O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

N.Q. YO‘LDOSHEV

STRATEGIK MENEJMENT

O‘zbekiston respublikasi oliy va o‘rta maxsus Ta’lim vazirligi huzuridagi Muvofiqlashtirish kengash tomonidan 5230200- *“Menejment” (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) bakalavriat ta’lim yo‘nalishida tahsil olayotgan talabalar uchun darslik tavsiya etiladi*

TOSHKENT – «IQTISODIYOT» – 2019

UO'K: 338.24(075.8)
KBK: 65.433.73. M76

Yo‘ldoshev N.Q. Strategik menejment. Darslik. – T.: «IQTISODIYOT», 2019. – 122 b.

Mazkur darslikda strategik menejmentda rejalashtirish va ijrosini ta’minlash usullari qo‘llay olish, mavjut xavf-xatarlarni prognozlash va tahlil qilish mexanizmlari korxonaning tashqi muhitidagi mavjud xavf-xatarlarni hisobga olish, raqobat muhitini tahlil qilish, strategik menejmentning ijrosini ta’minlash va ularning natijalaridan foydalanishga oid masalalar batafsil yoritilgan.

Darslik namunaviy o‘quv dasturi asosida tayyorlangan bo‘lib, oliy o‘quv yurtlari magistrantlari, va o‘qituvchilari, ilmiy xodimlar, rahbar va mutaxassislar uchun mo‘ljallangan.

В этом учебнике освещений вопросы планирования стратегического управления и применения методов обеспечения исполнения; прогнозирования имеющихся риском в стратегическом управлении и механизмы анализа; учет имеющихся риском во внешней среде предприятия; методы анализа конкурентной среды; выбора методов планирования стратегического управления; обеспечения исполнения стратегического управления и исполнения их результатов.

Данный учебник подготовлен на основе учебной программы и предназначено для студентов и преподавателей вузов, научных сотрудников, руководителей и специалистов.

In this tutorial highlights the issues of strategic management planning and application of methods of enforcement; forecasting the existing risk in strategic management and analysis mechanisms; accounting for existing risk in the external environment of the enterprise; methods of analysis of the competitive environment; choice of methods of strategic management planning; ensure the execution of strategic management and execution of their results.

The textbook is prepared in accordance with the curriculum and is intended for magistrate, teachers, researchers, managers and specialists.

Taqrizchilar: D.T.Yusupova – i.f.d., “Menejment” kafedrasi dots.,TDIU
S.N.Yuldoshev – i.f.i., “Korporativ boshqariv” kafedrasi dots., TTESI

ISBN 978-9943-6060-4-3

UO'K: 338.24(075.8)
KBK: 65.433.73. M76

© «IQTISODIYOT», 2019
© Yo‘ldoshev N.Q., 2019

MUNDARIJA

Kirish		12
1-bob	**“STRATEGIK MENEJMENT” FANINING PREDMETI VA BOSHQARUV JARAYONI**	13
1.1	Strategiya va strategik menejmentning mazmuni.	13
1.2	Strategik menejmentning besh vazifasi.	15
1.3	Strategik boshqarish jarayonining ta’rifi.	19
1.4	Strategik boshqarish ijrochilari.	20
1.5	Strategik rejalashtirish va uning afzalliklari.	21
2-bob	**STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI**	23
2.1	Strategik ko‘rishni shakllantirish.	23
2.2	Kompaniya maqsadlarini o‘rnatish.	24
2.3	Uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar.	26
2.4	Strategiyani ishlab chiqish.	28
2.5	Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta’sir etuvchi omillar.	30
2.6	Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar.	32
2.7	G`alaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon.	33
3-bob	**TARMOQDAGI UMUMIY VAZIYAT VA UNDAGI RAQOBATNING TAHLILI**	34
3.1	Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari.	34
3.2	Tarmoqni ta’riflovchi umumiy iqtisodiy ko‘rsatkichlar	37
3.3	Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta’sirining darajasi.	39
3.4	Raqobat kuchlari tarkibida o‘zgarish yasovchi omillar.	44
3.5	Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari.	45
3.6	Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.	45

3.7	Soha va raqobat tahlillarini umumlashtirish	53
4-bob	**KOMPANIYA AHVOLINING TAHLILI**	54
4.1	Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslub	54
4.2	Amaldagi strategiya qay darajada samarali	61
4.3	Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari	63
4.4	Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi	64
4.5	Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi	65
4.6	Kompaniya qanday strategik muammolarga to‘qnash keladi	67
5-bob	**STRATEGIYA VA RAQOBATCHILIK USTUNLIGI**	68
5.1	Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi.	68
5.2	Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish.	69
5.3	Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.	71
5.4	Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.	72
5.5	Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.	72
6-bob	**MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH**	73
6.1	YAngi tarmoqlarda raqobatchilik strategiyasi	74
6.2	Tarqoq tarmoqlarda raqobatchilik strategiyasi	75
6.3	Xalqaro bozorlarda raqobatchilik strategiyasi	76
7-bob	**DIVERSIFIKATSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYALARI**	82
7.1	Korporatsiyaning o`sishi va rivojlanishi.	82
7.2	Diversiyalashni qo`llash.	84
7.3	Vertikal integratsiya	88
7.4	YAngi tarmoqlarga kirish strategiyasi.	90

7.5	Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.	91
7.6	Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.	92
7.7	Qisqartirish va tugatish strategiyasi.	93
7.8	Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.	94
7.9	Ko`pmillatli diversiyalash strategiyasi.	95
8-bob	**DIVERSIYALANGAN KOMPANIYALARNING STRATEGIK TAHLILI**	96
8.1	Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.	96
8.2	Matritsali tahlil yordamida diversiyalangan portfelni baholash.	97
8.3	O`rta korxonalar evolyusiyasining matritsasi.	103
8.4	Diversiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash	104
8.5	Korporativ strategiyani ishlab chiqish.	107
8.6	Bozorga kirish va chiqish strategiyasi.	110
FAN BO‘YICHA NAZORAT SAVOLLARI		123

СОДЕРЖАНИЕ

Введение		12
Глава 1.	**ПРЕДМЕТ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДМЕТОМ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**	14
1.1	Содержание стратегии и стратегического управления.	14
1.2	Пять целей стратегического управления.	16
1.3	Определение процесса стратегического управления	20
1.4	Руководители стратегического управления.	21
1.5	Стратегическое планирование и его преимущества.	22
Глава 2.	**ЗАДАЧИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ**	24
2.1	Формирование стратегического видения.	24
2.2	Установление цели компании.	25
2.3	Долгосрочные и краткосрочные цели.	27
2.4	Разработка стратегию.	29
2.5	Факторы, влияющие на стратегию компании.	31
2.6	Различные подходы к разработке стратегии.	33
2.7	Критерии выигрышной стратегии.	34
Глава 3.	**АНАЛИЗ ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ**	35
3.1	Содержание и методы анализа общей ситуации в отрасли и анализа конкуренции.	35
3.2	Общие экономические показатели, характеризующие сектор	38
3.3	Конкурентные силы в сети и степень их влияния.	40
3.4	Факторы, которые вносят изменения в конкурентные силы.	45
3.5	Сильные и слабые стороны конкурентной позиции компании.	46
3.6	Ключевые факторы успеха и неудачи в конкурентной борьбе.	46

3.7	Подвести итоги анализа отрасли и конкуренции	54
Глава 4.	**АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ**	55
4.1	Как оценить стратегическую позицию компании	55
4.2	Насколько эффективна текущая стратегия	62
4.3	Сильные и слабые стороны компании	64
4.4	Цена и себестоимость конкурентоспособности компании	65
4.5	Конкурентная позиция компании	66
4.6	С какими стратегическими проблемами сталкивается компания	68
Глава 5.	**СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**	69
5.1	5 общих стратегий конкуренции	69
5.2	Используйте стратегию атаки, чтобы сохранить конкурентное преимущество.	70
5.3	Использивание стратегии защиты, чтобы защитить конкурентное преимущество.	72
5.4	Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество.	73
5.5	Преимущества и недостатки лидерства	73
Глава 6.	**АДАПТАЦИЯ ВАШЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ К ВАШЕЙ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ**	74
6.1	Конкурентная стратегия в новых отраслях	75
6.2	Стратегия конкурентоспособности в широких сетях	76
6.3	Конкурентная стратегия на международных рынках	77
Глава 7.	**КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**	83
7.1	Рост и развитие корпорации.	83
7.2	Использование диверсификацию.	85
7.3	Вертикалая интеграция	89
7.4	Стратегия доступа к новым сетям.	91

7.5	Стратегия диверсификации для смежных отраслей.	92
7.6	Стратегии диверсификации для неконкурентных отраслей.	93
7.7	Стратегия сокращения и ликвидации.	94
7.8	Стратегия реструктуризации.	95
7.9	Стратегия многонациональной диверсификации.	96
Глава 8.	**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ**	97
8.1	Определение текущей стратегии компании.	97
8.2	Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.	98
8.3	Матрица эволюции средних предприятий.	104
8.4	Определение стратегии диверсифицированной фирмы	105
8.5	Разработка корпоративной стратегии.	**108**
8.6	Стратегии входа и выхода из рынка.	111
Контрольные вопросы по теме		123

Content

Introduction		12
1-Chapter	**THE SUBJECT AND MANAGEMENT OF THE SUBJECT "STRATEGIC MANAGEMENT"**	13
1.1	The content of the strategy and strategic management.	13
1.2	Five goals of strategic management.	15
1.3	Defining a strategic management process	19
1.4	Heads of strategic management.	20
1.5	Strategic planning and its advantages.	21
2-Chapter	**THE TASKS OF STRATEGY FORMATION**	23
2.1	Strategic Vision Formation.	23
2.2	Setting the goal of the company.	24
2.3	Long term and short term goals.	26
2.4	Develop a strategy.	28
2.5	Factors affecting a company's strategy.	30
2.6	Different approaches to strategy development.	32
2.7	Criteria for a winning strategy.	33
3-Chapter	**ANALYSIS OF THE GENERAL SITUATION IN THE INDUSTRY AND COMPETITION**	34
3.1	Content and methods of analysis of the general situation in the industry and analysis of competition.	34
3.2	General economic indicators characterizing the sector	37
3.3	Competitive forces in the network and the degree of their influence.	39
3.4	Factors that make a difference in competitive strength.	44
3.5	Strengths and weaknesses of the company's competitive position.	45

3.6	Key factors for success and failure in competition.	45
3.7	Summarize industry analysis and competition	53
4-Chapter	**COMPANY CONDITION ANALYS**	54
4.1	How to evaluate a company's strategic position	54
4.2	How effective is the current strategy	61
4.3	Strengths and weaknesses of the company	63
4.4	Price and cost of company competitiveness	64
4.5	Company competitive position	65
4.6	What strategic challenges does the company face	67
5-Chapter	**STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE**	68
5.1	5 common competition strategies	68
5.2	Use an attack strategy to maintain a competitive advantage.	69
5.3	Use protection strategies to protect competitive advantage.	71
5.4	Vertical integration strategy and competitive advantage.	72
5.5	Advantages and disadvantages of leadership	72
6-Chapter	**ADAPTING YOUR MARKETING STRATEGY TO YOUR CURRENT SITUATION**	73
6.1	Competitive Strategy in New Industries	74
6.2	Broad Network Competitiveness Strategy	75
6.3	Competitive Strategy in International Markets	76
7-Chapter	**CORPORATE DIVERSIFICATION STRATEGIES**	82
7.1	The growth and development of the corporation.	82
7.2	Using diversification.	84
7.3	Vertical integration	88
7.4	Access Strategy for New Networks.	90
7.5	Diversification strategy for related industries.	91

7.6	Diversification strategies for non-competitive industries.	92
7.7	Reduction and elimination strategy.	93
7.8	Restructuring Strategy.	94
7.9	Multinational Diversification Strategy.	95
8-Chapter	**STRATEGIC ANALYSIS OF DIVERSIFIED COMPANIES**	96
8.1	Determination of the current company strategy.	96
8.2	Valuation of a diversified portfolio using matrix analysis.	97
8.3	Matrix of the evolution of medium-sized enterprises.	103
8.4	Defining a Diversified Firm Strategy	104
8.5	Corporate strategy development.	107
8.6	Market entry and exit strategies.	110
Test questions		123

KIRISH

Rivojlangan biznes muhitini strategik qarorlarsiz tasavvur qilib boʻlmaydi. Strategik qarorlar har qanday korxona va tashkilotning joriy va kelgusidagi asosiy faoliyati mazmunini belgilab berib, buning natijasida biznes subʼektlari tashqi muhit omillariga qarshi oʻzlarining samarali faoliyatlarini amalga oshirish imkoniyatlariga ega boʻladilar. Darhaqiqat, har qanday biznesning samarali tashkil etilishi va rivojlanishini uning tashqi muhitidagi oʻzgarishlarning oʻz vaqtida hisobga olinishi va shunga yarasha strategiyalarning ishlab chiqilishi belgilab beradi. Bugungi kunda strategiyalar koʻplab shakl va turlarga ega boʻlib, talabalar ular toʻgʻrisida aniq va maqsadli yoʻnalgan bilimga ega boʻlishlari kerak. Strategiyalarning har qanday biznes faoliyatida muhim ahamiyatga ega boʻlganligi ularni ilmiy va nazariy asoslarini puxta egallashni talab qiladi. CHunki, boʻlajak mutaxassislar bunday asoslarni yetarli darajada egallamay turib, strategiyalarni ishlab chiqish va amalda qoʻllash boʻyicha muhim qarorlarni qabul qilishda muayyan qiyinchiliklarga duch kelishadi.

Strategik menejment – korxona va tashkilotlarda strategik jarayonni shakllantirish, boshqarish va tahlil qilish, korxonalarning tashqi va ichki muhitlarini tahlil qilish va boshqarish, korxonalardagi resurslarni boshqarish, korxona va tashkilotlarda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda strategik nuqtai-nazarlardan kelib chiqqan holda yondashish, korporativ va biznes strategiyalarni ishlab chiqish va rivojlantirish, korxona va tashkilotlarning strategiyalarini rejalashtirish va ijrosini taʼminlash, korxona va tashkilotlarda strategik oʻzgarishlarni boshqarish, strategik pozitsiyalanishni rivojlantirish hamda strategik restrukturizatsiyalash masalalarini oʻrganishni oʻz oldiga maqsad qilib qoʻygan. Strategik menejment fani korxona va tashkilotlarni ichki va tashqi bozorlarda oʻz maqsadlarga erishish quroli sifatida qarashga alohida eʼtibor beradi.

1-bob. STRATEGIK BOSHQARISH JARAYONI

Reja:

1. **Strategiya va strategik menejmentning mazmuni.**
2. **Strategik menejmentning besh vazifasi.**

a) **strategik ko‘rish va kompaniya missiyasini aniqlash**

b) **maqsadni aniqlash**

v) **strategiya yaratish**

g) **strategiyani amalga oshirish**

d) **faoliyatni baholash, yangi yo‘nalashlarni tahlil qilish, tuzatishlar kiritish**

3. **Strategik boshqarish jarayonining ta’rifi.**
4. **Strategik boshqarish ijrochilari.**
5. **Strategik rejalashtirish va uning afzalliklari.**

Strategiya *- bu qandaydir boshqa tarzda emas, aynan belgilangan tarzda harakat qilish majburiyatidir.*

Sheron M. Oster

1.1. Strategiya va strategik menejmentning mazmuni.

Strategiya umumiy tarzda firmaning mavqeini mustahkamlash, iste’molchilarning talablarini qondirish va qo‘yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasidir. Aniq strategiyani tanlash - rivojlanishning mumkin bo‘lgan turli yo‘llari va usullari ichidan eng maqbulini tanlab olish demakdir.

Firmani boshqarish rejasi quyidagi asosiy funksiya va bo‘linmalarni o‘z ichiga oladi: ta’minot, ishlab chiqarish, moliya marketing, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar. Strategik tanlash - bu biznes echimlar va raqobatga bardoshlilik harakatlarini yagona tizimga boglash demakdir.

Strategiyani ishlab chiqish menejerlarning asosiy funksiyalaridan biridir. Ba’zi menejerlar kuchli strategiya ishlab chiqadilar, biroq uni xayotga tadbiq eta

olmaydilar. Boshqalari o‘rtacha strategiya ishlab chiqadilar va uni moxirona amalga oshiradilar. Strategiya qanchalik yaxshi o‘ylangan va moxirona amalga oshirilgan bo‘lsa, kompaniyaning mavqei shunchalik kuchayadi. Boshqarish yaxshi tashkil etilgan kompaniyalar ham kutilmagan noxush vaziyatlarga duch keladi. Pirovard natijada yaxshi strategiya bozorda kuchli mavqeni egallash, kutilmagan holatlarga, kuchli raqobatga va ichki muammolarga qaramay muvaffaqiyatli ishlashga zamin yaratadi.

«Menejment asoslari» kursidan bizga ma’lumki, menejment quyidagilarni aniqlashdan iboratdir:

-«biz qayerdamiz?»

- «qayoqqa ketyapmiz?»

- faoliyatimizning maqsadlari qanday?»

- maqsadga erishish yo‘llari qanday ?»

- optimal yo‘lni tanlash mezonlari nimalardan iborat?

- pirovard natija qanday bo‘lishi kerak?

Bu savollarning javoblari kelgusi boshqaruv sikllarida foydalanish uchun maqsad va natijalarni aniqlash uchun o‘ta muhimdir.

Strategik menejment kompaniyaning uzoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga ta’alluqlidir. Aytish mumkinki, strategiyani (harakatlar tarzini) va uning aniq vositalarini ifodalash boshqaruvning negizini tashkil qiladi va kompaniyada menejmentning yaxshi yo‘lga qo‘yilganligini ko‘rsatuvchi eng to‘g‘ri belgi bo‘lib xizmat qiladi.

Strategik menejmentning mazmuni quyidagilardan iborat:

- firma biznesining yo‘nalish va asosiy maqsadlarni belgilab olish;

- firmaning tashqi muhitini tahlil qilish;

- undagi ichki vaziyatni tahlil qilish;

- firma yoki xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlarida strategiyani tanlash va ishlab chiqish;

- diversiyalangan firmaning portfelini tahlil qilish;

- uning tashkiliy strukturasini loyihalash;

- integratsiya darajasini va boshqaruv tizimini tanlash;

- «strategiya - struktura - nazorat» majmuasini boshqarish,

- firma faoliyatining ba’zi sohalardagi siyosatini va uning fe’l-atvor me’yorlarni belgilash,

- kompaniya strategiya va natijalarining teskari aloqasini ta’minlash,

- strategiyani, strukturani va boshqaruvni takomillashtirish.

Bularning barchasi 1-rasmda keltirilgan.

Strategiya - tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga erishishda foydalaniladigan tashkiliy xatti-harakatlar va boshqaruvga yondashuvlari tarzidir.

Biznes sohasini belgilash, maqsadni belgilash, qisqa va uzoq muddatli vazifalarni (dasturlarni) aniqlash, maqsadga erishish strategiyasini belgilab olish strategik rejani tashkil qiladi.

2.2. Strategik menejmentning beshta vazifasi

Firma strategiyasini yaratish o‘zaro bog`liq 5 ta qismdan iborat:

1) tijorat faoliyatining turini aniqlash va firma rivojlanishining yo‘nalishini belgilash, ya’ni maqsadni aniqlab uzoq muddatli istiqbolni belgilash;

2) umumiy maqsadlarni ishning aniq yo‘nalishlariga aylantirish;

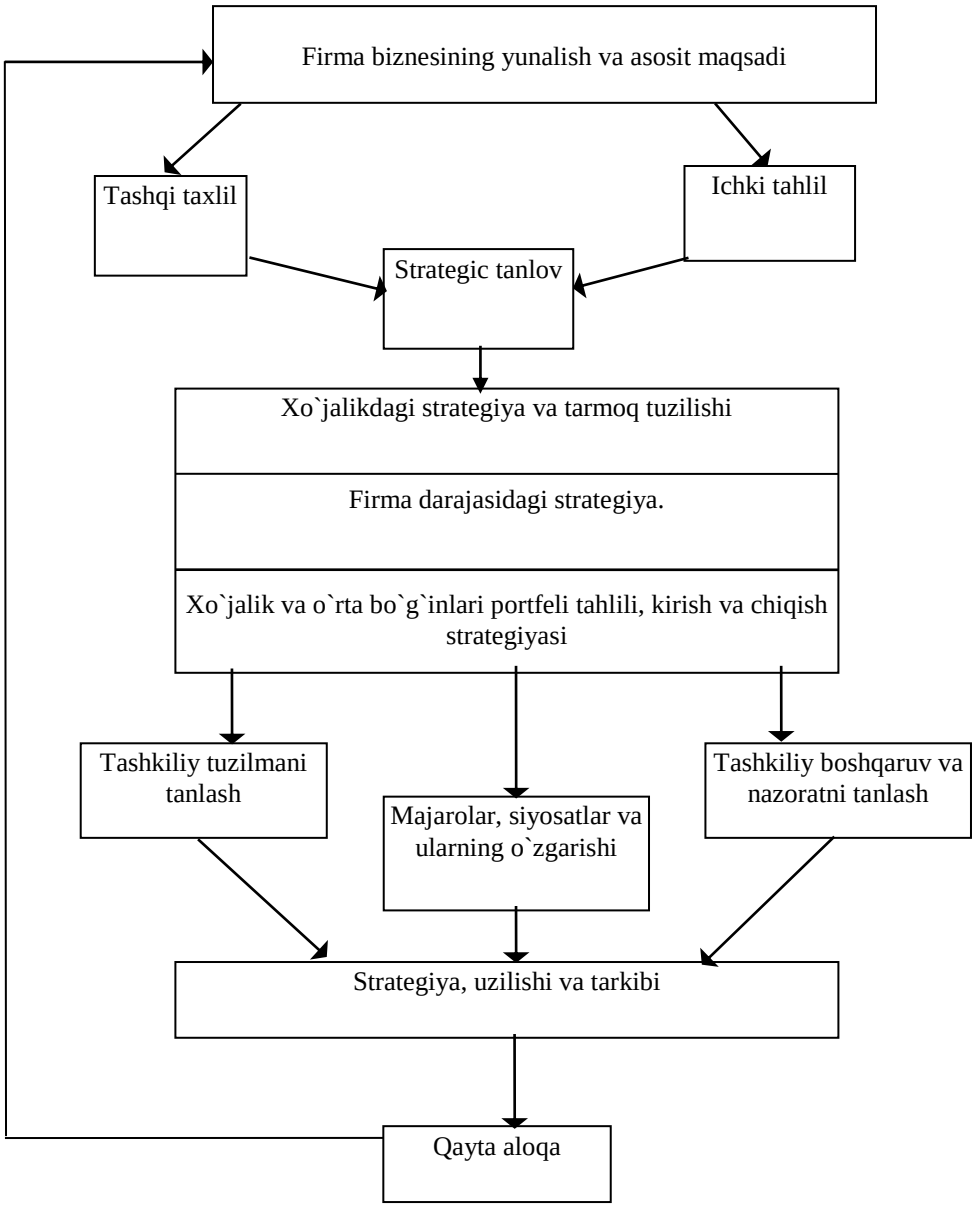
3) ko‘zlangan ko‘rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani moxirona amalga oshirish;

4) tanlangan strategiyani samarali ijro etish;

5) bajarilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish, faoliyatning uzoq muddatli asosiy yo‘nalishlariga, maqsadlarga, strategiyaga yoki uni amalga oshirish usullariga tuzatishlar, yangi g‘oyalar kiritish.

A) Kompaniya strategiyasining asosiy masalasi quyidagicha: «Kompaniyamizni biz qanday tasavvur qilamiz, nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz ?»

1-rasm. Strategik menejmentning mazmuni



«Biz kimmiz, nima qilyapmiz va qayoqqa ketyapmiz»- degan savolning javobi firmaning yo‘nalishini belgilab, kuchli o‘ziga xoslikni ishlab chiqish imkonini beradi. Kompaniya nima qilayotgani va nima qilmoqchi ekanligi kompaniyaning missiyasini anglatadi. Menejer o‘z kompaniyasining bozordagi o‘rnini qanday tasavvur qilishi esa kompaniyaning strategik ko‘rishini shakllantiradi.

Menejerlarning asosiy funksiyasi quyidagilardan iborat:

rejalashtirish → tashkil etish → motivatsiya → nazorat qilish

B) Aniq maqsadlarni belgilash kompaniya missiyasining umumiy ta’rifidan ishning aniq rejalariga o‘tish imkonini beradi.

Qo‘yilgan maqsad biz istagan natijadan iborat bo‘ladi. Agar yaxshi natijalarga erishmoqchi bo‘lsangiz o‘z oldingizga yaxshi maqsadlar qo‘ying. Maqsadlar qisqa muddatli va uzoq muddatli bo‘ladi. Maqsadlar yana moliyaviy va strategik bo‘ladi.

Moliyaviy maqsadlar majburiydir, chunki, moliyaviy mablag‘lar etishmasa kompaniya tang ahvolga tushib qoladi.

Strategik maqsadlar kompaniyaning bozordagi raqobat mavqeini kuchaytirishga qaratiladi. Moliyaviy maqsadlar foyda hajmi, sarmoyalardan qaytim, naqd pul tushumi, dividendlar kabi ko‘rsatkichlarni ko‘paytirishga qaratiladi. Strategik maqsadlarga esa firmaning raqobatga bardoshliligini oshirish, buning natijasida rivojlanishning yuqoriroq sur’atlariga, bozordagi salmogini oshirishga , past xarajatlarga erishishga, firmaning obro‘sini oshirishga qaratilgan bo‘ladi.

V) Maqsadlar - bu natijalardir, strategiya esa ularga erishish yo‘llaridir. Strategiyani aniqlash uchun korxonaning ichki holati va tashqi omillar o‘rganilishi lozim. Kompaniyaning strategiyasi odatda quyidagilardan iborat bo‘ladi:

1)chuqur o‘ylangan, maqsadga qaratilgan harakatlar;

2)voqealarning kutilmagan rivoji va kuchaygan raqobat kurashiga javob berish;

Strategiya - bu faqatgina menejerlar avvalroq o‘ylab chiqqan harakatlar emas , balki kutilmagan vaziyatlarda kiritilshi lozim bo‘lgan tuzatishlardir.

Strategiyani ishlab chiqish uchun tadbirkorlik iste’dodi va fikrlashning strategik tarzi bo‘lishi kerak. Strategiyani ishlab chiqish mahorati menejerning tadbirkorlik iste’dodiga bog`liq.

Menejerning tadbirkorlik mahoratini belgilash mezoni uning yangi strategik imkoniyatlarni ko‘ra bilishi va yangiliklarga o‘chliligidir. Tadbirkorlik iste’dodiga ega bo‘lgan menejerlar odatda birinchi qaldirg`ochlar bo‘ladilar. Ular yangiliklarni tez o‘zlashtirib oladilar, tavakkalchi bo‘ladilar va keskin yangi strategiyalar yaratadilar.

Kompaniya strategiyasiga tuzatishlar kiritish me’yordagi oddiy holat hisoblanadi. Ba’zan strategiyaga o‘zgartirish kiritish zarur bo‘lib qoladi. Kamdan-kam hollardagina kompaniya strategiyasi vaqt sinovidan o‘ta oladi.

Strategiyani qanday qilib yaxshilash mumkin , degan savol menejerni xech qachon tark etmasligi lozim. Shuning uchun strategiyani ishlab chiqish dinamik jarayondir.

Kompaniya strategiyasi qator savollarga javoblardan iborat bo‘ladi. Bu savollar quyidagilardan iborat:

-ishni qanday rivojlantirish kerak ?

-mijozlarni qanday qilib qanoatlantirish kerak ?

-raqiblardan qanday qilib o‘zib ketish mumkin ?

-o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga qanday javob berish lozim ?

-kompaniyaning ayrim funksional bo‘linmalarini qanday boshqarish kerak?

-moliyaviy va strategik maqsadlarga qanday qilib erishish mumkin ?

Strategik ko‘rish va kompaniya missiyasini ishlab chiqish, maqsadlarni aniqlash va va strategiyani tanlash - bu kompaniyaning rivojlanish yo‘nalishini belgilashdagi asosiy vazifalardir. Kechikib tuzilgan strategik rejalar yoki o‘z vaqtida kiritilmagan tuzatishlar xech qanday natija bermaydi.

G) Strategiyani amalga oshirish ishlari ma’muriy vazifalarga kirib, quyidagilardan iborat :strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun tashkiliy imkoniyatlar yaratish;

-mablag`larni foydali joylashtirish uchun byudjetni boshqarish;

-firma strategiyasini amalga oshirishni ta’minlaydigan siyosatni belgilash;

-xizmatchilarning yanada samaraliroq ishlashlari uchun ragbatlantirish;

-erishiladigan natijalar va mukofotlar hajmini bir-biriga bog‘lash;

-kompaniyada belgilangan vazifalarni bajarish uchun qulay muhit yaratish;

-kompaniya personalini ta’minlovchi ichki sharoitlarni yaratish, ya’ni har bir personalning strategik rolini samarali ijro etish sharoitlarini yaratish;

-ishni doimiy yaxshilash uchun eng ilg`or tajribalardan foydalanish;

-ichki rahbarlikni ta’minlash;

D) Yuqoridagi 4 ta vazifalar bir necha bor qayta ko‘rib chiqiladi, chunki yangi yuzaga keladigan holatlar tuzatishlar kiritishni talab qiladi. O‘tgan tajribalar va kompaniyaning istiqbol maqsadlari o‘zgarishlar kiritilishi mumkin. Strategiyani

muvaffaqiyatli amalga oshirish yo‘llarini axtarish doimiy hisoblanadi. Strategiyani amalga oshirishda ba’zi qismlari keraksiz bo‘lib, ularni o‘zgartirish kerak bo‘ladi.

1.3. Strategik boshqarish jarayonining ta’rifi

Yuqorida ko‘rib o‘tilgan strategik boshqarish vazifalarining har biri doimiy tahlil va qarorlar qabul qilishni talab etadi: ishni belgilangan yo‘nalishda davom ettirish kerakmi yoki unga o‘zgartirishlar kiritish kerakmi? Chunki strategik menejment doimiy harakatdagi jarayondir.

1) Bu besh vazifa bir-biridan ajralgan holda bo‘lmay, ular o‘zaro uzviy bog`langan. Masalan, kompaniyaning missiyalariga bog`liq masalalar mauyyan maqsadlar bilan jips bog`langan;

2) bu besh vazifa alohida holda amalga oshirilmaydi;

3) strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish ogir jarayon hisoblanadi va menejerlardan turli xil harakatlarni talab qiladi;

4) strategik menejmentga doimiy yyetarli e’tibor berish strategiyani takomillashtirish zaruriyati va uni amalga oshirish usullarini yangilash strategiyaning sifati, samaradorligini oshirish uchun har bir xodimdan talab qilinadi.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Biznes sohasini aniqlash va firmaning asosiy maqsadini ishlab chiqish.

