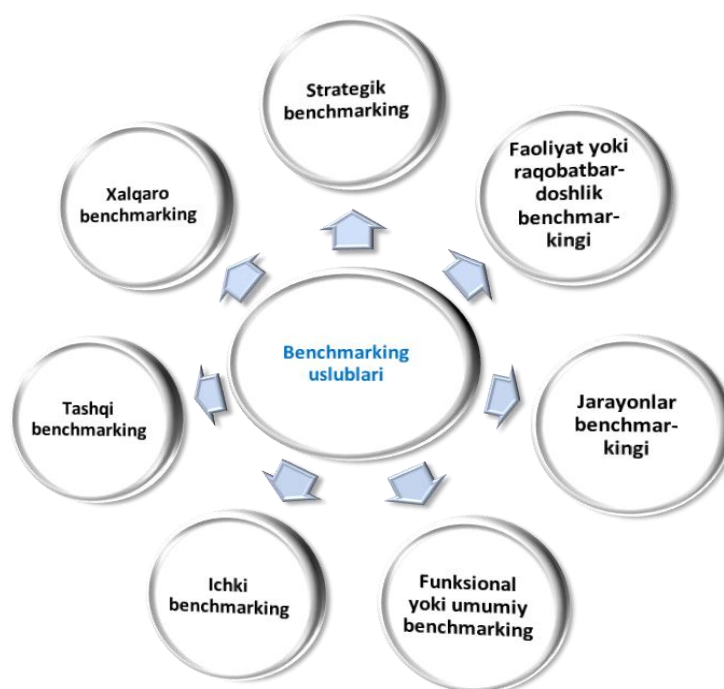
Корбетт [11] таъкидлашича, бенчмаркинг уни амалга ошириш усули ва амалга оширилаётган соҳага кўра таснифланиши мумкин. Боган ва Энглиш [3] таққосланаётган нарсага қараб, бенчмаркингни жараён, самарадорлик ва стратегик таққослаш сифатида таснифлайди. Муаллифлар бенчмаркингнинг учта турини қўйидагича аниқлайдилар:

1) **Жараён Бенчмаркинг** – **жараённи таққослаш**. Бу алоҳида иш жараёнлари ва операцион тизимлар билан боғлиқ. Жараёнлар ёки операциялар бенчмаркинг шерикларининг жараёнлари ёки операциялари билан солиштириш орқали яхшиланади.

2) **Перформанс Бенчмаркинг** – **самарадорликни таққослаш**. Бу компаниянинг бошқаларга нисбатан қанчалик яхши эканлигини аниқлаш учун самарадорлик кўрсаткичларини таққослашдир. Бу маҳсулот ва хизматлар атрибутларини таққослаш орқали ташкилотнинг рақобатбардош мавқеини таъминлайди.

3) **Стратегик Бенчмаркинг** – **Стратегик таққослаш**. Бу компаниянинг стратегик йўналишини ўзгартиришга ҳаракат қилганда олиб бориладиган тадқиқот [12]. Шундай қилиб, стратегик таққослаш операцион масалаларни эмас, балки стратегик масалаларни баҳолашни ўз ичига олади.

М.М. Тошпўлатов ва Қ. А. Шариповлар эса бенчмаркингнинг 7 та стандарт услубларини санаб ўтадилар (1-расм).



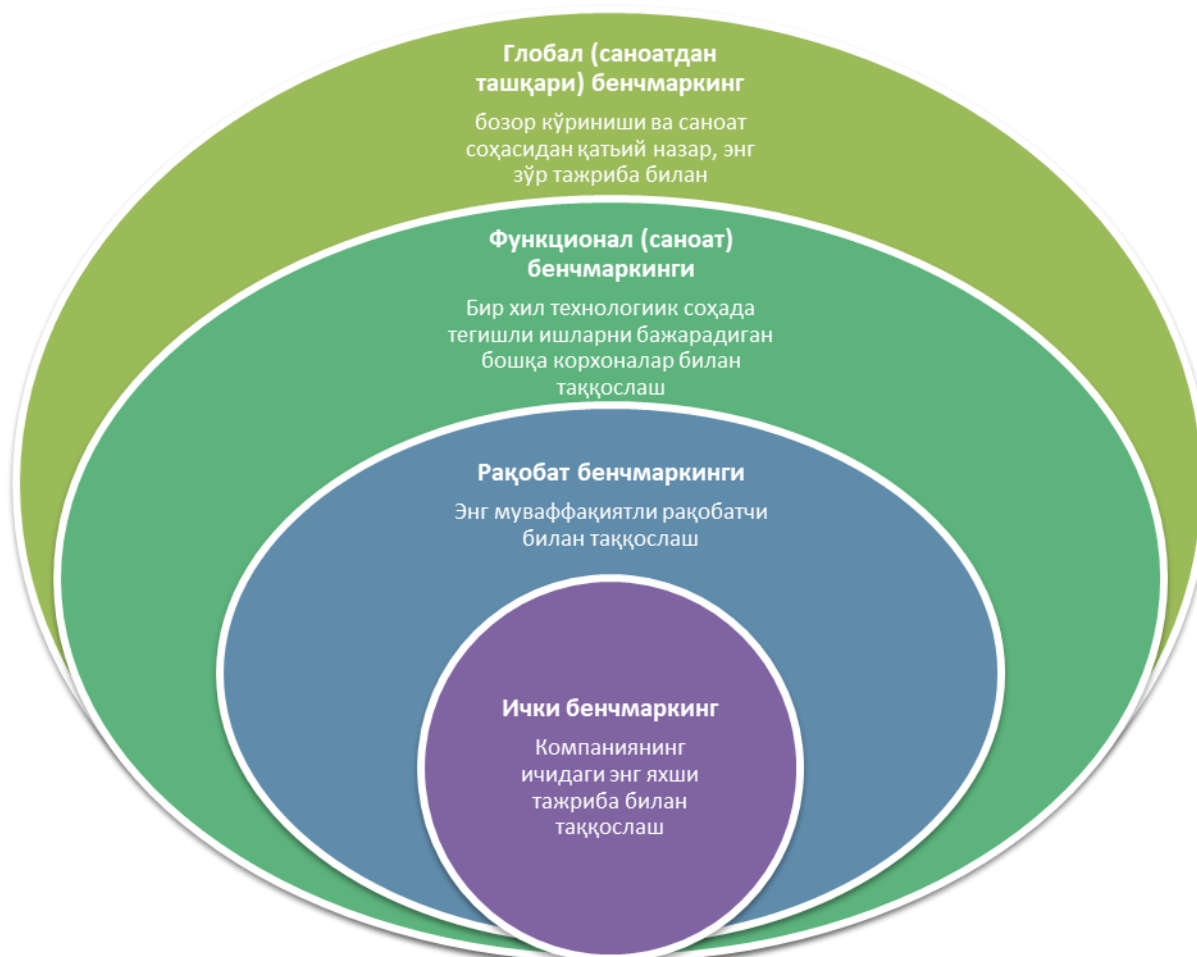
1-расм. Бенчмаркингнинг стандарт услублари

