N.Q. YO'LDOSHEV

Strategik MENEJMENT



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

N.Q. YO'LDOSHEV

STRATEGIK MENEJMENT

O'quv qo'llanma

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2007-yil 28 avgustdagi 177-buyrug'iga binoan 5340200-Menejment (tarmoqlar bo'yicha) bakalavriat ta'lim yo'nalishi talabalari uchun tavsiya etilgan. Guvoxnoma №1292

TOSHKENT - 2012

N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – Toshkent, TDIU, 2012 y. - 144 b.

Ushbu o'quv qo'llanmasi bozor raqobatchiligi sharoitida korxona strategiyasini ishlab chiqarish va uni amalga oshirib, muvaffaqiyatga erishish yo'llarini o'rgatadi. Ana shu maqsadga erishi uchun qator vazifalarni bajarish lozim. Ularning asosiylari tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatni o'rganish; kompaniya holatini baholash; strategik ustunlikga erishishning kalit omillarini yaratish; marketing strategiyasini bozordagi mavjud vaziyatga moslashtirish; yuqorida sanab o'tilgan omillarni hisobga olgan holda kompaniya strategiyasini ifodalab berishdan iborat.

Ushbu o'quv qo'llanma oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlari talabalari magistrlari, tadbirkorlar, korxona raxbarlari uchun mo'ljallangan.

Mas'ul muharrir: prof. F.X. Nazarova

Taqrizchilar: prof. A.T. Shermuhamedov,
M.P. Yunusov

© Toshkent, 2012.

Kirish

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. O'zbekistonda iqtisodiyotni liberallashtirish va modernizatsiyalash sharoitida strategiyani to'g'ri tanlash xar bir korxona, firma, kompaniya uchun dolzarb masaladir. Tarkibiy islohotlar va iqtisodiyotni modernizatsiyalashni yanada chuqurlashtirish, uning ko'lamini kengaytirish, xorijiy investitsiyalarni jalb qilish uchun sharoitlar yaratish mamlakatimizda olib borilayotgan islohotlarning ustuvor yo'nalishlaridan biridir.

Strategiyani ishlab chiqish menejerlarning asosiy funktsiyalaridan biridir. Strategiya qanchalik yaxshi o'ylangan va mohirona 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, muvafaqqiyatli ishlashga zamin yaratadi.

Keyingi yillarda ishlab chiqarish va savdo korxonalari faoliyat olib boradigan muhit tubdan o'zgardi. Ayrim rahbarlarga iqtisodiy bilimning, raqobat kurashi sharoitida ishlash tajribasining etishmasligi korxonalarni yomon iqtisodiy ahvolga solib qo'ymoqda. Shuning uchun bo'lajak menejerlarga "Strategik menejment" fanini o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi.

Ushbu fanni o'qitishdan maqsad talabalarga bozor raqobati sharoitida korxonani boshqarish, uning raqobatbardoshligini ta'minlash usullarini o'rganishdir.

"Strategik menejment" fanining vazifasi korxonalarni atrof-muhit o'zgarishlariga mos ravishda boshqarishni o'rganishdan iboratdir.

Strategik menejment strategik boshqarishning strategiya ishlab chiqish g'oyasi tug'ilishidan boshlab, uni amalga oshirishgacha bo'lgan barcha muolajalarni o'rganadi. Korxonani doimo o'zgarib turuvchi tashqi

muhitga moslashtirishning zarurligi shak-shubhasizdir. Korxonani ana shu o'zgaruvchan muhitga mos holda qanday boshqarish kerak degan savolga ushbu fan javob beradi.

"Strategik menejment" fani o'quv rejasidagi "Mikroiqtisodiyot", "Makroiqtisodiyot", "Menejment nazariyasi", "Ijtimoiy menejment", "Innovatsion menejment", "Ishlab chiqarish menejmenti" va boshqa fanlar bilan uzviy bog'liqlikda o'rganiladi.

1-Mavzu: 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 baxolash, yangi yo'nalashlarni taxlil 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 xarakat qilish majburiyatidir.*

Sheron M. Oster

1. Strategiya va strategik menejmentning mazmuni.

Globallashuv jarayonlari jahon xo'jaligining yaxlit iqtisodiy tizim sifatida rivojlanishida sifat bosqichi hisoblanib, yangi imkoniyatlarni ochib beradi.

Biroq, globallashuv jarayonini mutlaqlashtirish va unga bir tomonlama qarash to'g'ri bo'lmaydi. Chunki, mazkur jarayon o'zining ijobiy jihatlari bilan bir qatorda ziddiyatli tomonlariga ham ega. Jahonning bir mamlakatida ro'y berayotgan ijtimoiy-iqtisodiy larzalarning muqarrar ravishda boshqa mamlakatlarga ham o'z ta'sirini o'tkazishi shulardan biri hisoblanib, bugungi kunda ro'y berayotgan moliyaviy inqiroz ham aynan shu ma'noda globallashuv jarayonlarining oqibati hisoblanadi.

Shunga ko'ra, Prezidentimiz o'z asarlarini bugungi kunning eng dolzarb muammosi – bu 2008 yilda boshlangan jahon moliyaviy inqirozi, uning ta'siri va salbiy oqibatlari, yuzaga kelayotgan vaziyatdan chiqish yo'llarini izlashdan iborat ekanligidan boshlab, jahon moliyaviy inqirozining mazmun-mohiyati, kelib chiqish sabablariga batafsil to'xtalib o'tdilar.

«Bu inqiroz Amerika Qo'shma SHtatlarida ipotekali kreditlash tizimida ro'y bergan tanglik holatidan boshlandi. So'ngra bu jarayonning miqyosi kengayib, yirik banklar va moliyaviy tuzilmalarning likvidlik, ya'ni to'lov qobiliyati zaiflashib, moliyaviy inqirozga aylanib ketdi. Dunyoning etakchi fond bozorlarida eng yirik kompaniyalar indekslari va aktsiyalarining bozor qiymati halokatli darajada tushib ketishiga olib keldi. Bularning barchasi, o'z navbatida, ko'plab mamlakatlarda ishlab chiqarish va iqtisodiy o'sish sur'atlarining keskin pasayib ketishi bilan bog'liq ishsizlik va boshqa salbiy oqibatlarni keltirib chiqardi»[1].

Strategiya umumiy tarzda firmaning mavqeini mustaxkamlash, 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 funktsiya 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 xarakatlarini yagona tizimga boglash demakdir.

Strategiyani ishlab chiqish menejerlarning asosiy funktsiyalaridan 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 xam kutilmagan noxush vaziyatlarga duch keladi. Pirovard natijada yaxshi strategiya bozorda kuchli mavqeni egallash, kutilmagan xolatlarga, kuchli

[1] Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009, 4-b.

raqobatga va ichki muammolarga qaramay muvaffaqiyatli ishlashga zamin yaratadi.

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

-«biz qaerdamiz?»

- «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 tsikllarida foydalanish uchun maqsad va natijalarni aniqlash uchun o'ta muximdir.

Strategik menejment kompaniyaning uzoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga ta'alluqlidir. Aytish mumkinki, strategiyani (xarakatlar 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;

- diversifikatsiyalangan 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-xarakatlar va boshqaruvga yondashuvlari tarzidir.

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

2. Strategik menejmentning besh vazifasi

Firma strategiyasini yaratish o'zaro bogliq 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 baxolash, bozordagi vaziyatni taxlil 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 ?»