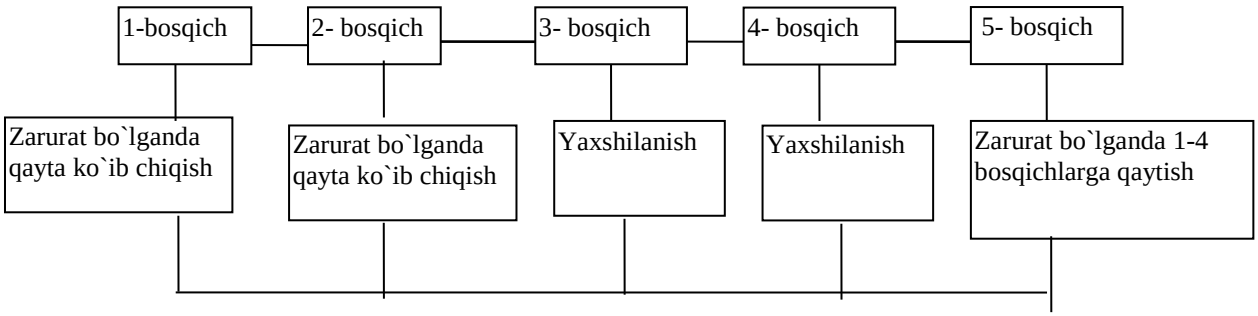
2. Firmaning asl maqsadini alohida uzoq muddatli va qisqa muddatli faoliyat maqsadlariga aylantirish.

3. Faoliyat maqsadlariga erishish strategiyasini belgilash.

4. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish

5. Faoliyatni baholash, vaziyatni kuzatib borish va unga tuzatishlar kiritish.

Bu bosqichlar o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik 3-rasmda ko‘rsatilgan.



3-rasm. Strategik menejment jarayoni

1.4. Strategik boshqarish ijrochilari

Firmaning ijrochi direktori strategiya bo‘yicha eng ta’sirli va javobgar menejer bo‘lib hisoblanadi. Asosiy direktor lavozimi vazifalarini qo‘yuvchi funksiyalarni bajarishni ko‘zda tutadi. U maqsadlarni belgilaydi, strategiyani, uni bajarish yo‘llarini ishlab chiqadi.

Ishlab chiqarish, marketing, moliya, kadrlar va boshqa funksiyalar bo‘yicha vitse-prezidentlar ham strategiya ishlab chiqadilar va uni amalga oshirish bo‘yicha javobgar hisoblanadilar. Har bir menejer o‘zining javobgarlik sohasi bo‘yicha strategiyani ishlab chiqish va uning bajarilishini kuzatib boradi.

Diversifikatsiyali kompaniyalarda bir necha tarmoqlarda boshqaruv talab etilib, strategiya bo‘yicha menejerlarning 4 darajasi mavjud bo‘ladi:

- ijrochi direktor yoki yuqori boshqaruv pogonasi rahbari;
- alohida korxonalarning foyda va zararlari uchun javobgar menejerlar;
- muayyan ishlab chiqarish bo‘linmasi bo‘yicha funksional menejerlar;
- asosiy operativ bo‘linmalar va regional bo‘limlar menejerlari;

Xususiy kompaniyalar va korxonalarda odatda strategiya bo‘yicha bitta yoki ikkita menejer mavjud bo‘ladi.

Strategik menejerga qo‘yiladigan asosiy talablar.

Bugungi kundagi murakkab va tez o‘zgaruvchan vaziyatda raqobatlashish uchun firma strategiyani ishlab chiqishni boshqaruvchilarni - strategik menejerlarni aniqlab olishi lozim. Ularning vazifasi - butun tashkilot faoliyatining ma’lum bir yo‘nalishda borishini ta’minlashdir (ular ko‘pincha kompleks menejerlar deb ataladi). Ular biznesning ayrim funksiyalarining (xodimlar, ta’minot, ishlab chiqarish, savdo,

mijozlarga xizmat koʻrsatish, hisob) bajarilishini taʼminlaydigan funksional menejerlardan farq qiladi va butun tashkilotni strategik jihatdan boshqarib, kompaniyada oʻziga xos oʻrin egallaydi.

E.Vrappning fikricha (Chikago universiteti), eng omadli strategik menejerlar quyidagi xislatlarga ega boʻlishi kerak:

- koʻp narsadan yaxshi xabardor boʻlishlari,
- oʻz vaqti va energiyasini boshqara olishlari,
-yaxshi siyosatchi boʻlishlari (konsensus topa olishlari),
-ekspertlarga oʻxshab «bir narsaga yopishib olmasliklari»,
-dasturni xususiy yoʻnalishlarda ilgari sura olishlari lozim.

Koʻp narsadan xabardor boʻlish boshqaruvning turli pogʻonalarida keng koʻlamli boshqaruv qarorlarini qabul qila olishga imkon beradi. Menejerlar tashkilotning turli qismlarida axborot manbalari tarmogʻini tashkil qilishlari kerak, bu ularga operativ voqelikdan xabardor boʻlib turishga imkon beradi.

Ular oʻz vaqti va energiyasini turli ishlar, qarorlar va muammolar oʻrtasida toʻgri taqsimlay olishlari kerak. Ular qachon javobgarlikni taqsimlash kerakligi, qaysi paytda esa xususiy muammolarga aralashish kerakligini bilishlari lozim.

Yaxshi siyosatchi oʻz fikrlari asosida konsensus topa olish sanʼatini egallagan boʻlishi, ularni oʻz obroʻsi bilan ilgari surish uchun bosim koʻrsatmasligi kerak. U diktator emas, balki koalitsiyaning aʼzosi yoki rahbari sifatida ish tutishi lozim.

Oʻzgaruvchan dunyo strategik menejerdan moslashuvchanlikni talab qiladi. U manevrlarga va vujudga kelgan vaziyatga moslashishga tayyor turishi kerak. Bu esa firma maʼlum bir maqsadlarsiz ish tutsa-da, biroq ularni oʻzgartirishga tayyor turishi kerakligini anglatadi.

1.5. Strategik rejalashtirish va uning afzalliklari

Strategik rejalashtirish boʻlimining roli va vazifalari axborotlar toʻplash va ularni ishlash, strategiyani har yili qayta koʻrib chiqish tizimini yaratish va kelajakda uni boshqarishdan iborat boʻladi. Direktorlar kengashi muhim strategik yoʻnalishlarni koʻrib chiqadi va yuqori boshqaruv tizimi tavsiya etgan strategik rejalarni rasmiy

jihatdan tasdiqlaydi. Mana shu marosim davomida kengash oxir-oqibatda qabul qilingan strategiya uchun javobgar bo‘ladi.

Direktorlar kengashining vazifasi - bu barcha korxonalar yetarli darajada tahlil qilib va ko‘rib chiqilganligiga hamda taklif etilgan strategik chora-tadbirlar mavjud variantlardan eng yaxshisi ekanligiga ishonch hosil qilishdan iboratdir.

Strategik rejalashtirishning afzalliklari:

1. Ishni tashkil etishni strategiyaning «biz nima qilish uchun harakat qilayapmiz va nimaga erishyapmiz?» degan asosiy aspektga yo‘naltirilganligini ta’minlash;

2. Vujudga kelayotgan o`zgarishlar, yangi imkoniyatlar va taxdid solayotgan tendensiyalarga menejerlarning yanada aniq reaksiya ko‘rsatish zaruriyati;

3. Kapital qo‘yilmalar va personal sonini kengaytirishning muqobil variantlarini baholash, ya’ni resurslarni strategik asoslangan va yuqori rentabelli loyihalarga oqilona yo‘naltirish imkoniyati;

4. Boshqarishning barcha darajalari rahbarlarini qarorlarini birlashtirish imkoniyati;

5. Faol rahbarlikka yaxshi imkoniyatlar yaratadigan va o`zgarishlarga passiv reaksiya ko‘rsatish tendensiyalariga qarshilik qiladigan muhitni yaratish.

Nazorat savollari:

1. Strategik ko‘rish tushunchasining mazmuni nima?
2. Moliyaviy maqsadlar nimalarni o‘z ichiga oladi?
3. Strategik maqsadlar mazmuni qanday?
4. Muddatiga ko‘ra maqsadlar necha xil bo‘ladi?
5. Strategik reja qanday xususiyatlarga ega?
6. Strategiyani ifodalashga qanday talablar qo‘yiladi?

2-bob: STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI

Reja:

1. **Strategik ko‘rishni shakllantirish.**
2. **Kompaniya maqsadlarini o‘rnatish.**
3. **Uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar.**
4. **Strategiyani ishlab chiqish.**
5. **Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta’sir etuvchi omillar.**
6. **Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar.**
7. **G`alaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon.**

1. Strategik ko‘rishni shakllantirish

Kompaniya menejerlarining «tashkilot faoliyatning qanday turlari bilan shugullanmoqchi va kelajakda qanday bo‘lmoqchi?» - degan masalaga qarashlari strategik ko‘rish deyiladi. Strategik ko‘rish - «biz kimmiz, nima qilyapmiz, nima qilmoqchimiz» degan savollarga javob beradi. Ba’zan kompaniyalar o‘zining vazifasini noto‘gri belgilab, uni faqat foydada ifodalaydilar. Biroq foyda kompaniya bajaradigan ishning natijasidir. Faqat foyda olishga qaratilgan kompaniyaning missiyasi korxonalarni bir-biridan farqlash imkonini yo‘qotadi. Vaxolanki, har bir kompaniya o‘zining qiyofasiga - imidjiga ega bo‘lishi kerak.

Yaxshi o‘ylab ko‘rilgan strategik ko‘rish va kompaniya missiyasini asoslash quyidagi 3 ta jihatdan iborat:

1)kompaniya biznesning qaysi sohasida ishlayotganligini tushunish;

2)kompaniyaning strategik ko‘rishi va missiyasini aniq, lo‘nda va ilxom bilan tushuntirib berish;

3)kompaniya strategik ko‘rishi va missiyasini o‘zgartirish haqida o‘z vaqtida qaror qabul qilish;

Faoliyat doirasini to‘g‘ri aniqlash uchun quyidagi omillarni hisobga olish lozim:

1) axolining ehtiyoji, ya’ni nima ishlab chiqarish kerak

2) xaridorlar guruhi, yoki tovarni kim uchun ishlab chiqaramiz

3) texnik va funksional ijro, ya’ni xaridorlar ehtiyojini qanday qondiramiz

Shunday qilib, birinchi masalani to‘g‘ri xal qilish uchun «nimaga bo‘lgan ehtiyojni, qanday qilib va kimning ehtiyojini qondiramiz» - degan savollarga javob topish lozim.

Faoliyat doirasini belgilash 2 xil bo‘ladi:

1) umumiy
2) detallashtirilgan

Umumiy belgilashga misol: ichimliklar, mebel, xalqaro pochta xizmati, sayoxatlar va turizm. Detallashtirilgan belgilashga misol: alkogolsiz ichimliklar, sport poyafzali, ofis uchun mebel, jo‘natmalarni tunda yetkazib berish, Karib dengizida plyaj tashkil etish va hokazo.

2. Kompaniya maqsadlarini o‘rnatish

Maqsadni aniqlash strategik ko‘rish va kompaniyaning rivojlanish yo‘nalishlarini aniq maqsadga aylantirib beradi. ***Maqsad - bu firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir.***

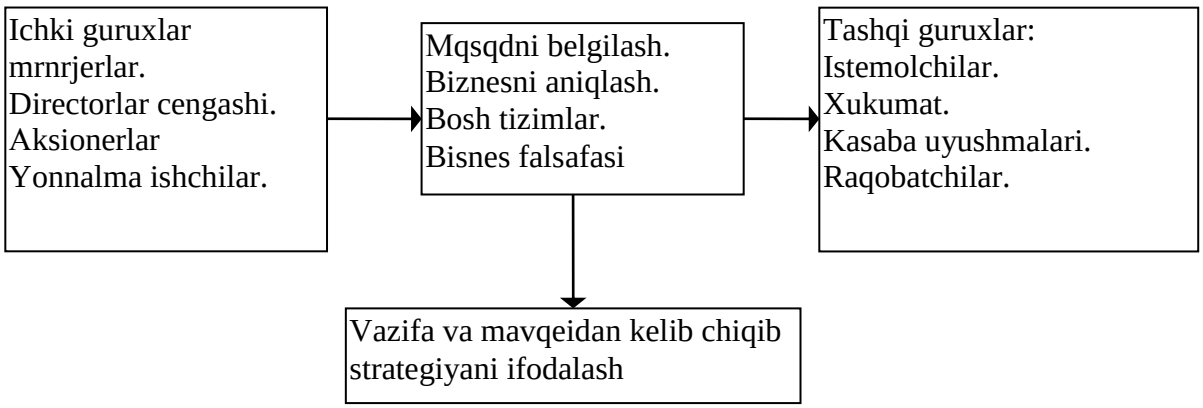
Firmaning uzoq muddatli rejalari aniq o‘lchanadigan konkret vazifalarga aylantirilmaguncha missiya va firmaning kelajak niyatlari chiroyli so‘zlar bo‘lib qolaveradi. *Maqsadni aniqlash strategik boshqarishning xal qiluvchi daqiqasidir.*

Korporativ maqsad - bu tashkilot o‘z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko‘rsatuvchi birinchi xhal qiluvchi ko‘rsatkichdir. Maqsadga yo‘nalganlik firmaning biznesini, asosiy maqsadlarini, xarakteristikalarini va uning yetakchi falsafasini ifodalaydi. Maqsadga yo‘nalganlik kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun kasb etadi.

Korporativ maqsadga yo‘nalganlikning uch asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iborat:

- firmaning biznesini aniqlash
- uning asosiy maqsadlarini belgilash
- korporativ falsafani aniqlash.

Kompaniyaning maqsadga yo‘nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi va ichki guruhlar ta’sir ko‘rsatadi (4-rasm.)



4-rasm. Maqsadni belgilash va firma strategiyasini shakllantirishda harakatlanuvchi guruhlar

Biznesni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- Bizning biznesimiz nimadan iborat?

- U qanday bo‘ladi?

- U qanday bo‘lishi kerak?

Birgina biznes bilan shug‘ullanuvi kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savolga beriladigan javob quyidagi savollarga javob topishni taqozo etadi:

- kimning ehtiyoji qondiriladi (iste’molchilarning qanday guruhlari)?

- qanday ehtiyojlar qondiriladi (iste’molchilarning qaysi ehtiyojlari)?

- iste’molchilarning ehtiyojlari qanday qondiriladi (san’at yoki farq qiluvchi ustunliklar)?

Diversiyalangan kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savol ikki tabaqada ko‘rib chiqilishi kerak:

- xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari uchun iste’molchiga yo‘naltirilgan (birgina biznes bilan shug‘ullanuvchi kompaniya uchun ham);

- korporatsiya miqyosidagi xo‘jalikning o‘rta bug‘inlari portfeliga yo‘naltirilgan.

Bu esa quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- kompaniya portfelining maqsadlari;
- xo‘jalikning o‘rta bug‘inlari portfeli diversifikatsiyasi;
- portfeldagi xo‘jalikning o‘rta bug‘inlari o‘rtasidagi balans.

3. Uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar

Maqsadlarni qo‘yish - biznes missiyasining maxsus maqsadlar qatoriga aylanish jarayonidir. Ayni paytda tashkilotning har bir bo‘linmasini kerakli tomonga yo‘naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maqsadlar menejer muvaffaqiyatga erishish uchun muhim deb hisoblagan har bir muhim natija uchun zarurdir. Maxsus muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasini, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishini, dividendlarning o‘sishini, bozorning o‘lchamlarini, sifatli mahsulotning yoki texnologik peshqadamlikning obro‘sini, beqaror iqtisodiyotda ishlay olish qobiliyatini, diversifikatsiya darajasini, moliyaviy qudratni, iste’molchilarga xizmat ko‘rsatishni, qiymat bo‘yicha raqobatlasha olish qobiliyatini o‘z ichiga olishi mumkin.

Mashxur kompaniyalarning maqsadlariga misol keltiramiz:

- Federal Express: Dunyodagi eng katta va eng yaxshi transport kompaniyasi bo‘lish
- Alcan Aluminum: Eng arzon alyuminiy ishlab chiqaruvchi korxona bo‘lish.
- General Electric: Dunyodagi eng qudratli raqobatchi bo‘lish, kompaniya biznesining har bir sohasida bozordagi ulush bo‘yicha birinchi yoki ikkinchi o‘rinni egallash.
- Atlas Corp: arzon oltin ishlab chiqaruvchi o‘rtacha ishlab chiqaruvchi bo‘lish va oltin ishlab chiqarish hajmini yiliga 125000 unsiyaga yetkazib, 1500000 unsiyaga teng oltin zaxirasiga ega bo‘lish.
- Black and Decker: yangi mahsulotlar chiqarishni va biznesni globallashtrishni davom ettirish

Bu yerda ham uzoq muddatli, ham qisqa muddatli maqsadlar talab qilinadi. Uzoq muddatli maqsadlar ikki xil bo‘ladi: birinchidan, ular uzoq muddatli

maqsadlarga erishish uchun bugun nima qilish kerakligini koʻrsatadi, ikkinchidan bunday maqsadlarning mavjudligi menejerni uzoq muddatli istiqbolni hisobga olgan holda bugungi qarorlarni qabul qilishga undaydi.

Qisqa muddatli maqsadlar izchillik bilan eng yaqin kelajakda qaysi natijalarga zudlik bilan erishish kerakligini koʻrsatib beradi. Ular tashkilotga tanlab olingan yoʻldan borish uchun kerak boʻlgan tezlikni ham, qilinishi kerak boʻlgan ishlarning talab qilingan darajasini ham (qachon va qanchalik koʻp ish qilish kerakligini) koʻrsatadilar.

Tashkilotning maqsad va vazifalari ochiq-oydin boʻlishi lozim. Baʼzi kompaniyalarning menejerlari har bir xal qiluvchi natija uchun maqsadlar belgilaydilar va soʻngra erishish lozim boʻlgan maqsadlar sari qatʼiy harakat qiladilar. Odatda ular menejerlari umidga, iltimosga va yaxshi niyatlarga tayanadigan kompaniyalarga qaraganda gʻoliblikka yaxshiroq nomzod boʻladilar. Bu erda «daromadni maksimallashtirish», «xarajatlarni kamaytirish», «samaradorlikni oshirish», «savdo hajmini oshirish» kabi iboralarni ishlatmaslik kerak.

Strategik fikrlash uchun maqsadlar ierarxiyasini rahbarlikning barcha tabaqalari uchun kompleks ravishda belgilab olish muhimdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashtirishdan tashqari, ularga erishishning realligini ham taʼminlaydi (bu maqsadda jarayonda quyi tabaqadagi menejerlar ham ishtirok etadi).

Maqsadni belgilashda kompaniya paychilari manfaatlarini hisobga olish.

Paychilar kompaniyani kapital bilan taʼminlaydilar va buning evaziga oʻz investitsiyalaridan munosib daromad olish ulushini qoʻlga kiritadilar. Kompaniyaning aksionerlari uning qonuniy mulk egalari hisoblanadilar. Binobarin, koʻpchilik korporatsiyalarning maqsadi aksionerlarning daromadlarini imkon qadar koʻpaytirishdan iboratdir. Paychilar oʻz kapitallaridan ikki xil yoʻl bilan foyda oladilar:

- dividendlardan;

- bozorning koʻlami kengayganda (aksiyalarning bozor narxi ortganda) kapitalning qiymati ortishidan

Kompaniya uchun aksionerlar daromadini oshirishning eng yaxshi yo‘li investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish strategiyasidan foydalanishdir, bu esa kompaniya samaradorligini ko‘rsatuvchi juda yaxshi indiqatordir, ya’ni uning samaradorligi qanchalik yuqori bo‘lsa, dividend to‘lash qobiliyati shunchalik yuqori bo‘ladi. Bundan tashqari, investitsiyalarning tez qaytishi kompaniya aksiyalariga bo‘lgan talabning kuchayishiga ham olib keladi.

4. Strategiyani ishlab chiqish

Tashkilot strategiyasi - bu kompaniyaning turgan joyidan erishmoqchi bo‘lgan joyiga qanday qilib o‘tkazish mumkin, degan masalani echish haqidagi yo‘riqnomadir. Odatda strategiya 4 ta darajada ishlab chiqiladi:

1) korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha umumiy strategiya);

2) ishbop strategiya (kompaniyaning har bir yo‘nalishi uchun strategiya);

3) funksional strategiya (kompaniyaning har bir funksional tuzilmasi uchun strategiya);

4) amaliy strategiya (asosiy tuzilmalar: zavodlar, savdo shaxobchalari va bo‘limlar uchun);

Strategiyani ishlab chiqishning asosiy tashkiliy pog‘onalari.

Strategiya faqat oliy rahbariyat miqyosidagina ishlab chiqilishi mumkin emas. Uni ishlab chiqishning quyidagi to‘rtta pog‘onasini ajratib olish maqsadga muvofiqdir:

- korporatsiya miqyosi,
- bo‘linmalar miqyosi
- funksional miqyosi
- quyi pog‘ona menejerlari (dala komandirlari).

Firmada strategiya ishlab chiqishning ierarxiyasi 2.1-jadvalda keltirilgan.

2.1-jadval

Firma strategiyasini ishlab chiqishning asosiy pog‘onalari

Pog‘ona	Ishlab chiqishga (qaror qabul qilishga) javobgarlar	Ishlanmaning mazmuni
Korporativ strategiya	Ijrochi direktor, asosiy vitse-direktorlar (qarorlar direktorlar kengashi tomonidan qabul qilinadi / qayta ko‘rib chiqiladi)	Xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘ini portfelini tashkil qilish va boshqarish. Xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘ini sinergizmini raqobatli ustunlik sifatida ta’minlash. Investitsion imtiyozlarni aniqlash va eng manfaatli tarmoqlarda resurslarni boshqarish. Xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘ini rahbarlarining asosiy strategik yondashuvlarini qayta ko‘rib chiqish / tekshirish / umumiylashtirish
Xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘ini strategiyasi	Bosh menejer /Xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘ini boshliq (qarorlar firma rahbariyati tomonidan qabul qilinadi / qayta ko‘rib chiqiladi)	Muvaffaqiyatli raqobatlashishga hamda raqobatda ustunlikka erishishga qaratilgan harakatlar va yondashuvlarni belgilab olish. Tashqi shartlarning o‘zgarishiga javob reaksiyalarini shakllantirish. Asosiy funksional xizmatlarning strategik tashabbuslarini umumlashtirish. O‘ziga xos muammolarni hal qilish
Funksional strategiya	Funksional menejerlar (qarorlar odatda SZX rahbariyati tomonidan qabul qilinadi / qayta	Biznes strategiyasini qo‘llab-quvvatlashning funksional yondashuvlarini tashkil qilish

	ko‘rib chiqiladi)	va ITTKI, ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar bilan ishlash sohalarida funksional maqsad va strategiyalarga erishish.Quyi bosqichdagi menejerlarning asosiy yondashuvlarini qayta ko‘rib chiqish / tekshirish / unifikatsiyalash
Tezkor strategiya	Dala bo‘linmalarining rahbarlari / quyi daraja menejerlari, shu jumladan funksional menejerlar (qarorlar funksional bo‘limlarning boshliqlari tomonidan qabul qilinadi, qayta ko‘rib chiqiladi)	Dala bo‘linmalari va funksional bo‘limlarning maqsadlariga erishish uchun funksional va xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘ini strategiyalarni qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan tor sohadagi va maxsus yondashuvlar va chora-tadbirlarni ishlab chiqish

5. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta’sir etuvchi omillar

Kompaniya strategiyasini aniqlashga ko‘plab omillar ta’sir qiladi. Bu omillarning o‘zaro ta’siri har bir tarmoqda o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lib, vaqt davomida o‘zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Firma hamisha ham o‘zi xoxlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning harakatlari qonun , davlat siyosati, ijtimoiy tartiblash va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

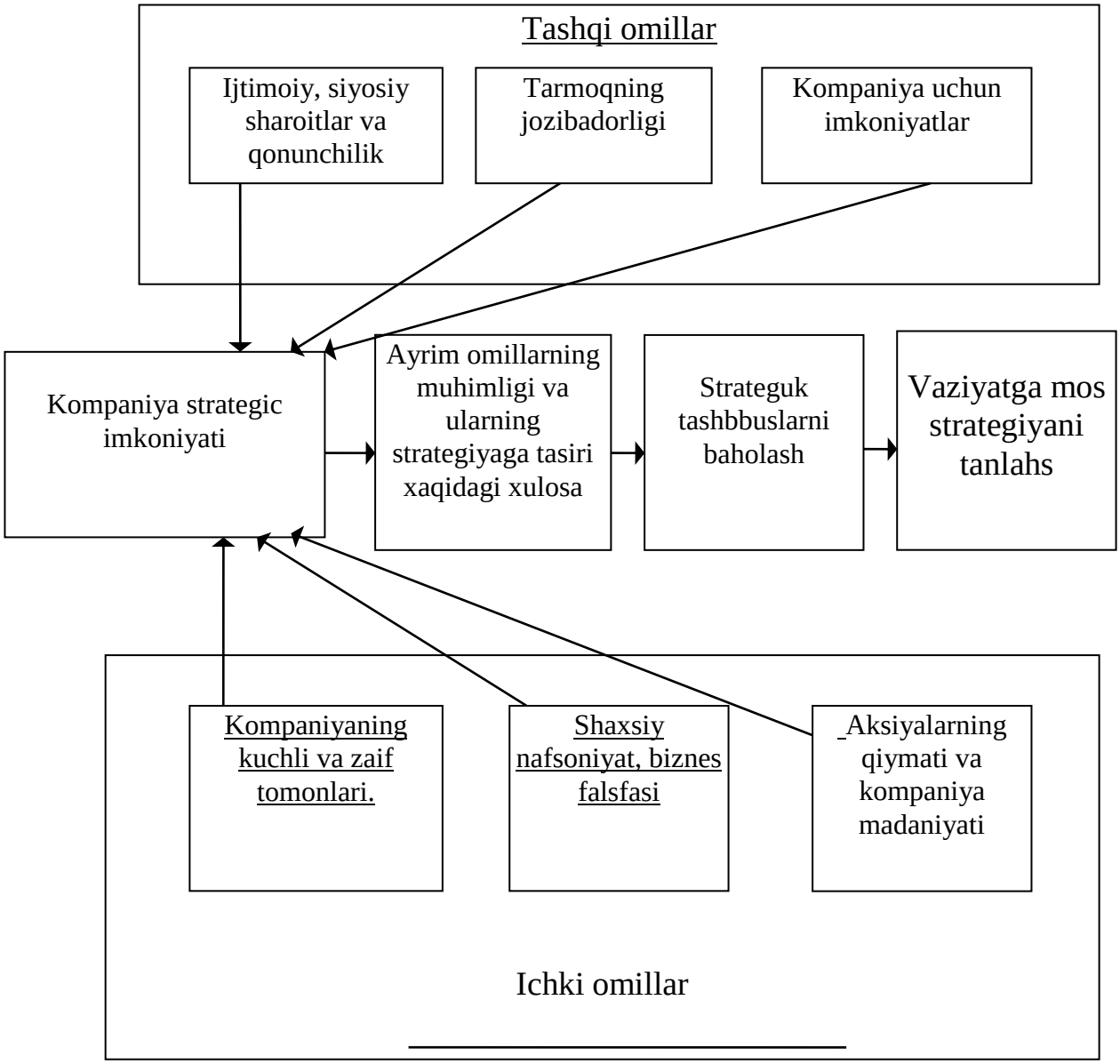
1) jamiyat manfaatlari va odob me’yorlari doirasida ishchanlik ko‘rsatish;

2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o‘z faoliyatini tartibga solish;

3) tartiblashtiruvchi me’yorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur harakatlarni o‘z vaqtida amalga oshirish;

4) aksiyadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o‘rtasida muvozanatni saqlash;

5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini ta’minlash.



5-rasm. Kompaniya strategiyasini belgilovchi omillar

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani belgilashga katta ta’sir ko‘rsatadi. Kompaniya strategiyasini shugullanilmagan sohaga asoslab qurish

mutlaqo yaramaydi. Strategiya kompaniyaning yaxshi bilgan ishiga asosan qurilishi lozim.

Strategiyada hisobga olinishi va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli 5-rasmda keltirilgan. Bu omillarning o‘zaro ta’siri odatda kompleks xarakterga ega bo‘lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.

Odatda, ichki va tashki vaziyat urtasidagi farq aniq bo‘lmasa, raqobatli ustunlikka erishilmasa, kompaniyaning faoliyati yaxshilanmagan bo‘lsa, strategiyaning o‘zi muvaffaqiyat keltirmaydi.

6. Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar

Strategiya tuzishga yondoshuvlar quyidagicha bo‘ladi:

1) Bosh strategik yondoshuv - bunda strategiyani boshliqning o‘zi ishlab chiqadi. Bunday holda boshqaruvchi ahvolni baholashga, muqobil strategiyalarga va strategiya detallariga kuchli ta’sir qiluvchi asosiy strategik va asosiy tadbirkor sifatida chiqadi.

2) Vakolatlarni berish yondoshuvi - bunda strategiyani tuzish xodimlarga yoki komissiyaga topshiriladi. Bunday holda mas’ul boshqaruvchi strategiyani ishlab chiqishni boshqalarga,asosan,strategik rejalashtirish buyicha personalga yoki ishonch bildirilgan xodimlardan tuzilgan maxsus komissiyaga topshiradi.

3) Qo‘shma (kollaboratsion) yondoshuv - bu avvalgi ikki yondoshuv urtasidagi oralik variant. Bunday usulning eng kuchli tomoni shundaki, strategiyani ishlab chiqish kimlarga topshirilgan bulsa, uni ushalarning uzlari bajarishlari kerak bo‘ladi.

4) Tashabbusli yondoshuv. Bunday yondoshuvda boshqaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chiqish uchun strategiya detallarini ishlab chiqishdan ham, «goyalar generatorlari» guruhini boshqarishdan ham manfaatdor emas. Bilaks, boshqaruvchi okilona strategiyani ishlab chiqish, himoya qilish va xayotga tadbik etish uchun menejerlarni uzlarini safarbar etadi. Strategiyani ishlab chiqish uchun boshqaruvchilar foydalanishlari mumkin bo`lgan turt asosiy yondoshuvning birortasi

ham eng yaxshi yondoshuv sifatida yuzaga chikmaydi. Ularning har birini kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish buyicha variantlarni turlicha bajaradilar.Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy kechadi. Yirik firmalar strategiyani har yili rejalashtirish ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan katnashadilar.

Strategiya ma’naviy jihatdan sog‘lom bo‘lishi kerak. Kompaniyaning har bir harakati axloq-odob, ma’naviyat doirasida bo‘lishi lozim. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, yetkazib beruvchilar va jamiyat oldida burchlidir. Kompaniyaning yetkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor munosabatlariga quriladi. Kompaniya bilan yetkazib beruvchi ham sherik ham o‘zaro raqibdir. SHuning uchun ular o‘rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Jamiyat nazarida har bir kompaniya «yaxshi fuqaro» tushunchasiga mos bo‘lishi, o‘z vazifalarini xalollik bilan bajarishi, ya’ni soliqlarni o‘z vaqtida to‘lashi lozim.

7. G`alaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon

Muvaffaqiyat qozonishning siri qulay imkoniyatlar paydo bo‘lgan zaxoti ulardan foydalanishga tayyor turishdadir.

Dizraeli

Agar strategiya kompaniyaning ahvoliga mos bo‘lmasa, raqobat ustunligi yaratilmasa, ishni yaxshilashga yaramasa- bunday strategiya g‘olibona strategiya deyilmaydi. G`olibona strategiyaning 3 ta belgisi bo‘ladi:

1) moslik darajasi mezoni;

2) raqobat kurashida ustunlik mezoni;

3) ishning jadalligini oshirish mezoni;

Moslik darajasi mezoni. Yaxshi strategiya uning imkoniyatlari va intilishlari, ichki va tashki omillar nuktai nazaridan kompaniyadagi vaziyatga mos kelmas ekan, u shubxalidir.