Умуман олганда бизнинг фикримизча, бенчмаркингнинг турли муаллифлар томонидан тавсифланишидаги 3 та тур асосий ҳисобланиб, улар:

- *стратегик бенчмаркинг;*
- *жараёнлар бенчмаркинг;*
- *фаолият ёки рақобатбардошлик бенчмаркинг;*

Қолган турлар эса мана шу турларнинг бири ёки ҳаммаси таққосланиш кўламига кўра ажратилган. Фикримиз далили сифатида, М.М. Тошпўлатов ва Қ. А. Шариповларнинг таснифлашларини 3 та асосий турлар билан қолганларини ифодалашга ҳаракат қиламиз. Жумладан, ички бенчмаркинг – бир корxonанинг тизимли бўлимлари орасидаги солиштиришларни ўз ичига олади, бунда жараён, стратегик ва/ёки фаолият бенчмаркингдан фойдаланилади. Ташқи бенчмаркингда эса рақобатчи сифатида бошқа корхона олинади, халқаро бенчмаркинг эса рақобатчи сифатида бошқа давлатларнинг корхоналари танлаб олинганда қўлланилади.

Бундан хулоса қилишимиз мумкинки, бенчмаркинг таққосланиш кўламига кўра 4 турга бўлинади (2-расм):



2-расм. Бенчмаркинг кўринишлари³

1. Ички бенчмаркинг – бир корхона доирасидаги фаолият ва жараёнлар солиштирилади.

2. **Рақобатчилар бенчмаркинги** – бу бир хил соҳада фаолият олиб борувчи ўзаро рақобатчи корхоналарни таққослайди.

3. **Функционал бенчмаркинги** – бу функциялари ўхшаш аммо, фаолият соҳалари турлича бўлган корхоналарни солиштиради.

4. **Глобал бенчмаркинги** – бу фаолият тури ҳам функциялари ҳам турлича бўлган корхоналарни таққослайди ва энг илғор тажрибаларни бошқа соҳаларда қўлланилиши имконини яратади.

Қизиғи шундаки, турли номлар ва таснифларга қарамай, бенчмаркингни барча турлари жараёнларни самарадорликни ошириш нуқтаи назаридан текширишга қаратилган. Бунинг сабаби шундаки, юқори натижаларга эришиш учун жараён, стратегия ва фаолият орқали содир бўлувчи илғор корхоналарнинг трансформациясини чуқур тушуниш керак [13].

Бенчмаркинги инструменти орқали таққосланаётган объектлар турлича бўлиши мумкин (3-расм). Уларнинг биттаси ёки бир нечасини комбинация қилиб, шу асосда бенчмаркинги параметрлари ва кўрсаткичларини аниқлаймиз.



3-расм. Объектига кўра бенчмаркингни тавсифлаши⁴

Ривожланаётган мамлакатларда бенчмаркинги тушунчасини амалга оширишга оид бир нечта эмпирик тадқиқотларни топишга муваффақ бўлдик. Сингапурдаги 89 та саноатда ўтказилган сўровда бенчмаркинги натижасида эришилган асосий афзалликлар мижозлар қониқишини ошириш, етказиб беришнинг жавоб муддати ва операцияларнинг

ишончилиги эканлиги аниқланган [14]. Мисрдаги 215 та ташкилотни қамраб олган шунга ўхшаш тадқиқотда рақобатдош устунликни сақлаб қолиш ва ошириш, рентабелликни ошириш ва доимий яхшиланишга эришиш бенчмаркингни амалга оширишнинг асосий афзалликлари эканлигини кўриш мумкин [15]. Бироқ, бенчмаркингнинг муваффақиятли амалга оширилиши баъзи муҳим омилларга боғлиқ. Малайзиядаги 68 та саноатни ўз ичига олган сўров натижалари шуни кўрсатдики, бенчмаркингнинг самарали амалга оширилишига ходимларнинг иштироки ва юқори бошқарув мажбуриятлари билан биргаликда ўқитишга таъсир қилади [16].

Шунга ўхшаш фикрлар Индонезия саноати учун ҳам билдирилган. Индонезиянинг 155 та саноатида 782 та сўров ўтказилиб, юқори раҳбариятнинг мажбуриятлари бенчмаркингни амалга оширишга ижобий таъсир кўрсатиши аниқланди [17].

Адабиётда бенчмаркингни амалга ошириш бўйича бир нечта тадқиқотлар мавжуд бўлса-да, аммо Ўзбекистон миқёсида шу пайтгача автомобил саноатида бенчмаркингдан фойдаланиш бўйича ҳали бирорта тадқиқот мавжуд эмас. Хорижий тажрибалардан кўринган бенчмаркингнинг ижобий таъсири Ўзбекистон автомобил саноатида бенчмаркингдан фойдаланишга бўлган заруратни англатади.

Методология

Маълумотлар ва бошқа ресурсларга кириш каби маълум тўсиқлар ва чекловларни ҳисобга олган ҳолда, кўп усулли тадқиқот ёндашуви тегишли маълумотлар ва керакли диапазон ва чуқурликдаги кузатувларни яратиш учун кўпроқ мос келиши тушунилди. Тадқиқотимиз давомида, бир соҳа ичида бир хил фаолият олиб борувчи корхоналар билан тадқиқот объекти сифатида танланган UzAuto Motorsни солиштириш ва танлаб олинган методлар асосида қиёслаш сингари методлардан фойдаланилди. Шунингдек, қуйидаги бенчмаркинг методикаси асосида тадқиқот иши амалга оширилди:



4-расм. Бенчмаркинг методикаси⁵

1. Таққослаш ва такомиллаштириш учун объект танлаш

Биринчи қадам – автомобилсозлик фаолиятининг энг муммоли, муҳим, устувор объектлари/йўналишларини аниқлашдан иборат. Бунга қуйидагиларни мисол келтиришимиз мумкин:

- *Бизнес жараёни (автосалонларнинг фаолияти)*

- Тузилмавий бўлинмалар (ишлаб чиқариш бўлими)
- Ахборот тизими (компанияда маълумот алмашинуви учун қандай автоматлаштирилган модулдан фойдаланилади)

- Технология (қандай технологиядан фойдаланилади)
- Техник воситалар ва тизимлар (хавфсизлик тизими)