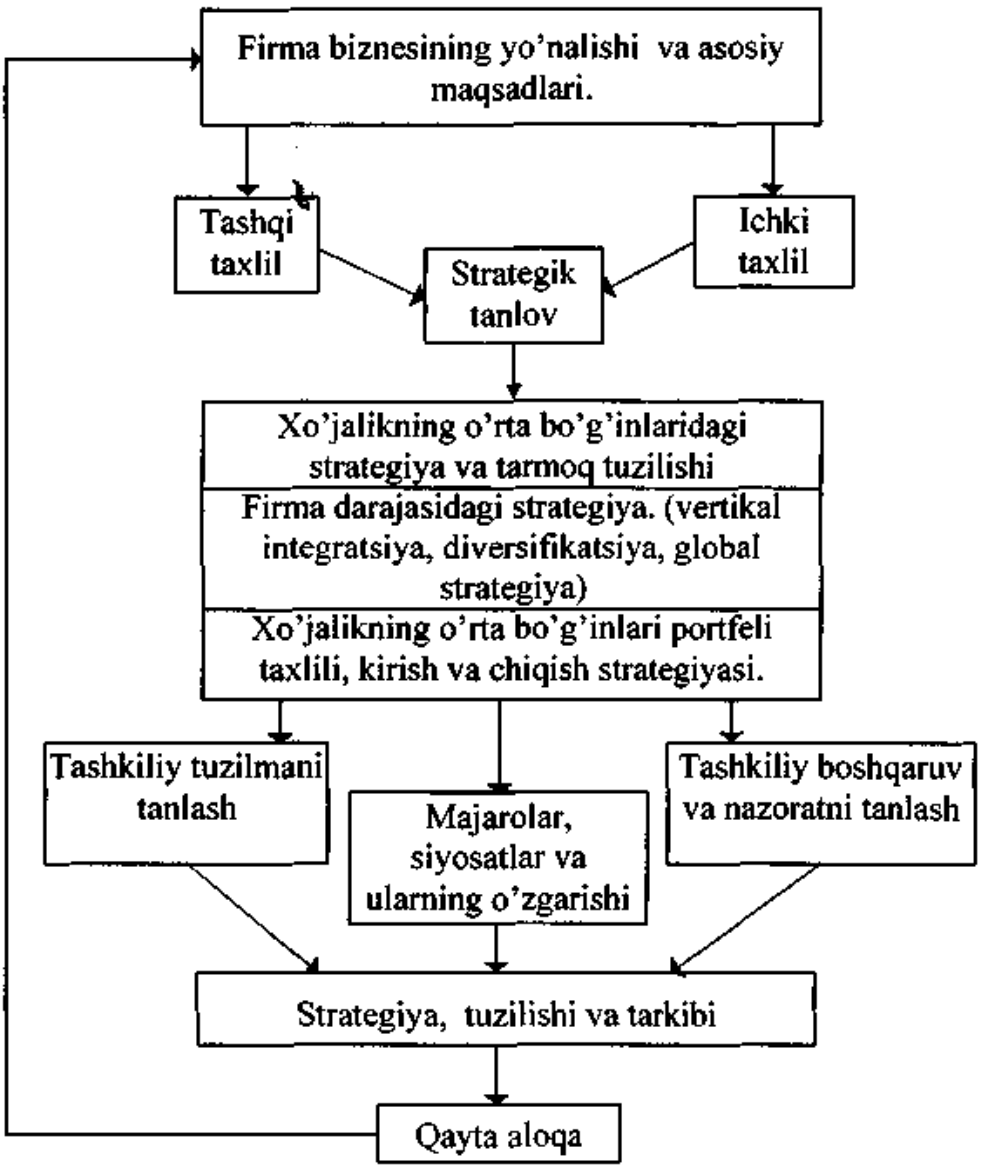
«Biz kimmiz, nima qilyapmiz va qayoqqa ketyapmiz» - degan savolning javobi firmaning yo'nalishini belgilab, kuchli o'ziga xoslikni ishlab chiqish imkonini beradi. Kompaniya nima qilayotgani va nima qilmoqchi ekanligi kompaniyaning missiyasini anglatadi. Menejer o'z kompaniyasining bozordagi o'rnini qanday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

Menejerlarning asosiy funktsiyasi 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.



1-rasm. Strategik menejmentning mazmuni

Moliyaviy maqsadlar majburiydir, chunki, moliyaviy mablag'lar etishmasa kompaniya tang axvolga tushib qoladi.

Strategik maqsadlar kompaniyaning bozordagi raqobat mavqeini kuchaytirishga qaratiladi. Moliyaviy maqsadlar foyda xajmi, 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 xolati va tashqi omillar o'rganilishi lozim. Kompaniyaning strategiyasi odatda quyidagilardan iborat bo'ladi:

1)chuqur o'ylangan, maqsadga qaratilgan xarakatlar;

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

Strategiya - bu faqatgina menejerlar avvalroq o'ylab chiqqan xarakatlar 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 maxorati menejerning tadbirkorlik iste'dodiga bogliq.

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

Kompaniya strategiyasiga tuzatishlar kiritish me'yordagi oddiy xolat xisoblanadi. Ba'zan strategiyaga o'zgartirish kiritish zarur bo'lib qoladi. Kamdan-kam xollardagina 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 funktsional bo'linmalarini qanday boshkarish 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;

-mablaglarni foydali joylashtirish uchun byudjetni boshqarish;

-firma strategiyasini amalga oshirishni ta'minlaydigan siyosatni belgilash;

-xizmatchilarning yanada samaraliroq ishlashlari uchun ragbatlantirish;

-erishiladigan natijalar va mukofotlar xajmini bir-biriga bog'lash;

-kompaniyada belgilangan vazifalarni bajarish uchun qulay muxit yaratish;

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

-ishni doimiy yaxshilash uchun eng ilgor tajribalardan foydalanish;

-ichki raxbarlikni ta'minlash;

D) Yuqoridagi 4 ta vazifalar bir necha bor kayta ko'rib chiqiladi, chunki yangi yuzaga keladigan xolatlar tuzatishlar kiritishni talab qiladi. O'tgan tajribalar va kompaniyaning istiqbol maqsadlari o'zgarishlar kiritilishi mumkin. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish yo'llarini axtarish doimiy xisoblanadi. Strategiyani amalga oshirishda ba'zi qismlari keraksiz bo'lib, ularni o'zgartirish kerak bo'ladi.

3. Strategik boshqarish jarayonining ta'rifi

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

1)Bu besh vazifa bir-biridan ajralgan xolda bo'lmay , ular o'zaro uzviy boglangan. Masalan, kompaniyaning missiyalariga bogliq masalalar mauyyan maqsadlar bilan jips boglangan;

2)bu besh vazifa aloxida xolda amalga oshirilmaydi;

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

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

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

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

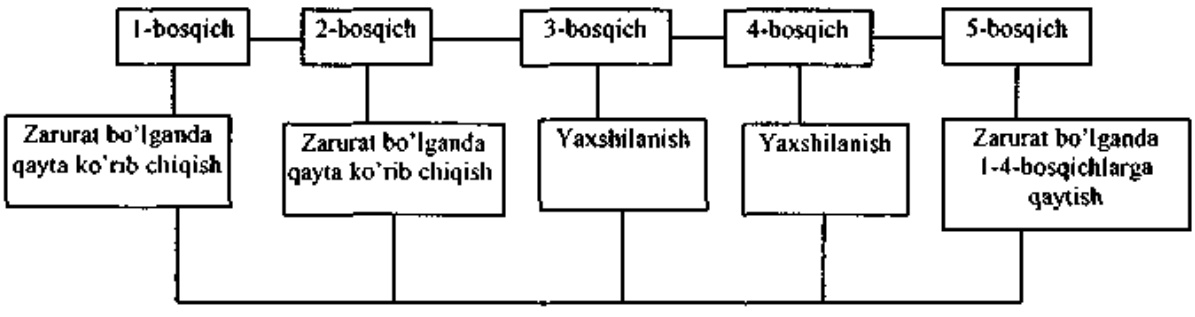
2. Firmaning asl maqsadini aloxida uzoq muddatli va qisqa muddatli faoliyat maqsadlariga aylantirish.