Raqobat kurashida ustunlik mezoni. YAxshi strategiya raqobatda barqaror ustunlikka erishishga olib keladi. Strategiya yordamida raqobat kurashida kanchalik katta ustunlikka erishilsa, strategiya shunchalik kuchli va samarali bo‘ladi.

Ishlarning jadalligini oshirish mezoni. Yaxshi strategiya kompaniya ishining intensivligini oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikkita turi uta muhim bo`lib, ular quyidagilar:

1. Daromadlilikning oshishi.

2. Kompaniyaning uzoq kelajakdagi faolligi hamda raqobatbardoshligining oshishi.

Nazorat savollari:

1. Kompaniya rahbariyatining rivojlanishi yo‘nalishlarini aniqlash bo‘yicha vazifalari.

2. Missiya mazmuni va uning asosiy savollari.

3. Missiyani ifodalashga qanday talablar qo‘yiladi?

4. Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari nima?

5. Strategiya qanday darajalarda ishlab chiqiladi?

6. Strategiyani shalkllantiruvchi omillar.

7. Strategiyani ishlab chiqishga qanday yondoshuvlar bo‘ladi?

3-bob: TARMOQDAGI UMUMIY HOLAT VA UNDAGI RAQOBATNING TAHLILI

REJA:

1. **Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari.**
2. **Tarmoqni ta’riflovchi umumiy iqtisodiy ko‘rsatkichlar.**
3. **Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta’sirining darajasi.**
4. **Raqobat kuchlari tarkibida o‘zgarish yasovchi omillar.**
5. **Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari.**
6. **Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.**
7. **Soha va raqobat tahlillarini umumlashtirish.**

1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari

Strategiyani ishlab chiqish tahlilga asoslangan ish bo‘lib, tahlil 2 yo‘nalishda olib boriladi:

1-Tarmoqdagi vaziyat va undagi raqobatning shartlari.

2-Kompaniya ichidagi vaziyat, uning raqobatbardoshligi.

Tarmoqlar o‘zining iqtisodiy ta’rifi, ulardagi raqobat va rivojlanish istiqbollari bo‘yicha bir - biridan farq qiladi. Masalan: Ilmiy texnika taraqqiyoti sur’atlari yuqori va past bo‘lishi mumkin. Har bar tarmoq uchun zarur bo‘lgan kapital qo‘yilmalar hajmi ham har xil bo‘ladi. Bozorlar esa mahalliydan tortib dunyo bozorigacha farqlanadi. Raqobat kuchli yoki zaif bo‘ladi. Talab ham o‘sib boruvchi yoki kamayib boruvchi bo‘ladi.

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatni tahlil qilishda alohida usullar qo‘llanilib, bu usullar tarmoqda bo‘layotgan o‘zgarishlar va raqobat kurashini baholash imkonini beradi. Buning uchun quyidagi 7 ta savolga javob topish lozim:

1. Tarmoqni ta’riflovchi umumiy iqtisodiy ko‘rsatkichlar.

2. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta’sirining darajasi.

3. Raqobat kuchlari tarkibida o‘zgarish yasovchi omillar.

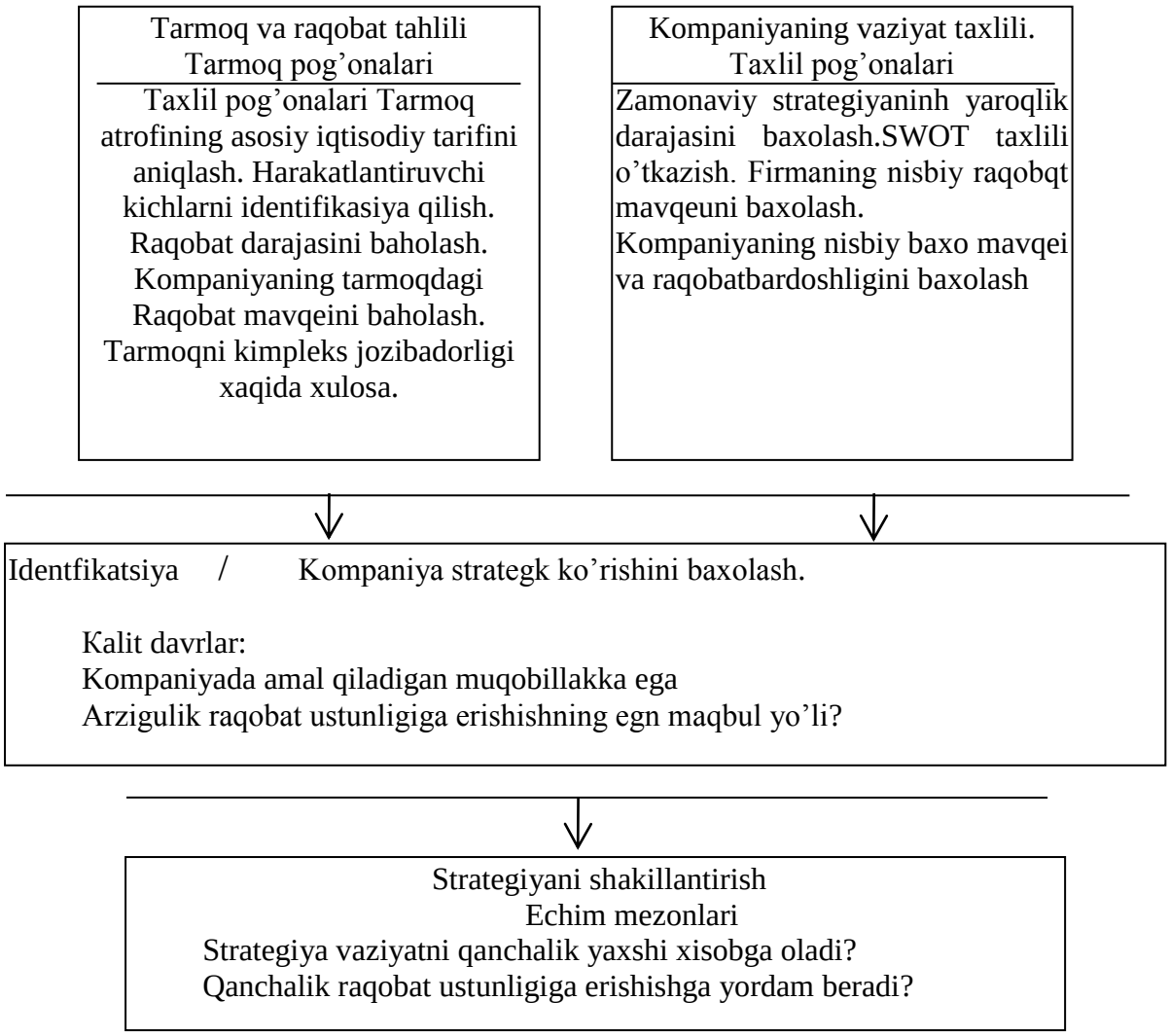
4. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari.

5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.

6. Raqobat qaysi yo‘nalishda borishini kim belgilaydi?

7. Foyda olish nuqtai nazaridan tarmoqning jozibadorligi

Vaziyat tahlilining maqsadi kompaniyaning ichki va tashqi muhitiga xos bo`lgan va kompaniyaning strategik yo‘nalishi va imkoniyatlarini eng yorqin ifodalovchi jihatlarni aniqlashdan iboratdir. Bunda asosiy e’tibor strategiyaga oid bir qator muhim savollarga aniq javoblar topishga qaratiladi.



6-rasm. Vaziyat tahlilidan strategik tanlovga

So‘ngra bu savollar kompaniyadagi strategik vaziyatning aniq manzarasini shakllantirish va uning strategik xatti-harakatlariga muqobil variantlarni belgilash uchun foydalaniladi.

Yakka biznes bilan shug‘ullanuvchi kompaniyadagi strategik vaziyatni tahlil qilish usullari kelgusida kupincha diversiyalangan kompaniyaning strategiyasini tahlil qilishda ham foydalaniladi.

Yakka biznes bilan shug‘gullanuvchi kompaniyadagi tashqi vaziyatni (makromuhitni) tahlil qilishda odatda soha va raqobat tahlillaridan foydalaniladi. Vaziyatni tahlil qilishda firmaning eng yaqin atrofi (mikromuhiti) urganiladi. 6-rasmda yakka biznes bilan shug‘ullanuvchi kompaniya uchun strategik tahlilning strukturasi keltirilgan. Kompaniya strategik tahlilining mantiqiy echimi strategiyani tanlashda muqobil variantlarga baho berishdir. Shunday qilib, ushbu tahlil strategik rejani shakllantirishning dastlabki nuqtasidir.

2. Tarmoqni ta’riflovchi umumiy iqtisodiy ko‘rsatkichlar

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlarni o‘rganishdan boshlanadi. Bu ko‘rsatkichlar quyidagilardan iborat:

1. Bozor hajmi.
2. Raqobat miqyosi (mahalliy , regional, dunyo).
3. Bozorning o‘sish sur’atlari va uni rivojlanishining qaysi bosqichda ekanligi.
4. Raqobatchilar soni va ularning hajmi.
5. Xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari.
6. Integratsiya qaerga qarab ketayapti?
7. Texnologik o‘zgarishlarning yo‘nalishi va sur’atlari.
8. Tarmoqqa kirish va undan chiqish osonligi.
9. Raqobatchilarning mahsuloti va xizmatlarining tabaqalanish darajasi.
10. Kompaniyaning ishlab chiqarish hajmi, transportirovka qilish , marketing va reklamani tashkil qilishda tejamkorlikka erishish imkonining borligi.
11. Tarmoqdagi «o‘qitish / tajriba» egri chizig‘i ijobiy tendensiyaga egami?

12. Tarmoqqa zarur bo‘lgan kapital sarmoyalar qo‘yilyaptimi?

13. Tarmoqdagi daromad darajasi umumiy daromad darajasidan pastmi yoki yuqorimi?

Ushbu ko‘rsatkichlar bo‘yicha sohaning «portretini» tuzib, so‘ng uni tahlil qilib chiqish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun ushbu jadvalda ayrim iqtisodiy ko‘rsatkichlarning strategik jihatdan muhimligiga doir ma’lumotlar keltirilgan.

3.1-jadval

Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlarning strategik ahamiyati

Ko‘rsatkich	Ko‘rsatkichning strategik ahamiyati
Bozorning kattaligi	Kichik bozorlarda katta va yangi raqobatchilarni jalb qilish tendensiyasi kuzatilmaydi; katta bozorlar muayyan tarmoqlarda raqobatli ustunlikni mustahkamlash maqsadida turli kompaniyalarni sotib olmoqchi bo‘lgan korporatsiyalarni o‘ziga jalb qiladi.
Bozor hajmining ortishi	Jadal sur’atlar bilan o‘sish yangiliklarga olib keladi, o‘sishning sekinlashishi esa raqobatni kuchaytiradi va zaif raqiblarni kurashdan chiqarib tashlaydi.
Ishlab chiqarish quvvatlarining ortiqchaligi yoki tanqisligi	Ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari xarajatlarni ko‘paytirib, daromadni kamaytiradi, ularning tanqisligi esa xarajatlarga oid teskari tendensiyalarga olib keladi.
Tarmoqning daromadliligi	YUqori daromadli tarmoqlar ham yangiliklarga olib keladi
Kirish/chiqish to‘siqlari	YUqori to‘siqlar mavjud firmalarning mavqeini va ularning daromadlarini himoya qiladi, to‘siqlar past bo‘lganda esa yangi firmalarning kirib kelishi ularga salbiy ta’sir qiladi
Tovar xaridorlar uchun qimmat	Ko‘pchilik xaridorlar tovarni eng past narxlarda sotib oladilar
Standartlashtirilg	Xaridorlar bir sotuvchidan boshqa sotuvchiga oson utishlari

an tovarlar	mumkin
Texnologiyaning tez o`zgarishi	Texnologiya va asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalar ularning eskirib qolishi tufayli uzini oqlamay qolishi xavfi kuchayadi.
Kapitalga qo‘yilgan talablar	Katta talablar investitsiyalarga oid qarorlarga tanqidiy munosabatda bo‘ladi, investitsiyalash momenti muhim bo`lib boradi, kirish va chiqish tusiqlari kuchayadi.
Vertikal integratsiya	Kapitalga qo‘yilgan talablar kuchayib boradi, kupincha raqobatli differensiatsiya xhamda integratsiya darajasi turlicha bo`lgan firmalar urtasidagi qiymat differensiatsiyasi kuchayadi
Kulamdan tejash	Narx buyicha raqobatlashish uchun zarur bo`lgan bozor hajmlari kattalashadi.
Tovarning tez yangilanishi	Tovarning xayot sikli qisqaradi

3. Tarmoqdagi raqobat kuchlar va ular ta’sirining darajasi

«GARVARD» universitetining professori Maykl Porter tarmoqdagi raqobatchi kuchlarni quyidagicha guruhlagan:

1. Tarmoq ichida sotuvchilar o‘rtasidagi raqobat.

2. Boshqa tarmoqdagi kompaniyalarning o‘z tovarlari bilan bu tarmoqdagi xaridorlarni egallab olishga harakat qilishi.

3. Tarmoq ichida yangi raqobatchilarning paydo bo‘lishi.

4. Xom ashyo va butlovchi detallar yetkazib beruvchilarning o‘z shartlarini o‘tkazishga urinishlari.

5. Xaridorlarni o‘z shartlarini o‘tkazishga urinishlari.

Bu tahlil firma mazkur tarmoqda duch kelishi mumkin bo`lgan qulay imkoniyatlar va xavf-xatarlarni aniqlab olish maqsadida amalga oshiriladi.

Porter buning «beshta kuch» modelini taklif qilgan (7-rasm). U ushbu modelni asoslab berar ekan, bu ko`rsatkichlarning ta’sir kuchi qanchalik yuqori bulsa, mavjud

kompaniyalarda narx va daromadni oshirish imkoniyati shunchalik kam bo`lishini ta’kidlagan edi. Bu kuchlarning zaiflashishi esa kompaniyalar uchun qulay imkoniyatlarni vujudga keltiradi. Kompaniya uz strategiyasini uzgartirib, ushbu ko`rsatkichlarni uz foydasiga o‘zgartirishi mumkin.

Potensial raqobatchilarning kirish xavfi (Porterning birinchi kuchi) kompaniyaning daromadlariga taxdid solishi mumkin. Ikkinchi tomondan, agar bu xavf kichik bulsa, kompaniya narxlarni oshirib, uz daromadlarini kupaytirishi mumkin. Bu omilning raqobatchilik kuchi kirish tusiqlarining (tarmoqqa kirish qiymatining) balandligiga kuchli darajada bog‘liqdir. Bunday tusiqlarning uchta asosiy manbayi bor:

- xaridorlarning savdo markasiga sodiqligi (kirib kelayotgan kompaniyalar buni katta investitsiyalar evaziga bartaraf qilishlari mumkin);

- xarajatlar buyicha mutlaq ustunliklar (ishlab chiqarish xarajatlarining yanada kamligi mavdul kompaniyalar uchun yangi kompaniyalar erishishi qiyin bo`lgan katta ustunliklar beradi);

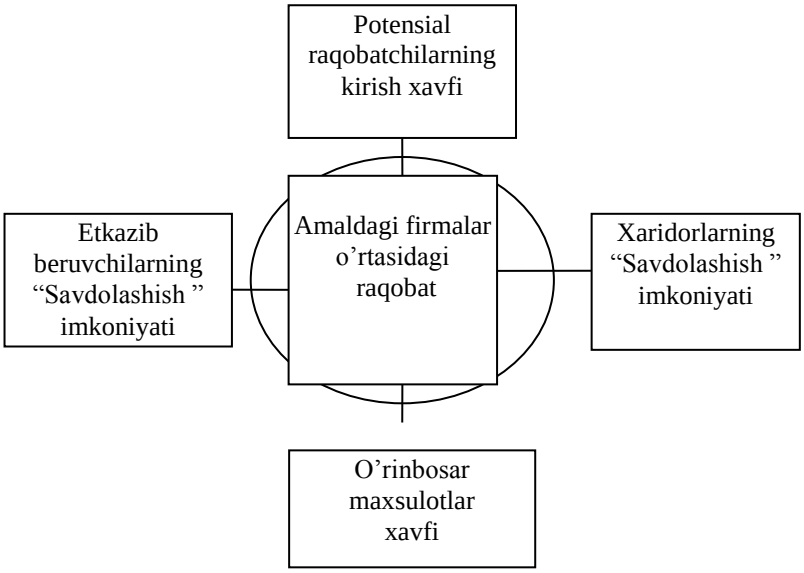
- kulamdan tejash (bunday ustunlikka odatda katta kompaniyalar ega bo‘ladilar). U standartlashtirilgan mahsulotni yoppasiga ishlab chiqarishda xarajatlarning kamaytirilishi, xomashyo, material va tarkibiy qismlarni katta miqdorlarda sotib olishdagi chegirmalar, reklamaga sarflanadigan xarajatlarning kamaytirilishi va hokazolar bilan bog‘liqdir. Bularning barchasi ishlab chiqarishni endi boshlayotgan kompaniyalar uchun katta qiyinchiliklar tug‘diradi.

Porter nazariyasi buyicha ikkinchi raqobatchi kuch tarmoqda mavjud bo`lgan kompaniyalarning raqobatlashuvidir. Bu erda ham uchta omilning ta’sirini ko`rsatib utish mumkin:

- tarmoqdagi raqobatning strukturasi;

- talabning shart-sharoitlari;

- tarmoqqa kirish tusiqlarning balandligi.



7-rasm. Porterning «beshta kuch» modeli

Tarmoqdagi raqobatning strukturasi tarmoqdagi konsolidatsiya darajasiga (uning fragmentlanganligi, oligopoliya yoki monopoliya sharoitlari mavjudligi) bog‘liqdir. Fragmentlangan tarmoqda potensial xatarlar qulay imkoniyatlarga qaraganda kuproq bo‘ladi, chunki bunday tarmoqlarga kirib kelish nisbatan engildir.

Konsolidatsiyalangan tarmoqlarda odatda katta va mustaqil kompaniyalar faoliyat ko`rsatadilar. Binobarin, bir kompaniyaning raqobatchilik faoliyati boshqa raqobatchilarning bozordagi ulushiga bevosita ta’sir qiladi, natijada ular tezda bunga javoban harakat qilib, raqobat kuchayadi. Bunday kompaniyalarning narx urushi olib borish imkoniyati raqobatning asosiy xatarli kuchidir. Bunday hollarda kompaniyalar sifatdagi ustunliklar buyicha raqobatlashishga intiladilar, ya’ni raqobatchilik urushi savdo markasiga sodiqlik va narx urushi extimolini kamaytirish pozitsiyalaridan olib boriladi. Bunday taktikaning muvaffaqiyati tarmoqda mahsulotni tabaqalash imkoniyatlariga bog‘liqdir.

Tarmoqda talabning usib borishi raqobatning susayishiga va ayni paytda ekspansiya uchun katta imkoniyatlarning vujudga kelishiga olib keladi. Talab bozor bilan birgalikda usib boradi, kompaniyalar investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladilar, bu esa ularga bo`lgan e’tiborni kuchaytiradi. Aksincha, o`sishning sekinlashishi raqobatni kuchaytirib yuboradi, kompaniyalar

sotish bozorlarini faqat boshqa kompaniyalardan tortib olish hisobigagina qo‘lga kiritishlari mumkin bo`lib qoladi. SHunday qilib, talabning kamayishi - raqobatning kuchayishiga olib keladigan asosiy xatardir.

Tarmoqda talab kamaygan paytda chiqish tusiqlari jiddiy xavfga aylanadi. CHiqish tusiqlari iqtisodiy va emotsional omillar bo`lib, ular kompaniyani daromadi juda kichik bo`lgan hollarda ham qo‘llab-quvvatlab turadi. Natijada ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari paydo bo‘ladi, bu esa narx raqobatining jonlanishiga olib keladi, chunki kompaniyalar bekor turgan quvvatlardan foydalanishga urinib, narxni pasaytirib yuboradilar.

Odatda chiqish tusiqlari quyidagilarni uz ichiga oladi:

- asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalarni boshqa muqobil yo‘nalishlarga ishlatib bo`lmaydi va agar kompaniya bu sohani tark etsa, asbob-uskunalarni tashlab yuborishga tug‘ri keladi;

- chiqish qiymatining ishdan bushatiladigan ishchilarga to‘lanadigan mablag‘lar hisobiga qat’iy belgilab qo‘yilganligi;

- xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari urtasidagi strategik uzaro munosabatlar, masalan, senergizm yoki ular urtasidagi integratsiya;

- tarmoqqa iqtisodiy bog‘liqlik; masalan, agar kompaniya diversiyalanmagan bulsa, u tarmoqda qolishga majburdir.

Tarmoqdagi firmaga ta’sir qilayotgan raqobat kuchlari tarmoqning xayot sikli mobaynida uzgarib, rivojlanib boradi. Tarmoqning jadal sur’atlar bilan o`sishi raqobat kuchlarini zaiflashtirib qo‘yadi. Bu bosqichda ekspansiya va bozor sohalarini egallab olish uchun qulay imkoniyatlar mavjud bo‘ladi. O`sish sekinlashgan paytda raqobatning va ayniqsa narx raqobatining xavfi kuchayib ketadi. Yetuklik bosqichida raqobat xavfi kamayadi, narx raqobatini narx peshqadamlarining kelishuvi hisobiga cheklash imkoniyati vujudga keladi. Shuning uchun bu bosqichda daromadlar nisbatan yuqori bo‘ladi. Bu bosqichda narxga bog‘liq bo`lmagan raqobat katta rol uynashi mumkin bo`lib, u mahsulotlarni tabaqalash ustunliklaridan foydalanadigan kompaniyalar uchun juda muhimdir. Tanazzul bosqichida vaziyat uzgaradi. CHiqish

tusiqlari yuqori bulsa, raqobat ayniqsa kuchayadi, daromad kamayadi va narx urushi xavfi vujudga keladi.

Porterning uchinchi kuchi xaridorlarning «savdolashish» imkoniyatidir. U eng yaxshi sifat yoki xizmat ko‘rsatishga bo`lgan talab tufayli narxlarga bosim ko‘rsatish xavfini vujudga keltiradi. Zaif xaridorlar esa, aksincha, narxlarning o`sishiga va daromadning ortishiga yul qo‘yadilar.

Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa kuchlidirlar:

- yetkazib beruvchi soha bir necha kichik kompaniyalardan tarkib topgan bo`lib, xaridorlar kam bo`lganda;

- xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;

- tarmoq o‘z faoliyat turidan kelib chiqqan holda xaridorlarga kuchli darajada bog‘liq bo`lganda;

- xaridorlar bir necha yetkazib beruvchi tarmoqlar ichidan eng past narx taklif qilayotgan bittasini tanlash imkoniyatiga ega bo`lganda (bu ushbu tarmoqda narx raqobatini kuchaytiradi);

- xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotish olishni iqtisodiy jihatdan yaxlit bitta harid deb qarash mumkin bo`lganda va hokazo;

Turtinchi raqobat kuchi yetkazib beruvchilarning bosim ko‘rsatishidir. Bu bosim natijasida yetkazib beruvchilar narxlarni kutarish bilan taxdid solib, kompaniyalarni yetkazib berilayotgan mahsulot miqdorini kamaytirishga majbur qiladi va daromadni pasaytiradi. Bunga muqobil ravishda - zaif yetkazib beruvchilar uz mahsulotlariga bo`lgan narxni pasaytirishga va yuqoriroq sifatni talab qilishga imkon beradilar. Quyidagi hollarda yetkazib beruvchilar tomonidan ko`rsatiladigan bosim ayniqsa kuchli bo‘ladi:

- yetkazib berilayotgan mahsulotning urnini bosa oladigan tovarlar kam bo`lib, u kompaniyaning ishonchli mahsuloti bo`lganda;

- tarmoqdagi kompaniyalar ta’minotchi firmalar uchun muhim bo`lmaganda;

- yetkazib berilayotgan mahsulotlarning sifati yuqoriligi tufayli kompaniyalarning boshqa mahsulotga utishi qimmatga tushganda;

- yetkazib beruvchilar ilgari tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalanganda;

- sotib oluvchi kompaniyalar orqaga tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalana olmaganda.

Beshinchi raqobatchi kuch tovarning urnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bulish xavfidir. Tovarning urnini tuliq bosa oladigan mahsulotlarning mavjudlgi jiddiy xavf tug‘diradi va kompaniyaning narxlarini hamda daromadlarini cheklab qo‘yadi. Ammo, agar kompaniya mahsulotlarining urnini bosa oladigan tovarlar kam bulsa, kompaniya narxlarni oshirishi va qo‘shimcha daromad olishi mumkin. Kompaniyaning strategiyasi bu faktdan foydalana olishi lozim.

Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko‘ra quyidagilarga bo‘lanadi:

1. Shavqatsiz raqobat
2. Intensiv raqobat
3. Meyordagi raqobat
4. Jalb qiluvchi zaif raqobat

Bozorga yangi kirib kelgan firma yangi ishlab chiqarish quvvatiga ega bo‘lishi, ayrim hollarda kattagina resurslarga ega bo‘lishi mumkin. Bunday firmalar bozorda o‘z o‘rnini topib egallash uchun kurashadi. Bozorda yangi raqobatchining paydo bo‘lishi quyidagi omillarga bog‘liq:

1. Bozorga kirish yo‘lidagi to‘siqlar:

- Bozorda ishlayotgan kompaniyalarning reaksiyasi:
- Bozorga kirish yo‘lidagi to‘siqlar quyidagicha bo‘ladi:
- Ishlab chiqarish miqiyosining tejamkorligi (bunday ustunlik bozorda ishlayotgan katta hajmga ega bo‘lgan kompaniyalarda bo‘ladi. YAngi firma esa bozorga birdaniga katta hajm bilan chiqolmaydi.)
- Texnologiya va NOU XAU ga erishishning imkoniyati yo‘qligi:
- «O‘qitish/Tajriba» egri chizigining samarasi:
- Xaridorlarning ma’lum markalariga moyilligi:
- Korxona hajmlariga bog`liq bo‘lmagan xarajatlarning teng emasligi:

- Sotish kanallariga kira olish:
- Nazorat qiluvchi organlarning harakatlari . (litsenziya, ruxsatnomalar)
- Tariflar va tarifdan tashqari cheklashlar (dempingga qarshi qonunchilik, mahalliy firmalarning majburiy qatnashishlari)

4. Raqobat kuchlari tarkibida o‘zgarish yasovchi omillar

Bozordagi vaziyat tez-tez o‘ztarib turadi, chunki bozorda ishlayotgan kompaniyalar bozorga kirib kelayotgan yangi firmalarni o‘z siyosatini o‘zgartirishga majbur qiladi. Bozorda eng ko‘p ta’sir qiladigan kuchlar raqobatni harakatlantiruvchi kuchlar deb ataladi. Bu kuchlarni tahlil qilish 2 bosqichdan iborat:

1. Harakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash.
2. Ushbu kuchlar ta’sirini aniqlash.

Bozorda eng ko‘p uchraydigan harakatlantiruvchi kuchlar quyidagilardan iborat:

- Iqtisodiy o‘sishning uzoq muddatli tendensiyalaridagi o‘zgarish:
- Istemolchilar tarkibi va tovarlardan foydalanish usullarining o‘zgarishi:
- Yangi mahsulotlarni joriy qilish:
- Texnologik o‘zgarishlar:
- Marketing tizimidagi o‘zgarishlar:
- Yirik firmalarning bozorga kirishi yoki chiqishi:
- NOU XAU ni tarqalishi:
- Tarmoqlar globallashuvining o‘sishi:
- Unumdorlik va xarajatlar tarkibining o‘zgarishi:
- Xaridorlar moyilligining tabaqalangan tovarlardan standart tovarlarga o‘tishi
- Davlat qonunchiligi va siyosatidagi o‘zgarishlarning ta’siri
- Ijobiy qadriyatlar, moyilliklar va turmush tarzining o‘zgarishi:
- Noaniqlik va tavakkalchilik omillari ta’sirining kamayishi:

5. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari

Tarmoqdagi raqobat tarkibini o‘rganishdagi keyingi qadam - bu raqobatlashayotgan kompaniyalarning bozordagi o‘rnini aniqlashdir. Tarmoqdagi firmalar raqobat mavqeini taqqoslashning asosiy usuli - bu strategik guruhlar kartasini tuzishdir.

Strategik guruhlar kartasi - tarmoqda raqobatlashayotgan firmalarning raqobat mavqelarini aks ettiruvchi asbobdir. Bu tahliliy usul tarmoqning umumiy tahlili va har bir firmaning bozordagi mavqeini bir biriga bog‘laydi. Buning uchun tarmoqda ishlayotgan barcha kompaniya va firmalar strategik guruhlarga bo‘linadi. Strategik guruhlarga raqobat uslubi va bozordagi mavqei bir xil bo‘lgan firmalar kiritiladi. Bozordagi asosiy raqobatchilar nechta bo‘lsa strategik guruhlar soni ham shuncha bo‘ladi, ammo buning uchun raqobatchilarning har biri o‘zining raqobat usuliga va bozorda o‘z mavqeiga ega bo‘lishi lozim.

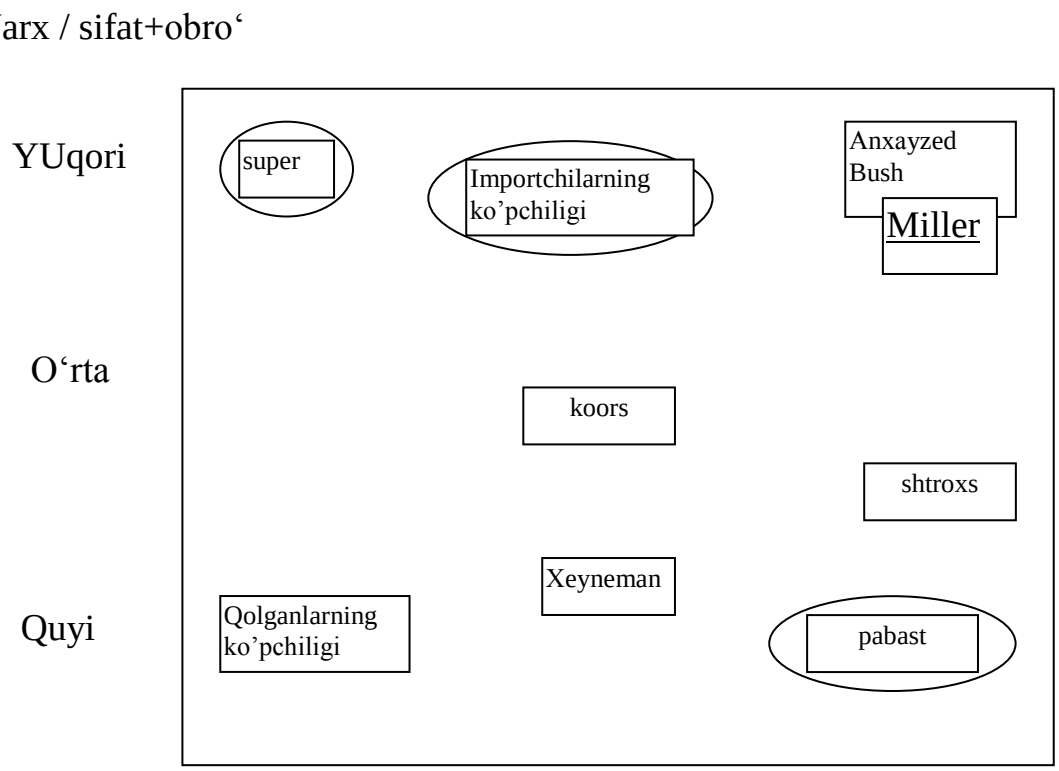
Strategik guruhlar kartasini- tuzish tartibi quyidagicha:

- Tarmoqdagi firmalarning bir biridan farqlantiruvchi belgilari aniqlanadi.
- Kartaning o‘qlari bo‘ylab turli xarakteristikalarni juftligi tushiriladi.
- Kartaga firmalar 2 o‘zgaruvchan ko‘rsatkichlarga asosan joylashtiriladi.
- Bitta strategik zonaga kirgan firmalar strategik guruhga birlashtiriladi.
- Har bir strategik guruh atrofida aylana chiziladi. Aylananing diametri har bir strategik guruhning bozordagi o‘rniga proporsional bo‘ladi. Ana shu ko‘rsatkichlardan foydalanib strategik guruhlarning 2 o‘lchamli kartasini tuzish mumkin.