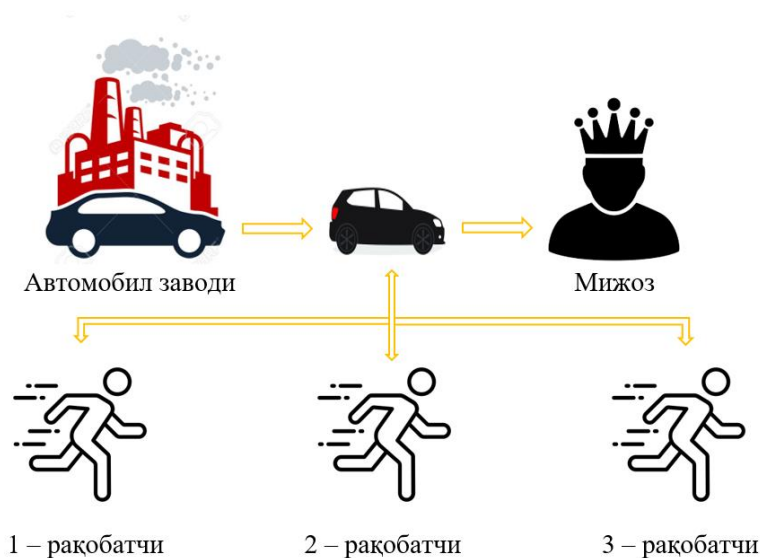
2. Таққослаш учун параметр ва кўрсаткичларни аниқлаш

Бу босқичда танланган объектларнинг кўрсаткичлари ва параметрлари аниқланиб, кейинчалик шулар асосида маълумот йиғилади ва таҳлил қилинади. Автомобилсозлик саноати бўйича энг кўп ишлатиладиган параметр ва кўрсаткичларни рўйхатини туздик:

- Молиявий кўрсаткичлар
- Мижозларнинг қониқиши
- Маҳсулот ва хизматларнинг сифати
- Инновациялар ва замонавий технологиялардан фойдаланиш даражаси
- Маҳсулот ва хизматларни амалга оширишда хавфсизлик даражаси ва воситалари
- Ходимларнинг малакаси

3. Таққослаш учун муваффақиятли компания ёки соҳани танлаш

Бенчмаркинг одатда “ўзидан”, яъни корхонанинг ички муҳитини ўрганишдан бошланади ва 2-расмда келтирилган тартибда давом эттирилади.



5-расм. Рақобат модели⁶

Бундан фойдаланишда таққослаш учун анча такомиллашган автомобил компаниясини ёки энг муваффақиятли соҳани танлаш мақсадга мувофиқдир. Агарда шу шартлар қаноатлантирилган ҳолда рақобат бенчмаркинги юзага келса, рақобат моделини қуриш тавсия этилади (5-расм). Бунда таққослаш учун эталон сифатида “UzAuto Motors” АЖнинг типик бизнес моделини, шунингдек, ўзига хослиги ва ҳажми бўйича бир-бирига ўхшаш, лекин ривожланиш даражаси энг юқори бўлган 3 та автомобил ишлаб чиқарувчи корхона танланади.

4. Маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилиш

Бенчмаркингда рақобатчиларни ўрганиш жуда қийин вазифадир. Ҳатто рақобатчи корхона муваффақиятга эришган кўрсаткичларни билган ҳолда ҳам, уни муваффақиятга нима олиб келганини аниқлаш жуда қийин. Шу сабабли ҳам, бенчмаркинг учун маълумот тўплашнинг махсус усуллари ишлаб чиқдик (6-расм).



6-расм. Бенчмаркинг учун маълумот тўплаш усуллари⁷

Автомобил ишлаб чиқарувчи корхонанинг мураккаб типик бизнес модели унинг фаолиятини расмийлаштириш ва такомиллаштиришда самарали восита ҳамда ахборот-услубий қўлланма ҳисобланади. Бу бизнес-модел муваффақиятли амалиёт ва ечимларни, моделларни, ҳужжатларни, корхонада менежмент ва бизнес муҳандислигининг асосий йўналишлари бўйича қоидаларни ўз ичига олади: *стратегия, бизнес жараёнлар, ташкилий тузилма ва ходимлар, технологик тузилма ва ишлаб чиқариш асбоб-ускуналари, завод маҳсулотлари, сифат ва ISO 9001, тартибга солиш ва иш жараёни, тизим архитектураси ва бошқалар.*

Бенчмаркинг бўйича маълумот тўплаш усуллари бирма-бир таҳлил қиламиз:

- *Бенчмаркинг учун мос вариант корхонанинг шериклари, дилерлари ва етказиб берувчилардир, чунки улар банк ва бизнес муносабатларининг муваффақиятидан ҳақиқий манфаатдор. Ўзаро манфаатли асосда ҳамкорлик. Корхона ходимларининг бир-бири билан стажировкаси.*

- *Кенг тарқалган ва арзон усул - бу профессионал адабиётларни, газета ва журналлардаги автомобилсозлик мавзуларидаги нашрларни ўрганишдир. Шунингдек, рақобатдош корхоналарнинг маркетинг материалларини, маҳсулотларини, буклетларини, веб-сайтларни ва бошқаларни ўрганиш муҳимдир.*

- *Бенчмаркингнинг самарали ва айна пайтда қийин варианты биринчи қўл маълумотларини олишдир. Масалан, шахсий алоқалар асосида.*

- *"Mystery shopper" технологияси. Ушбу технология потенциал мижознинг автомобил ишлаб чиқарувчи корхонага мурожаатини симуляция қилишга асосланган. Бунда, маркетинглар керакли маҳсулот/хизматни олиш ва корхона ходимлари билан мулоқот қилиш жараёнида барча керакли маълумотларни тўплайдиган мижоз сифатида ишлайди.*

- *Конференциялар, кўргазмалар доирасида ахборот олиш. Масалан, "UzAuto Motors" билан олиб бориладиган матбуот анжуманида қизиқтирган саволларга жавоб олиш мумкин.*

- *Мутахассис тажрибаси. Бир нечта автокорхоналарда ишлаган ва катта тажрибага ега бўлган мутахассислар жуда фойдали бўлиши мумкин.*

- *Бизнес разведкаси. Ҳар қандай қонуний воситалар ёрдамида керакли маълумотларни қидириш учун махсус технологиялар. Асосий усуллардан бири бу интернетдаги махсус қидирув сўровлари.*

Маълумотни қайси йўл билан олиш муҳим эмас, асосийси, кейинги таҳлил қилиш ва ишда фойдаланиш учун қанчалик долзарб ва тўлиқ бўлишидир. Маълумот тўплангандан сўнг, уни таҳлил қилиш, энг мос ечимларни танлаш, таққосланаётган ва муваффақиятли автокорхона ўртасидаги бўшлиқни қандай ёпиш бўйича хулосалар чиқариш керак.

5. Муваффақиятли тажриба ва ечимни тадбиқ қилиш

Ушбу босқичда бенчмаркинг жараёнида ишлаб чиқилган барча чора-тадбирлар ва ечимлар амалга оширилади. Эътиборлиси шундаки, топилган ечимларни амалга ошириш харажатлари ва улардан мумкин бўлган фойда ўртасида мувозанатни сақлаш керак. Натижада эса, бенчмаркинг инструменти ёрдамида ўрганилаётган корхона сифат менежменти тизимини яратиш, бизнес жараёнларини тавсифлаш ва стратегия билан интеграциялашув бўйича комплекс лойиҳани амалга оширишга қарор қилади.