3. Faoliyat maqsadlariga erishish strategiyasini belgilash.

4. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish

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

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



3-rasm. Strategik menejment jarayoni

4. Strategik boshqarish ijrochilari

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

Ishlab chiqarish, marketing, moliya, kadrlar va boshqa funktsiyalar bo'yicha vitse-prezidentlar xam strategiya ishlab chiqadilar va uni amalga oshirish bo'yicha javobgar xisoblanadilar. Xar bir menejer o'zining javobgarlik soxasi 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 raxbari;

-aloxida korxonalarning foyda va zararlari uchun javobgar menejerlar;

-muayyan ishlab chiqarish bo'linmasi bo'yicha funktsional 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 funktsiyalarining (xodimlar, ta'minot, ishlab chiqarish, savdo, mijozlarga xizmat ko'rsatish, xisob) bajarilishini ta'minlaydigan funktsional menejerlardan farq qiladi va butun tashkilotni strategik jixatdan boshqarib, kompaniyada o'ziga xos o'rin egallaydi.

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

- ko'p narsadan yaxshi xabardor bo'lishlari,

- o'z vaqti va energiyasini boshqara olishlari,

-yaxshi siyosatchi bo'lishlari (konsensus topa olishlari),

-ekspertlarga o'xshab «bir narsaga yopishib olmasliklari»,

-dasturni xususiy yo'nalishlarda ilgari sura olishlari lozim.

Ko'p narsadan xabardor bo'lish boshqaruvning turli pog'onalarida keng ko'lamli boshqaruv qarorlarini qabul qila olishga imkon beradi. Menejerlar tashkilotning turli qismlarida axborot manbalari tarmog'ini tashkil qilishlari kerak, bu ularga operativ voqelikdan xabardor bo'lib turishga imkon beradi.

Ular o'z vaqti va energiyasini turli ishlar, qarorlar va muammolar o'rtasida to'gri taqsimlay olishlari kerak. Ular qachon javobgarlikni taqsimlash kerakligi, qaysi paytda esa xususiy muammolarga aralashish kerakligini bilishlari lozim.

Yaxshi siyosatchi o'z fikrlari asosida konsensus topa olish san'atini egallagan bo'lishi, ularni o'z obro'si bilan ilgari surish uchun bosim ko'rsatmasligi kerak. U diktator emas, balki koalitsiyaning a'zosi yoki raxbari sifatida ish tutishi lozim.

O'zgaruvchan dunyo strategik menejerdan moslashuvchanlikni talab qiladi. U manevrlarga va vujudga kelgan vaziyatga moslashishga tayyor turishi kerak. Bu esa firma ma'lum bir maqsadlarsiz ish tutsa-da, biroq ularni o'zgartirishga tayyor turishi kerakligini anglatadi.

5. Strategik rejalashtirish va uning afzalliklari

Strategik rejalashtirish bulimining roli va vazifalari axborotlar tuplash va ularni ishlash, strategiyani xar yili kayta kurib chikish tizimini yaratish va kelajakda uni boshkarishdan iborat buladi. Direktorlar kengashi muxim strategik yunalishlarni kurib chikadi va yukori boshkaruv tizimi tavsiya etgan strategik rejalarni rasmiy jixatdan tasdiklaydi. Mana shu marosim davomida kengash oxir-okibatda kabul kilingan strategiya uchun javobgar buladi.

Direktorlar kengashining vazifasi - bu barcha korxonalar etarli darajada taxlil kilib va kurib chikilganligiga xamda taklif etilgan strategik

chora-tadbirlar mavjud variantlardan eng yaxshisi ekanligiga ishonch xosil kilishdan iboratdir.

Strategik rejalashtirishning afzalliklari:

1.Ishni tashkil etishni strategiyaning «biz nima kilish uchun xarakat kilayapmiz va nimaga erishyapmiz?» degan asosiy aspektga yunaltirilganligini ta'minlash;

2.Vujudga kelayotgan uzgarishlar, yangi imkoniyatlar va taxdid solayotgan tendentsiyalarga menejerlarning yanada anik reaktsiya kursatish zaruriyati;

3.Kapital kuyilmalar va personal sonini kengaytirishning mukobil variantlarini baxolash, ya'ni resurslarni strategik asoslangan va yukori rentabelli loyixalarga okilona yunaltirish imkoniyati;

4.Boshkarishning barcha darajalari raxbarlarini karorlarini birlashtirish imkoniyati;

5.Faol raxbarlikka yaxshi imkoniyatlar yaratadigan va uzgarishlarga passiv reaktsiya kursatish tendentsiyalariga karshilik kiladigan muxitni 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?

Foydalanilish uchun adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillayshtirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 22 aprelь, №85. (3197).

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston

iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 28 yanvarь. №23, (3135).

3. I.A. Karimov «Ozod va obod vatan, erkin va farovon xayot priovard maksadimiz» T.: «Uzbekiston» 2000.

4. I.A. Karimov Bosh maqsadimi – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. T.: O'zbekiston, 2005

5. I.A. Karimov O'zbekiston XXI – asrga intilmoqda. T.: O'zbekiston 1999 y.

6.Вачугов Д.Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: деловые игры. Высшая школа, 2004

7.И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004

8.Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004

9.Под ред. Львова Д.С.,Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.:ЗАО «Экономика», 2004

10.Yuldashev N.K., Boltaboev M.R., Rixsimboev O.K., Ganiev B.O. Strategik menejment. Uquv qo'llanma.- T.: TDIU,2003,S.102

11.N.K. Yuldashev , O.S. Kozokov Menedjment . T.: Fan, 2004

12.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2004

13.Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2004

14.Майкл У. 50 Методик менеджмента. 2004

15.Трэттон Линда Живая стратегия. 2003

16.Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-вожнее чем знания. М.: Дело, 2003

17.Викханский "Стратегические управление" М, "Экономика" 2003г.

18.А.А.Томпсон, Адж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент" М., "Банки и биржи" 2002г.

19.И.Ансофф. стратегически управление М., «Экономика» 1998гг.

20.Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., « Банки и биржи» 1997гг.

21.www.ecsoman.edu.ru - Rossiya Federatsiya oliy œšuv yurtlarida o'qitilayotgan fanlar bo'yicha o'quv-uslubiy komplekslar.

22.www.sunny.ccas.ru – Jahon kutubxonalari serveri. 45 ta mamlakatning 1000 ortiq kutubxonalariga kirishni ta'minlaydi.

23.www.torg.uz

24.www.uzbussines.unitech.uz

2-Mavzu: 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. ***Falaba 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, xar 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 jixatdan iborat:

1)kompaniya biznesning qaysi soxasida 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 xaqida o'z vaqtida qaror qabul qilish;

Faoliyat doirasini to'g'ri aniqlash uchun quyidagi omillarni xisobga olish lozim:

1)axolining extiyoji, ya'ni nima ishlab chiqarish kerak

2)xaridorlar guruxi, yoki tovarni kim uchun ishlab chiqaramiz

3)texnik va funktsional ijro, ya'ni xaridorlar extiyojini qanday qondiramiz

Shunday qilib, birinchi masalani to'g'ri xal kilish uchun «nimaga bo'lgan extiyojni, qanday qilib va kimning extiyojini 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 etkazib berish, Karib dengizida plyaj tashkil etish va xokazo.

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 kiluvchi daqiqasidir.*

Korporativ maqsad - bu tashkilot o'z aktsionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi xhal qiluvchi ko'rsatkichdir. Maqsadga yo'nalganlik firmaning biznesini, asosiy maqsadlarini, xarakteristikalarini va uning etakchi 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 guruxlar ta'sir ko'rsatadi (4-rasm.)