Bir tarmoqda faoliyat ko`rsatayotgan firmalarning nisbiy raqobat pozitsiyalarini urganish uchun strategik guruhlash jarayonlaridan foydalaniladi.

Bir strategik guruhdagi kompaniyalar mahsulotlar diapazonining kengligi, tovar harakati kanallaridan foydalanish usullari; uxshash texnologik yondashuvlar, vertikal integratsiyalanish darajasi, servisning va texnologik xizmat ko‘rsatish xarakteri kabi turli belgilar buyicha birlashishlari mumkin. Tarmoqda bozorga

nisbatan strategik yondashuvlari bir xil bo`lgan bitta strategik guruh mavjud bo`lishi mumkin.



8-rasm. AQSH pivo ishlab chiqarish sanoatidagi strategik guruhlar xaritasi

Strategik guruhlar xaritasini tuzish va firmalarni u yoki bu guruh tarkibiga kiritish quyidagicha amalga oshiriladi:

1. Tarmoqdagi firmalarni bir-biridan farqlovchi raqobatli xarakteristikalar aniqlanadi (narx, sifat, faoliyat geografiyasi, integratsiya darajasi, mahsulot nomenklaturasi va hokazo).

2. Firmalarning holati ikki chiziqli chizmaga joylashtiriladi (tanlab olingan xususiyatlari bo‘yicha).

3. Bir strategik sohaga to‘gri keladigan firmalar aniqlanadi.

4. Har bir guruhning tarmoqdagi umumiy savdo hajmidagi ulushi aniqlanadi.

Shunday qilib, tarmoqni strategik guruhlashning yuqorida aytib utilgan ikki o‘lchovli xaritasi yasaladi (8-rasm).

Agar jiddiy tafovutlar ikkitadan ortiq bo‘lmasa, bir necha xarita tuzish maqsadga muvofiqdir.

Turli strategik guruhlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bulsa, ular urtasidagi raqobat shunchalik kuchli bo‘ladi. Eng yaqin raqobatchilarning fe’l-atvorini urganish muhimdir. Raqobatchilarning strategiyasini, ularning kelgusida qanday yul tutishini bilmay turib, ular bilan muvaffaqiyatli raqobatlashish mumkin emas. Raqobatchilar nima qilmoqda va nima qilmoqchi - bu savollarga javob topish kompaniyaning strategik faoliyati uchun nixoyatda muhimdir, aks holda u har doim mudofaa pozitsiyasida bulishga majbur bo‘ladi.

Raqobatchilarning strategiyalari 3.2-jadval yordamida aniqlanadi. Odatda, raqobatchilarning maqsadlari va strategiyalari haqidagi ma’lumotlarni ushbu jadval yordamida umumlashtirish muayyan raqobatchilik xatarlari va pozitsiyalarini baholash uchun yetarlidir.

Firmalarning raqobatdagi kelgusi pozitsiyalarini baholash uchun e’tiborni ularning bozordagi uz ahvolini yaxshilash imkoniyatlariga qaratish lozim. Agressiv raqobatchilar yangi strategik tashabbuslar manbaidirlar. O‘z maqsadiga erishgan raqobatchilar uzlarining hozirgi strategiyasini amalga oshirishda davom etadilar. Bezovta va moliyaviy jihatdan og‘ir ahvolda qolgan raqiblar hujumchi yoki mudofaachi sifatida yangi-yangi strategik xatti-harakatlarga utishlari mumkin. SHu munosabat bilan uzingizni ushbu kompaniya menejerlarining urniga qo‘yib kurishingiz va ularning qanday yul tutishlarini muloxaza qilib kurishingiz mumkin.

6. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari

Raqobatli strategiyaning moxiyati kompaniyaning
o‘z tashqi muhitiga bo‘lgan munosabatidir
M.E.Porter

Agar firma yoki kompaniya o‘z raqiblarining xatti harakatlarini kuzatib bormasa u ko‘zini boglab olib raqobatlashmoqchi bo‘lgan hisoblanadi. Xuddi shaxmatdagidek raqobat kurashida ham raqibining keyingi yurishini oldindan ko‘ra bilish bebaho ahamiyatga egadir. Agar raqibining keyingi qadamini

bilmasa, kompaniya G`alaba qozonolmaydi. Bu boradagi raqobat kurashi quyidagi yo‘nalishlarda olib boriladi:

1-Raqiblar strategiyasini aniqlash. Buning uchun raqib kompaniya faoliyatining asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlari , uning bozordagi mavqei , strategik maqsadlari raqobat strategiyasi o‘rganiladi.

2-Kelajakda tarmoqning yetakchisi bo‘lishi o‘ki yetakchi bo‘lgan firmalarni aniqlash. Buning uchun har bir firmaning potensial imkoniyatlarini o‘rganib ularning ichidan boshqalardan o‘zib ketish o‘ki o‘zib bo‘lgan firmalar belgilanadi. Kelajakda qaysi firmalar o‘z mavqeini yo‘qotadi , qaysi biri yetakchi bo‘lishi mumkinligini to‘g‘ri belgilash firmaning strategiyasini tuzishda muhim ahamiyat kasb etadi.

3-Raqiblarning keyingi qadamini oldindan ko‘ra bilish. Agressiv raqib odatda qandaydir yangi strategik qadam qo‘yadi. O‘zining bozordagi mavqeidan qanoatlanadigan firmalar esa amaldagi strategiyasini saqlab turadi. Omadsiz firmalarning ahvoli shuqadar yomon bo‘ladi-ki, ular yaxshi o‘ylanmagan bo‘lsa ham hujumga o‘tishga majbur bo‘ladilar.

Raqibning keyingi qadamini oldindan aytib berish uchun o‘sha kompaniyadagi vaziyatni rahbariyatning kayfiyatini, ularning fikrlash tarzini bilish lozim. Raqib haqida axborot yig‘ishga qaratilgan razvedka faoliyati uning harakatlarini oldindan bilish va samarali qarshi choralar ko‘rish imkonini beradi.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari (MAO) - muayyan tarmoqdagi moliyaviy va raqobatli muvaffaqiyatning asosiy belgilovchi omillaridir. Ularni aniqlash - strategiya ishlab chiqishning asosiy yo‘nalishlaridan biridir. Ular strategiyani ishlab chiqishda hal qiluvchi rol o‘ynashi mumkin, biroq ular turli tarmoqlarda turlicha bo‘ladi. Odatda bir tarmoqqa shunga o‘xshash uch-to‘rtta omil xarakterli bo‘lib, ularning bir-ikkitasi eng muhimi bo‘lib, tahlilning vazifasi ularni aniqlashdan iborat bo‘ladi.

Quyida MAOning turlari va ularning tarkibiy qismlari sanab o‘tilgan:

1. Texnologiyaga bog‘liq omillar:

- ilmiy tadqiqotlarning saviyasi;

- ishlab chiqarish jarayonlarda innovatsiyalarga qodirlik;

- mahsulotda innovatsiyalarga qodirlik;

- mazkur texnologiyada ekspertlarning roli.

2. Ishlab chiqarish bilan bog‘liq omillar:

- kam xarajatli ishlab chiqarishning samaradorligi (ishlab chiqarish ko‘lamidan tejash, to‘plangan tajriba samarasi);

- ishlab chiqarish sifati;

- yuqori fond qaytimi;

- ishlab chiqarish xarajatlarning kam bo‘lishi, kafolatlanadigan holda joylashtirilishi;

- tegishli malakali ishchi kuchi bilan ta’minlash,

- yuqori mexnat unumdorligi (ayniqsa ko‘p mehnat talab qiladigan sohalarda);

- arzon loyihalashtirish va texnik ta’minot;

- ishlab chiqarishning model va o‘lchamlarning o‘zgarishiga moslashuvchanligi.

3. Taqsimlash bilan bog‘liq omillar:

- distribyutorlar/dilerlarning qudratli tarmog‘i;

- chakana savdodan tushadigan daromadlar extimoli;

- kompaniyaning o‘z tarmog‘i;

- tez yetkazib berish.

4. Marketing bilan bog‘liq omillar:

- savdoning yaxshi sinalgan, tekshirilgan usuli;

- qulay, arzon servis va texnik xizmat ko‘rsatish;

- harid talablarini aniq qondirilishi;

- tovarlar diapazonining kengligi;

- tijorat san’ati;

- jozibali dizayn va upakovka ;

- xaridorlar uchun kafolatlar.

Raqobatchilarning maqsad va strategiyalarining tarkibi

3.2-jadval

Raqobat sohasi	Strategiyarategik da’volar	Bozorning hajmiga oid maqsadlar	Pozitsiya / vaziyat raqobati	Strategik fe’l-atvor	Raqobat strategiyasi
Mahalliy Mintaqaviy Milliy Baynalmilal Global	Xukmron peshqadam bulish Sohadagi mavjud peshqadamdan uzib ketish Yetakchi beshtalikka kirish Birinchi o‘nlikka kirish Muayyan raqobatchidan o‘zib ketish (peshqadam bo`lishi shart emas) Mavqeni qo‘ldan chiqarmaslik Kasodga uchramaslik	Sotib olishlar va ichki o`sish hisobiga agressiv ekspansiya Ichki o`sish hisobiga ekspansiya Sotib olishlar hisobiga ekspansiya Mavjud ulushni saqlab qolish Qisqa muddatli daromad olish maqsadida bozorni kengaytirish	Harakatda bo`lgan paxlavon Mavjud narsani saqlab qola oladigan va yaxshi himoyalana oladigan O‘zini guruh urtasida tutadi Mavqeini kuchaytirishga urinadigan Hujumni qaytarayotgan, zaiflashayotgan Mudofaa pozitsiyasiga chekinayotgan	Asosan hujum Asosan mudofaa Himoya va Hujum aralash Agressiv, qaltis Konservativ, bush	Narxda peshqadamlikka intilish Bozordagi bushliqlarga e’tibor qaratish Differensiatsiyaga asoslangan ta’qib: sifat, servis, texnologiya, diapazon, tovarlar, imidj va boshqa jihatlar buyicha

5. Malakaga bog‘liq omillar:

- noyob iste’dodlar;
- sifatni nazorat qilish «nou-xau»si;
- loyihalash sohasidagi ekspertlar;
- texnologiya sohasidagi ekspertlar;
- aniq va sodda reklama qilish qobiliyati;
- ITTKI bosqichida ishlab chiqarish natijasida yangi mahsulotlarni hosil qilish va ularni tez bozorga olib chiqa olish.

6. Tashkilotning imkoniyatlariga bog‘liq omillar:

- oliy darajadagi axborot tizimlari;
- o‘zgarib turgan bozor sharoitlariga tez moslasha olish qobiliyati;
- boshqaruv mahorati va boshqaruv sohasidagi «nou-xau»larning mavjudligi.

7. MAOning boshqa turlari:

- ijobiy imidj va obro‘;
- o‘zini peshqadam deb xis qilish;
- qulay joylashuv;
- xushmuomala va muloyim xizmat ko‘rsatish;
- patent himoyasi;
- umumiy xarajatlarning kamligi.

Bundan tashqari, tarmoqning jozibadorligiga umumiy baho berish lozim («Menejment asoslari» kursiga qarang)

Muvaffaqiyatning kalit omillari (M.K.O)-bu raqobatbardosh bo‘lish va moliyaviy barqarorlikka erishish uchun firma ta’minlashi lozim bo‘lgan raqobat imkoniyatlari va faoliyat natijalaridir. M.K.O shunday omillarki, ularga firma alohida e’tibor berishi kerak, chunki ular firmaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini belgilab beradi. Masalan: pivo sanoatida ishlab chiqarish quvvatlarining to‘liq bandligini ta’minlash shunday omilga kiradi. (bu ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirib beradi) M.K.O har bir tarmoqda o‘ziga xos xususiyatga, ko‘rinishga ega bo‘ladi. Ayrim tarmoqlarda MKOlar 3-4ta bo‘lishi mumkin, lekin xal qiluvchi ahamiyatga 1 yoki 2 tasi ega bo‘ladi.

Tarmoq va undagi raqobat tahlilining pirovardida tarmoqning jozibadorligi aniqlanadi. Buning uchun quyidagi ko‘rsatkichlar asos qilib olinadi:

A-tarmoqning o‘sish imkoniyatlari

B-harakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ijobiy yoki salbiy ta’sir ko‘rsatishi:

V-Tarmoqqa yirik firmalarning kirish (chiqish) imkoniyatlari:

G-Talabning barqarorligi:

D-Raqobat kuchlari ta’sirining kuchayishi yoki zaiflashishi:

E-Tarmoq oldida turgan muammolarning jiddiyligi:

J-Tavakkalchilik va noaniqlik darajasi:

Z-Raqobat natijasida tarmoqdagi daromad darajasining pasayishi yoki ko‘tarilishi.

7. Soha va raqobat tahlillarini umumlashtirish

Bunday umumlashtirish 3.3-jadval yordamida amalga oshiriladi.

Shuni ham qayd qilib utish lozimki, tahlil uylab utirmay qo‘llayveradigan algoritm emas. Dastlabki ma’lumotlardan foydalanish ham, natijalarni talqin qilish ham ijodiy yondashuvni talab qiladi. Bunday tahlil bir martali jarayon bo`lmay, real o`zgarishlarni hamda uni ko‘llash amaliyotining natijalarini hisobga olgan holda davriy takrorlab turishni talab qiladi.

4-jadval

Soha va raqobat tahlillarini umumlashtiruvchi jadval shakli.

1. Sohaviy muhitning asosiy iqtisodiy xarakteristikalari (bozorning o`sishi, geografik xususiyatlari, tarmoqning strukturasi, iqtisodiy mavqe, investitsiyalarga bo`lgan talablar va hokazo)
2. Harakatlantiruvchi kuchlar
3. Raqobat tahlili
3.1. Raqobatlashuvchi sotuvchilar urtasidagi musobaqa (kuchli, urtacha, zaif, raqobat vositasi)
3.2. Potensial kirish xavfi (kuchli, urtacha, zaif, kirish tusiqlarining tarkibi)
3.3. Tovarning urnini bosuvchi mahsulotlarning raqobati (kuchli, urtacha yoki zaif (nima uchun?)
3.4. Yetkazib beruvchilarning «savdolasha olish» qobiliyati (kuchli, urtacha yoki zaif (nima uchun?)

3.5. Iste’molchilarning «savdolasha olish» qobiliyati (kuchli, urtacha yoki zaif (nima uchun?)
4. Asosiy kompaniyalarning/strategik guruhlarning raqobatchilik pozitsiyasi
4.1. Qulay pozitsiyalash (nima uchun?)
4.2. Noqulay pozitsiyalash (nima uchun?)
5. Raqobat tahlili
5.1. Asosiy raqobatchilarning strategik yondashuvlari / amalga oshirishi mumkin bo`lgan xatti-harakatlari
5.2. Kimni va nima uchun kuzatish kerak?
6. Muvaffaqiyatning asosiy omillari
7. Tarmoqning istiqbollari va umumiy jozibadorligi
7.1. Tarmoqni jozibali qiluvchi omillar
7.2. Tovarning jozibadorligini kamaytiradigan omillar
7.3. Tarmoqning uziga xos natijalari / muammolari
7.4. Rentabellik istiqbollari (ijobiy / salbiy)

Nazorat savollari:

1. Tarmoqni ta’riflovchi asosiy ko‘rsatkichlar qanday?
2. Tarmoqda qanday raqobat kuchlari bo‘ladi?
3. Tarmoqdagi raqobat kuchlari nisbati nimalar o‘zgartirib o‘zgartirib yuborilishi mumkin?
4. Qanday kompaniya kuchli yoki zaif mavqega ega bo‘ladi?
5. Muvaffaqiyatning kalit omili nima?
6. Tarmoqning jozibadorligi qanday aniqlanadi?

4-bob: KOMPANIYA HOLATI TAHLILI

Reja:

1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi.

2. Amaldagi strategiya qay darajada samarali ?

3. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?

4. Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi ?

5. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam ?

6. Kompaniya qanday strategik muammolarga to‘qnash keladi ?

1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi

Bu bobda kompaniya holati tahlilining uslubiyatini ko‘rib chiqamiz. Bu 5 ta savolga kelib taqaladi:

1) Amaldagi strategiya qay darajada samarali?
2) Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
3) Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?
4) Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam?
5) Kompaniya qanday strategik muammolarga to‘qnash keladi ?

Bu savollarga javob berish uchun 4 ta tahliliy asbobdan foydalaniladi: SWOT - tahlil, qiymatlar zanjiri, xarajatlar tahlili va raqobatbardoshlikni baholash.

SWOT-tahlil.

SWOT - inglizcha Strengts (kuchlar), Weaknesses (zaif tomonlar), Opportunities (qulay imkoniyatlar) va Threats (taxdidlar) suzlaridan tuzilgan akronimdir. Kompaniyaning ichki holati asosan S va W bilan, tashqi muhiti esa O va T ko`rsatkichlarda ifodalanadi. 4.1-jadvalda SWOT-tahlilda hisobga olish maqsadga muvofiq bo`lgan asosiy omillar keltirilgan.

4.1-jadval

SWOT-tahlilda hisobga olinadigan omillar

Potensial ichki kuchli jihatlar (S):	Potensial ichki zaif jihatlar (W):
Aniq namoyon bo`lib turgan nufuzlilik	Ba’zi nufuzli jihatlarni qo‘ldan boy berish
Munosib moliyaviy manbalar	Strategiyani uzgartirish uchun zarur bo`lgan moliyaviy mablag‘larning yuqligi
Raqobat kurashi san’atining yuksakligi	Bozor mahorati urtachadan past
Iste’molchilarni yaxshi tushunish	Iste’molchilar haqidagi axborotning tahlil qilinmasligi
Tan olingan bozor peshqadami	Bozorning zaif ishtirokchisi
Aniq ifodalangan strategiya	Aniq ifodalangan strategiyaning yuqligi, uni amalga oshirishdagi izchillikning yuqligi
Ishlab chiqarish kulamidan tejash, narxdagi ustunlik	Mahsulot narxining asosiy raqobatchilarga qaraganda yuqoriligi
Firmaning uz noyob texnologiyasi, eng yaxshi ishlab chiqarish quvvatlari	Eskirgan texnologiya va asbob-uskunalar
Ishonchli, sinalgan boshqaruv	Boshqaruvda teranlik va moslashuvchanlikning boy berilishi
Ishonchli taqsimot tarmog‘i	Taqsimot tarmog‘ining zaifligi
YUksak ITTKI san’ati	ITTKI pozitsiyalarining zaifligi
Tarmoqdagi eng samarali (ta’sirchan) reklama	Ilgari surish siyosatining zaifligi
Potensial tashqi qulay imkoniyatlar (O)	Potensial ichki taxdidlar (T)
Iste’molchilarning qo‘shimcha guruhlariga ham xizmat ko‘rsatish imkoniyati	Bozor o`sishining sustlashishi, yangi bozor segmentlari kirib kelishining salbiy demografik o`zgarishlari
Mumkin bo`lgan tovarlar diapazonining kengayishi	O‘rin bosuvchi tovarlar savdosining o`sishi, xaridorlar didi va ehtiyojlarining o`zgarishi
Raqobatchilarning kungilchanligi	Raqobatning keskinlashishi
Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo tusiqlarining kamayishi	Tovarlari arzon bo`lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo`lishi
Valyuta kurslarining ijobiy siljishi	Valyuta kurslarining salbiy o`zgarishi
Resurslarning kupligi	Yetkazib beruvchilar tomonidan qo‘yilgan talablarning kuchayishi

CHeklovchi qonunchilikning susayishi	Narxning qonun tomonidan boshqarib turilishi
Biznes beqarorligining susayishi	Biznesda tashqi sharoitning beqarorligiga bog‘liqlik

Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jihatlar ayniqsa muhimdir, chunki ular strategiyaning poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jihatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jihatlarni ko‘rib chiqishni ham talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo`lgan ishlarga yaxshi moslashgan bo`lishi lozim. Kompaniyaning uziga xos jihatlarini aniqlash alohida ahamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muhimdir, chunki:

- noyob imkoniyatlar firmaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;

- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;

- potensial jihatdan strategiyaning asosini tashkil etishi mumkin.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustivor va qayta paydo bulayotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bo`lgan yoki o`sish uchun boshqa imkoniyatlari bo`lgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT-tahlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya uz strategiyasida o`zining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning xech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bulmasa, uning qanday potensial kuchli jihatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?

- kompaniyaning zaif jihatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma’lum bir qulay jihatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jihatdan kelib chiqqan holda qaysi zaif jihatlarga tuzatish kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? SHuni qayd qilib utish lozimki, foydalanish usullari bo`lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Firmaning kuchli va zaif tomonlari uning

boshqa firmalarga qaraganda qulay imkoniyatlardan foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi taxdidlar ko‘proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

Strategik qiymat tahlili

Kompaniyada yuzaga kelgan vaziyatni eng aniq ko`rsatadigan indiqatorlardan biri - uning uz raqobatchilariga nisbatan narx pozitsiyasidir. Bu ayniqsa mahsuloti kam differensiyalashgan tarmoqlarga ta’alluqli bo`lib, kompaniya har qanday sharoitda ham uz raqiblardan orqada qolmasligi kerak, aks holda raqobatli pozitsiyani qo‘ldan boy berib qo‘yishi mumkin. Raqobatchilarning xarajatlaridagi farqlarga quyidagilar sabab bo`lishi mumkin:

- xomashyo, materiallar, tarkibiy qismlar, energiya va shu kabilarning narxlaridagi farqlar;

- asosiy texnologiyalar, asbob-uskunalarning yoshidagi farqlar;

- ishlab chiqarish birliklarining kattaligi turlicha bo`lganligi, ishlab chiqarishning kumulyativ ta’siri, ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi va hokazolar tufayli ichki tannarxlardagi farqlar;

- inflyasiya va valyuta kurslarining o`zgarishiga kuchli bog‘liqlik;

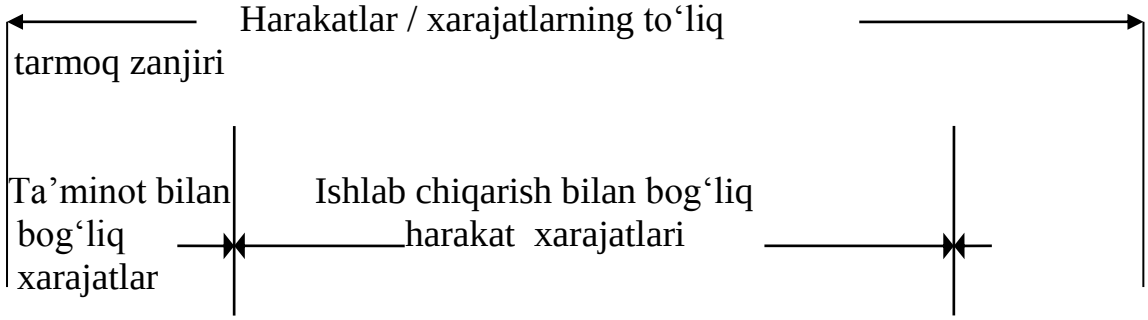
- transport xarajatlaridagi farqlar;

- taqsimot kanallariga sarflanadigan xarajatlardagi farqlar.

Strategik qiymatli tahlilda asosiy e’tibor firmaning uz raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday tahlilning birlamchi tahliliy yondashuvi qiymat zanjirini yasash bo`lib, ushbu zanjir xomashyodan pirovard iste’molchilarning narxlarigacha bo`lgan qiymat manzarasini aks ettiradi (4.2-jadval).

Xatti-harakatlarning sohalar buyicha qiymat zanjiri

4.2-jadval



Sotib olinadigan ashyolar, butlivchilar kirish logistukasi	Ishlab chiqarish jarayonidagi harakatlar	Marketing va sotush harakatlar	Iste’molchilarga xizmat ko’rsatish va chiqish logistikasi	Ichki yordamch shtab xrakatlari	Umumiy va ma’muriy harakatlar	Sof foyda	Ulgurji savdo va dallollar tarmog’i	Chakana savdo
Chetdan olingan hom ashyo yarim fabrikatlar	Jixozlar ishlarb choqarish yug’ish va joylash	Sotishdagi harakatlar	Srvis, ta’mir va boshqa ishlar	Ish xaqi, ishga olish? Sinovlar va ichki aloqalar	Moliya va hisob xizmatlari/.xuquqiy xizmatlar . ijtimoiy munosabatlar		Ulgurji va chakana savdo mahsulotini iste’molchiga yetkazib berishga doir barcha harakatlar	

Ushbu jadval harakatlar/xarajatlar zanjirida raqobatchi firmalar bir-biridan eng katta farq qiladigan uchta asosiy soha borligini ko`rsatadi: ta’minot sohasi, taqsimot kanallarining ilg‘or qismlari, kompaniyaning uz ichki faoliyati.

Agar firma zanjirning orqa yoki oldingi qismlarida raqobatbardoshlikni kuldan boy bersa, u raqobatbardoshlikni tiklash maqsadida uz ichki xatti-harakatlarini uzgartirishi mumkin.

Qiymat bushliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, firma quyidagi olti xil strategik xatti-harakatlarni amalga oshirishi mumkin:

- yetkazib beruvchilar bilan uzi uchun qulay narxlar tug‘risida kelishib olishi;

- yetkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;

- moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;

- arzonroq o‘rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;

- taqsimotning narxlari maqbul bo`lgan yangi manbalarini topishi;

- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

Qiymat buyicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki sohalarida bulsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;

- ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarning mexnat unumdorligini kutarishga urinish;

- ba'zi texnologik jarayonlarni firmaning uzida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bulish-bulmasligini urganib chiqish;

- resurslarni tejovchi texnologik yangiliklarni investitsiyalash;

- qiymatning xavf tug'dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalarga yangi investitsiyalar ob'ekti sifatida ko'rib chiqish;

- mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni yangilash va hokazo;

Firmaning raqobat pozitsiyasi kuchini baholash.

Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo'shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy tahlil qilish ham talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- firmaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?

- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday o`zgarishini kutish mumkin?

- firmaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Firmaning raqobat prozitsiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari buyicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda firma va uning raqiblari buyicha ana shunday omillar solishtirib kuriladi (4.3-jadval).

Umumiy qoida: kompaniya o`zining raqobatdagi kuchli jihatlarini kupaytirib borishi va o`zining raqobatchilikdagi zaif jihatlarini himoya qilishi kerak. U uz strategiyasida o`zining kuchli jihatlariga tayanishi va zaif jihatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jihatlari reytingi hujumning qaysi tomondan bo`lishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qayerda ekanligini ko`rsatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo`lgan jihatlarda raqiblar zaif bulsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini kurish lozim.

4.3-jadval

Firmaning raqobat pozitsiyasidagi kuchli va zaif jihat belgilari

Ustunlik belgilari	Zaiflik belgilari
Muhim farq qiluvchi ustunliklar	Real farq qiluvchi ustunliklarning yuqligi
Bozor ulushining kattaligi (yoki bozorda peshqadamlik)	Bozordagi asosiy raqiblarga nisbatan yuqotishlar
Izchil yoki ajralib turuvchi strategiya	Aniq strategiyarategiyaning yuqligi
Iste'molchilar sonining o`sishi va ularning sodiqligi	Iste'molchilar oldida obruning pasayishi
Peshqadamlarning strategik guruhida bulish	O‘z pozitsiyalarini qo‘ldan boy berayotgan strategik guruhga tushib qolish
Tez usib borayotgan bozor segmentlarida konsentratsiyalanish	Bozor potensiali eng katta bo`lgan sohalardagi zaiflik
Narxdagi ustunlik	Tannarxi yuqori bo`lgan tovarlar ishlab chiqarish
Daromad urtachadan yuqori	Daromadlarning o`sishi urtachadan past
Marketing mahorati urtachadan yuqori	Bozorda muvaffaqiyat qozonishning asosiy omillari kam
Texnologik va innovatsion qobiliyatlar urtachadan yuqori	Mahsulotlar ishlab chiqishda sustlik, sifatning yaxshi emasligi
Xavf-xatarlarga tashabbuskor, tadbirkorlarcha yondashuv	Vujudga kelayotgan taxdidlarga nisbatan yaxshi pozitsiyaning yuqligi
Qulay imkoniyatlarni kupaytirish pozitsiyasi	Asosiy raqiblarga nisbatan yuqotishlar

4.4-jadval

Kompaniyaning raqiblarga nisbatan strategik kuchini baholashning namunasi. (reyting shkalasi: eng zaif - 1, eng kuchli - 10, qavs ichida - salmoqning reyting bahosiga kupaytmasi)

MAO / Kuch birligi	salmoq	O‘rganila yotgan Kompaniya	**A** raqib	**B** raqib	**V** raqib

Mahsulotning sifati/ishlanishi	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Nufuz / imidj	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Materiallar / qiymat	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Texnologik san’at	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Ishlab chiqarish quvvatlari	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Marketing / taqsimot	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Moliyaviy resurslar	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Nisbiy qiymat pozitsiyasi	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Narx buyicha raqobatlasha olish	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Kuch reytingi		(6,15)	(7,30)	(7,35)	(4,60)

2. Amaldagi strategiya qay darajada samarali?

Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilayotganini baholash uchun quyidagilar muhim:

1) kompaniyaning raqobatchilar orasidagi o‘rnini aniqlash;

2) kompaniyaning tarmoqdagi raqobat chegaralarini aniqlash;

3) kompaniyaning ishlab chiqarish, marketing, moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarini baholash;

Kompaniya strategik va moliyaviy holatining ko‘rsatkichlari quyidagilardan iborat:

1) kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o‘rni;

2) foyda hajmi oshadimi, kamayadimi va u raqobatchilarning shunday ko‘rsatkichlariga nisbatan qanday;

3) sarmoyalar sof foydasining o‘zgarish tendensiyasi;

4) kompaniyaning sotuvlari umumiy bozordagiga nisbatan tez o‘syaptimi yoki sekin o‘syaptimi;

5) kreditlar hajmi;

6) firmaning xaridorlar nazaridagi obro‘si, uning imidji;

7) kompaniyaning texnologiya, innovatsiya, sifat va xaridorlarga xizmat ko‘rsatishda yetakchiligi va hokazo.

Qullanilayotgan strategiyani baholash.

Qullanilayotgan strategiyani baholash uchun kompaniya qanday strategiyaga amal qilayotganligni tushunib olish lozim - bu:

- arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish;

- raqobatchilardan farq qilib turish;

- iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bushliqlariga ixtisoslashish.