Автомобилсозликда бенчмаркингдан фойдаланишнинг хориж тажрибаси

Ҳозирги вақтда бенчмаркинг турли автомобил ишлаб чиқарувчи корпорацияларда кенг қўлланилади. Масалан: "Ford", "Toyota", "BMW", "AVTOVAZ" OAJ, "General Motors".

"International Benchmarking Clearinghouse" - "Халқаро бенчмаркинг маркази" ушбу воситанинг машҳурлик сабабларини аниқлади:

- *глобал рақобат - глобаллашув жараёнлари натижасида халқаро бозорда рақобатлашиш мақсадида муваффақиятли корхоналар фаолиятини таҳлил қилиш зарурати;*

- *ноу-хауни амалга ошириш - ишлаб чиқариш ва бизнес технологиялари соҳасидаги ютуқлардан самарали фойдалана олиш зарурати;*

- *рақобатдош устунликларга эга бўлган бенчмарк фирмаларини рақобатлантириш;*

- *бошқа компаниялар билан ўз маҳсулотларини, уларнинг ишларини таққослашда фаол фойдаланиш ва ўз фаолиятида ютуқларни қўллаш.*

Ушбу маркетинг воситаси тобора кенг тарқалмоқда ва бозорда амалиётга кенг жорий этилмоқда.

Бенчмаркингнинг мақсади компания фаолияти самарадорлигини ошириш ва рақобатда устунликка эришишдир.

Бенчмаркингнинг предмети эса – замонавий технологиялар, ишлаб чиқариш жараёнлари, маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этишнинг илғор усуллари ҳисобланади.

Компания фаолиятида бенчмаркингни қўллашда иккита савол асосий ҳисобланади:

1. *Маҳсулотларни ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, бизнес жараёнлари ва стратегияларни амалга оширишда кўриб чиқилаётган компания қандай қилиб муваффақиятга эришди?*

2. *Бундай амалиётни бизнинг мамлакатимизда қандай амалга ошириш мумкин?*

Юқоридаги саволларга жавоб топиш учун бенчмаркингдан фойдаланган корхоналарни таҳлил қилиб чиқамиз ва шу асосида уни ўзимизда жорий қилиш шарт-шароитлари ва кетма-кетликларини тузиб чиқамиз.

“Ford” компаниясида Бенчмаркингни қўлланилиши

“Ford” компаниясида бенчмаркинг тизимини жорий қилиш тарихи 1986 йилда АҚШнинг иккита энг машҳур “Таурус” ва “Саблени” русумли автомобилларнинг ишлаб чиқилиши билан бошланган. Компания бенчмаркинг тизимини жорий этишда ажойиб ютуқларга эришди. Натижада монтаждан кейинги таъмирлашга бўлган эҳтиёжни 15 фоиздан 1 фоизга қисқартирди.

Тизимни жорий этишдан олдин “Ford” маҳсулотларининг сифати пастлиги билан машҳур эди. “Ford”нинг собиқ президенти Доналд Петерсон 1970 йилларнинг охирига келиб компания америкалик истеъмолчиларнинг импорт қилинган автомобилларга мурожаат қилишига фақат ёнилғи тежамкорлиги сабаб эмаслигини англаб етганини эслади.

“Ford”нинг иккинчи муаммоси ташкилотнинг ўзида эди. Компания ходимлари автомобил бозорида кучайиб бораётган рақобатни тушунишни истамади ва **саноатдаги энг яхши меҳнат унумдорлиги** каби кўрсаткичларга қараганда кўпроқ **ҳажм** кўрсаткичларига эътиборни қаратди. Шу муносабат билан компания раҳбарияти ўз олдида қуйидаги формулани мақсад қилиб қўйган: *Дунёдаги энг яхши автомобилларни яратиш. Бу қандай амалга оширилиши муҳим эмас.*

Муаммони ҳал қилишда автомобилларнинг оптимал дизайнини аниқлаш учун кучли рақобатчиларнинг таҳлили ўтказилди. “Ford” умумий модел муваффақияти учун муҳим бўлган 400 та структуравий элементларни аниқлади. Тормоз тизимидан тортиб контактни калитидаги калит йўлига қадар ҳамма нарса ҳисобга олинди. Компания, шунингдек, харажатларни камайтириш учун ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш усуллари бўйича рақобатчиларни ўрганди. 400 та элементнинг ҳар бири учун саноатнинг етакчи ишлаб чиқарувчиси танланди. Дарҳақиқат, “Ford” муҳандислари 50 та ўрта тоифадаги автомобиллар гибридини яратдилар. Шу билан бирга ишлаб чиқаришни ташкил этиш бўйича синфда энг яхшиларини ўрганиш учун ишлаб чиқариш ишчилари гуруҳи Япония давлатига юборилди.

Йиғилган маълумотлар асосида **“энг зўрларни қувиб этиш ёки улардан ўтиш”** прагматик вазифани бажариш учун турли функционал йўналишлар бўйича ишчи гуруҳлар тузилди. Бу вазифани бажара олмаганлар шафқатсизларча компаниядан ҳайдалди. Натижа кутилгандан ҳам ошиб кетди. Ишлаб чиқаришда *Ford маҳсулотлари 400 та элемент бўйича 77 фоизга рақобатчилардан устун келди.*

Бенчмаркинг жараёни автомобилларни ишлаб чиқиш усулини ўзгартирди. Илгари Ford моделни босқичма-босқич ишлаб чиқарар эди: маҳсулотни режалаштирувчилар

умумий концепцияни ишлаб чиқардилар, кейинчалик у дизайн жамоаси шаклига киритиларди. Шундан сўнг технологик ўзига хос хусусиятлар ишлаб чиқиларди, улар асосида прототиплар пайдо бўларди.

Ford бу тизимни япон тизимига ўзгартирди. Юқорида тавсифланган технологик занжирнинг вакиллари биргаликда ишлаш учун рақобатлашувчи жамоаларга бирлашдилар. Бу дизайн ва технологик хатоларни жараённинг охирида эмас, балки дарҳол йўқ қилиш имконини берди.

Ишлаб чиқариш жараёнида эҳтиёт қисмлар етказиб берувчилар ҳам иштирок этишди. Натижада, моделнинг нархи тушиб кетди ва ҳатто ривожланиш босқичида ҳам юқори сифат даражаси мустаҳкамланди.