4-rasm. Maqsadni belgilash va firma strategiyasini shakllantirishda xarakatlanuvchi guruxlar.

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 guruxlari)?
- qanday extiyojlar qondiriladi (iste'molchilarning qaysi extiyojlari)?
- iste'molchilarning extiyojlari qanday qondiriladi (san'at yoki farq qiluvchi ustunliklar)?

Diversifikatsiyalangan 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 xar bir bo'linmasini kerakli tomonga yo'naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maqsadlar menejer muvaffaqiyatga erishish uchun muxim deb xisoblagan xar bir muxim natija uchun zarurdir. Maxsus muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasini, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishini, dividendlarning o'sishini, bozorning o'lchamlarini, sifatli maxsulotning 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 soxasida 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 xajmini yiliga 125000 untsiyaga etkazib, 1500000 untsiyaga teng oltin zaxirasiga ega bo'lish.
- Black and Decker: yangi mahsulotlar chiqarishni va biznesni globallashtrishni davom ettirish

Bu erda 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 ko'rsatadi, ikkinchidan bunday maqsadlarning mavjudligi menejerni uzoq

muddatli istiqbolni xisobga olgan xolda bugungi qarorlarni qabul qilishga undaydi.

Qisqa muddatli maqsadlar izchillik bilan eng yaqin kelajakda qaysi natijalarga zudlik bilan erishish kerakligini ko'rsatib beradi. Ular tashkilotga tanlab olingan yo'ldan borish uchun kerak bo'lgan tezlikni xam, qilinishi kerak bo'lgan ishlarning talab qilingan darajasini xam (qachon va qanchalik ko'p ish qilish kerakligini) ko'rsatadilar.

Tashkilotning maqsad va vazifalari ochiq-oydin bo'lishi lozim. Ba'zi kompaniyalarning menejerlari xar bir xal qiluvchi natija uchun maqsadlar belgilaydilar va so'ngra erishish lozim bo'lgan maqsadlar sari qat'iy xarakat qiladilar. Odatda ular menejerlari umidga, iltimosga va yaxshi niyatlarga tayanadigan kompaniyalarga qaraganda g'oliblikka yaxshiroq nomzod bo'ladilar. Bu erda «daromadni maksimallashtirish», «xarajatlarni kamaytirish», «samaradorlikni oshirish», «savdo xajmini oshirish» kabi iboralarni ishlatmaslik kerak.

Strategik fikrlash uchun maqsadlar ierarxiyasini raxbarlikning barcha tabaqalari uchun kompleks ravishda belgilab olish muximdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashtirishdan tashqari, ularga erishishning realligini ham ta'minlaydi (bu maqsadda jarayonda quyi tabaqadagi menejerlar xam ishtirok etadi).

Maqsadni belgilashda kompaniya paychilari manfaatlarini xisobga olish.

Paychilar kompaniyani kapital bilan ta'minlaydilar va buning evaziga o'z investitsiyalaridan munosib daromad olish ulushini qo'lga kiritadilar. Kompaniyaning aktsionerlari uning qonuniy mulk egalari xisoblanadilar. Binobarin, ko'pchilik korporatsiyalarning maqsadi aktsionerlarning daromadlarini imkon qadar ko'paytirishdan iboratdir. Paychilar o'z kapitallaridan ikki xil yo'l bilan foyda oladilar:

- dividendlardan;
- bozorning ko'lami kengayganda (aktsiyalarning bozor narxi ortganda) kapitalning qiymati ortishidan

Kompaniya uchun aktsionerlar daromadini oshirishning eng yaxshi yo'li investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish strategiyasidan foydalanishdir, bu esa kompaniya samaradorligini ko'rsatuvchi juda yaxshi

indikatordir, ya'ni uning samaradorligi qanchalik yuqori bo'lsa, dividend to'lash qobiliyati shunchalik yuqori bo'ladi. Bundan tashqari, investitsiyalarning tez qaytishi kompaniya aktsiyalariga 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 xaqidagi 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 xar bir yo'nalishi uchun strategiya);

3) funktsional strategiya (kompaniyaning xar bir funktsional 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 raxbariyat miqyosidagina ishlab chiqilishi mumkin emas. Uni ishlab chiqishning quyidagi to'rtta pog'onasini ajratib olish maqsadga muvofiqdir:

- korporatsiya miqyosi,
- bo'linmalar miqyosi
- funktsional miqyosi
- quyi pog'ona menejerlari (dala komandirlari).

Firmada strategiya ishlab chiqishning ierarxiyasi 2.1-jadvalda keltirilgan.