Tarmoqdagi raqobatli vaziyatning yana bir xarakteristikasi vertikal integratsiyalanish darajasi va bozorning geografik kulamidir. Bu erda ishlab chiqarish, marketing, moliya, ishchi kuchidan foydalanish sohalaridagi yordamchi strategiyalarni tahlil qilish lozim.

Bunga qo'shimcha ravishda kompaniya strategiyasining ayrim raqobatli ustunliklarni ta'minlash maqsadida raqobatli pozitsiyani yaxshilashga imkon beradigan sunggi amaliyotini tahlil qilib chiqish kerak.

Strategik faoliyatning eng aniq ko`rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi;

- firma oladigan daromad hajmining o`sishi yoki usmayotganligi xhamda bu daromadning raqobatchilarga nisbatan qay darajada ekanligi;

- firmada sof foyda tendensiyalari hamda investitsiyalarning qaytish tezligi qanday;

- firmada savdo hajmining bozordagi umumiy o`sishga nisbatan tez yoki sekin usayotganligi va hokazo.

Tabiiyki, eng yaxshi strategiya xech qanday radikal o`zgarishlarni talab qilmaydigan strategiyadir.

3. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?

Kuch - bu shunday xususiyatki, kompaniyaga qo'shimcha imkoniyatlar beradi. Bu kuch mahoratda, sezilarli tajribada, qimmatli tashkiliy resurslarda yoki aniq imkoniyatlarda, firmaga bozorda ustunlik yaratib beruvchi yutuqlarda bo'lishi mumkin. Kuch shuningdek, bozorda raqobatchilikni kuchaytirish tajribasiga ega

bo‘lgan boshqa bir kompaniya bilan qo‘shilishi yoki sherikchilik qilish yo‘li bilan ham yaratilishi mumkin.

Zaiflik - bu kompaniya faoliyati uchun zarur bo`lgan nimaningdir yetishmasligi, kompaniya qila olmaydigan qandaydir ish yoki kompaniyani noqulay vaziyatga solib qo‘yadigan sharoit. Kompaniyaning kuchli va zaif jihatlari aniqlangach, har ikkala ro‘yxat o‘rganilishi va baholanishi lozim. Buning uchun SWOT tizimi qo‘llaniladi (tahlil, xarajatlar tahlili, imkoniyatlar va boshqalar tahlili) . Bunda kuch va zaiflik balansi tuziladi. Kompaniyaning eng muhim yutugi - bu raqiblariga nisbatan kompaniya yaxshi bajara oladigan ishdir.

4. Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi

Kompaniya ahvoli tahlilining muhim qismi - bu firma xarajatlarining raqobatga bardoshliligini aniqlashdir. Baholardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo‘lishi mumkin. Ularning eng muhimlari quyidagilar:

1) xomashyolar, butlovchi qismlar, quvvatlar va boshqa tovarlar narxlaridagi farq;

2) texnologiyaning turliligi va jixozlar yoshining turliligi;

3) ishlab chiqarish xarajatlarining turliligi;

4) raqiblarning inflyasiyaga va xorijiy valyutalar almashtiruv kurslarining o‘zgarishiga bog`liqlik darajasining turliligi;

5) marketing xarajatlarining turliligi;

6) transportirovka xarajatlarining turliligi ;

7)sotish shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarning turliligi.

Raqobatga bardoshli bo‘lish uchun kompaniyaning xarajatlari raqiblar xarajatlariga teng yoki undan past bo‘lishi lozim. Buning uchun kompaniya qiymatlar zanjirining har bir bo‘ginida tahlil o‘tkaziladi. Qiymat yaratuvchi zanjir quyidagilardan iborat bo‘ladi.

Asosiy faoliyat doirasida:

moddiy-texnika ta’minoti;

tayyorlash;

tovarlarni iste’molchilarga etkazish;

sotish va marketing;

xizmat ko‘rsatish;

Qo‘shimcha faoliyat doirasida:

tadqiqotlar va ishlanmalar, texnologiyalar va tizimlarni rivojlantirish;

inson resurslarini boshqarish;

umumiy boshqarish;

Xarajatlarni to‘gri baholash uchun menedjer 4 ta ishni bajarishi lozim:

firmaning qiymatlar zanjirini tuzish;

zanjir ichida turli uchastkalar o‘rtasidagi aloqani o‘rganish;

bozorda muvaffaqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlash;

solishtirma baholash o‘tkazish;

5. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam

Kompaniyaning raqobatga bardoshliligini aniqlash uchun qiymatlar zanjiridan foydalanish yetarli emas. Kompaniyaning raqobatchilik kuchi va pozitsiyasi chuqurroq tahlil qilinishi lozim. Buning uchun quyidagilar aniqlanadi:

hozirgi vaqtda kompaniya o‘zining raqobat pozitsiyasini qanchalik qattiq ushlab turibdi;

amaldagi strategiya saqlanib qolsa kompaniya raqobat pozitsiyasining mustahkamlanish va zaiflashish istiqboli qanday;

asosiy raqiblar ichida kompaniya qanday o‘ringa ega;

hozirgi vaqtda kompaniya asosiy raqiblardan ustunmi yoki orqadami;

tarmoqning harakatlantiruvchi kuchlari, raqobat bosimlari, raqobatchilarning kutilayotgan qadamlaridan kelib chiqib kompaniya o‘zining pozitsiyasini himoya qila oladimi;

Bu savollarga javob topish uchun quyidagilarni bajarish lozim:

1-qadam - tarmoqdagi muvaffaqiyatning kalit omillari ro‘yxati tuziladi;

2-qadam - har bir ko‘rsatkich bo‘yicha kompaniya va uning raqiblariga baho beriladi;

3-qadam - raqiblarning kuchli tomonlariga berilgan baho umumlashtiriladi;

4- qadam - raqiblarning raqobatda ustunlik yoki zaif jihatlari haqida xulosa chiqariladi;

6. Kompaniya qanday strategik muammolarga to‘qnash keladi

Yuqoridagi tahlil natijasini o‘rganib, menejerlar nimaga e’tibor berish kerakligini aniqlashlari lozim. Kompaniyaning zaif joyini topa bilish, ana shu zaifliklarni bartaraf qilish choralarini ishlab chiqish menejerlarning asosiy vazifasiga aylanadi. Ushbu vazifani muvaffaqiyatli bajarish uchun menejerlar quyidagi savollarga javob topishlari lozim:

1) tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarni hisobga olganda firmaning bugungi strategiyasi ma’qulmi;

2) firmaning amaldagi strategiyasi tarmoqning kelajakdagi muvaffaqiyatning kalit omillariga mos keladimi;

3) tarmoqdagi 5 ta raqobat kuchlaridan amaldagi strategiya yaxshi himoya qiladimi;

4) qanday vaziyatlarda bugungi strategiya kompaniyani tashqi xavflar va ichki zaifliklardan himoya qila olmaydi;

5) bir yoki bir nechta raqiblarning hujumi kompaniyaga zarar etkaza oladimi, agar etkaza olsa qanday zarar etkaza oladi;

6) kompaniya raqobat ustunligiga egami yoki u raqobatchilikdagi kamchiliklarni tugatish uchun yanayam ko‘proq ishlashi kerakmi;

7) bugungi strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimalardan iborat;

8) kompaniyaning raqobat pozitsiyasini kuchaytirish uchun qo‘shimcha choralar ko‘rish lozimmi;

Ushbu savollarning javoblari kompaniya amaldagi strategiyasini davom ettirgani ma’qulmi yoki strategiyani tubdan o‘zgartirish lozimmi degan savolga javob beradi.

Vaziyat tahlilining sunggi bosqichida kompaniyaning ish rejasini tashkil qiluvchi barcha muhim strategik yondashuvlar aniqlanadi. U bajarilgan vaziyat taxhliliga tayanishi va quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- mavjud strategiya tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga mosmi?

- mavjud strategiya tarmoqning kelgusidagi muvaffaqiyat omillari bilan qanchalik kuchli bog‘liq?

- mavjud strategiya hozir va ilgari emas, kelgusidagi beshta raqobat kuchidan qanchalik yaxshi himoyalangan?

- mavjud strategiya kompaniyani ichki xatarlar va tashqi zaifliklardan himoyalay oladimi?

- kompaniya bir yoki bir nechta raqiblarning hujumlaridan xavfsirashi kerakmi?

- kompaniyaning qiymat pozitsiyasini yaxshilash, ijobiy imkoniyatlarni kupaytirish yoki uning raqobatli pozitsiyasini yaxshilash uchun qo‘shimcha chora-tadbirlarni amalga oshirish kerakmi?

Nazorat savollari:

1. Kompaniya ahvolining tahlili qanday savollardan iborat?
2. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
3. Kompaniyaning kuchi yoki zaifligi nimalardan iborat?
4. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatgabardoshliligi qanday aniqlanadi?
5. Kompaniyaning raqobat mavqei qanday?

5-bob: Strategiya va raqobat ustunligi.

Reja:

1. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi.

2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish.

3. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.

4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.

5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.

1. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi

Kompaniyaning raqobat strategiyasi - bu biznesga yondoshuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar, kompaniyaning bozordagi pozitsiyani mustahkamlash uchun olib boradigan kurashidan iborat. Bozordagi raqobatni urushga o‘xshatish mumkin. Bu urushda raqiblar yarador bo‘lishi, zarar ko‘rishi mumkin. Bunda faqat eng yaxshi strategiya g`alaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat strategiyasi hujumkorlik va mudofaa harakatlarini, qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli harakatlarni o‘z ichiga oladi.

Bozordagi raqobatchilar nechta bo‘lsa raqobatchilik strategiyasining variantlari va ko‘rinishlari shuncha bo‘ladi. Biroq ularning turi qanchalik ko‘p bo‘lmasin, ularning o‘xshashliklari topiladi. Strategiyaga yondoshishning keng tarqalgan 5 ta varianti mavjud bo`lib ular quyida keltirilgan:

1. *Xarajatlar buyicha ilg`orlik strategiyasi.* Tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda tula xarajatlarini pasaytirishni kuzda tutadi. Bu esa kup sonli xaridorni jalb qiladi.

2. *Keng tabaqalashtirish strategiyasi.* Kompaniya tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq kildiradigan uziga xos chizgilarni berishga qaratilgan. Bu ham xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.

3. *Optimal xarajatlar strategiyasi*. Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uygunlashtirish hisobiga qimmatli tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy vazifa uxshash tovarni ishlab chikaruvchilarga nisbatan optimal xarajat va past baholarni ta’minlashdan iboratdir.

4. *Fokuslangan strategiya*. Bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan bo`lib, xaridorlarning tor segmentiga yo‘naltiriladi. Bunda firma uz raqobatchilaridan ancha past baholar hisobiga utib ketadi.

5. *Ifodalangan strategiya yoki mahsulotni tabaqalashtirishga asoslangan bozor uyasi strategiyasi*. Uning maqsadi - tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada tularok javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta’minlashdir.

2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish

Raqobat ustunligiga deyarli har doim muvaffaqiyatli hujumkor strategik harakatlar hisobiga erishiladi. Ustunlikka erishishni ta’minlash uchun muvaffaqiyatli hujumkor strategiyaga kancha vaqt talab etilishi tarmoqdagi raqobat tavsifiga boglik. Ustunlikni ta’minlash vaqti qisqa bo`lishi, xizmat ko‘rsatish sohasidagi kabi, murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoqlardagi kabi ancha davomli bo`lishi ham mumkin. Ideal darajada sozlangan harakatlar mikyosi ancha katta bo`lgan (masalan, yangi qimmatbaho dorining patentiga farmatsevtikada ega bulish sezilarli ustunlikni ta’minlaydi) yoki uncha katta bo`lmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning yangi modadagi fasonlari osongina uzlashtirilishi mumkin, nusxa kuchirish orkali) raqobat ustunligini yaratishi mumkin.

Muvaffaqiyatli hujumdan sung «mevalarning samarasini» kurish davri keladi. Bu davrning davomiyligi esa raqiblarga yukotilgan pozitsiyalarni qaytarib olish uchun hujumga utishga kancha vaqt kerak bo`lishiga boglikdir.

Raqiblar firma yaratgan ustunlikka qarshi jiddiy qarshi hujum boshlashlari bilan uning emirilishi boshlanadi. Egallangan mavkeini saqlab kolish uchun firma ikkinchi strategik hujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa

raqobatchi ustunlikka erishish maqsadida kurashni kuchaytirgan paytlarida hujumga utishga tayyor turish uchun «mevalarni samarasini» kurish davrida ko‘rib qo`yish kerak bo‘ladi. Raqobat ustunligini saqlab turish uchun firma raqiblardan bir bosh baland bo`lishi kerak. Bozordagi o`zining pozitsiyasini mustahkamlash uchun ketma-ket strategik hujumlar uyushtirishi va xaridorlarning moyilligini saqlab turishi lozim.

Hujumkor strategiyaning oltita asosiy turi ajratiladi:

1. Raqobatchining kuchli tomonlariga qarshilik ko‘rsatish yoki ulardan o‘zib ketishga qaratilgan harakatlar.
2. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan harakatlar.
3. Bir nechta frontlarda bir vaqtda hujumga o‘tish.
4. Egallanmagan bushliqlarni egallash.
5. Partizan urushi.
6. Zarbalar.

3. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish

Raqobat bozorlarida barcha firmalar raqobatchilar uyushtiradigan hujumlarning ob’ektlari bo`lishi mumkin. Hujumlar xuddi eski, amaldagi firmalar tomonidan bo`lganidek, yangi firmalar tomonidan bo`lganidek, yangi firmalar tomonidan ham bo`lishi mumkin. Himoyaviy strategiyaning maqsadi hujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yukotish bilan utkazib yuborish. Himoya strategiyasi kompaniyaning raqobat ustunligini kuchaytirmasa ham, raqobat pozitsiyasi atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va raqobat ustunligini saqlab kolish imkonini beradi.

Raqobat ustunligini himoya qilishning bir kancha yullari mavjud. Ulardan biri - raqobatchilarning sozlangan harakatlarni boshlashlari uchun xalal berish. Bunday yondoshuv quyidagi asosiy qadamlarni kuzda tutadi:

1. Bo`sh bozor uyalarini tuldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish.

2. Raqobatchilar ega bo`lgan yoki ega bo`lishi mumkin bo`lgan modellar va mahsulotlar sortlarini ishlab chiqish.

3. Pastrok narxlarda raqobatchilarning mahsulotlariga yakin modellarni taklif etish.

4. Raqobatchilarni vositachi va distribyuterlarning taksimlash tarmogidan sikib chiqarish uchun ular bilan shartnomalar imzolash.

5. Vositachilar va distribyuterlar boshqa ta'minotchilar bilan aloqa boglashlariga xalal berish uchun ularga sezilarli skidkalarni kafolatlash.

6. Iste'molchilarni bepul yoki past narxlarda ukitishni taklif etish.

7. O'z mahsulotiga iste'molchilar talabini saqlab kolish uchun choralar ko'rish.

8. Kreditga sotish hajmlarini oshirish.

9. Butlovchi qismlar yetkazib berish vaqtini qisqartirish.

10. Muqobil texnologiyalarni patentlash.

11. Xususiy nou-xaularni himoyalash.

12. Eng yaxshi ta'minotchilar bilan eksklyuziv kontraktlar imzolash.

13. Raqobatchilarni yakinlashtirmaslik uchun xomashyolarni katta hajmlarda sotib olish.

14. Raqobatchilar bilan ishlaydigan ta'minotchilardan voz kechish.

15. Tovarlar va raqobatchilar harakatlarni doimo nazorat qilib turish.

Himoyaviy strategiyaga bo`lgan ikkinchi yondoshuv raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz kolmasligi va kompaniya hujumga tayyor ekanligini yetkazib turishdan iborat.

Raqobatchilarning hujumkor harakatlariga qarshilik ko'rsatishning boshqa yuli raqobatchilarni uziga jalb etadigan va ularni hujumkor harakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinishdan iborat.

Firmaning foydaliligi kanchalar yuqori bulsa, bu boshqalar uchun uziga jalb etadigan «xurak» vazifasini utaydi va hujumkor harakatlar qilish istagini tugdiradi. Bunday sharoitda kompaniya hisob mexanizmlari yordamida himoyalanishi mumkin.

4.Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi

Kompaniya mablag`larini vertikal integratsiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi uning raqobat pozitsiyasini kuchayishidir. Agar vertikal integratsiya kompaniya xarajatlarini sezilarli darajada pasayishiga yoki kushimcha raqobat ustunligiga erishishga olib kelmas ekan, u strategik hisoblanmaydi va unga mablag` sarflashning foydasi yuk.

«Orqaga» integratsiya shundagina xarajatlarni pasayishiga olib keladiki, unda ishlab chiqarishning talab etiladigan hajmi shu darajada yuqori bo‘ladiki, u xuddi ta’minotchilardagi kabi ishlab chiqarish miqyoslarida shunday tejamkorlikni ta’minlaydi.

«Oldinga» vertikal integratsiya ham ana shunday ildizlarga ega.

Vertikal integratsiyaning kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

1. Integrallashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin kunikish tendensiyasiga ega bo‘ladilar, chunki bu katta xarajatlar bilan boglik.

2. Integratsiya ta’minotchilarni erkin tanlash xususida firmaning imkoniyatlarini cheklaydi.

3. Vertikal integratsiya kadriyatlar zanjiridagi har bir bosqichda quvvatlarni balansligi bilan boglik bo`lgan muammolarga olib keladi.

4. «Oldingi» yoki «orqaga» integratsiya turli malaka, mahorat va ishbop kobiliyatlarini talab etadi.

Shunday qilib, vertikal integratsiya strategiyasining ham kuchli, ham kuchsiz tomonlari bo`lishi mumkin. Integratsiyaning qanday yo‘nalish va qanday mikyoslarini tanlash quyidagilarga boglik:

1. Integratsiya kompaniyaning strategik jihatdan muhim bo`lgan ish sohalari xarajatlarini pasaytirish yoki tabaqalashtirishni chuqurlashtirish tomoniga yaxshilashga kodirmi?

2. Kapital xarajatlar, javobiy reaksiyaning chapdastligi va tezligiga, ma’muriy xarajatlarga qanday ta’sir ko`rsatadi?

3. Raqobat ustunligini yaratishga kodirmi?

5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari

Vaqt omili strategiyani tanlashda xal qiluvchi rol uynaydi: Ustunlikka erishish uchun «qaldirg`och» firmaning «qaltis vaqtda strategik harakat kerakmi yoki kerak emas?» degan savolga javob beradi.

Strategik qadamlarni birinchi bo`lib qo`ygan firma shundagina yuqori natijalarga erishishi mumkin, qachonki:

1. Tashabbuskorlik firmaning obro‘ orttirishiga yordam bersa.

2. Xomashyo, yangi texnologiyalar ta’minotchilari, sotish tarmoqlari bilan erta o`rnatilgan aloqalar mutlaq ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi mumkin.

3. Birinchi xaridorlar takroriy haridlarni amalga oshirib kompaniyaga kuchli ixlosmandlikni saqlab qoladilar.

Ammo kutish har doim ham muvaffaqiyatsiz yondoshuv bo`lavermaydi.

«Qaldirg`och»lar uchun qiyinchiliklar paydo bo‘ladi, qachonki:

1. Birinchi bo`lib yurish, yulboshchilardan keyin yurishga qaraqanda ancha qimmatga tushadi.

2. Texnologik o`zgarishlar shunchalik tez amalga oshadiki, ilk investitsiyalar tezda samarali bo`lmay qoladi.

3. Kutayotganlarga bozorga kirish osonrok, chunki xaridorlar har doim ham «qaldirg`och»larga sadoqatni saqlab qolavermaydilar.

4. Ilgarilab ketayotganlarning mahorat va nou-xaularidan osongina nusxa kuchirilishi mumkin yoki hatto orqada qolayotganlar tomonidan takomillashtirilishi ham mumkin.

Nazorat savollari:

1. Raqobat strategiyalarining turlari.
2. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo‘llaniladi?
3. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo‘llaniladi?
4. Hujumkorlik strategiyasining turlari.
5. Raqiblar hujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?

Raqobat ustunligini himoyalash yo‘llari.

6-bob. MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH

Reja:

1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko`niktirish.

2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiya.

3. Yetuklik bosqichida bo`lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

4. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya.

5. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

6. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi.

7. Ikkinchi darajali urinda bo`lgan firmalar strategiyasi.

8. Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar.

1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko`niktirish

Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko`niktirish vazifasi ancha murakkabdir, chunki bunda bir kancha ichki va tashki omillarni tahlil qilish kerak bo‘ladi. Eng asosiy omillarni ikkita katta guruhga ajratish mumkin:

1. Tarmoq holatini va undagi raqobat shartlarini tavsiflovchi omillar.

2. Firmaning raqobat imkoniyatlarini, uning bozordagi pozitsiya va imkoniyatlarini tavsiflovchi omillar.

Marketing strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma ahvolining uchta klassik variantini ko‘rib chikib, namoyish etish mumkin.

Tarmoqdagi sharoit variantlari:

1. Yangi va tez usayotgan tarmoqlardagi raqobat.

2. Yyetuklik bosqichida bo`lgan tarmoqlardagi raqobat.

3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatida bo`lgan tarmoqlardagi raqobat.

4. Tarqoq tarmoqlardagi raqobat.

5. Xalqaro bozorlardagi raqobat.

Firma ahvolining variantlari:

1. Bozordagi ilg`orlar (yetakchilar).
2. Ikkinchi darajali o‘rinda bo‘lganlar.
3. Zaif yoki raqobatda talofat ko‘rgan firmalar.

2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Yangi tarmoq - bu «oyoqka turish»ning ilk bosqichida bo`lgan tarmoq. Yangi tarmoqlar strategiyani ishlab chikuvchilar oldiga alohida muammolar qo`yadi. Ular quyidagilar:

- yangi bozor yaxshi urganilmaganligi, statistik ma’lumotlar yetarli bo`lmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendensiyalarini aniq belgilash imkoniyati bo`lmaydi;

- nou-xaularning ko`p qismi patentlangan bo`lib, astoydil qo‘riqlanadi, shuning uchun ulardan foydalanish imkoniyati bo`lmaydi;

- raqobat kurashida texnologiyalarning qaysinisi yutib chiqishi va qaysi tovarlar xaridorlarga ma’qul kelishi haqida bir xil fikrga kelish qiyin bo‘ladi;

- har bir firma o`zining texnologiyasini, tovar turini va mahsulotni tarkatishga bo`lgan strategik yondoshuvini iste’molchilarga tan oldirishga harakat qiladi;

- ishlab chiqarish hajmlarining o`sishi bilan tajribaning egri chizigi samarasi ishlab chiqarish xarajatlarini sezilarli darajada pasaytiradi;

- firmalar o`z raqobatchilari haqidagi ma’lumotlarni yetishmasligini doim xis qiladilar;

- ko`p hollarda firmalarda xomashyo va materiallar bilan ta’minlaydigan ishonchli ta’minotchilarni qidirish muammolari yuzaga keladi;

- juda ko`p kompaniyalar pul mablag`larini yetishmasligini xis qiladilar va raqib firmalarga qo`shilib ketadilar yoki ularni sotib oladilar.

Yangi tarmoqda biznes qilishning eng muhim strategik muammolaridan biri shuki, unda doimo tavakkalchilik qilish va imkoniyatlarni baholab berish talab etiladi. Yangi tarmoqda muvaffaqiyatga erishish uchun bir kancha tavsiyalarga amal qilish zarur bo‘ladi.

Tavsiyalar:

1. Tavakkalchilik qilib va yaratuvchilikning dadil strategiyasidan foydalanib ilg`orlik uchun kurashishga birinchi bosqichda g`alabaga erishishga harakat qiling

2. Texnologik jarayonni takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash tashabbuslarini faol qo`llab-quvvatlang.

3. «Qaldirg`ochlik»ning har qanday ustunliklaridan foydalanishga harakat qiling.

4. Yangi iste'mol segmentlarini, tovarni iste'molchilarga yetkazib berishning yangi vositalarini kidiring, faoliyatning geografik chegaralarini kengaytiring.

5. Reklamada asosiy urguni xaridorlarni tovar bilan tanishtirishdan asta-sekin ularda firma va tovar markasi haqida yaxshi fikr paydo qilishga ko`chiring.

6. Texnologik o`zgarishlarga tez reaksiya ko`rsating.

7. Bozorga xaridorlar guruhini jalb etish uchun narxlarni pasaytirishdan foydalaning.

8. Bozorga moliyaviy jihatdan baquvvat autsayderlar kirishini kuting. Bu tarmoqqa investitsiyalar qo`yishdagi xavf kamayganda mumkin bo‘ladi.

9. Kuchli raqobatchilar paydo bo`lishiga tayyorlaning.

Firma ilg`orlik uchun kurashda ilk g`alabadan keladigan bir daqiqalik manfaatni uzoq muddatli raqobat ustunligi va bozorda mustahkam pozitsiya yaratish ehtiyoji bilan muvofiqlashtirishi zarur.

3. Yyetuklik bosqichida bo`lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Yangi tarmoqlarning tez sur'atlar bilan o`sishi uzoq davom etmaydi. Yetuklik bosqichiga o`tish davrida, tarmoqning raqobat muhitida sezilarli o`zgarishlar sodir bo‘ladi.

Bular quyidagilar:

1. Iste'mol talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltiradi.

2. Mijozlar injiqroq bo‘lib boradilar va takroriy haridlarida katta foyda talab qiladilar.

3. Raqobat ko`p hollarda xarajatlarga va xizmat ko‘rsatish darajasiga katta ta’sir ko`rsatadi.

4. Ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirishda jiddiy muammolar paydo bo‘ladi.

5. Innovatsion jarayon va tovarlarni qo`llashning yangi usullarini izlash qiyinlashadi.

6. Xalqaro raqobat kuchayadi.

7. Tarmoqning daromadliligi pasayadi.

8. Raqobatning kuchayishi avvalgi raqobatchilarning bir-birga qo`shilib ketishlariga va bir-birlarini «yutib» yuborishlariga olib keladi.

Yetuklik bosqichi rivojlanib borgan sari firmalar uzlarining strategik harakatlarini raqobatchilar orasida pozitsiyalarini mustahkamlashga yo‘naltiradilar. Bunda ular quyidagi vositalardan foydalanadilar:

- Parametrik qatorlarini qisqartirish.
- Ishlab chiqarish jarayonini modernizatsiya qilishga e’tiborni qaratish.
- Xarajatlarni kamaytirishga e’tiborni kuchaytirish.
- Mavjud xaridorlarga sotuvni oshirish.
- Raqobatchi firmalarni past baholarda sotib olish.
- Xalqaro bozorga chiqish.

4. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya

Ko‘pgina firmalar sanoatga nisbatan o‘sish past bo`lgan tarmoqlarda ish olib boradilar.

Bunday firma yoki kompaniyalar davom etayotgan turgunlikning aniq vokeligini tan olishlari va bozorning mavjud imkoniyatlariga mos keladigan maqsadlarni ifodalashga o`z kuchlarini sarflashlari kerak bo‘ladi.

Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi tarmoqlarda muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar asosan quyidagi strategiyalarga amal qiladilar:

1. O‘suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqish yo`li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo`l tutish.

2. Sifatni yaxshilash va innovatsiya asosida differensiyalash tomon yo`l tutish.

3. Xarajatlar darajasini pasaytirish uchun zo`r berib va uzilishlarsiz ishlash.

Odatda sanab o`tilgan uchta strategiyaning bittasidan foydalanish talab etiladi. Lekin ular bir-birini inkor etmaydilar. Unumdorlikning o`sishi baholarni pasaytirish imkonini beradi, bu uz navbatida sotuv hajmini o`sishiga olib keladi.

5. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Ba’zi tarmoqlar yuz, hatto minglab kichik va urta firmalardan iborat bo‘ladi. Ularning kupchiligini xususiy firmalar tashkil etib, ularning birortasi ham tarmoqdagi umumiy sotuv hajmida sezilarli rol uynamaydi. Bo`lib tashlangan tarmoqning asosiy farqlanadigan xususiyati, unda yetakchilarning yukligidir. Bunday tarmoqlar qatoriga kitob nashriyotlarini, neftni tanker bilan tashish, avtomobillarni ta’mirlash, tez xizmat ko`rsatadigan restoran va kafelar, xususiy firmalarda buxgalterlik xizmatlari, ayollar kiyimlarini tikish ustaxonalari, mexmonxona va otellar, mebel ishlab chiqarish, karton kutichalar tayyorlash, ozik-ovkat tovarlarini kadoklash kabilarni kiritish mumkin.

Tarqoq tarmoqlarda raqobat kurashi o‘rtacha kuchlidan shiddatligacha bo`lishi mumkin. Tarqoq tarmoqlarga to‘g‘ri keladigan raqobat strategiyasining extimoldagi variantlariga quyidagilar kiradi:

1. Namunali sharoitlarni yaratish va ulardan foydalanish.

2. Past xarajatlarni ta’minlash.

3. Integratsiya yuli bilan xaridor uchun foydani oshirish.

4. Tovar turiga ixtisoslashish.

5. Xaridor turiga ixtisoslashish.

6. Cheklangan geografik hududlarga fokuslash.

Tarmoqning tarqoqlik sharoitida firmada strategik tanlash erkinligi mavjud: ya’ni keng marketing maqsadlarini kuzlash, xarajatlarning raqobat ustunligi yoki tabakalashtirishdan foydalanish.

Tarqoq tarmoqlarda bir vaqtning uzida kup strategik yondoshuvlardan foydalanish mumkin bo‘ladi.

6. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi

Firmalarning xalqaro bozorga chiqishlarini asosiy sabablari quyidagilardir:

- yangi bozorlarni egallash,
- boshqa mamlakatlar tabiiy resurslaridan foydalanish xukukini olish yoki yana ham past xarajatlarga erishish zaruriyati.

Sanab utilgan har bir holatda dunyo bozoriga chiqish strategiyasi mavjud sharoitga mos kelishi kerak. Dunyo bozorlaridagi raqobat strategiyalarini ishlab chiqishga milliy bozorlardagiga qaraqanda ancha kattik talablar qo`yadi. Bir mamlakat bozorining ikkinchi mamlakat bozoridan asosiy farqlariga xaridorlarning didlari, sotish kanallari, o`sish istiqbollari, harakatlantiruvchi kuchlar va raqobatchilarning ta’ziqlari, milliy bozorlardagi sharoitlardan kanchalik farqlanishi kiradi. Bundan tashkari bunday farqlarga xalqaro operatsiyalarning turtta xarakterli xususiyatlari ham kiradi.

1. Ishlab chiqarish xarajatlari darajasini har-xilligi.
2. Valyuta kurslarining uzgaruvchanligi.
3. Xukumatlarning savdo siyosati.
4. Xalqaro raqobatning xarakteri.

Turli tarmoqlarda xalqaro raqobat shakllari bir-birdan tubdan farq qiladi. Fransiyada ham, Braziliyada va YAponiyada ham bank xizmatlari ko`rsatiladi, lekin bu mamlakatlardagi bank sohasidagi raqobat shartlari va sharoitlari turlichadir.

Xalqaro bozorda raqobat global va kup millatli bo‘ladi. Turli milliy bozorlarda raqobat sharoitlari bir-biri bilan uzviy bog`langan takdirda global raqobat mavjud bo‘ladi. Bu esa xakikatda dunyo bozorini tashkil etish imkonini beradi. Global raqobatning mavjud bulish shartlaridan yana biri turli mamlakatlardagi ilg`or firmalar uzaro, bir-birlari bilan raqobat qilishi bilan ifodalanadi. Kup millatli raqobat

davomida firmalar milliy bozorda ilg`orlik uchun kurashadilar, global raqobatda esa firmalar dunyo mikyosida ustunlikka erishish uchun kurashadilar.