“Toyota” компаниясида бенчмаркингнинг қўлланилиши

“Toyota” компаниясида бенчмаркингдан фойдаланиш доимий жараёнга жорий қилинган бўлиб, унинг узлуксиз самарадорлигини таъминлаб берувчи восита ҳисобланади. “Toyota Motor Corporation” 1937 йилда ташкил этилган ва 82 йиллик тарихга эга. 2008 йилда Fortune журнаlining “Fortune 500” рўйхатида “Toyota” компанияси олтинчи ўринни эгаллаган. Унинг даромади ва фойдаси эса бутун автомобил саноатида биринчи ўринни эгаллаган. Toyota автомобиллари Volkswagen автомобиллари сони билан деярли бир хил сотилади, лекин унинг фойдаси Volkswagenникидан деярли икки баравар кўпдир. Toyota фойда ва таннархни назорат қилиш унинг ноёб Toyota ишлаб чиқариш режими – “Toyota’s Production System (TPS)” орқали амалга оширилади. Бу дунё учун Toyotaдан ўрганиш керак бўлган энг муҳим таркибга айланди. Toyota ишлаб чиқариш усули жаҳон ишлаб чиқариш саноатини узлуксиз бенчмаркинг қилиш ва таққослаш натижаларини амалиётга тадбиқ қилиб бориш жараёни сифатида танилди.

Toyota маҳсулотларини дунёнинг ҳамма жойида учратишимиз мумкин. 2008-йилги молиявий инқироздан бери Toyota аста-секин General Motorsни ортда қолдириб, дунёнинг энг йирик автомобил ишлаб чиқарувчи корхонасига айланди.

Машҳур халқаро бозор тадқиқот ташкилоти “Focus 2 Move” маълумотларига кўра, 2018 йилда Toyota сотуви 10,52 миллион автомобилни ташкил этди, бу жаҳон автомобил ишлаб чиқаришининг 11,1 фоизини ташкил этди. 2018 йилда дунё бўйлаб сотилган энг яхши 15 та моделдан тўрттасининг ўзи Toyota ҳиссасига тўғри келди.

Toyota 2018-йилда Fortune журнали “Fortune 500” рейтингида яна олтинчи ўринни эгаллади. Бу дунёдаги барча автомобил компанияларининг энг юқори рейтингидир. Даромадлар бўйича Toyota ҳамон биринчи ўринда ва у иккинчи ўринни эгаллаган Volkswagen даромадининг қарийб икки баробарига тенгдир, яъни рейтингдаги олтинчидан – ўнинчи ўринларгача бўлган компаниялар даромадларининг йиғиндисидан кўпроқ.

Toyota бренди обрўси бўйича Rolls-Royce, Mercedes-Benz, BMW, Maybach ва бошқа ҳашаматли автомобил брендлари каби яхши бўлмасида, “Toyota” компаниясининг йиллик фойдаси “Mercedes-Benz” ва “BMW” жамлагандан кўра кўпроқ. Toyotaнинг “Lexus” каби юқори даражадаги брендлари харидорларни ўзига тобора кўпроқ жалб қилмоқда.

Toyota компаниясининг ташкил қилиниши, автомобил ишлаб чиқаришни йўлга қўйилиши Тоёда Сакичи номи билан боғлиқ. У уй шароитида тўқиш жараёнини ёшлигидан кўриб, уни автоматлаштиради ва иш унумдорлигини оширувчи дастгоҳларни яратади ҳамда ишлаб чиқаришни йўлга қўяди. У 1910 йилнинг май ойидан бошлаб 8 ой давомида Европа ва АҚШни ўрганади ва автомобилларнинг оммалашаётганини ҳис қилади. Бу вақтда япон автомобил бозори Ford ва General Motors компаниялари омонидан моноплаштирилган эди. Натижада Тоёда Сакичи миллий автомобил ишлаб

чиқаришни йўлга қўйишни тўнғич ўғли Киичиро Тоёдага топширишга қарор қилади. К. Тоёда автоматик тўқув дастгоҳи ишлаб чиқарувчи корхонани автомобил ишлаб чиқарувчи корхонага айлантириш орқали отасининг орзусини амалга ошириб, “Toyota Motor Corporation”ни йўлга қўяди ва ўғлига пул бериб, АҚШ ва Европа автомобилсозлик технологиясини ўрганиб келиш учун юборади. Бу орада Тоёда Сакичи 63 ёшида вафот этади. Шу умри мобайнида 84 та япон миллий патентларига эришади, 35 та амалий тизимларни йўлга қўяди ва 9 та миллий патентни халқаро рўйхатдан ўтказишга улгуради. Тоёда Сакичини доимий равишда технологияни такомиллаштириш ва янги технологияларни яратиш услуги Toyota корпоратив маданиятининг ўзига хос меросига айланди ва технологияга нисбатан муносабатининг шаклланишига асос бўлди.

Отасининг орзусини амалга ошириш учун Киичиро Тоёда Америка ва Европада автомобилсозлик ҳолатини билиш учун 4 ой британия транспорт ишлаб чиқариш тизимини тадқиқот қилишга ва Америка автомобил заводларига ташриф буюришга сарфлади. Натижада 1934 йил сентябрига келиб, Тоётанинг биринчи амалий автомобил двигатели “А” модели муваффақиятли ишлаб чиқарилди. Ушбу двигателнинг ҳажми 3389 СС ни ташкил қилади. Бу 6 цилиндрли ин-лине двигателдир. Двигател модели “А”. Ёниш камераси қайта-қайта ишлаб чиқилган ва максимал қуввати 65 от кучига етиши мумкин. 1935 йилда Тоёта бошқариладиган транспорт воситалари ва юк машиналарининг синов ишлаб чиқаришини қисман якунлади. 1936 йил апрел ойида “АА” седани расман ишлаб чиқарила бошланди ва расман 1937 йил “Toyota Motor Company” ташкил топди. Аввалданоқ, Киичиро **оммавий ва паст нарҳда юқори сифатли автомобиллар ишлаб чиқариш ва кейинчалик дунёнинг 1 тоифали автомобил саноатига кириш** сиёсатини ўрнатди. Бу сиёсат кейинчалик “Toyota” компаниясининг автомобилсозлик саноатига кириб келиши учун муҳим мафкуравий йўналишни белгилаб берди. “Toyota” компаниясининг кейинги ишлаб чиқариш усуллари шу ғоя асосида ишлаб чиқилган.

1940 йилда Toyota уруш буюртмаларидан дивидендлар сифатида 15 000 та автомобил ишлаб чиқарган, аммо урушдан кейин бу атиги 3275 тага тушган. Иккинчи жаҳон урушидан сўнг Япония урушдан кейинги иқтисодий тикланиш даврига кирди. Киичиро Тоёда уч йил давомида Америка автомобил саноатига етиб олиш шиорини илгари сурди. Бўшлиққа дуч келган ишлаб чиқариш департаментининг иккинчи машинасозлик устахонаси директори Наойи Оно Япония ва Қўшма Штатлар автомобил саноати ўртасидаги Япония ишлаб чиқаришидаги жиддий исрофгарчилик ва мантиқсизлик сабаб бўлган тафовутга ишонди (албатта бенчмаркинг асосида таққослаш натижасида). Мана шу исрофгарчилик ва асоссиз ҳодисаларга барҳам берилса, меҳнат унумдорлиги сезиларли даражада ошиши керак деб ўйлади. Бу ғоя ниҳоят ишлаб чиқаришни бошқаришнинг энг инқилобий усули - Toyota ишлаб чиқариш усулининг бошланғич нуқтасини ташкил этди.