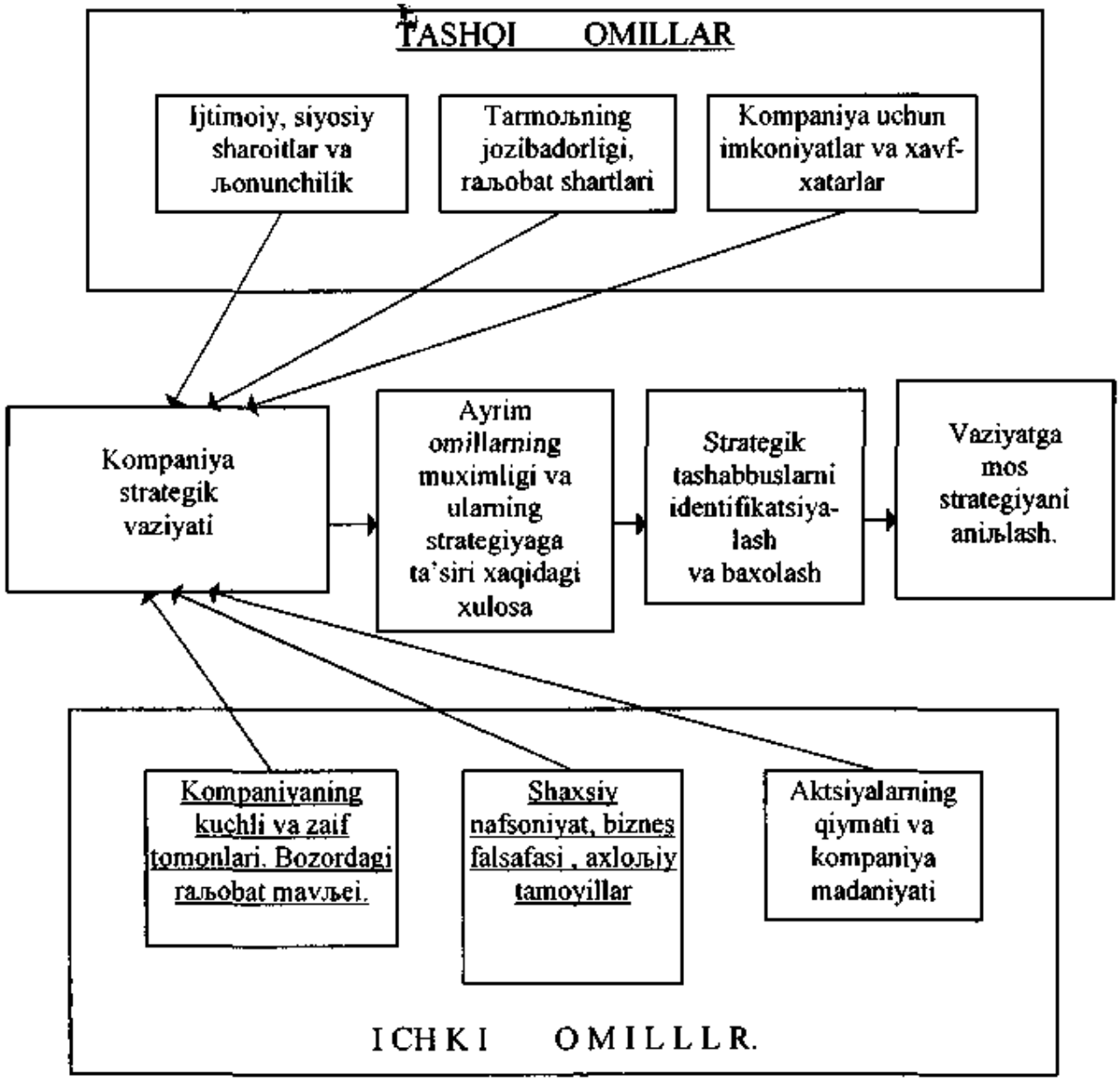
2.1-jadval

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 raxbarlarining asosiy strategik yondashuvlarini qayta ko'rib chiqish / tekshirish / umumiylashtirish
Xo'jalik-ning o'rta bo'g'ini strategiyasi	Bosh menejer /Xo'jalikning o'rta bo'g'ini boshliq (qarorlar firma raxbariyati tomonidan qabul qilinadi / qayta ko'rib chiqiladi)	Muvaffaqiyatli raqobatlashishga hamda raqobatda ustunlikka erishishga qaratilgan xarakatlar va yondashuvlarni belgilab olish. Tashqi shartlarning o'zgarishiga javob reaktsiyalarini shakllantirish. Asosiy funktsional xizmatlarning strategik tashabbuslarini umumlashtirish. O'ziga xos muammolarni hal qilish
Funktsional strategiya	Funktsional menejerlar (qarorlar odatda SZX raxbariyati tomonidan qabul qilinadi / qayta ko'rib chiqiladi)	Biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlashning funktsional yondashuvlarini tashkil qilish va ITTKI, ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar bilan ishlash soxalarida funktsional maqsad va strategiyalarga erishish.Quyi bosqichdagi menejerlarning asosiy yondashuvlarini qayta ko'rib chiqish / tekshirish / unifikatsiyalash
Tezkor strategiya	Dala bo'linmalarining raxbarlari / quyi daraja menejerlari, shu jumladan funktsional menejerlar (qarorlar funktsional bo'limlarning boshliqlari tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi)	Dala bo'linmalari va funktsional bo'limlarning maqsadlariga erishish uchun funktsional va xo'jalikning o'rta bo'g'ini strategiyalarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan tor soxadagi 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 xar bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, vaqt davomida o'zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Firma hamisha xam o'zi xoxlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning xarakatlari qonun , davlat siyosati, ijtimoiy tartiblash va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.



5-rasm. Kompaniya strategiyasini belgilovchi omillar

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

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

2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat extiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;

3) tartiblashtiruvchi me'yorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur xarakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;

4) aktsiyadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;

5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini ta'minlash.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasini shugullanilmagan soxaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiya kompaniyaning yaxshi bilgan ishiga asosan qurilishi lozim.

Strategiyada xisobga 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 xolda boshkaruvchi axvolni baxolashga, mukobil strategiyalarga va strategiya detallariga kuchli ta'sir kiluvchi asosiy strategik va asosiy tadbirkor sifatida chikadi.

2)Vakolatlarni berish yondoshuvi - bunda strategiyani tuzish xodimlarga yoki komissiyaga topshiriladi. Bunday xolda mas'ul boshkaruvchi strategiyani ishlab chikishni boshkalarga, 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 chikish kimlarga topshirilgan bulsa, uni ushalarning uzlari bajarishlari kerak buladi.

4)Tashabbusli yondoshuv. Bunday yondoshuvda boshkaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chikish uchun strategiya detallarini ishlab chikishdan xam, «goyalar generatorlari» guruxini boshkarishdan xam manfaatdor emas. Bilaks, boshkaruvchi okilona strategiyani ishlab chikish, ximoya kilish va xayotga tadbik etish uchun menejerlarni uzlarini safarbar etadi. Strategiyani ishlab chikish uchun boshkaruvchilar foydalanishlari mumkin bulgan turt asosiy yondoshuvning birortasi xam eng yaxshi yondoshuv sifatida yuzaga chikmaydi. Ularning xar birini kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Kompaniya va boshkaruvchilar strategiyani ishlab chikish buyicha variantlarni turlicha bajaradilar.Kompaniya egasi tomonidan boshkariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chikish norasmiy kechadi. Yirik firmalar strategiyani xar yili rejalashtirish ishlab chikishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshkaruvchilar shaxsan katnashadilar.

Strategiya ma'naviy jixatdan sog'lom bo'lishi kerak. Kompaniyaning xar bir xarakati axloq-odob, ma'naviyat doirasida bo'lishi lozim. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, etkazib beruvchilar va jamiyat oldida burchlidir. Kompaniyaning etkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor munosabatlariga quriladi. Kompaniya bilan etkazib beruvchi xam sherik xam o'zaro raqibdir. Shuning uchun ular o'rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

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

7.Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon

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

Dizraeli

Agar strategiya kompaniyaning axvoliga mos bo'lmasa, raqobat ustunligi yaratilmasa, ishni yaxshilashga yaramasa- bunday strategiya

g'olibona strategiya deyilmaydi. Folibona 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.

Rakobat kurashida ustunlik mezoni. Yaxshi strategiya rakobatda barkaror ustunlikka erishishga olib keladi. Strategiya yordamida rakobat kurashida kanchalik katta ustunlikka erishilsa, strategiya shunchalik kuchli va samarali buladi.

Ishlarning jadalligini oshirish mezoni. Yaxshi strategiya kompaniya ishining intensivligini oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikkita turi uta muxim bulib, ular quyidagilar:

1. Daromadlilikning oshishi.
2. Kompaniyaning uzok kelajakdagi faolligi xamda rakobatbardoshligining 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?

Foydalanilish uchun adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni

takomillayshtirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 22 aprelь, №85. (3197).

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 28 yanvarь. №23, (3135).

3. I.A. Karimov «Ozod va obod vatan, erkin va farovon xayot priovard maksadimiz» T.: «Uzbekiston» 2000.

4. I.A. Karimov Bosh maqsadimi – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. T.: O'zbekiston, 2005

5. I.A. Karimov O'zbekiston XXI – asrga intilmoqda. T.: O'zbekiston 1999 y.

6.Вачугов Д.Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: деловые игры. Высшая школа, 2004

7.И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004

8.Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004

9.Под ред. Львова Д.С.,Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.:ЗАО «Экономика», 2004

10.Yuldashev N.K., Boltaboev M.R., Rixsimboev O.K., Ganiev B.O. Strategik menejment. Uquv qo'llanma.- T.: TDIU,2003,S.102

11.N.K. Yuldashev , O.S. Kozokov Menedjment . T.: Fan, 2004

12.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2004

13.Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2004

14.Майкл У. 50 Методик менеджмента. 2004

15.Трэттон Линда Живая стратегия. 2003

16.Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-вожнее чем знания. М.: Дело, 2003

17.Викханский "Стратегические управление" М, "Экономика" 2003г.

18.А.А.Томпсон, Адж. Стрикленд. "Стратегический

менеджмент" М., "Банки и биржи" 2002г.

19.И.Ансофф. стратегически управление М., «Экономика» 1998гг.

20.Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., « Банки и биржи» 1997гг.

21.www.ecsoman.edu.ru - Rossiya Federatsiya oliy o'šuv yurtlarida o'qitilayotgan fanlar bo'yicha o'quv-uslubiy komplekslar.

22.www.sunny.ccas.ru – Jahon kutubxonalari serveri. 45 ta mamlakatning 1000 ortiq kutubxonalariga kirishni ta'minlaydi.