Dunyo bozorida firma faoliyatining strategik imkoniyatlari mavjud bo‘ladi:

1. Chet el firmalariga uning mahsulotini ishlab chiqarish uchun uning xususiy texnologiyalaridan foydalanish xukukini berish.

2. Milliy ishlab chiqarishni mustahkamlash va xorij bozorlariga tovarlar chiqarish.

3. Ko`p millatli strategiya tomon yo`l tutmoq. Bunda firma o`z faoliyatini amalga oshirayotgan har bir davlat uchun alohida strategiya ishlab chiqadi. Ayni paytda u mazkur davlatlardagi xaridorlar didlariga va raqobat sharoitlariga mos kelishi kerak.

4. Past xarajatlar global strategiyasiga yul tutmok.

5. Tabaqalashtirishning global strategiyasiga yul tutmok.

6. Fokuslashgan global strategiyasi tomon yul tutmok.

Kompaniya mustahkam mavqega ega bo`lgan va katta foyda olayotgan mamlakat bozorlari «xazina» deb ataladi. Yaponiya yapon kompaniyalari uchun eng daromadli bozor bo`lib hisoblanadi. Chunki yapon konunchiligi tomonidan yaratilgan savdo tusiqlari uni xorijiy raqobatchilardan samarali himoya qiladi.

7. Ikkinchi darajali o‘rinda bo`lgan firmalar strategiyasi

Ikkinchi darajali urinda bo`lgan firmalar bozorda tarmoqning ilg`orlariga nisbatan ancha zaif pozitsiyasiga ega bo‘ladilar. Ularning ba’zilari tirishkok, sergayratlikga da’vogar bo‘ladilar va sozlangan strategiyalardan uz pozitsiyalarini mustahkamlashda, bozordagi ulushini kengaytirishda foydalanadilar. Ular ancha chapdast bo‘ladilar va quyidagi yondoshuvlardan har kanakasini kullay oladilar.

1. Vakant uya strategiyasi.

2. Mutaxassis strategiyasi.

3. Firmaning «bizda ulardagidan yaxshi» strategiyasi.

4. «Itoatguy izdosh» strategiya.

5. «Ega bulish (yoki orttirish) hisobiga o`sish» strategiyasi.

6. Obro`ga mos strategiya.

8. Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar

Raqobat mavqei yomonlashayotgan firma uz siyosatini turtta asosiy strategik imkoniyatlardan kelib chikib kuradi. Firmada moliya mablag`lari mavjud bulsa, u quyidagi strategiyani amalga oshirishi mumkin.

- Aylanma hujum strategiyasi.
- Himoya va mustahkamlash strategiyasi.
- Tezlik bilan chekinish strategiyasi.
- «Hosil yigish» strategiyasi.

Bunday firmalar jozibasiz tarmoqlarda «hosil yigish» dan pul mablag`larini daromadli sohalarga yo‘naltiradilar.

Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar quyidagilardan iborat:

1) Strategiya ishlab chiqish va uni amalga oshirishda firmaning raqobat mavqeini uzoq muddatga kuchaytirish imkonini beradigan harakatlarga alohida e’tibor bering.

2) SHuni bilingki, izchillik bilan aniq ishlab chiqarilgan va keskirlik bilan amalga oshirilgan raqobat strategiyasi firmaga obro‘ keltiradi va kning tarmoqdagi mavqeini tan oldiradi. Bir laxzalik bozor imkoniyatlaridan foydalanishga asoslangan o‘zgaruvchan strategiya esa yuzaki natijalar beradi.

3) Pastroq xarajatlar va kengroq tabaqalashtirish o‘rtasidagi murosasozlikka asoslangan, «yo‘lning yarmisida to‘xtab qolgan» strategiyalardan uzoqroq bo‘ling.

4) Mablag‘larni mustahkam bozor ustunliklariyaratishga sarflang.

5) Raqobat ustunliklari yaratish uchun agressiv hujum taktikasini va ularni himoya qilish uchun qat’iy himoya taktikasini qo‘llang.

6) Eng qulay sharoitlardagina muvoffaqiyat keltirishi mumkin bo‘lgan strategiyalardan qoching.

7) Firmaga manevr imkoniyatlari qoldirmaydigan qattiq strategiya qo‘llayotganda extiyot bo‘ling, chunki tez o‘zgaruvchan bozor sharoiti barcha harakatlaringizni yo‘qqa chiqarishi mumkin.

8) Raqiblar harakatiga yetarli baho bermaslikka yo‘l qo‘ymang.

9) Salobatli raqobat ustunligi va yetarli moliyaviy ta’minot bo‘lmasa kuchli raqiblarga hujum qilmang.

10) Kuchli raqibdan ko‘ra kuchsiz raqibga hujum qilish foydaliroq ekanligini biling.

11) Xarajatlar bo‘yicha yetarli ustunlikka ega bo‘lmay turib baholarni pasaytirmang.

12) Raqiblarning bozordagi o‘rnini bisib olishga qaratilgan agressiv siyosat ularni urush ochishga va «marketingcha» qurollanish poygasini boshlashga turtki bo‘lishi mumkin.

13) Tabaqalashtirish strategiyasini amalga oshirishda sifat, tovarlardan foydalanish va xizmat ko‘rsatishda muhimroq tafovvutlar topishga harakat qiling.

Nazorat savollari:

1. Firma ishlayotgan tarmoqni qanday ta’riflash mumkin?
2. Firmaning tarmoqdagi ahvoli qanday baholanadi?
3. Firmaning tarmoqdagi mavqei va strategik imkoniyatlari o‘rtasida qanday bog‘lanish bor?
4. Hujumkorlik strategiyasini qachon qo‘llash lozim?
5. Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga nimalar kiradi?
6. Firmaning strategik harakatlari deganda nimani tushunasiz?

7-bob. DIVERSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYASLARI

Reja:

1. **Korporatsiyaning o`sishi va rivojlanishi.**
2. **Diversiyalashni qo`llash.**
3. **Vertikal integratsiya**
4. **Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi.**
5. **Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.**
6. **Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.**
7. **Qisqartirish va tugatish strategiyasi.**
8. **Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.**
9. **Ko`pmillatli diversiyalash strategiyasi.**

1. Korporatsiyaning o`sishi va rivojlanishi

Kupchilik kompaniyalar uz faoliyatlarini katta bo`lmagan tor ixtisosli korxona sifatida mahalliy va hududiy bozorlarga xizmat ko`rsatib boshlaydilar. Boshlangich bosqichda mahsulot assortimenti katta bo`lmaydi, uz mablag‘lari cheklangan, raqobat pozitsiyalari zaif bo‘ladi. Kup yosh kompaniyalar bozordagi ulushini oshirib va xaridorlar e’tiborini kozona borib, odatda sotuv hajmlarini oshirishga harakat qiladilar. Narx, sifat, xizmat ko‘rsatish va reklama xaridorlar manfaatlariga buysundiriladi.

Keyingi bosqichda geografik ekspansiya uchun imkoniyatlar axtariladi. U shunday davomiylikda kechadi: mahalliy, hududiy-milliy-xalqaro bozorlar. Bozorlarga kirib borish darajasi rentabellik darajasiga boglik ravishda uzgarib turadi.

Kompaniya bir tarmoqning imkoniyatlaridan foydalanib,daromad olib turar ekan,diversiyani amalga oshirishning xech qanday zaruriyati yuk. Lekin, o`sish saloxiyati qisqarib borar ekan boshqa sohalar faoliyatiga diversiya qilish strategik jihatdan uzini oklaydi yoki to`g`ri bo‘ladi.

Bunday strategik imkoniyatlar turlichadir. Kompaniya turdosh tarmoq kabi uzi uchun butunlay yangi bo`lgan tarmoqqa ham diversiya qilishi mumkin. Buni katta va katta bo`lmagan hajmlarda amalga oshirish mumkin.

Biznesning bir turida faoliyat ko`rsatayotgan kompaniyalar uzoq yillar diversiyasiz amal qilib xavas kilarli natijalarga erishishlari mumkin. Bunga misollar kup. Bir sohada konsentratsiya - jamlanish qator foydali tashkiliy va boshqaruv ustunliklariga egadir. Birinchidan,konsentratsiya «biz kimmiz va nima bilan shugullanamiz» degan savoldagi mavxumiylikni istisno qiladi. Bunda barcha kuch biznesning bir turiga yo‘naltiriladi va rahbariyatning xatti-harakatlari boshqa sohalarga «sochilib ketish» extimoli bo`lmaydi.

Ikkinchidan, bir sohada jamlanish jiddiy ragbatlar borligini kuzda tutadi. Ular menejerlarni bir daqiqalik foyda olishga emas, firmaning tarmoqdagi raqobat pozitsiyalarini uzoq kelajakda ham musiaxkamlashga ragbatlantiradi.

Boshqa tomondan, bir yo‘nalishda jamlanish, uning harakatlarini bir tomonga yo‘naltirish kompaniya uchun katta tavakkalchilik bo`lib hisoblanadi. Obrazli qilib aytganda «uning, firmaning barcha tuxumlari bir savatda bo‘ladi».

Sekin usayotgan tarmoq sharoitida kuchli kompaniyalar diversiyani boshlash uchun nakd pul ortikchaligidan foydalanish imkoniyatini ko‘rib chiqishlari kerak. Diversiyani boshlash masalasi qisman kompaniyaning mazkur tarmoqda o`sish imkoniyatlariga, qisman uning raqobat pozitsiyalariga boglikdir. Firma o`zining asosiy ustunliklaridan samarali foydalana oladigan sohalarga diversiya qilishi eng yaxshi strategiya bo`lib hisoblanadi. Lekin firma uchun butunlay yangi bo`lgan tarmoqlarga diversiyalash, turdosh tarmoqlarning birortasiga ham o`sish istiqbollarini ta’minlay olmay kolgan takdirda kuzda tutilishi kerak. SHunday qilib, «qachon diversiyalash kerak?» degan masalani xal etish, bir tomondan firmaning bozordagi raqobat pozitsiyasiga, boshqa tomondan tub tarmoqdagi kolgan imkoniyatlariga boglikdir. Kompaniyalar diversiyani amalga oshirishlarining aniq belgilangan vaqti yuk.

Kompaniyalar uchun uzoq muddatli daromadni maksimallashtirishning ma’nosi shuki, kompaniya odatda uz bozori doirasida narxdagi ustunlik, tabaqalashtirish va fokuslanish strategiyalari vositasida yaxshi raqobatlashadi. Ammo bu strategiyalar (sotishda va ta’minotda strategik ustunliklarga ega bulish uchun)

oldinga va orqaga vertikal integratsiyani ham uz ichiga olishi mumkin. YAna bir imkoniyat kompaniya faoliyatini diversiyalashdir.

Kompaniyaning o`sishi va rivojlanishi odatda uchta asosiy bosqichdan iborat:

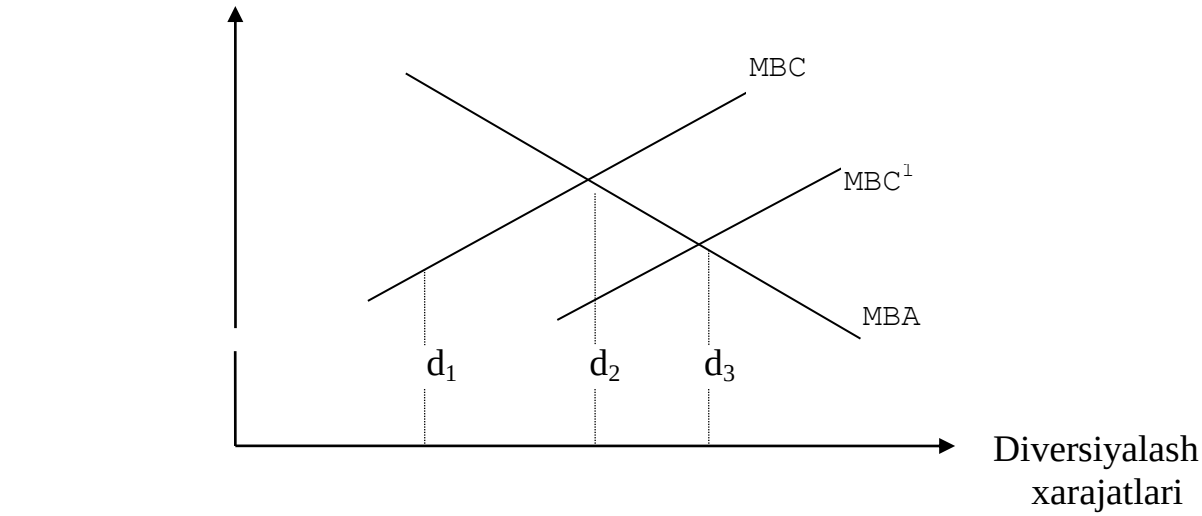
- milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish;

- vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli pozitsiya tomon global ekspansiya;

- erkin resurslarni biznesning boshqa turiga investitsiyalash yuli bilan diversiyalash.

Bularning barchasi kompaniyaning o`sishiga olib keladi, ammo «diversiyalash darajasi» oshgan sari kamayuvchi qaytim «qonuni»ni nazarda tutish kerak.

Ma’lum bir nuqtadan so‘ng ekstensiv diversiyalash, vertikal integratsiya va biznesning baynalminallashuvi sarflangan kapital birligiga to‘gri keladigan daromadlarning kamayishiga olib keladi, chunki kompaniya birinchi navbatda eng daromadli qulay imkoniyatlarni amalga oshiradi, so‘ngra eng kam daromad keltiruvchi imkoniyatlar qoladi, bu esa firmaning o‘sish imkoniyatlarini cheklab qo‘yadi. Buni 8-rasmda ko‘rishimiz mumkin.



8.1.-rasm. Sarflangan kapital birligiga to‘g‘ri keladigan qo‘shimcha foydaning diversiyalash xarajatlariga bog‘liqligi

2. Diversiyalashni qo`llash

Diversiyalashning tub maqsadi aksionerlar uchun kadriyatlar yaratish hisoblanadi. Yagona korporativ tizimga birlashgan firmalar guruhi ularning har biri beradigan samaradan kuprok samara bermas ekan, diversiyalash aksiyalarning daromadliligini oshirmaydi. Agarda «A» kompaniya «B» kompaniyani sotib olish bilan diversiyalanar ekan va ular oladigan foyda ular birlashishidan oldin oladigan foyda summasidan oshmas ekan, bunday diversiyalash muvaffaqiyatsizdir. «A» kompaniyaning omonatchilari 2+2=4 natijani o`z mablag`larini «B» kompaniya aksiyalariga qo`yib ham olishlari mumkin edi. Lekin, diversiyalash natijasi 2+2=5 samarasini bermas ekan, aksiyaning daromadliligi oshmaydi.

Korporativ boshqaruvchilar diversiyalash buyicha u yoki bu qarorlar aksiya daromadliligini oshirishga kodir ekanligini,quyidagi uchta mezondan foydalanib baholashlari mumkin:

1. Jozibadorlik mezoni. Diversiyalash uchun tanlangan tarmoq kuyilgan mablag`lardan yaxshi foyda olish nukta nazaridan jozibali bo`lishi kerak.

2. «Kirish uchun xarajatlar» mezoni. Foyda olish saloxiyatiga zarar etkazmaslik uchun tarmoqka kirish xarajatlari u darajada yuqori bulmasligi lozim.

3. Kushimcha manfaatlar mezoni. Faoliyatda yangi raqobat ustunligini barpo etish uchun kompaniya ma’lum harakatlarni amalga oshirishi zarur.

Diversiyalash bilan shugullanuvchi korporativ boshqaruvning strategik tanlovi diversiyalashning quyidagi strategiyalarida namoyon bo‘ladi:

1. YAngi tarmoqka kirish strategiyasi.

2. Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.

3. Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.

4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi.

5. Qayta tarmoqlashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyasi.

Birinchi uchta strategiya diversiyalash usullarini uzida jamlaydi, turtinchi va beshinchisi esa diversiyalanib bulingan kompaniya pozitsiyalarini mustahkamlash strategiyasidir.

Diversiyalashning ikkita asosiy turi - bog‘liq va bog‘liq bo`lmagan turlari mavjud. Bog‘liq diversiyalash kompaniya faoliyatidagi biznesning mavjud sohalari (masalan, ishlab chiqarish, marketing, moddiy ta’minot yoki texnologiya) bilan bog‘liq bo`lgan yangi sohadir.

Bog‘liq bo`lmagan diversiyalash - faoliyatning, biznesning mavjud sohalari bilan ochiqdan-ochiq aloqasi bo`lmagan yangi sohasidir.

Diversiyalash quyidagi yullar bilan amalga oshirilishi mumkin:

- ichki kapitallar bozori orqali;
- qayta tarkiblashtirish orqali;
- funksiyalar yoki resurslarni taqsimlash orqali.

Ichki kapitallar bozori yordamidagi diversiyalash fond bozori qaysi funksiyalarni bajarsa, ayni shu funksiyalarni bajaradi. Ichki kapitallar bozorida korporatsiya quyidagi asosiy vazifalarni bajaradi:

- korporatsiya xo`jalikning urta bugini tarkibidagi strategik rejalashtirish funksiyalarini bajarish;
- moliyaviy maqsadlarni belgilab olish va xo`jalikning urta bugini faoliyatini kuzatib borish;
- korporativ kapitallarni raqobatlashuvchi urta korxonalar urtasida joylashtirish.

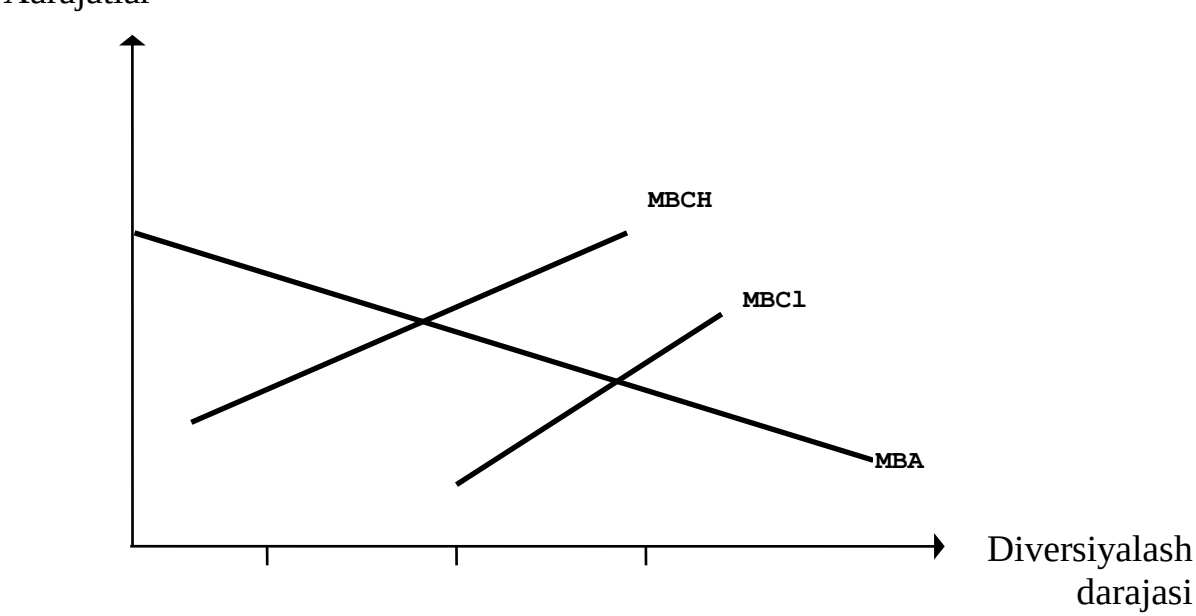
Bunday sharoitlarda urta korxonalar asosiy idoraning faqat moliyaviy nazorati ostida bo`lgan mustaqil daromad markazlari vazifasini bajaradi.

Qayta tarkiblashtirish strategiyasi ichki kapitallar bozori strategiyasi turlaridan biridir. Ular urtasidagi farq korporatsiyaning urta korxonalar faoliyatiga aralashuv darajasidadir. Qayta tarkiblanadigan korxonalar odatda tashkil qilish va rivojlantirish jarayonida yomon boshqarilgan bo‘ladi. Maqsad ularga uz faoliyatini faollashtirishda yordam berish, urta korxonalar darajasida yangi strategiyalarni rivojlantirish va kompaniyaga yangi moliyaviy va texnologik resurslarni kiritishdan iboratdir.

Resurslarni qayta taqsimlash yuli bilan amalga oshiriladigan diversiyalashni mavjud va yangi urta korxonalarning bir yoki bir necha muhim funksiyalari uxshash bo`lgan hollarda amalga oshirish mumkin. Resurslarni qayta taqsimlashdan maqsad

kompaniya faoliyatidagi umumiy ishlab chiqarish, taqsimot kanallari, ilgari surish vositalari, ITTKI va shu kabilardan foydalanishda sinergizmni amalga oshirishdir. Shunday qilib, har bir urta korxonalarga ushbu masala mustaqil hal qilingandan kura kamroq xarajatlar talab qilinadi.

Kompaniya faoliyatini diversiyalashda bunday kompaniyani boshqarish qiymatini ham hisobga olish talab qilinadi. Ushbu xarajatlar urta korxonalar soni va ular urtasidagi koordinatsiya zarurati bilan aniqlanadi. Masalan, ma’lum bir sinergizm mavjud bo‘lgan 12 ta o‘rta korxonadan iborat kompaniyadagi boshqarish xarajatlari sinergizm bo`lmagan 10 ta urta korxonadan iborat kompaniyadagiga qaraganda kuproq bo‘ladi (10-rasmga qarang). Koordinatsiyaga ehtiyoji kuchli bo`lgan kompaniya uz mavqeini urta korxona sinergizmi orqali kuchaytirishga intilmoqda, deb faraz qilaylik. Koordinatsiyaga bo`lgan ehtiyoji unchalik kuchli bo`lmagan kompaniya esa ichki kapital bozori yoki qayta strukturalash strategiyasiga rioya qiladi. Bog‘liq bo`lmagan diversiyalashda urta korxonalar urtasida koordinatsiya talab qilinmaydi. Demak, kompaniya portfelidagi urta korxonalar soni ko`paygan sari boshqaruv xarajatlari ham kupayadi.



8.2.-rasm. Koordinatsiyaga sarflanadigan solishtirma xarajatlarning diversifikatsiya darajasiga bog‘liqligi

Bunga aksincha, bog‘liq diversiyalashdagi kompaniyalarning xarajatlari urta korxonalar soniga va ular urtasidagi kerakli koordinatsiya darajasiga qarab ortib boraveradi. Ushbu kupaygan xarajatlar bog‘liq diversiyalashda katta daromadlarni ham yuqqa chiqarishi mumkin (8.1-jadval).

Shunday qilib, bog‘liq va bog‘lis bo`lmagan diversiyalashning qaysi birini tanlash daromadlarni va boshqaruvga sarflanadigan qo‘shimcha xarajatlarni solishtirish yuli bilan aniqlanadi.

Kompaniya mahoratidan keng foydalanilsa, shuningdek, boshqaruv xarajatlari ham resurslarni taqsimlashda kerak bo`lgan qiymatlardan oshmasa, firma butun e’tiborni bog‘liq diversiyalashga qaratishi kerak. Xuddi shuningdek, agar asosiy urta korxonalar uta ixtisoslashgan bo`lib, boshqa joyda qo‘llanilmasa, boshqaruv xarajatlari ichki bozor strategiyasini amalga oshirish uchun kerak bo`lgan qiymatlardan ortiq bulmasa, kompaniya bog‘liq bo`lmagan diversiyalashga konsentratsiyalanishi kerak.

8.1-jadval

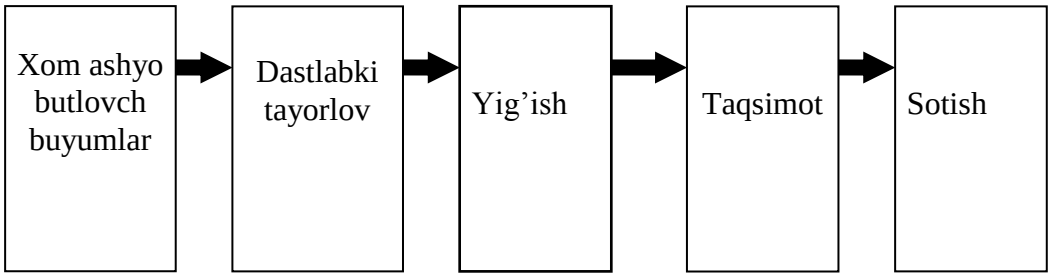
Bog‘liq va bog‘liq bo‘lmagan diversiyalashni takqoslash

Diversiyalash strategiyasi	Amalga oshirish yullari	Boshqaruv xarajatlarining manbalari
Bog‘liq	Ichki kapital bozori. Qayta tarkiblashtirish Resurslarni taqsimlash	O‘rta korxonalar soni O‘rta korxonalar o‘rtasidagi koordinatsiya
Bog‘liq emas	Ichki kapital bozori Qayta tarkiblashtirish	

Diversiyalashning aksi bo`lgan strategiya ikki yoki undan kup kompaniyalarni biznesning yangi imkoniyatlaridan foydalanish bilan bog‘liq (masalan, ITTKI) qiymat, tavakkalchilik va daromadlar sohasidagi strategik alyansni tashkil qilishidir.

3. **Vertikal integratsiya**

Vertikal integratsiya - shunday usulki, bu usul yordamida kompaniya texnologik zanjirda o‘z chiqish bosqichlarini (orqa integratsiya) yoki uning kirish bosqichlarini (oldinga integratsiya) tashkil qiladi.(11-rasm).



11-rasm. Texnologik zanjirning bosqichlari va vertikal integratsiya yo‘nalishlari

Integratsiya to‘liq va tor bo`lishi mumkin. Tuliq integratsiyada barcha kirish yoki chiqishlar birlashadi. Tor integratsiyaga kompaniyaning kirish elementlarining bir qismini sotib olishi va qolganlarini o`z kuchlari bilan ishlab chiqarishi misol bula oladi.

Vertikal integratsiyadan foydalanadigan kompaniya odatda o`zining asosiy dastlabki biznesiga xos raqobatli pozitsiyani kuchaytirish istagi bilan izoxlanadi. Bunga quyidagilar sabab bo‘ladi:

- xarajatlardan tejash;
- integratsiyalanayotgan ishlab chiqarishlarda bozor qiymatidan chetlanish;
- sifat nazoratini yaxshilash;
- o‘z texnologiyasini himoyalash.

Ammo vertikal integratsiyaning salbiy tomonlari ham bor. Ularning ichida eng muhimi quyidagilardir:

- ortiqcha xarajatlar;
- texnologiyalar tez almashgandagi yuqotishlar;
- talabning mavxum bo`lgandagi yuqotishlar.

Agar kompaniyaning tashqi arzon ta’minot manbalari mavjud bo`lib, uz ishlab chiqarishidan foydalansa, vertikal integratsiya xarajatlarni kupaytirib yuborishi mumkin. Bu kompaniya ichida raqobatning yuqligi sababli ham yuz berishi mumkin bo`lib, bu uning shu’ba korxonalarini (yetkazib beruvchilarni) ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga undamaydi.

Texnologiya keskin uzgarganda kompaniyaning eskirgan texnologiyaga bog‘lanib qolish xavfi vujudga keladi. Talab doimiy bo`lganda yuqoriroq integratsiya

darajasi mahsulot ishlab chiqarishni ishonchliroq himoyalash va muvofiqlashtirishga imkon beradi. Talab beqaror va mavxum bo`lganda vertikal integratsiyada bunday muvofiqlashtirish qiyin bo‘ladi. Bu boshqaruv qiymatining o`sishiga olib kelishi mumkin. Bunday sharoitlarda tor integratsiya tula integratsiyaga qaraganda xavfsizroq bo`lib chiqishi mumkin.

Shuni ham qayd qilib utish lozimki, tor integratsiya tula integratsiyaga qaraganda xarajatlarni kamaytirishga imkon beradi. Bu esa ma’lum sharoitlarda kompaniyaga vertikal integratsiyani kengaytirishga imkon beradi (12-rasm).

Ammo, umuman olganda, tor integratsiya boshqaruv xarajatlarini kamaytirishi mumkin bulsa-da, u xarajatlarni batamom bartaraf qila olmaydi.

Kompaniya bunga teskari strategiya sifatida yetkazib beruvchilar yoki iste’molchilar bilan uzoq muddatli kontraktlardan foydalanishi mumkin. Bunday aloqalar kredit majburiyatlardan yoki ishlab chiqarishni rivojlantrishga garov investitsiyalardan foydalanishda ayniqsa katta samara beradi. Bu boshqaruv xarajatlarini oshirmay turib, vertikal integratsiya samarasiga erishishga imkon beradi.

4. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi

Yangi tarmoqka kirish quyidagi uch shakldan birida davom etishi mumkin:

a) «yutib yuborish»;

b) yangi kompaniya tuzish;

v) kushma korxona tuzish.

Mavjud firmani «yutib yuborish» eng ommaviy usul bo`lib, yangi bozorga tezrok kirish ustunligiga ega. SHuningdek u texnologik koloklikni tugatish, ta’minotchilar bilan aloqalar boglash, yangi tarmoqda raqobatbardoshlikka erishish kabi tusiklarni engish uchun yordam beradi. Kup tarmoqlarda zarur axborot bazasini rivojlantirish, uzini resurslar bilan ta’minlash va jiddiy raqobatchi obrusini egallash uchun firmalarga bir necha yil kerak bo‘ladi.

«Noldan boshlash» diversiyasi tanlangan tarmoqda «bosh» kompaniya boshchiligida yangi kompaniya tuzishni ifodalaydi. Bu quyidagi hollarda jozibali hisoblanadi:

- bunda yetarli vaqt bo`lgan takdirda;

- yangi firmaning bozorni egallashga bo`lgan harakatlariga raqobatchi firmalar reaksiya bildirmaydilar.

Bunday yul bilan bozorga chiqish boshqa kompaniyani sotib olishdan arzonga tushadi.

Firma samarali faoliyat ko‘rsatish uchun yetarli tajribaga ega bo‘ladi.

Yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etish tarmoqdagi talab va taklif muvozanatiga salbiy ta’sir ko`rsatmaydi.

Maqsadli tarmoqda nisbatan katta bo`lmagan firmalar bo`lganligi uchun yosh kompaniyalarga yirik raqobatchilar bilan raqobat qilishiga to`g`ri kelmaydi.

Kushma korxonalar tuzish quyidagi hollarda foydali samara berishi mumkin.

Kushma korxona - bu yakka tartibda biror bir narsani qilish xavfli yoki tejamsiz ekanligida yaxshi usuldir.

Kushma korxonalar resurslarni birlashtirish yanada kuchlirok raqobat ustunliklariga ega bo`lgan tarkibni yaratadigan takdirda kulaydir.

Xorijiy hamkorlar bilan kushma korxonalar ba’zida import kvotalarini,tariflarni milliy-siyosiy manfaatlar va madaniy tusiklarni engib utishning yagona imkoniyati bo`lib hisoblanadi.

5. Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.

Diversiyalash variantlarini izlash jarayonida kompaniya turdosh tarmoqlarni tanlashi mumkin. Bunday paytda tarmoqqa diversiyalash strategik muvofiqlikdan kelib chikib amalga oshiriladi. Strategik muvofiqlik turli firmalar uxshash ishlab chiqarishga ega bo`lgan takdirda mavjud bo‘ladi. Bu esa quyidagilar uchun imkoniyat yaratadi:

a) mahorat va tajribani bir korxonadan boshqa korxonaga utkazish;

b) ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish maqsadida turlicha bo`lgan ishlab chiqarishni yagona tizimga birlashtirish.