“Toyota” компаниясининг меҳнат унумдорлиги Ононинг доимий равишда яхшилашга қаратилган саъй-ҳаракатлари билан ўсди. 1982 йилга келиб General Motors аҳоли жон бошига олтига автомобил ишлаб чиқарган бўлса, Toyota эса аҳоли жон бошига 55 та автомобил ишлаб чиқариш даражасига етди. Аҳоли жон бошига даромад бўйича GMнинг бу йилги даромади 1400 долларни ташкил этди, айти пайтда Тоётанинг аҳоли жон бошига даромади 14 000 долларни ташкил этади, бу эса GM компаниясидан 10 баробар кўпдир.

К. Тоёда ишлаб чиқарилган яхши автомобилларни сота олмаслик, ишлаб чиқаришдан маъно йўқ эканлигини англади ва шунинг учун Тоётанинг сотув тармоғини ишлаб чиқишга киришади. Бир неча муваффақиятсизликлардан сўнг, у ниҳоят “General Motors” компанияси Осака филиалининг ўша пайтдаги савдо ва жамоатчилик алоқалари

бўйича ўринбосари Таро Шэнгуни топди. “Toyota” компаниясининг “АҚШ автомобилсозлик компанияларига уч йил давомида етиб олиш” шиоридан илҳомланган Шэнгу “Toyota” компаниясига қўшилишга қарор қилди. Шундан сўнг у ўзининг бой тажрибасидан фойдаланиб, “*ҳар бир туман ва округда савдо компаниясини қуриш*” ғоясини илгари сурди ва уни ҳаётга тадбиқ этди. **“Ишлаб чиқариш ва сотиш бир-бирини тўлдирди”** – бу “Toyota” компаниясининг барқарор фаровонлик сирларидан биридир.

Toyotaнинг ривожланиши тарихида Киичиро Тоёданнинг амакиваччаси Ёинг-Ер Тоёда ҳақида гапириш керак бўлган шахс ҳисобланади. “Toyota” унинг бошқарувида расман кенг кўламли ишлаб чиқариш ва сотишни бошлади ҳамда ҳақиқий йирик корхонага айланди.

Тоёда Ёинг-Ер 1967 йилдан бошлаб, 15 йил давомида “Toyota” компаниясининг президенти лавозимида фаолият юритиб келди. Японияда йиллик 1 миллион дона автомобил сотилишига эришилди. 1972 йилда жами 10 миллион дона автомобил ишлаб чиқариш мақсадига эришилди. 1973 йилда Японияда жами 10 миллион автомобил сотиш мақсадига эришилди. 1980 йилда эса йилига 3 миллион дона автомобил ишлаб чиқариш тизими йўлга қўйилди.

Тоёда Ёинг-Ер президент бўлган даврда автомобилсозлик саноати чиқиндиларни чеклашга оид қатъий қоидаларга дуч келди. Ўша пайтда бу Toyota учун жуда катта инқироз бўлиб туюлди, аммо энди орқага назар ташлайдиган бўлсак, “Toyota Motor Company” ёнилғи тежаш, чиқинди газларни чиқариш ҳамда бошқа жиҳатлар бўйича автомобил технологиясини ривожлантиришга катта кучларни сарфлай бошлади ва дунёнинг энг юқори даражасига кўтарилди. 1973-1974-йиллардаги глобал нефт инқироzi шароитида нафақат Toyota фойдаси камаймади, балки 100 миллиард иэнга яқин фойда ҳам яратди, натижада унинг обрўси ошди.

Япониядаги чекланган ресурслар ва катта бозор туфайли Toyota дунё миқёсида кенгайиш режасини жуда эрта бошлаган. 1959 йилда Toyota ўзининг биринчи хориждаги қўшма автомобил ишлаб чиқариш корхонасини Бразилияда ташкил этиб, хорижда ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш бўйича кашшоф бўлган. Бироқ, Toyotaнинг глобал стратегияси 1995 йилгача хориж бозорларига чиқиш учун нисбатан эҳтиёткор ва консерватив бўлган.

Toyota 1973 ва 1979-йиллардаги иккита нефт инқироzi туфайли АҚШ бозорига катта суръатлар билан кирди. Бу икки нефт инқироzi Қўшма Штатлардаги автомобилларга бўлган талаб таркибини сезиларли даражада ўзгартирди. Истеъмолчи танловининг асосий кўрсаткичи катта транспорт воситаларидан кичик ва ёқилғи тежайдиган транспорт воситаларига ўтишни бошлади. Кичик автомобил ишлаб чиқариш технологиясига эга бўлмаган Америка автомобил ишлаб чиқарувчилари ўтмишдаги рақобатдош устунликларини аста-секин йўқотдилар.

1982 йилнинг июл ойида Тоётаннинг ўғли Ичиро Тоёта компания президенти бўлди. Америкада автомобил истеъмолига бўлган талаб ўзгариб бораётганини билган ҳолда, у ўз фаолиятининг бошиданоқ “General Motors” президенти Рожер ва Смит билан дунёдаги иккита йирик автомобил компаниясининг тарихида мисли кўрилмаган ҳамкорлик бўйича музокаралар олиб бориш учун Америка Қўшма Штатларига учиб кетди.

Ўша пайтда General Motors ишлаб чиқаришни кўпайтириш, нефтни тежаш ва чиқинди газларни камайтириш учун кўп уринишлар қилган, бироқ уларнинг ҳеч бири иш бермаган. Компаниянинг қарор қабул қилувчилари “Toyota” қўшма корхонаси орқали Toyota ишлаб чиқариш ва ишлаш жараёнини чуқур таҳлил қилишни хоҳлар эди. Toyota эса бундай қўшма корхона орқали тўғридан-тўғри АҚШ меҳнат бозорига чиқиши мумкин эди. Бир неча ой давом этган музокаралардан сўнг, икки компания 1983 йилнинг феврал

ойида АҚШда биргаликда автомобил ишлаб чиқариш тамойилига келишиб олдилар. Кейинги йили Toyota ва GM ўртасидаги қўшма корхонанинг 50 фоизи АҚШ Федерал Савдо Комиссияси томонидан тасдиқланган.

Саккиз ойдан кейин “Chevrolet Nova” қўшма корхонаси ишга туширилди ва ишлаб чиқарилган автомобилларнинг нархи автомобилсозлик саноатида шов-шувга сабаб бўлган Форд ва Чрйслер томонидан ишлаб чиқарилган Америка моделларидан анча паст эди. Шундан сўнг Toyota 1986 йилда Кентукки штатининг шимолидаги Скотт шаҳрида “Toyota Kentucky Motor Manufacturing Company” (ТММК) ни ташкил этди. 1998 йил декабр ойида “Toyota Indiana Motor Manufacturing Company” (ТММИ) ишлаб чиқаришни бошлади.