23.www.torg.uz

24.www.uzbussines.unitech.uz

3-Mavzu: Tarmoqdagi umumiy xolat va undagi raqobatning taxlili

REJA:

1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat taxlilining 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 jixatlari.
6. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.
7. Soxa va raqobat taxlillarini umumlashtirish.

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

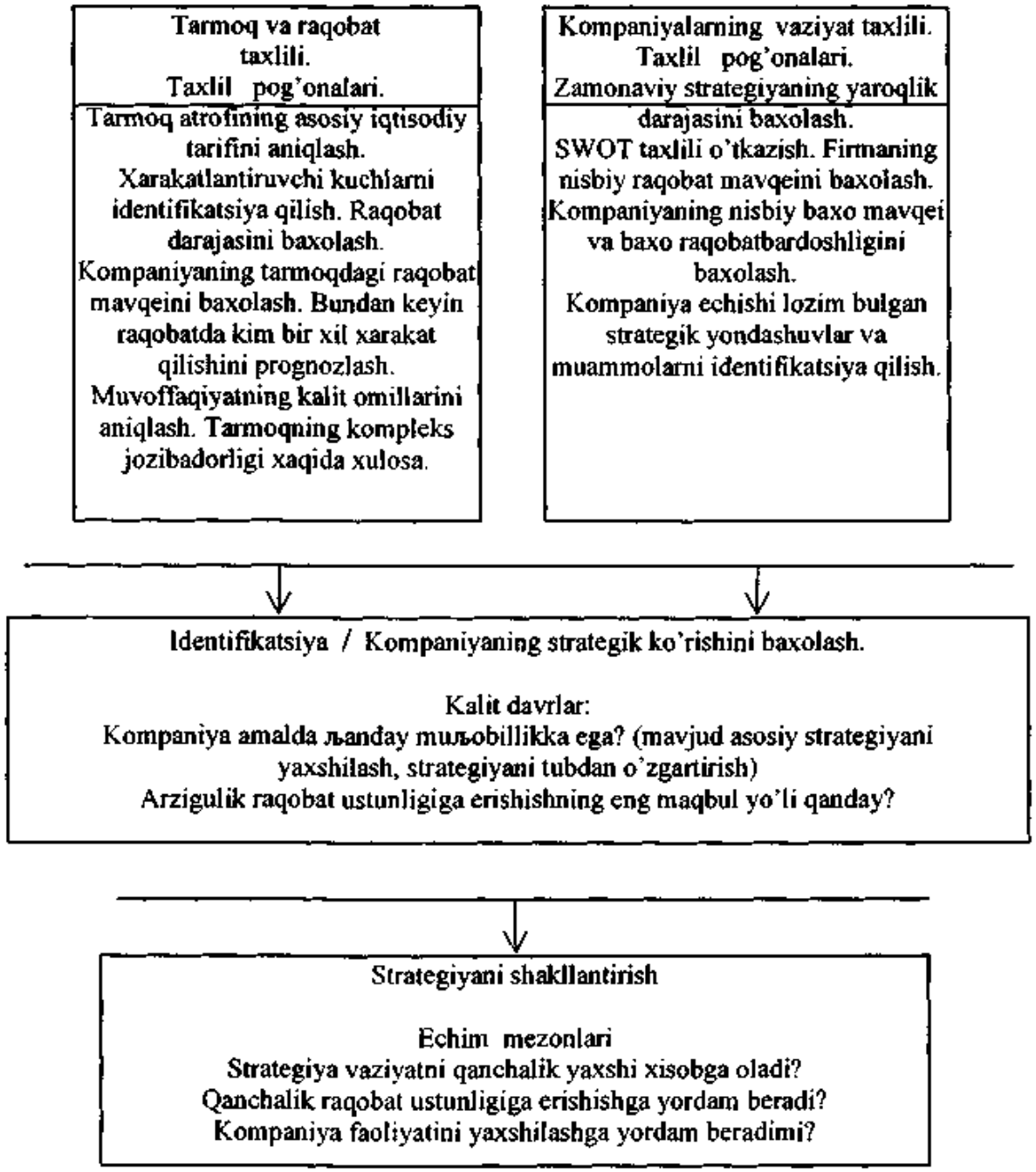
Strategiyani ishlab chiqish taxlilga asoslangan ish bo'lib, taxlil 2 yo'nalishda olib boriladi:

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.Xar bar tarmoq uchun zarur bo'lgan kapital qo'yilmalar xajmi xam xar xil bo'ladi. Bozorlar esa maxalliydan tortib dunyo bozorigacha farqlanadi. Raqobat kuchli yoki zaif bo'ladi. Talab xam o'sib boruvchi yoki kamayib boruvchi bo'ladi.

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



6-rasm. Vaziyat tahlilidan strategik tanlovga

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 jixatlari.
5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.
6. Raqobat qaysi yo'nalishda borishini kim belgilaydi?

7. Foyda olish nuqtai nazaridan tarmoqning jozibadorligi

Vaziyat taxlilining maqsadi kompaniyaning ichki va tashqi muxitiga xos bulgan va kompaniyaning strategik yunalishi va imkoniyatlarini eng yorqin ifodalovchi jixatlarni aniqlashdan iboratdir. Bunda asosiy e'tibor strategiyaga oid bir qator muxim savollarga aniq javoblar topishga qaratiladi. Sungra 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 taxlil qilish usullari kelgusida kupincha diversifikatsiyalangan kompaniyaning strategiyasini taxlil qilishda ham foydalaniladi.

Yakka biznes bilan shug'gullanuvchi kompaniyadagi tashqi vaziyatni (makromuxitni) taxlil qilishda odatda soxa va raqobat taxlillaridan foydalaniladi. Vaziyatni taxlil qilishda firmaning eng yaqin atrofi (mikromuxiti) urganiladi. 6-rasmda yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun strategik taxlilning strukturasi keltirilgan. Kompaniya strategik taxlilining mantiqiy echimi strategiyani tanlashda muqobil variantlarga baxo berishdir. Shunday qilib, ushbu taxlil strategik rejani shakllantirishning dastlabki nuqtasidir.

2.Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar

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

1. Bozor xajmi.
2. Raqobat miqyosi (maxalliy , regional, dunyo).
3. Bozorning o'sish sur'atlari va uni rivojlanishining qaysi bosqichda ekanligi.
4. Raqobatchilar soni va ularning xajmi.
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 maxsuloti va xizmatlarining tabaqalanish darajasi.

10. Kompaniyaning ishlab chiqarish xajmi, transportirovka qilish , marketing va reklamani tashkil qilishda tejamkorlikka erishish imkonining borligi.

11. Tarmoqdagi «o'qitish / tajriba» egri chizig'i ijobiy tendentsiyaga 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 soxaning «portretini» tuzib, so'ng uni taxlil qilib chiqish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun ushbu jadvalda ayrim iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik jixatdan muximligiga doir ma'lumotlar keltirilgan.

3.1-jadval

Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik axamiyati

Ko'rsatkich	Ko'rsatkichning strategik axamiyati
Bozorning kattaligi	Kichik bozorlarda katta va yangi raqobatchilarni jalb qilish tendentsiyasi kuzatilmaydi; katta bozorlar muayyan tarmoqlarda raqobatli ustunlikni mustahkamlash maqsadida turli kompaniyalarni sotib olmoqchi bo'lgan korporatsiyalarni o'ziga jalb qiladi.
Bozor xajmining 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 tendentsiyalarga olib keladi.
Tarmoqning daromadliligi	Yuqori daromadli tarmoqlar xam yangiliklarga olib keladi
Kirish/chiqish to'siqlari	Yuqori to'siqlar mavjud firmalarning mavqeini va ularning daromadlarini ximoya 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
Standartlashtirilgan tovarlar	Xaridorlar bir sotuvchidan boshqa sotuvchiga oson utishlari mumkin

Texnologiyaning tez uzgarishi	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 buladi, investitsiyalash momenti muxim bulib boradi, kirish va chiqish tusiqlari kuchayadi.
Vertikal integratsiya	Kapitalga qo'yilgan talablar kuchayib boradi, kupincha raqobatli differentsiatsiya xhamda integratsiya darajasi turlicha bulgan firmalar urtasidagi qiymat differentsiatsiyasi kuchayadi
Kulamdan tejash	Narx buyicha raqobatlashish uchun zarur bulgan bozor xajmlari kattalashadi.
Tovarning tez yangilanishi	Tovarning xayot tsikli qisqaradi

3. Tarmoqdagi raqobat kuchlar va ular ta'sirining darajasi

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

1.Tarmoq ichida sotuvchilar o'rtasidagi raqobat.