Strategik muvofiqlikka asoslangan aloqalar ishlab chiqarish sohasida, personal mahoratiga bo`lgan talablarda, mineral resurslar va ta’minotchilarning manbalarining

yagonaligida, detallar va komponentlarni birgalikda ishlab chiqarish uchun saloxiyatda, uxshash ishlab chiqarish usullari va boshqaruv nou-xaularida, marketing va mahsulot sotishda bir xil yondoshuvlarni qo`llashda, bir xil ulgurji xaridorlar va chakana dilerlarda, sotuvdan keyingi xizmat ko‘rsatish saloxiyatida, shuningdek umumiy savdo markasidan foydalanishdan olingan sinergitik samarada namoyon bo‘ladi.

Turdosh tarmoqlarga diversiyalash xakikatda jozibali kurinadi. U mavjud ishbop faollik darajasini saqlab kolish, mahorat va tajribani urgatish hisobiga raqobat ustunligidan foydalanish, shuningdek investitsiyalash xavfini turdosh tarmoqlardagi firmalar bilan bo`lishish imkoniyatini beradi.

Qachonki ikkita korxonaga rahbarlik qilish, ularning alohida faoliyat ko‘rsatishiga nisbatan arzonga tushsa,shundagina turdosh diversiyalashda faoliyat mikyoslaridagi tejamkorlik mavjud bo‘ladi.

Turdosh tarmoqlar urtasidagi strategik muvofiqlik quyidagilar hisobiga raqobat ustunligi uchun saloxiyatni vujudga keltiradi:

a) ancha past ishlab chiqarish xarajatlari.

b)bir tarmoqdan ikkinchisiga asosiy malaka va tajriba, texnologik xususiyatlar, boshqaruv nau-xaularni samarali uzatish.

v)umumiy tovar markasidan foydalanish imkoniyatlari.

Biznesning yakin sohalaridagi strategik muvofiqlik hisobiga erishilgan raqobat ustunligi individual ishlab chiqarishga qaraqanda kushimcha saloxiyat beradi.

Raqobat ustunligining kushimcha manbasi aksiyalar daromadliligi buyicha 2+2=5 samarasini olish imkonini beradi.

Turdosh tarmoqlarga diversiyalashning eng tarkalgan yullari quyidagilar:

Sotish imkoniyatlari va reklama faoliyatidan birgalikda foydalanishi mumkin bo`lgan tarmoqlarga kirish.

Turdosh texnologiyalardan foydalanish.

Nou-xau va tajribalarni bir faoliyat turidan boshqa faoliyat turlariga utkazish.

YAngi mahsulotga firmaning nomi va iste’molchilarning ishonchini utkazish.

Faoliyatning asosiy turini quvvatlash uchun yangi tarmoqlarda harid qilish.

6. Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi.

Diversiyalash haqidagi qaror daromadli kompaniyalarni izlash va sotib olish natijasi hisoblanadi. Noturdosh diversiyalashning asosiy koidasi shuki, unda manfaatli moliyaviy shartlarda sotib olinishi mumkin bo`lgan va foyda olish uchun yaxshi istiqbolga ega bo`lgan har qanday kompaniya diversiyalash uchun manfaatli yo‘nalish bo‘ladi. Ba’zida, noturdosh diversiyani amalga oshirayotgan kompaniyalar o`zining alohida mavkei hisobiga tez moliyaviy foyda olish uchun imkoniyatlarni taklif qiladigan kompaniyalarni izlab topishga uz kuchlarini yo‘naltiradilar. Bunday korxonalarning uchta turi mavjud bo‘ladi.

1) Narxi pasaytirilgan kompaniya. Bunday holda mazkur korxonalarni bozor narxlaridan pastrok narxlarda sotib olish imkoniyati mavjud. Bu esa keyinchalik kompaniyani nisbatan yuqori narxda sotish imkonini beradi.

2) Moliyaviy qiyinchiliklarni boshidan kechirayotgan kompaniyalar. Bunday firmalar shartnomaviy narxlarda sotib olinishlari mumkin.

3) O`sish imkoniyatlari katta bo`lib, investitsiya imkoniyatlari bo`lmagan kompaniyalar.

Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash quyidagi nuktai nazardan juda jozibalidir:

1. Tijorat tavakkalchiligi sanoatning kupgina har turli tarmoqlari buyicha «sochilgan» bo`lib, bu kompaniyani biron-bir sohasida paydo bo`lishi mumkin bo`lgan muammolar izmida bulish darajasini pasaytiradi.

2. Kompaniyaning moliyaviy resurslari rentabellik nuktai nazaridan jozibali istiqbollari bo`lgan tarmoqlarga investitsiya kilinishi mumkin.

3. Kompaniyaning ichki foyda normasi umuman sezilarli darajada barqarorlashadi, chunki bir tarmoqdagi qiyinchilik davrlari boshqasi hisobiga qisman kompensatsiya kilinishi mumkin.

4. Korporativ rahbariyat yetarli baholanmagan kompaniyalarning xakikiy kiymatini aniqlash tajribasini orttirib borgan sari, korporatsiyaning moliyaviy ahvoli yaxshilanib, aksiyalarning daromadliligi oshib boradi.

7.Qisqartirish va tugatish strategiyasi.

Korporatsiya faoliyatining aniq yo‘nalishi uz jozibasini yukotib kuysa, bunday ahvoldan omadli chiqish yuli biznesni sotish hisoblanadi. Mahsulotni sotish vaqtini va zaruratini aniqlashning muhim tamoyili «Agar biz mazkur faoliyat bilan shugullanmaganimizda, hozir shu sohada ish boshlarmidik?» degan savolga javob berish hisoblanadi. Agar javob salbiy bulsa, bunday korxonani sotish imkoniyatlarini hisoblab chiqish zarur.

Bunday korxonadan kutilishning ikkita yuli bor:

1. «Bosh» kompaniya aksiyalarini bir qismini saqlab kolgan holda yoki ulardan butunlay kutilib, bunday biznesdan chikib ketishi mumkin.

2. Korporatsiya mahsulotni bevosita tashkariga sotishi mumkin, lekin bu holda xaridor topish kerak bo‘ladi. Odatda sotishda «Mazkur biznesni biz kimga sotishimiz va buning uchun biz kancha olishimiz mumkin?» degan nuktai nazardan karamaslik kerak. Aksincha, «Kim uchun bu korxona muvaffaqiyatli harid bo`lishi va qanday vaziyatda ular uchun ma’kul bo`lishi mumkin?» deb suralsa okilona ish bo‘ladi. Qaysi tashkilot uchun bunday korxonani sotib olish shubxasiz foydali bulsa, shu tashkilot eng yuqori bahoda sotib olishi mumkin.

Barcha mavjud strategik muqobil variantlar ichida tugatish ayniksa yagona biznes bilan shugullanuvchi korxonalar uchun eng noxush va ayanchli hisoblanadi. CHunki ular uchun bunday vaziyat tirikchilik utkazishni butunlay tuxtatishni bildiradi. SHunga karamay ilojsiz kolgan sharoitda erta tugatish, bankrot bulishga qaraqanda aksiyadorlar manfaatiga mos keladi.

8.Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.

Portfelni tiklash tejamkorlik va qayta tarkiblash strategiyasi xaridorlari kashshoklashayotgan korxonalarda vaziyatni uzgartirish talab etilgan takdirda qo`llaniladi.

Tiklashning korporativ strategiyasi zararga ishlayotgan korxonalardan qutilishga emas, ularni qayta tiklashga urgu beradi. Bunday strategiyaning maqsadi xaridorlarning umumiy sonini kamayishiga «katta xissa» kushayotgan korxonalarning muammolarini xal etish yuli bilan korporatsiyani soglomlashtirishdan iborat.

Tejamkorlikning korporativ strategiyasi diversiyalash mikyoslarini qisqartirish va korxonalar sonini kamaytirishga uz e'tiborini karatadi.

Portfelni qayta tarkiblash strategiyasi tarkibni va korporatsiyaning ishbop portfelida foiz nisbatlarini tubdan qayta ko'rib chiqishni uz ichiga oladi. Qayta tarkiblashga bo`lgan ehtiyoj quyidagi vaziyatlarda paydo bo`lishi mumkin:

1. Korporatsiyani strategik tahlil qilish portfelda sekin rivojlanayotgan, zarar bilan ishlayotgan va zaif korxonalarning katta hajmda mavjudligi natijasida kompaniyaning uzoq muddatdagi istiqbollari uz jozibasini yukotib qo`yganligi to`g`risida xulosa chiqarish imkoniyatini beradi.

2. Bir yoki bir nechta kalit yo'nalishlar qiyin paytlarni boshdan kechirayotgan paytlarida.

3. Kompaniyaning yangi rahbariyati korporatsiyaning strategik siyosatini qayta ko'rib chiqish haqida qaror qabul qiladi.

4. YAngi texnologiyalar va mahsulotlar paydo bo'ladi.

5. Firmada shunday katta korxonani sotib olish imkoniyati paydo bo'ladiki, bunday loyihani moliyalash uchun kichik firmalarni sotish zarur bo'ladi.

6. Portfeldagi kupgina yo'nalishlar borgan sari jozibasizrok bo`lib boradi va ularni jiddiy ravishda qayta ko'rib chiqish talab etiladi.

9. Ko`pmillatli diversiyalash strategiyasi.

Diversiyalashning ko`pmillatli strategiyasini farqlantirib turuvchi belgisi portfelda korxonalar sonining va qamrab olingan milliy bozorlar sonining kupligi hisoblanadi. Bunday hollarda korporatsiya rahbariyati har bir tarmoqqa bo`lmaganda

bittadan turli strategik yondoshuvlarni rivojlantirib va qo`llab borishi kerak. Menejerlar turli tarmoqlarga tegishli va turli mamlakatlarda joylashgan firmalarning strategik tadbirlarini muvofiqlashtirish uchun muvaffaqiyatli echimlar topishni bilishlari lozim. Strategik muvofiqlashtirishning maqsadi faoliyatining har bir sohasida va har bir milliy bozorda barqaror raqobat ustunligini ta’minlash uchun resurslar va muvofiqlashtirish imkoniyatlaridan tulik foydalanish hisoblanadi.

60-yillarning boshlanishida TNK turli mamlakatlarda butunlay mustakil bo`lgan kichik korxonalar qatori sifatida mavjud bo`lgan. Ularning har biridan uz milliy konunchiliklarining uziga xos xususiyatlariga muvofiq kelish talab etilgan.

70-yillardan boshlab ko`pmillatli strategiya uz samarasini yukota boshladi.

80-yillardan boshlab raqobat ustunligining boshqa manba’i vujudga kela boshladi: bir yula bir nechta tarmoqlarda kuchli raqobat pozitsiyalarini egallash uchun boglik tarmoqlarni diversiyalashning strategik manfaatlaridan foydalanish.

Nazorat savollari:

1. Kompaniyaning amaldagi strategiyasini baholash uchun qanday savollar qo‘yiladi?
2. Matritsa usulining mohiyati.
3. Indikativ usulning mohiyati nimada?
4. Tarmoqlarning jozibadorligi qanday taqqoslanadi?
5. Strategik moslik qanday aniqlanadi?

8-bob. DIVERSIFIKATSIYANI KORPORATIV STRATEGIYALARI

Reja:

1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.

2. Matritsali tahlil yordamida diversiyalangan portfelni baholash.

3. Urta korxonalar evolyusiyasining matritsasi.

4. Diversiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash.

5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish.

6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi.

1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash

Diversiyalangan kompaniyaning strategik tahlili tashkilotning mavjud strategiyasini va uning ishbop faolligini baholashdan boshlanadi. Diversiyalangan kompaniyaning korporativ strategiyasi istiqbollari to`g`risida quyidagi ma'lumotlar asosida xulosa chiqarish mumkin:

Firmaning diversiyalanganlik darajasi qanday?

Firma portfeli bog`langan yoki bog`lanmagan diversiyalash asosida shakllantirilganmi yoki bu ikki turni uygunlashtirish asosidami?

Kompaniya operatsiyalarni asosan mamlakat ichida olib boradimi yoki ular ko`pmillatli yoki global xarakterga egami?

Asosiy xo`jalik birliklarini rivojlantirish yoki mavjud pozitsiyalarni kuchaytirishga qaratilgan choralar qanday xarakterga ega?

Portfelni kengaytirishga va yangi tarmoqlarni egallashga doir qadamlar qo`yilmoqdami?

Zararga ishlayotgan yoki jozibasiz xo`jalik birliklaridan qutilish uchun harakatlar qilinmoqdami?

Korporativ boshqaruv strategik uzaro bogliklardan manfaat olishga qaratilgan qanday harakatlarni amalga oshirmokda va raqobat ustunligini vujudga keltirish uchun diversiyalashdan qanday foydalanilmokda?

Har bir xo`jalik birliklariga kuyilgan kapital mablag`lar qanday nisbatga ega?

Joriy korporativ strategiyani belgilash uni ob’ektiv tahlil qilish va keyinchalik unga aniqliklar kiritish, hamda rahbariyat fikriga makbul bo`lgan uzgartirishlar kiritish uchun asos yaratadi.

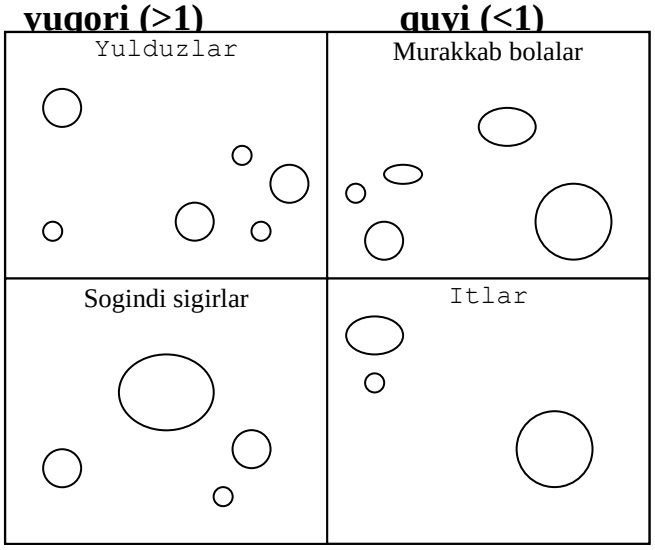
2. Matritsali tahlil yordamida diversiyalangan portfelni baholash

Diversiyalangan kompaniya faoliyati turlari sifatini baholashning eng keng tarkalgan usullaridan biri uning xo`jalik portfelini matritsali tahlil qilish hisoblanadi. Xo`jalik portfeli matritsasi diversiyalangan kompaniyani har bir tarkibiy birligining strategik pozitsiyalari takkoslangan jadval kurinishida bo‘ladi. Matritsa, strategik tahlil pozitsiyalarni tavsiflovchi har qanday ikkita ko`rsatkich asosida tuzilishi mumkin. Eng ahamiyatli ko`rsatkichlar bo`lib, tarmoqning o`sish sur’atlari, biror ulushi, tarmoqning uzoq muddatli jozibaliligi, raqobatbardoshlik va u yoki bu mahsulot va bozorning rivojlanish bosqichi kabilar hisoblanadilar. Odatda matritsaning bir chizigi tarmoqning jozibaliligini ko`rsatsa, boshqasi undagi aniq faoliyat turlarining ahvolini ko`rsatadi. Xo`jalik portfeli matritsalarining quyidagi xillari eng ko`p qo`llaniladi:

- « o`sish / ulush» matritsasi;
- «tarmoqning jozibaliligi / raqobatdagi ahvoli» matritsasi;
- tarmoqning xayotiy sikli matritsasi;
- Mak Kinsey matritsasi.

Eng keng qo`llaniladigan birinchi matritsa - ishbop faollik portfeli matritsasi turtta kvadrantdan iborat bo`lib, yetakchi konsalting kompaniyasi «Boston Konsalting Group» (BKG 12-rasm) tomonidan ishlab chiqilgan. Uk chiziklarda tarmoqning o`sish sur’atlari va bozorning nisbiy ulushi kayd kilinadi. Har bir xo`jalik qismi doira shaklida ifodalangan bo`lib, uning hajmi korporatsiyaning barcha turdagi faoliyatidan olingan umumiy foydasida mazkur qism foydasining ulushi bilan belgilanadi. Mazkur xo`jalik birligi bozor ulushini dollarda emas, nisbiy birlikda ifodalangan va asosiy raqobatchining nazoratidagi bozor ulushiga bo`lgan nisbati bozorning nisbiy ulushi hisoblanadi. Masalan, agar «A» biznes bozorning umumiy hajmini 15 % ni egallagan bulsa, yirik biznes «V» ning ulushi 30 % bulsa unda «A»

biznesning bozordagi nisbiy ulushi 0,5 foizni tashkil etadi. Agar, «A» biznes bozorda eng katta - 40 % ulushga ega bo`lib, asosiy raqobatchi 30 % ulushga ega bulsa, unda «V» biznes uchun bozorning nisbiy ulushi 1,33 ga teng bo‘ladi. SHunday qilib, fakatgina mos sohalarda bozor ulushi buyicha ilg`or bo`lgan tarmoqlarda bozorning risbiy ulushi 10 dan yuqori bo‘ladi va aksincha ulardan ustun hisoblangan bitta yoki bir nechta raqobatchilarga bo`lgan qismlarda 1,0 dan past bo‘ladi.



8.1-rasm. Kompaniya xo‘jalik portfelining o‘sish/ulush BKG matritsasi

So‘rov belgilari yoki «murakkab bolalar» matritsaning yuqoridan ung katagiga tushgan kompaniyalarni BKG «surov belgilari» yoki murakkab bolalar deb ataydi. Yuqori o`sish sur’atlari ularni tarmoq nuktai nazaridan jozibali qiladi. Lekin, bozorning nisbiy ulushini pastligi bu tarmoqlar faoliyat olib borayotgan raqiblar bilan muvaffaqiyatli raqobat kila oladilarmi degan savolni qo`yadi. «Surov belgilari» yoki «murakkab bolalar» ning qismati shunday.

Yulduzlar. Tez usayotgan tarmoqlardagi yuqori nisbiy bozor ulushiga ega bo`lgan kompaniyalar jadvalida yulduzlar deb nomlangan. Chunki ular eng kup foyda olish va o`sish istiqboliga ega bo‘ladilar.

Sogin sigirlar. Sekin usayotgan tarmoqlarda yuqori nisbiy bozor ulushiga ega bo`lgan kompaniyalar BKG jadvalida sogin sigirlar deb atalgan.

Itlar. Sekin usayotgan tarmoqlardagi past nisbiy bozor ulushiga ega bo`lgan kompaniyalar. Bularning o`sish istiqbollari zaif bo`lib, bozorda kolok pozitsiyalarni

egallaydilar. Tajriba egri chizigida ilg`orlardan keyinda turishlari ular oladigan foydaning hajmini cheklaydi.

«O`sish- ulush» matritsasining asosiy ustunligi shundan iboratki, u nakd pullarning harakati va har bir biznesning investitsion ta’siridagi dikkatini karatadi. Korporatsiyaning moliyaviy resurslarini xo`jalik birliklari o‘rtasidagi qanday qilib okilona taksimlash mumkin degan savolga javob beradi.

«Jozibalik - pozitsiya» matritsasida har bir xo`jalik birligining ahvoli tarmoqning uzoq muddatli jozibaligini kuchini qismining raqobatdagi pozitsiyasini son jihatdan baholash asosida aniqlanadi. Tarmoqning jozibaligi - raqobatdagi pozitsiya matritsasi «o`sish- ulush» matritsasiga qaraqanda ancha kuchli konseptual asosga egadir.

Xayotiy sikl matritsasi diversiyalangan kompaniyaning turli xo`jalik birliklarini tarmoqning xayotiy sikli bosqichlari buyicha taksimlanishini ko`rsatadi.

Ushbu matritsa «Menejment asoslari» kursida batafsil ko‘rib chiqilgan. Undan foydalanishdan asosiy maqsad menejerga firma portfelidagi urta korxonalar urtasidagi moliyaviy oqimlarga bo`lgan talablarni aniqlashda yordam berishdir. BKG yondashuv uchta asosiy bosqichdan iborat:

- firma faoliyat sohasini urta korxonalarga bulish va ularning uzoq muddatli istiqbollarini baholash;

- urta korxonalarlarni matritsa yordamida uzaro taqqoslash;

-har bir urta korxonalarga nisbatan strategik maqsadlarni ishlab chiqish.

BKGning asosiy tavsiyalari:

1. «Sog‘in sigirlar»dan tushgan daromadlarning ortiqcha qismi tanlangan «yovvoyi mushuklar»ni rivojlantirish va rivojlanayotgan «yulduz»larni tarbiyalashga sarflanishi kerak. Uzoq muddatli maqsadlar «yulduzlar»ning pozitsiyalarini mustahkamlash va «yovvoyi mushuklarni» «yulduzlar»ga aylantirishdan iborat bo`lib, bu kompaniya portfelining jalb qiluvchanligini yanada kuchaytiradi.

2. Uzoq muddatli istiqbollari zaif yoki mavxum bo`lgan «yovvoyi mushuklar»ni shunday echintirish kerakki, kompaniyadagi moliyaviy resurslarga bo`lgan talabning kamayishiga erishish lozim.

3. Tarmoqdagi urta korxonalar «kuchuk»larga aylanib qolganda kompaniya «hosilni yig‘ib olish», «echintirish» yoki tugatish yordamida sohani tark etishi kerak.

4. Agar kompaniyaga «sog‘in sigirlar», «yulduzlar» yoki «yovvoyi mushuklar» etishmayotgan bulsa, u holda portfelni muvozanatlash uchun yon bosib, «echintirish» kerak bo‘ladi. Portfelda kompaniyaning sog‘lom o`sishini ta’minlash uchun yetarli miqdorda «yulduzlar» va «yovvoyi mushuklar» bo`lishi hamda ularni investitsiyalar bilan ta’minlash uchun «sog‘in sigirlar» mavjud bo`lishi kerak.

BKG matritsasining asosiy afzalligi turli urta korxonalar uchun moliyaviy mablag‘larni oqimlariga qaratilishi va ushbu oqimlardan korporatsiya portfelini optimallashtirish uchun foydalanilishidir. Ammo BKG matritsasida bir qator kamchiliklar ham bor. Bu ikki ulchamli soddalashtirilgan model bo`lib, bir qator muhim omillarni hisobga olmaydi. Bozorning kichik qismini egallagan biznes ham juda katta daromad keltirishi va kuchli raqobatli pozitsiyani egallashi mumkin. Xuddi shuningdek, urta korxonalarning jalb qiluvchanligini belgilovchi yagona omil emas.

Mak Kinsey matritsasi Ushbu matritsa ham, BKG matritsasi kabi, ikki ulchamlidir, biroq ushbu uzgaruvchilar kuplab omillarga bog‘liq bo‘ladi.

Urta korxonalarning jalb qiluvchanligi quyidagi turt bosqichda baholanadi:

- menejerlar urta korxonalarning jalb qiluvchanlik mezonlarini aniqlashi orqali;
- alohida omillarning nisbiy ahamiyatlarini aniqlab;
- menejerlar ayrim tarmoqlarning jalb qiluvchanligini korporatsiya portfeliga qayd qilishi orqali;
- har bir urta korxonalar uchun umumiy baholarni belgilash orqali.

Firmaning raqobatchilik mavqei ham shunga uxshash tarzda baholanadi:

- strategik menejer kompaniya raqobatlashayotgan har bir sohadagi muvaffaqiyat omillarini aniqlaydi;
- muvaffaqiyatning har bir hal qiluvchi omiliga uning uziga tegishli bo`lgan va raqobatli pozitsiyadagi nisbiy ahamiyatiga bog‘liq bo`lgan mavqe belgilanadi;
- sungra muvaffaqiyat omilining tarmoq uchun nisbiy ahamiyatiga mos holda har bir urta korxonalardagi raqobat kuchining darajasi aniqlanadi;

Urta korxonalarlar BKG matritsasiga uxshagan MakKinsey matritsasi yordamida taqqoslanadi.

MakKinsey matritsasi tuqqizta katakka bulingan. Ularning uchtasida urta korxonalar «g‘olib» hisoblanadi yoki biznesning eng qulay sohasi sanaladi. Uchta katak esa yutqazuvchi hisoblanib, ular biznes uchun eng noqulay bo‘ladi.

Tarmoqning jalb qiluvchanligi	Raqobatli pozitsiya		
	YAxshi	O‘rta	Zaif
YUqori	G‘olib	G‘olib	Suroq belgisi
O‘rta	G‘olib	O‘rta biznes	YUtqazuvchi
Quyi	Daromad ishlab chiqaruvchi	YUtqazuvchi	YUtqazuvchi

Bitta katak «so‘roq belgisi» deb belgilangan (BKG matritsasidagi «yovvoyi mushuk» kabi). Bu biznesdagi mavxum, biroq istiqbolli holatdir. Ushbu urta korxonalar qo‘llab-quvvatlansa, «g‘oliblar»ga aylanadi, biroq ularning «yutqazuvchilarga» aylanib qolish xavfi ham bor. Katakchalardan biri «daromad ishlab chiqaruvchi» deb ataladi (BKG matritsasidagi «sog‘in sigir» kabi).

MakKinsey matritsasi asosidagi tahlildan quyidagi strategik xulosalar kelib chiqadi:

- «yutqazuvchilar» tugatilishi yoki ularda hosil yig‘ib olinishi lozim;

- «g‘oliblar»ning va rivojlanayotgan «g‘oliblar»ning pozitsiyalari mustahkamlanishi (shu jumladan, kerak bulsa moliyaviy investitsiyalar bilan ham) kerak;

- «daromad ishlab chiqaruvchilar»ning kuchli raqobatli pozitsiyalarini hisobga olgan holda, ulardan daromadlarni «g‘oliblarga» yoki tanlab olingan «suroq belgilariga» qayta investitsiyalashda foydalanish lozim;

- «o‘rta biznes»ni «g‘oliblar»ga aylantirishga yoki agar kelgusida istiqbolli bulmasa, «hosilni yig‘ib olish»ga urinib kurish kerak.

Urta korxonalarning muvozanatlashgan portfelida asosan «g‘oliblar» va rivojlanayotgan «g‘oliblar», bir nechta «daromad ishlab chiqaruvchilar» va «g‘oliblar»ga aylana oladigan, birozgina kichik «suroq belgilari» bo`lishi kerak.

Biroq, kupincha kompaniyalarning portfellari muvozanatlashmagan bo‘ladi. Bunday muvozanatlashmaganlikning turli kurinishlari 9.2-jadvalda ko`rsatilgan.

8.1-jadval.

Kompaniyalar portfelini muvozanatlashmaganlik turlari

Asosiy muammolar	Umumiy belgilar	umumiy tuzatishlar
«YUtqazuvchilar» xaddan tashqari kup	Moliyaviy oqimlarning mos emasligi. Daromadning mos emasligi O‘sishning mos emasligi	«Echintirish» (tugatish) «YUtqazuvchi» urta korxonalarda «hosilni yig‘ib olish» «Daromad ishlab chiqaruvchilar»ni sotib olish. G‘oliblarni sotib olish
«Suroq belgilari» xaddan tashqari kup	Moliyaviy oqimlarning mos emasligi. Daromadning mos emasligi.	«Echintirish» (tugatish) Tanlab olingan «suroq belgilarida» «hosilni yig‘ib olish»
«Daromad ishlab chiqaruvchilar» xaddan tashqari kup	O‘sishning mos emasligi Ortiqcha moliyaviy oqimlar	«G‘oliblar» ni sotib olish Tanlab olingan «suroq belgilari»ni hustirish va rivojlantirish
«G‘oliblar» xaddan tashqari kup	Mablag‘larning ortiqcha talab qilinishi Boshqarishda ortiqcha urinishlar o‘sish va daromadning barqaror emasligi	Tanlab olingan «Rivojlanayotgan g‘oliblar»ni «echintirish» «Daromad ishlab chiqaruvchilar»ni sotib olish

MakKinsey matritsasining katta afzalliklaridan biri uning moslashuvchanligidir. Ushbu yondashuv turli tarmoqlarning raqobatli muvaffaqiyatning turli omillari bilan xarakterlanishini hisobga oladi. Ayni paytda unda BKG yondashuvlaridagiga qaraganda kuproq strategik muhim uzgaruvchilar hisobga olinadi. Ammo ushbu yondashuv har tomonlama mukammal emas. Asosiy qiyinchiliklardan biri shuki, u bir qator muhim strategik echimlarni beradi, biroq ularning qaysi biri afzal ekanligini ko`rsatib bermaydi. Demak, strategik menejer ushbu tahlilga sub’ektiv fikrlarni qo‘shimcha qilishi kerak. Firmaning bozordagi holatini aks ettirishning barqarorligi ham yana bir muammodir.

3. O‘rta korxonalar evolyusiyasining matritsasi

Bunday matritsaning ustunligi firma urta korxonalarining xayot siklining turli bosqichlari buylab taqsimlanishidir. Masalan, yuqori saloxiyatli «suroq belgisi»

shaklidagi urta korxonalar va «rivojlanayotgan g‘oliblar»ni kelgusida «ustivor g‘oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchi»larga aylanishi uchun qo‘llab-quvvatlash lozim. Potensial «yutqazayotgan» urta korxonalarni imkon qadar tezroq «echintirish» kerak. Yetuklik va pasayish bosqichlaridagi urta korxonalardagi biznesni shunday boshqarish kerakki, ularning raqobat kuchidan foydalanish imkoniyati yaratilishi lozim. Ushbu urta korxonalarning har qanday ortiqcha pul mablag‘lari «rivojlanayotgan g‘oliblar»ni va o`sishning sekinlashish bosqichini boshidan kechirayotgan urta korxonalarni qo‘llab-quvvatlash uchun ishlatilishi lozim.

Ushbu matritsa ham, Mak Kinsey matritsasi kabi, menejerlarga urta korxonalar portfelining muvozanatlashganlik darajasini baholashga imkon beradi. Muvozanatlashgan portfelda «ustivor g‘oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchilar», bir nechta «rivojlanayotgan g‘oliblar» va yuqori potensialli «suroq belgilari» bo`lishi lozim. Ayni paytda ushbu matritsa urta korxonalar portfelining dinamikasini baholashga imkon beradi. Ikkinchi tomondan, ushbu matritsa Mak Kinsey matritsasiga qo‘shimchadir, chunki u kupgina muhim omillarni aks ettirmaydi.

Bunday texnologiyaning ustunliklari quyidagilardan iborat:

- menejerlar uchun diversifikatsiya oqibatlarini tahlil qilish imkoniyati;

- alohida urta korxonalar urtasidagi kerakli pul oqimlarining aks ettirilishi, firmaning oliy rahbariyati uchun resurslarni tug‘ri taqsimlash imkoniyati;

- urta korxonalar portfelining muvozanat konsepsiyasi urta korxonalarning hozirgi strukturasini aniqlashga va uzoq muddatli daromadlarni optimallashtirishga imkon beradi (muvozanatlashgan portfel - kompaniyaning kuchli jihati bo`lib, muvozanatlashmagan portfel esa uning zaifligi hisoblanadi).