Европа бозорига чиқиш учун Toyota 1962 йилдаёқ Данияга автомобилларни экспорт қила бошлади. 1971 йилда португал ишлаб чиқарувчиси Toyota билан ҳамкорликда Португалияда автомобил ишлаб чиқаришга рухсат олди. 1987 йилда Франциянинг “MANITOU” компанияси билан ҳамкорликда Toyota юк кўтарувчи машиналари ишлаб чиқарилган. 1989 йилда “Toyota Volkswagen Motor” компанияси билан биргаликда пикаплар ишлаб чиқарди. 1992 йилнинг декабр ойида “Toyota Motor UK Manufacturing Company” махсулот ишлаб чиқаришни бошлади.

1995 йил август ойида Ода “Toyota Motor” компанияси президенти лавозимини эгаллади. Бунгача у “Toyota” компаниясининг халқаро бизнеси учун тўлиқ жавобгар эди. Унинг раҳбарлиги остида Toyota тўлиқ глобал йўлга чиқа бошлади. Бунинг бошланғич нуқтаси сифатида компания дунёнинг 25 мамлакат ва минтақаларда 40 дан ортиқ ишлаб чиқариш корхоналарини ташкил этди. Бу компаниялар дунёнинг барча қитъаларида жойлашган бўлиб, ривожланмаган учинчи дунё давлатларидан тортиб ривожланган давлатлар – Канада, Буюк Британия, Австралия, Франция кабиларгача, ҳатто дунёдаги етакчи автомобил саноати бўлган Америка Қўшма Штатларида ҳам фаолият олиб боради.

“Toyota” компаниясининг ривожланиши жаҳон бизнес ҳамжамиятининг эътиборини тортди. 1980-йиллардаёқ америкалик олим, МИТ (Massachusetts Institute of Technology) профессори Жеймс Уолмак Toyota модели бўйича тизимли тадқиқот олиб борди. Унинг “Дунёни ўзгартирган машина (The Machine That Changed the World)” асари тежамкор ишлаб чиқаришни (Lean production) бутун дунё бўйлаб машҳур бўлишига тўғридан-тўғри тарғиб қилди. Беш йиллик автомобил саноати бўйича кенг кўламли тадқиқотлардан сўнг, МИТ тадқиқот гуруҳи Toyota ишлаб чиқариш режими ўзига хос тежамкор ишлаб чиқариш тизими эканлигини таъкидлади ва уни **“тежамкор ишлаб чиқариш режими”** (Lean production mode) деб номлади. У Ford ишлаб чиқариш усулининг кенг кўламли ишлаб чиқариш режимига мос келади. Lean Production қўлда ишлаб чиқаришнинг ҳам, кенг кўламли ишлаб чиқаришнинг ҳам афзалликларига эга, шу билан бирга, қўл меҳнати орқали ишлаб чиқаришнинг юқори нархи ва кенг кўламли ишлаб чиқаришнинг камроқ мослашувчанлиги каби камчиликларни бартараф этишга йўналтирилган.

Автоматлаштириш ва ўз вақтида ишлашдан ташқари, Toyota ишлаб чиқариш режимининг муваффақияти иккита муҳим калит сўзга эга: **энг паст нарх** ва **энг юқори сифат**.

Юқори нарх ва сифат шarti остида Toyota юқори даромадга ҳам эриша олади, бу эса харажатларни назорат қилишда катта саъй-ҳаракатларни амалга оширганлигини англатади. Toyota харажатларни камайтириш учун корхоналардаги барча чиқиндиларни йўқ қилиш ва “нол” га тушириш керак деб ҳисоблайди.

Дарҳақиқат, кўпчилик бир ҳикматли сўзни эътиборсиз қолдирди: **“исрофгарчиликни 10 фоизга камайтириш сотишни икки баравар оширишга тэнгдир”**. Масалан, товарнинг фойдаси 10 фоизни ташкил қилади. Агар сиз сотишдан олинган

даромадни икки баравар оширишни истасангиз, сотишни икки баравар оширишингиз керак. Аммо агар маҳсулот таннархи 10 фоизга камайтирилса ва сотиш кўпаймаган тақдирда ҳам фойдани икки баравар ошириш мақсадига эришиш мумкин.

Toyota чиқиндилари аслида иккита маънога эга: **биринчидан, мижозлар учун қиймат яратмайдиган барча фаолиятлар беҳуда кетади, шунинг учун биз қиймат қўшмайдиган фаолиятни йўқ қилишимиз керак; иккинчидан, қиймат яратувчи фаолиятлар ҳам, агар улар яқуний мақсадга эриша олмаса, истеъмол қилинган ресурслар исроф бўлади.** Натижада, Toyota ўзининг бизнес жараёнларида ёки ишлаб чиқариш жараёнларида қиймат ярата олмайдиган еттита тоифадаги чиқиндиларни аниқлади, жумладан:

- *ортиқча ишлаб чиқариш;*
- *жойида куттиш вақти;*
- *кераксиз ташиш;*
- *ортиқча ишлов бериш ёки нотўғри ишлов бериш;*
- *ортиқча инвентаризация;*
- *кераксиз мобил ишлов бериш;*
- *нуқсонли маҳсулотлар ёки қайта ишланиши керак бўлган нарсалар;*

Бу чиқиндилар орасидан биринчиси – **ортиқча ишлаб чиқаришни** Наини Оҳо энг катта ва энг жиддий чиқиндилар деб ҳисоблайди. Ортиқча ишлаб чиқаришнинг икки тури мавжуд: **биринчиси белгиланган муддатда ортиқча маҳсулот ишлаб чиқаришдир, иккинчиси ишлаб чиқариш вазифаларини белгиланган муддатдан олдин бажаришдир.** Бозор нуқтаи назаридан маҳсулотларни ишлаб чиқариш тезлиги маълум вақт оралиғида товарларни сотиш тезлигидан ошиб кетади. Анъанавий ишлаб чиқариш ва эксплуатация концепциясига кўра бу яхши нарса бўлса, Toyota назарида ортиқча ишлаб чиқариш барча ёмонликларнинг илдизидир.

Чиқиндиларни бартараф этиш учун Toyota бешта чора-тадбирларни амалга оширди:

1. *Таклиф тизими.* Ҳар бир ходим рационализаторлик таклифларини илгари суради ва раҳбар ҳар ойда ходимни яхшилашга ундаш учун махсус экспертизадан ўтказиб, тасдиқлайди.