Ammo urta korxonalar taxhlilining matritsa texnologiyasi ma’lum bir «qopqon»larga olib kelishi mumkin:

- urta korxonalar sonining kupligi firma rahbariyati uchun axborotning g‘oyatda kupligi tufayli turli muammolarni vujudga keltirishi mumkin (amalda bu urta korxonalar soni 40-50 taga yaqin bo`lganda yuz beradi);

- urta korxonalar va butun kompaniyaning moliyaviy ustunliklari urtasida ziddiyatlar vujudga kelishi mumkin;

- matritsa texnologiyasidan soddalashtirilgan holda foydalanish vertikal integratsiyadan yoki bog‘liq diversifikatsiyadan foydalanadigan kompaniyalar uchun muammolar vujudga kelishi mumkin (urta korxonalar urtasidagi muhim strategik munosabatlarni ham hisobga olish lozim).

4. Diversiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash

Diversiyalangan kompaniya strategiyasini baholashdagi asosiy masala, u kirib borayotgan tarmoqning jozibalilik masalasi hisoblanadi. Tarmoq kanchalik jozibali bulsa, firma oldida foyda olishning shunchalik yaxshi uzoq muddatli istiqbollari ochiladi. Tarmoqning jozibadorligini uchta yo‘nalish buyicha baholash mumkin:

1. Portfeldagi har bir tarmoqning jozibadorligi. Bunda quyidagi savol urinli bo‘ladi: «Bu tarmoq kompaniya va unda ishlashi uchun yetarli darajada yaxshimi?» Kompaniyaga uz mablag`ini qo`ygan har bir tarmoq jozibalilik darajasi buyicha test sinovidan utishi mumkin.

2. Har bir tarmoqning boshqalarga nisbatan jozibadorligi.

Bu holda javob berilishi kerak bo`lgan savol, « Portfelning qaysi tarmogi jozibalirok, qaysi biri jozibasizrok?» Tarmoqlarni shu ko`rsatkich buyicha turlarga bulish korporatsiya resurslarini joylashtirish to`g`risida qaror qabul qilish uchun dastlabki sharoit hisoblanadi.

3. Barcha tarmoqlarning yagona guruh sifatidagi jozibadorligi. Bunda quyidagi savol kuyiladi: «Tarmoqlar yigindisi kanchalar jozibali ?» Daromadlarning va foydasi asosan jozibasiz tarmoqlardagi faoliyat turlari hisobiga shakllanayotgan kompaniyalar, balki o`zining ishbop faollik portfelini qayta tarkiblash masalasini ko‘rib chiqishi zarur bo‘ladi.

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning kupchiligini amalda quyidagicha tasniflash mumkin:

- bog‘liq va bog‘liq bo`lmagan biznesning kamroq tabaqalangan qismi bilan asosiy biznes bilan savdo hajmi buyicha tadbirkorlik qilish (korporatsiyaning tuliq savdo hajmining taxminan uchdan bir yoki undan kamroq);

- bog‘liq urta korxonalarning kamroq miqdori (2-5ta) bilan tor diversiyalangan tadbirkorlik;

- kuplab bog‘liq urta korxonalar bilan qat’iy tabaqalangan holda ish olib borish;

- bog‘liq bo`lmagan tarmoqlarda bir necha urta korxonalar bilan tor diversiyalangan holda ish olib borish;

- kupgina bog‘liq bo`lmagan sohalarda kuplab urta korxonalar bilan qat’iy differensiyalangan holda ish olib borish;

- bog‘liq bo`lmagan tarmoqlardagi kuplab urta korxonalar bilan ishlash (biroq har bir sohadagi urta korxonalar guruhlarga birlashtirilgan);

Korporatsiya tomonidan qabul qilingan strategiyani baholash quyidagi bosqichlarni uz ichiga olishi lozim:

- mavjud strategiyani identifikatsiyalash;

- urta korxonalar portfelini tahlil qilish uchun uning bir yoki bir necha matritsasini yasash;

- har bir urta korxonaning uzoq muddatli jalb qiluvchanligini baholash va taqqoslash;

- ularning qaysi biri tarmoqdagi sharoitlarga eng yaxshi mos kelishini aniqlash maqsadida kompaniyaning har bir urta korxonasidagi raqobat kuchini baholash va taqqoslash;

- urta korxonalarni ularning faoliyat tarixi (evolyusiya bosqichlari) va istiqbollari buyicha saralash;

- har bir urta korxonani korporativ strategiyaga mos kelishi jihatidan baholash va ularning korporatsiya uchun nisbiy strategik ahamiyatini aniqlash;

- urta korxonalarni yangi investitsiya uchun imtiyozlari buyicha saralash, har bir urta korxona uchun asosiy taraqqiyot va strategik yo‘nalishlarni belgilash (agresiv rivojlanish, erishilgan yutuqlarni himoyalash, «echintirish», «hosilni yig‘ib olish», tugatish);

- korporatsiyadagi umumiy diversifikatsiya holatini aniqlash (urta korxonalardagi savdo hajmlarining nisbati, korporatsiya buyicha, ulardagi joriy daromad buyicha);

- diversifikatsiya bazasini kengaytirish yoki qisqartirishning korporatsiya uchun ahamiyatini baholash;

- bog‘liq va bog‘liq bo`lmagan urta korxonalarning firma portfelidagi nisbatini baholash;

- korporatsiyaning milliy miqyosdagi va biznesni baynalmilallashtirishdagi rivojlanish tendensiyalari;

- asosiy urta korxonalar va biznesdagi mavjud pozitsiyalarni kuchaytirish buyicha sunggi hatti-harakatlarning natijalari;

- portfelni yangi urta korxonalar bilan tuldirish buyicha hatti-harakatlar;

- zaif va bush urta korxonalarni qisqartirish;

- urta korxonalardagi investitsiyalarning nisbatini baholash;

- strategik maqsadlarni amalga oshirish va raqobatli ustunliklarni ustirish buyicha korporatsiyani boshqarish samaradorligini baholash;

Tahlil natijasida ushbu yo‘nalishlar buyicha quyidagi savollarga javob topish lozim:

- firmaning portfelida kerakli urta korxonalar bormi?

- portfelda daromadli urta korxonalar soni yetarlimi?

- rivojlanayotgan va sunib borayotgan urta korxonalar urtasida muvozanat bormi?

- «rivojlanayotgan g‘oliblar»ni va «suroq belgilari»ni moliyaviy ta’minlash uchun «daromad ishlab chiqaruvchi»lar yetarlimi?

- kompaniyaning asosiy biznesi yetarlicha daromadli va istiqbollimi yoki u «sog‘in sigir»mi?

- firmaga shuncha urta korxona xaqiqatdan ham kerakmi yoki ularni qisqartirish kerakmi?

- firmada korporatsiya miqyosida katta ulushga ega bo`lgan tarmoq peshqadami bormi yoki firma urtacha-zaif pozitsiyalardagi kuplab urta korxonalardan iboratmi?

- korporatsiyaning umumiy pozitsiyasini yaxshilash uchun qaysi urta korxona faoliyatini tugatish kerak?

5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish

Strategik muvofiqlikning tahlili .

Bu tahliliy qadamning mazmuni, har bir urta korxonalar kompaniyaning umumiy biznes manzarisiga kanchalik yaxshi mos tushadi. Mos kelishiga nuktai nazardan kurilishi kerak:

1. xo`jalik qismi kompaniya diversiya kilayotgan boshqa faoliyat turlari bilan qimmatli strategik moslashuvga egami?

2. biznes birlik kompaniya strategiyasiga qo`shilib keta oladimi yoki xo`jalik portfeliga foydali kushimcha bo‘ladimi. Agar biznes kushma faoliyat, raqobat ustunligini kuchaytiruvchi mahorat va tovar markasini uikazish imkoniyatlariga ega bulsa, hamda kompaniya rivojlanishi umumiy yo‘nalishiga mos kelsa, strategik jihatdan yanada jonlirok bo‘ladi. Agar biznes korporatsiyaning ma’lum maqsadlariga erishishiga sezilarli xissa kushsa, hamda kompaniyaning umumiy daromadini sezilarli oshirsa, u moliyaviy jihatdan qimmatli bo‘ladi. Foyda olish nuktai nazaridan istiqbolsiz bo`lgan biznes birliklar kabi umumiy biznes manzaraga mos kelmaydigan xo`jalik qismlari ham korporatsiya faoliyat doirasidan chikarilishiga nomzod hisoblanadi.

Strategik muvofiqlik tahlil diversiyalangan kompaniya faoliyatini yaxshilash buyicha strategik qadamlarni ishlab chiqish uchun zamin yaratadi. Nima kilmok kerakligi to`g`risida asosiy xulosa portfeldagi faoliyat turlari yigindisiga tegishli xulosalarga boglik.

Xo`jalik portfelida juda ham jozibali tarmoqlarda faoliyat ko`rsatayotgan biznes birliklar yetarlimi?

Ishbop faollik portfelida xayotiy sikl oxirgi bosqichida bo`lgan xo`jalik qismlari yoki «Surov belgili» kompaniyalar juda ham kup emasmi?

Yetuklik va tushkunlik bosqichida bo`lgan xo`jalik qismlari urtasida nomutanosiblik (disproporsiya) lar yukmi? Agar mavjud bulsa, kompaniyani o`sishini sekinlashtiradigan darajada katta emasmi?

«YUlduzlar»ni va yangi paydo bulayotgan goliblarni moliyalash uchun firmada «Sogin sigirlar» yetarlimi?

Xo`jalik portfeli mavsumiy yoki buronli tebranishlarga moyil emasmi?

Bu kabi savollarga javoblar korporativ strategiya mualliflari faoliyatining ba’zi turlaridan kechish, yangi xaridorlar yoki xo`jalik portfelini qayta tarkiblash haqida uylab kurishlari kerakmi yoki yukmi ekanligini ko`rsatadi.

Mavjud faoliyat turlari bilan firmaning maqsadlariga erishish imkoniyatlari diversiyalangan kompaniya xo`jalik portfelini strategik va moliyaviy jihatdan jozibali ekanligini yaxshi mezoni bo`lib hisoblanadi. Bunday holda korporativ strategiya sezilarli o`zgarishlar talab etmaydi. Lekin ba’zi bir maqsadlarga erishib bulmaslik extimoli bulsa, korporativ strategiya mualliflari bunday nomuvofiqlikni tugatish uchun ba’zi bir chora-tadbirlarni amalga oshirishi mumkin:

1.Ishbop faollik portfelidagi ba’zi biznes birliklarning strategik rejalarini uzgartirish.

2.Ishbop faollik portfeliga yangi xo`jalik qismlarini kushish.

3.Zaif va zaraga ishlayotgan biznes birliklaridan voz kechish.

4.Faoliyatning past natijalarining sababi bo`lib hisoblangan sharoitlarni uzgartirishga urinish sifatida alyans tashkil etish.

5.Korporatsiya maqsadlarini qayta ko‘rib chiqish (faoliyatning ancha kamtarona natijalariga yul tutish)

Diversiyalangan kompaniyalarning ishbop faolligi portfeliga kiruvchi xo`jalik qismlari faoliyatida yuqori natijalarga erishish uchun, korporatsiya menejerlari mavjud resurslarni samarali taksimlashlari lozim. Ular resurslarni past imkoniyatli sohalardan yuqori imkoniyatli sohalarga yo‘naltirishlari kerak bo‘ladi.

Korporatsiya portfelining eng yaxshi varianti uning urta korxonalar tomonidan yuhqori darajada jalb qiluvchanligidir. Portfeldagi mutanosiblikning turli variantlari va ularni bartaraf qilish usullari yuqorida ko‘rib utildi. Xatti-harakatlar rejasini ishlab chiqishdagi (o`zgarish kiritishdagi) yakuniy bosqich raqobatli potensialning asosini tashkil qiluvchi urta korxonalar o‘rtasidagi uzaro munosabatlarning muvofiqlashtirilishini ta’minlashdir.

Bunday muvofiqlashtirishning quyidagi yullarini ko`rsatib utish mumkin:

- firmaning qiymat zanjiridagi bog‘liq faollikni ajratib ko‘rsatish (markazlashmagan haridlar, hamkorlikdagi ITTKI, ishlab chiqarishni tuliq yoki qisman integratsiyalash, dilerlik tarmog‘ini integratsiyalash va savdoni tashkil qilish);

- firmaning iste’molchilarga, ta’minotga, taqsimot kanallariga va raqobatchilarga qarshi mudofaa yoki hujum frontini tashkil qilishga yondashuvidagi kuchli tomonlarini mustahkamlash maqsadida urta korxonalar bilan bog‘liq strategiyalarni muvofiqlashtirish;

- korporatsiyalar bosqichida raqobat kurashidagi xatti-harakatlarning yagona strategik rejasini ifodalash;

- urta korxonalar urtasida uzaro munosabatni tashkil qilish, «nou-xau»larni, ilg`or texnologiyani berish va tajriba almashish uchun komitetlar va loyiha guruhlarini barpo etish;

- strategik uzaro munosabatlarni mustahkamlash, mavjud biznesning qiymat zanjirida yutuqqa erishish uchun yangi biznes tomon diversiyalanish;

- strategik uzaro munosabatlarning asosiy konsepsiyasiga mos kelmaydigan va muvofiqlashtirish qiyin bo`lgan urta korxonalarni qisqartirish;

- boshqaruvchi urta korxonalarni korporatsiyaning strategik potensialini ruyobga chiqarish manfaatlarida hamkorlikda ishlashga undash.

6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi

Biznesning yangi sohasiga kirishning quyidagi asosiy strategiyalarini ko‘rib chiqish mumkin:

- harid qilish;

- yangi ichki korxona;

- hamkorlikdagi tadbirkorlik.

Harid qilishda rivojlangan, yaxshi jixozlangan va kerakli xodimlarga eag bo`lgan kompaniyani harid qilish mumkin. YAngi ichki korxona biror narsaning (binolar, asbob-uskunalar, xodimlar, taqsimot kanallarining) yuqligidan yoki boshqacha qilib aytganda «bir varaq toza qog‘ozdan» boshlanadi. Biror strategiyani tanlash bir qator omillarga bog‘liqdir:

- kirish tusiqlari (ular mahsulotlarning differensiatsiya darajasiga, qiymat ustunliklariga va ishlab chiqarish kulamidan tejash imkoniyatlariga bog‘liq bo‘ladi; ular qanchalik katta bulsa, harid shunchalik foydali bo‘ladi);

- yangi biznesning kompaniyadagi mavjud bizneslar bilan bog‘liqlik darajasiga (ular qanchalik katta bulsa, kirish tusiqlari shunchalik past bo‘ladi);

- kapital qo‘yilmalarning uzini oqlash tezligiga (shunda harid yanada foydaliroq bo`lishi mumkin).

- kirishning muayyan modeliga xos xatarga;

- tarmoqning xayot sikli bilan bog‘liq omillarga.

Umuman olganda, yangi ichki korxona quyidagi sharoitlarda eng maqbul bo`lishi mumkin:

- tarmoq tug‘ilish yoki o`sish bosqichlarida bulsa;

- kirish tusiqlari past bo`lganda;

- yangi urta korxonalarning mavjud biznesi bilan yaqindan bog‘liq bo`lganda;

- kompaniya investitsiyalarni qaytarish va xatarlar bilan bog‘liq tashvishlarga rozi bulsa.

Harid quyidagi hollarda maqbul bo‘ladi:

- yetuklik bosqichidagi tarmoqda;

- kirish tusiqlari yuqori bo`lganda;

- yangi biznes mavjud urta korxonalarga bog‘liq bo`lmaganda (kompaniya bog‘liq bo`lmagan diversifikatsiya strategiyasiga rioya qilganda);

- kompaniyada investitsiyalarni qaytarish va yangi tadbirkorlik xatari haqida ortiqcha tashvishlanishni istamaganda.

Portfel tahliliga oid atamalarda portfeliga «suroq belgilari» kuproq kerak bo`lgan kompaniyalar uchun yangi ichki korxona juda mos keladi. Kompaniyaga «rivojlangan g‘oliblar» yoki «daromad ishlab chiqaruvchilar» kerak bo`lganda ham haridlar maqsadga muvofiqdir (8.2-jadval).

8.2-jadval.

Urta korxonalar portfelidagi nomutanosiblik belgilari va maqbul kirish strategiyalari.

Portfelning kamchiliklari	Kirish strategiyasi
«daromad» ishlab chiqaruvchilarining kamchiliklari	kompaniyaning yetuk tarmoqlardagi haridlari
«g‘oliblar»ning kamchiliklari	-
«suroq belgilari»ning yoki «rivojlanayotgan g‘oliblar»ning kamchiligi	paydo bulayotgan yoki usib borayotgan sohalardagi ichki tadbirkorlik

SHuni ham nazarda tutish kerakki, sotib olish strategiyasi yetarlicha ishlab chiqilmasa, «g‘oliblar»ni yoki «daromad ishlab chiqaruvchi»larning urniga portfelda «kuchuklar» paydo bo`lib qolishi mumkin. Bunga quyidagilar sabab bo`lishi mumkin:

- kompaniya turli korporativ madaniyatlarni integratsiyalashga uringanda kupincha qiyinchiliklarga duch keladi;

- kompaniya sinergizmning potensial samarasiga ortiqcha baho beradilar;

- sotib olish katta xarajatlarga sabab bo‘ladi;

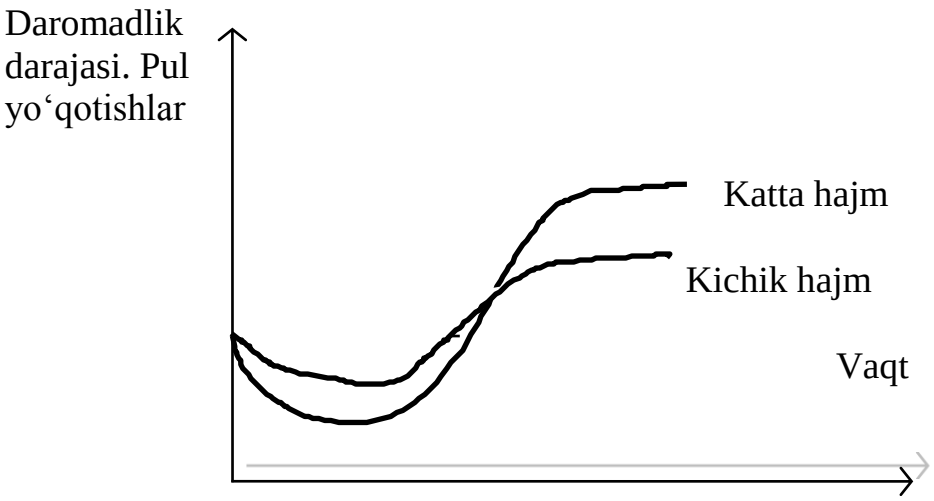
- kompaniyalar kupincha sotib olishdan kuzlanayotgan maqsadlarni aniq tasavvur qila olmaydilar.

Yuqorida aytib utilganidek, portfelni boshqarish texnikasiga oid atamalarda yangi ichki korxonalar «suroq belgilari» sifatida ishtirok etadi. Quyidagi tipik xatolarni hisobga olish xatolar extimolini kamaytirishga imkon berishi mumkin:

- kirishning kulami kichik;

- yangi tadbirkorlik yomon tijoriylashtiriladi;

- korporatsiya menejeri tadbirkorlik jarayonini yomon boshqaradi.



8.2-rasm. Biznes hajmining daromadlarga va pul oqimlariga ta’siri

Biznes kichik yoki katta bo`lganda bozorga kirish xhajmi, daromad va pul oqimlari urtasidagi mutanosibliklarni quyidagi grafik orqali ifodalash mumkin.

Biznes kichik bo`lganda zararlar ham kichik bo‘ladi, biroq uzoq muddatli istiqbolda katta hajmlar qaytish tezligining katta bo`lishiga sabab bo‘ladi.

Ba’zi hollarda kompaniyalar sotib olish strategiyasining ichki yangi tadbirkorligini afzal kuradilar, biroq ular yangi investitsiyalar zarurligidan, yangi xatarlardan xavfsiraydilar (masalan, «rivojlanayotgan g‘olib»larning tug‘ilish va o`sish bosqichlarida). Bu ularning hamkorlikda tadbirkorlik qilishlariga olib keladi va yangi loyihalarning investitsiyalari va xavfini sug‘urtalashga imkon beradi.

Ammo ushbu kirish usulining quyidagi kamchiliklari borligini ham aytib utish kerak:

- investitsiyalarni va xatarlarni sug‘urtalashdan tashqari, yangi ishning yetarlicha daromadli bo`lishi ham kafolatlanishini talab qiladi;

- bunday hamkorlikka kirishayotgan kompaniyalar «nou-xau»dagi ustunlikni qo‘ldan boy berib qo‘yishlari ham mumkin;

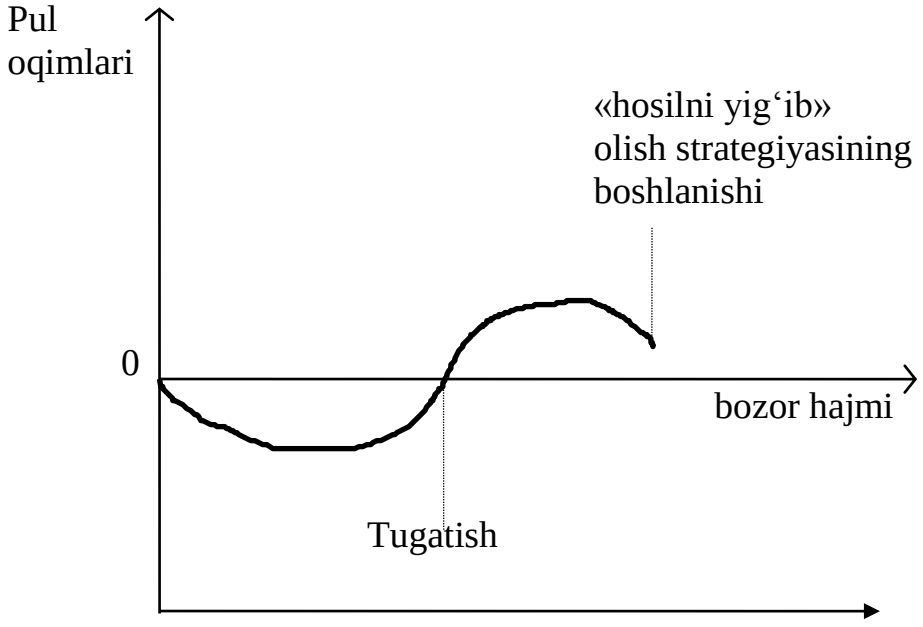
- hamkorlar, ayniqsa, biznes falsafalari, rejalashtirish istiqbollari, investitsiyaning ustivor yo‘nalishlari turlicha bo`lganda bir-birini nazorat qilishlari lozim, aks holda ziddiyatlar vujudga keladi.

Odatda, kompaniyada «yutqazuvchilar» yoki «suroq belgilari» kup bulsa, ba’zida esa «rivojlanayotgan g‘oliblar» kup bo`lganda ham ketish talab qilinadi. Kompaniya bu holda uch xil strategiyaga ega bo‘ladi:

- «echintirish»;
- «hosilni yig‘ib olish»;
- «tugatish».

«Echintirish» biznesni boshqa kompaniyaga sotishni yoki kompaniyaning ichkaridan turib boshqarilishini uz ichiga oladi. «Rivojlanayotgan g‘oliblar» yoki ba’zi hollarda «suroq belgilari» oson sotiladi, «yutqazuvchilar»ni sotish esa juda qiyin kechadi.

«Hosilni yig‘ib olish» kompaniya ushbu tarmoqdan chiqayotganda pul oqimlarini oqillashtirish uchun sarmoyalarni qaytarib olishni nazarda tutadi. Ichki pul oqimlarini ko‘paytirish uchun firma boshqaruvi yangi sarmoyalarni bartaraf qiladi yoki cheklaydi, foydalanish xarajatlarini cheklaydi. ITTKI xarajatlarini pasaytiradi. O‘tgan omadli davrlar foydasini sarflaydi. Buning samarasi 14-rasmda keltirilgan.



8.3-rasm. «Hosilni yig‘ib olish» strategiyasining pul oqimlariga ta’siri

8.3-jadval

Ketish strategiyasini tanlash

Urta korxonalarni tavsiflari	Qulay tarmoq	Noqulay tarmoq
«Rivojlanayotgan g‘olib»		«Echintirish»
«YUtqazuvchi»	«hosilni yig‘ib olish» / «echintirish»	«hosilni yig‘ib olish» yoki tugatish
«Suroq belgisi»	«Echintirish»	Tugatish

Xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari sotuvlar hajmi bo‘yicha bozorni yo‘qotadi, biroq pul tushumlari hajmi vaqtincha ko‘payadi. Bu mablag‘lar korporatsiyaning boshqa o‘rta korxonalarini rivojlantirishga sarflanadi. Pul tushimlari kamaysa o‘rta korxonalar faoliyati tugatiladi.

Ketish strategiyasi o‘rta korxonalar ta’rifi va tarmoqda raqobatning jadalligiga qarab tanlanadi.

Nazorat savollari:

1. Tarmoqdagi ustuvor kompaniyalarga qanday firmalar kiradi?
2. Tor diversiyalangan kompaniya qanday bo‘ladi?
3. Keng diversiyalangan kompaniya qanday bo‘ladi?
4. Ko‘ptarmoqli kompaniya qanday belgilarga ega bo‘ladi?
5. Turdosh diversiyalanish qanday bo‘ladi?
6. Noturdosh diversiyalanish qanday bo‘ladi?

FAN BO‘YICHA NAZORAT SAVOLLARI:

1. Kompaniya rahbariyatining rivojlanishi yo‘nalishlarini aniqlash bo‘yicha vazifalari.
2. Missiya mazmuni va uning asosiy savollari.
3. Missiyani ifodalashga qanday talablar qo‘yiladi?
4. Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari nima?
5. Strategiya qanday darajalarda ishlab chiqiladi?
6. Strategiyani shalkllantiruvchi omillar.
7. Strategiyani ishlab chiqishga qanday yondoshuvlar bo‘ladi?
8. Kompaniya rahbariyatining rivojlanishi yo‘nalishlarini aniqlash bo‘yicha vazifalari.
9. Missiya mazmuni va uning asosiy savollari.
10. Missiyani ifodalashga qanday talablar qo‘yiladi?
11. Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari nima?
12. Strategiya qanday darajalarda ishlab chiqiladi?
13. Strategiyani shalkllantiruvchi omillar.
14. Strategiyani ishlab chiqishga qanday yondoshuvlar bo‘ladi?
15. Tarmoqni ta’riflovchi asosiy ko‘rsatkichlar qanday?
16. Tarmoqda qanday raqobat kuchlari bo‘ladi?
17. Tarmoqdagi raqobat kuchlari nisbati nimalar o‘zgartirib o‘zgartirib yuborilishi mumkin?
18. Qanday kompaniya kuchli yoki zaif mavqega ega bo‘ladi?
19. Muvaffaqiyatning kalit omili nima?
20. Tarmoqning jozibadorligi qanday aniqlanadi?
21. Kompaniya ahvolining tahlili qanday savollardan iborat?
22. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
23. Kompaniyaning kuchi yoki zaifligi nimalardan iborat?
24. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatgabardoshliligi qanday aniqlanadi?
25. Kompaniyaning raqobat mavqei qanday?

26. Raqobat strategiyalarining turlari.

27. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo‘llaniladi?

28. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo‘llaniladi?

29. Hujumkorlik strategiyasining turlari.

30. Raqiblar hujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?

31. Raqobat ustunligini himoyalash yo‘llari.

32. Firma ishlayotgan tarmoqni qanday ta’riflash mumkin?

33. Firmaning tarmoqdagi ahvoli qanday baholanadi?

34. Firmaning tarmoqdagi mavqei va strategik imkoniyatlari o‘rtasida qanday bog‘lanish bor?

35. Hujumkorlik strategiyasini qachon qo‘llash lozim?

36. Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga nimalar kiradi?

37. Firmaning strategik harakatlari deganda nimani tushunasiz?

38. Tarmoqdagi ustuvor kompaniyalarga qanday firmalar kiradi?

39. Tor diversiyalangan kompaniya qanday bo‘ladi?

40. Keng diversiyalangan kompaniya qanday bo‘ladi?

41. Ko‘ptarmoqli kompaniya qanday belgilarga ega bo‘ladi?

42. Turdosh diversiyalanish qanday bo‘ladi?

43. Noturdosh diversiyalanish qanday bo‘ladi?

44. Kompaniyaning amaldagi strategiyasini baholash uchun qanday savollar qo‘yiladi?

45. Matritsa usulining mohiyati.

46. Indikativ usulning mohiyati nimada?

47. Tarmoqlarning jozibadorligi qanday taqqoslanadi?

48. Strategik moslik qanday aniqlanadi?

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.
5. Kersner Garold. Strategicheskoe upravlenie v kompanii. M.: DMK press, 2013. - 320 s.

Qo‘shimcha adabiyotlar

1. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutq. – T.: O‘zbekiston, 2016. - 56 b.

2. Mirziyoyev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. Mamlakatimizni 2016- yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017- yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruza, 2017- yil 14- yanvar. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 104 b.

3. Mirziyoev SH.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi ma’ruza. 2016- yil 7- dekabr. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 48 b.

4. Mirziyoyev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 488 b.

5. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O‘zbekiston, 2014. – 76 b.

6. Kokoshin A. A. Strategicheskoe upravlenie: teoriya, istoricheskiy opыt, sravnitelnыy analiz i zadachi. M.: ROSSPEN, 2010. – 525 s.

7. Turchaninov V. N. Strategicheskoe upravlenie razvitiem regiona. Uchebnoe posobie. -M.: Dashkov, 2009. – 217 s.

8. Ansupov A.YA. Strategicheskoe upravlenie: rabochaya kniga lidera. – SPb: Izdatelstvo SGU, 2010. – 398 s.

9. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Strategik boshqarish. O‘quv-uslubiy majmua. -T.: TDIU, 2019. - 204 b.

Internet saytlari

1. www.gov.uz–O‘zbekiston Respublikasi Davlat hokimiyati portali
2. www.press-service.uz–O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Matbuot xizmati rasmiy sayti
3. www.mfer.uz–O‘zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiya va savdo Vazirligining rasmiy sayti
4. www.UzA.Uz–O‘zbekiston milliy axborot agentligi rasmiy sayti
5. www.review.uz – “Ekonomicheskoe obozrenie” jurnalining rasmiy sayti
6. www.cer.uz – Iqtisodiy tadqiqotlar Markazining rasmiy sayti
7. www.uzreport.com – biznes axborotlari portali
8. www.eurasianews.com – Evro Osiyo tadqiqotlar Markazining rasmiy sayti
9. www.vip.lenta.ru – Internet nashriyoti.
10. www.InternetNews.com– yangiliklar serveri.
11. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.
12. www.stat.uz – O‘zbekiston Respublikasi davlat statistika qo‘mitasi rasmiy sayti.

Yo‘ldoshev Nuritdin Qurbonovich

STRATEGIK MENEJMENT

Darslik

“IQTISODIYOT” – 2019.

Muharrir
Mirhidoyatova D.

Musahhih
Matxo`jayev A.O.

Litsenziya raqami: №10-4286 14.02.2019. Bosishga 29.09.2019 da ruxsat etildi.
Bichimi 60x84 1/16. Ofset qog`ozi. Tayms garniturasi. Shartli bosma tabog’i: 7,5.
Adadi 20 nusxa. Bahosi kelishilgan narxda.

«ZARAFSHON FOTO» XK matbaa bo`limida chop etildi, 100066.
Toshkent sh. Islom Karimov ko`chasi, 49-uy.