2. *12 та такомиллаштириш исрофгарчилигини йўқ қилиш, ижобий акс эттириш ўлчовидан фойдаланиш, акс эттириш ўлчовини ўрнатиш, одатий фикрлашни ўзгартириш ва хатоларнинг илдизини доимий равишда кузатиб бориш.*

3. *Нол инвентар, арзон нархлар.* Маҳсулотлар қийматини максимал даражада ошириш учун Toyota JIT (Just in time) сифатида бутун ишлаб чиқаришга раҳбарлик қилади, ўз вақтида ишлаб чиқаришга эришиш учун таъминот занжири тизимини бирлаштиради, ишлаб чиқариш жараёнини бошқариш орқали тайёр маҳсулот сифатини таъминлайди, барча ишлаб чиқариш бўғинларида барча турдаги чиқиндиларни йўқ қилади, ишлаб чиқариш вақтини қисқартиради. юқори сифатли маҳсулотлар мижозлари ва ниҳоят бутун компанияни амалга оширади. Арзон нархлардаги ишлаб чиқариш, сотиш ва фойдаланиш.

4. *“3 ҳақиқат” таълимоти – жойида, реал ва ҳозирги, зарур жойида қилиш керак бўлган нарсани қилади.*

5. *Тушунчада, хатти-ҳаракатларда ва чора-тадбирларда исрофгарчиликни қатъий йўқ қилиш зарурати.* Бу билан исрофгарчилик йўқ қилинади, ўз навбатида, харажатлар тежалади ва самарадорлик яхшиланади.

Дунёдаги ҳеч бир корхона йўқки, ўз сифатини яхши қилишни истамайдиган бўлса, лекин сифатни ҳақиқатан ҳам саноатнинг аъло даражасида назорат қила оладиган

корхоналар камдан-кам учрайди. Сифат муаммоларини бартараф этиш учун Toyota ишлаб чиқариш жараёнидаги ҳар бир оддий ишчи муаммо ҳал бўлгунга қадар бутун ишлаб чиқариш жараёнини тўхтатиш ҳуқуқига эга.

80 йилдан ортиқ тарихдан сўнг Toyota жаҳон автомобилсозлик саноатидаги энг самарали ва рақобатбардош корхонага айланди. Toyota ишлаб чиқариш режими мутахассислар, олимлар, иқтисодий доиралар, айниқса, бутун дунё бўйлаб ишлаб чиқариш саноатининг бизнес операторлари эътиборини тобора кўпроқ жалб қилмоқда. Одамлар ушбу инқилобий ишлаб чиқариш усулини ўрганиш ва жорий этиш устида фаол ишламоқда. Toyota ишлаб чиқариш режимининг концепциялари, ғоялари ва усуллари миллий чегаралар, тармоқлар ва иқтисодий ривожланиш босқичларидан қатъи назар, умумий ишлаб чиқариш саноати ва ҳатто барча саноат корхоналари учун универсал йўналтирувчи аҳамиятга эга.

Хулоса ва таклифлар

Олиб борган тадқиқотларимиздан маълум бўлдики, Бенчмаркинг маваффақиятли компанияларнинг илғор тажрибаларини ўрганиш асосида ўзларининг рақобатбардошлик стратегиясини ишлаб чиқишнинг муҳим инструментиدير. Тадқиқотимизда ўрганилган автомобилсозлик соҳасидаги икки йирик компания ҳам ўзларининг муваффақият сирларини айнан бенчмаркингга боғлашади. Бу компаниялар бенчмаркингдан фойдаланишда нафақат илғор тажрибаларни, балки хато ва камчиликларни ўрганиб уларни бартараф этишнинг самарали механизмларини топишган.

Ўзбекистон иқтисодиётида эркин рақобатлашув муҳитини яратиш масаласи бугунги куннинг долзарб вазифалардан бири бўлиб турган даврда бенчмаркинг инструментида фойдаланиш бизнинг фикримизча мақсадга мувофиқдир.

Биз тадқиқотимизда дунёнинг етакчи авто компанияларининг муваффақият сирларидан бири бенчмаркингни тўғри ва самарали қўллаганликлари тўғрисида фикр юритдик, уларнинг илғор тажрибалари билан ўртоқлашдик.

“Toyota” компаниясининг ривожланиши тарихи ва эришилган муваффақиятларини мамлакатимиз корхоналари учун намуна сифатида олишларини ва бенчмаркинг инструментида самарали фойдаланишларини тавсия этамиз. Бизнинг ушбу йўналишдаги тадқиқотларимиз давом этади.

Фойдаланилган адабиётлар

[1] Richard Delbridge James Lowe Nick Oliver, (1995), "The process of benchmarking", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 Iss 4 pp. 50 – 62
Permanent link to this document:

<http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083604>

[2] Jain, R., Yadav, O. P., & Rathore, A. P. S. (2008). The propagation of benchmarking concepts in Indian manufacturing industry. Benchmarking: An International Journal, 15(1), 101–117. <https://doi.org/10.1108/14635770810854362>

[3] Bogan, C. and English, M.J. (1994), Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovation Adaptation, McGraw-Hill, New York, NY.

[4] https://www.wsj.com/articles/detroit-seen-losing-ground-in-auto-sales-race-11641297653?reflink=desktopwebshare_permalink

[5] [Camp, R.C. \(1989\), “Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance: part I – a definition”, Quality Progress, January, pp. 62-68.](#)

[6] [Camp, R.C. \(1989\), Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, Quality Press/ASQC, Milwaukee, WI.](#)

- [7] Watson, G.H. (1993), *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*, Wiley, New York, NY
- [8] Moriarty, J.P. and Smallman, C. (2009), “En route to a theory of benchmarking”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 483-530.
- [9] Anderson, K. and McAdam, R. (2007), “Reconceptualising benchmarking development in UK organisations: the effects of size and sector”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 7, pp. 538-558.
- [10] M.M. Toshpo'latov, Q.A. Sharipov. *Avtomobilsozlikda mahsulot sifatini boshqarish*. T: FTRMQ – TTPU, 2013. 391 b.
- [11] Corbett, L.M. (1998), “Benchmarking manufacturing performance in Australia and New Zealand”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 5 No. 4, pp. 271-282.
- [12] Bhutta, K.S. and Huq, F. (1999), “Benchmarking best practices: an integrated approach”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 254-268.
- [13] Hinton, M., Francis, G. and Holloway, J. (2000), “Best practice benchmarking in the UK”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 52-61.
- [14] Brah, S.A., Ong, A.L. and Rao, B.M. (2000), “Understanding the benchmarking process in Singapore”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 259-275.
- [15] Magd, H.A.E. (2008), “Understanding benchmarking in Egyptian organizations: an empirical analysis”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 No. 6, pp. 742-764.
- [16] Lee, Y.P., Zailani, S. and Soh, K.L. (2006), “Understanding factors for benchmarking adoption – new evidence from Malaysia”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 No. 5, pp. 548-565.
- [17] Asrofah, T., Zailani, S. and Fernando, Y. (2010), “Best practices for the effectiveness of benchmarking in the Indonesian manufacturing companies”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17 No. 1, pp. 115-143.