2.Boshqa tarmoqdagi kompaniyalarning o'z tovarlari bilan bu tarmoqdagi xaridorlarni egallab olishga xarakat qilishi.

3.Tarmoq ichida yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi.

4.Xom ashyo va butlovchi detallar etkazib beruvchilarning o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.

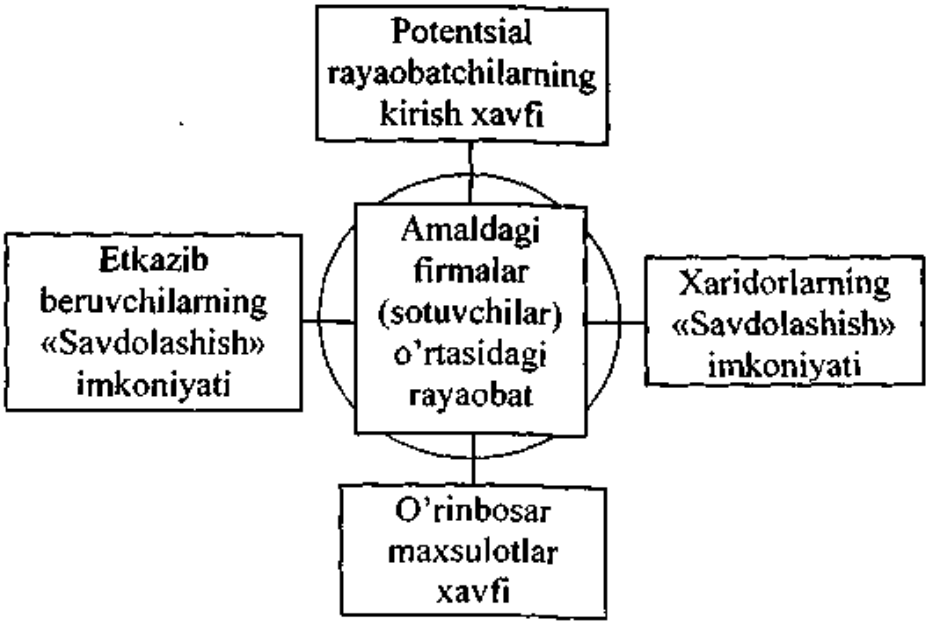
5. Xaridorlarni o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.

Bu taxlil firma mazkur tarmoqda duch kelishi mumkin bulgan 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 kursatkichlarning ta'sir kuchi qanchalik yuqori bulsa, mavjud kompaniyalarda narx va daromadni oshirish imkoniyati shunchalik kam bulishini ta'kidlagan edi. Bu kuchlarning zaiflashishi esa kompaniyalar uchun qulay imkoniyatlarni vujudga keltiradi. Kompaniya uz strategiyasini uzgartirib, ushbu kursatkichlarni uz foydasiga o'zgartirishi mumkin.

Potentsial 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 bulgan katta ustunliklar beradi);
- kulamdan tejash (bunday ustunlikka odatda katta kompaniyalar ega buladilar). U standartlashtirilgan maxsulotni yoppasiga ishlab chiqarishda xarajatlarning kamaytirilishi, xom ashyo, material va tarkibiy qismlarni katta miqdorlarda sotib olishdagi chegirmalar, reklamaga sarflanadigan xarajatlarning kamaytirilishi va xokazolar bilan bog'liqdir. Bularning barchasi ishlab chiqarishni endi boshlayotgan kompaniyalar uchun katta qiyinchiliklar tug'diradi.



7-rasm. Porterning «beshta kuch» modeli

Porter nazariyasi buyicha ikkinchi raqobatchi kuch tarmoqda mavjud bulgan kompaniyalarning raqobatlashuvidir. Bu erda ham uchta omilning ta'sirini kursatib utish mumkin:

- tarmoqdagi raqobatning strukturasi;
- talabning shart-sharoitlari;
- tarmoqqa kirish tusiqlarning balandligi.

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

Konsolidatsiyalangan tarmoqlarda odatda katta va mustaqil kompaniyalar faoliyat kursatadilar. Binobarin, bir kompaniyaning raqobatchilik faoliyati boshqa raqobatchilarning bozordagi ulushiga bevosita ta'sir qiladi, natijada ular tezda bunga javoban xarakat qilib, raqobat kuchayadi. Bunday kompaniyalarning narx urushi olib borish imkoniyati raqobatning asosiy xatarli kuchidir. Bunday xollarda 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 maxsulotni 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 buladilar, bu esa ularga bulgan e'tiborni kuchaytiradi. Aksincha, usishning sekinlashishi raqobatni kuchaytirib yuboradi, kompaniyalar sotish bozorlarini faqat boshqa kompaniyalardan tortib olish xisobigagina qo'lga kiritishlari mumkin bulib 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 bulib, ular kompaniyani daromadi juda kichik bulgan xollarda ham qo'llab-quvvatlab turadi. Natijada ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari paydo buladi, 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 yunalishlarga ishlatib bulmaydi va agar kompaniya bu sohani tark etsa, asbob-uskunalarni tashlab yuborishga tug'ri keladi;

- chiqish qiymatining ishdan bushatiladigan ishchilarga to'lanadigan mablag'lar xisobiga 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 diversifikatsiyalanmagan bulsa, u tarmoqda qolishga majburdir.

Tarmoqdagi firmaga ta'sir qilayotgan raqobat kuchlari tarmoqning xayot tsikli mobaynida uzgarib, rivojlanib boradi. Tarmoqning jadal sur'atlar bilan usishi raqobat kuchlarini zaiflashtirib qo'yadi. Bu bosqichda ekspansiya va bozor soxalarini egallab olish uchun qulay imkoniyatlar mavjud buladi. Usish sekinlashgan paytda raqobatning va ayniqsa narx raqobatining xavfi kuchayib ketadi. Etuklik bosqichida raqobat xavfi kamayadi, narx raqobatini narx peshqadamlarining kelishuvi xisobiga cheklash imkoniyati vujudga keladi. SHuning uchun bu bosqichda daromadlar nisbatan yuqori buladi. Bu bosqichda narxga bog'liq bulmagan raqobat katta rolь uynashi mumkin bulib, u maxsulotlarni tabaqalash ustunliklaridan foydalanadigan kompaniyalar uchun juda muximdir. 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 kursatishga bulgan talab tufayli narxlarga bosim kursatish xavfini vujudga keltiradi. Zaif xaridorlar esa, aksincha, narxlarning usishiga va daromadning ortishiga yul qo'yadilar.

Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa kuchlidirlar:

- etkazib beruvchi soha bir necha kichik kompaniyalardan tarkib topgan bulib, xaridorlar kam bulganda;

- xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;

- tarmoq o'z faoliyat turidan kelib chiqqan xolda xaridorlarga kuchli darajada bog'liq bulganda;

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

- xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotish olishni iqtisodiy jixatdan yaxlit bitta xarid deb qarash mumkin bulganda va xokazo;

Turtinchi raqobat kuchi etkazib beruvchilarning bosim kursatishidir. Bu bosim natijasida etkazib beruvchilar narxlarni kutarish bilan taxdid solib, kompaniyalarni etkazib berilayotgan maxsulot miqdorini kamaytirishga majbur qiladi va daromadni pasaytiradi. Bunga muqobil ravishda - zaif etkazib beruvchilar uz maxsulotlariga bulgan narxni pasaytirishga va yuqoriroq sifatni talab qilishga imkon beradilar. Quyidagi xollarda etkazib beruvchilar tomonidan kursatiladigan bosim ayniqsa kuchli buladi:

- etkazib berilayotgan maxsulotning urnini bosa oladigan tovarlar kam bulib, u kompaniyaning ishonchli maxsuloti bulganda;

- tarmoqdagi kompaniyalar ta'minotchi firmalar uchun muxim bulmaganda;

- etkazib berilayotgan maxsulotlarning sifati yuqoriligi tufayli kompaniyalarning boshqa maxsulotga utishi qimmatga tushganda;

- etkazib beruvchilar ilgari tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalanganda;

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

Beshinchi raqobatchi kuch tovarning urnini bosuvchi maxsulotlarning paydo bulish xavfidir. Tovarning urnini tuliq bosa oladigan maxsulotlarning mavjudlgi jiddiy xavf tug'diradi va kompaniyaning narxlarini xamda daromadlarini cheklab qo'yadi. Ammo, agar kompaniya maxsulotlarining 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 kuyidagilarga 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 xollarda 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 reaktsiyasi:
- Bozorga kirish yo'lidagi to'siqlar quyidagicha bo'ladi:
- Ishlab chiqarish miqiyosining tejamkorligi (bunday ustunlik bozorda ishlayotgan katta xajmga ega bo'lgan kompaniyalarda bo'ladi. YAngi firma esa bozorga birdaniga katta xajm bilan chiqolmaydi.)
- Texnologiya va NOU XAU ga erishishning imkoniyati yo'qligi:
- «O'qitish/Tajriba» egri chizigining samarasi:
- Xaridorlarning ma'lum markalariga moyilligi:
- Korxona xajmlariga bogliq bo'lmagan xarajatlarning teng emasligi:
- Sotish kanallariga kira olish:
- Nazorat qiluvchi organlarning xarakatlari . (litsenziya, ruxsatnomalar)
- Tariflar va tarifdan tashqari cheklashlar (dempingga qarshi qonunchilik, maxalliy 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 xarakatlantiruvchi kuchlar deb ataladi. Bu kuchlarni taxlil qilish 2 bosqichdan iborat:

1. Xarakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash.
2. Ushbu kuchlar ta'sirini aniqlash.

Bozorda eng ko'p uchraydigan xarakatlantiruvchi kuchlar quyidagilardan iborat:

- Iqtisodiy o'sishning uzoq muddatli tendentsiyalaridagi o'zgarish;
- Istemolchilar tarkibi va tovarlardan foydalanish usullarining o'zgarishi;
- Yangi maxsulotlarni 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 jixatlari

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

Strategik guruxlar kartasi - tarmoqda raqobatlashayotgan firmalarning raqobat mavqelarini aks ettiruvchi asbobdir. Bu taxliliy usul tarmoqning umumiy taxlili va xar bir firmaning bozordagi mavqeini bir biriga bog'laydi. Buning uchun tarmoqda ishlayotgan

barcha kompaniya va firmalar strategik guruxlarga bo'linadi. Strategik guruxlarga raqobat uslubi va bozordagi mavqei bir xil bo'lgan firmalar kiritiladi. Bozordagi asosiy raqobatchilar nechta bo'lsa strategik guruxlar soni xam shuncha bo'ladi, ammo buning uchun raqobatchilarning xar biri o'zining raqobat usuliga va bozorda o'z mavqeiga ega bo'lishi lozim.

Strategik guruxlar 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 guruxga birlashtiriladi.
- Xar bir strategik gurux atrofida aylana chiziladi. Aylananing diametri xar bir strategik guruxning bozordagi o'rniga proportsional bo'ladi. Ana shu ko'rsatkichlardan foydalanib strategik guruxlarning 2 o'lchamli kartasini tuzish mumkin.

Bir tarmoqda faoliyat kursatayotgan firmalarning nisbiy raqobat pozitsiyalarini urganish uchun strategik guruxlash jarayonlaridan foydalaniladi.

Bir strategik guruxdagi kompaniyalar maxsulotlar diapazonining kengligi, tovar xarakati kanallaridan foydalanish usullari; uxshash texnologik yondashuvlar, vertikal integratsiyalanish darajasi, servisning va texnologik xizmat kursatish xarakteri kabi turli belgilar buyicha birlashishlari mumkin. Tarmoqda bozorga nisbatan strategik yondashuvlari bir xil bulgan bitta strategik gurux mavjud bulishi mumkin.

Strategik guruxlar xaritasini tuzish va firmalarni u yoki bu gurux tarkibiga kiritish quyidagicha amalga oshiriladi:

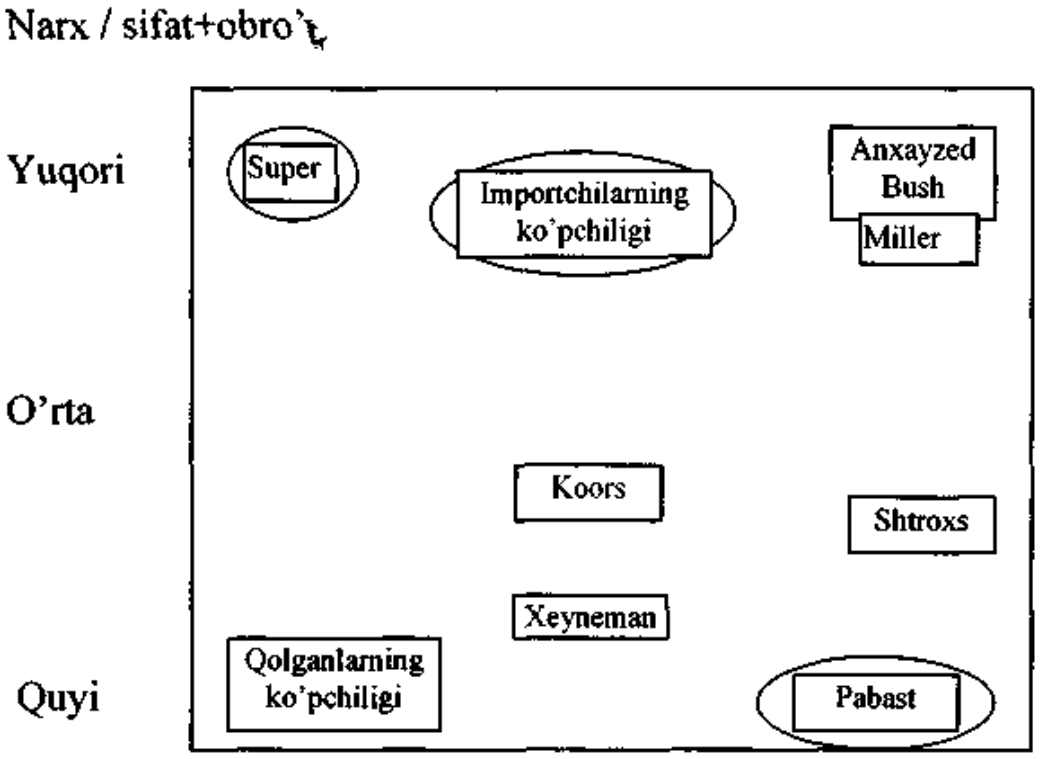
1. Tarmoqdagi firmalarni bir-biridan farqlovchi raqobatli xarakteristikalar aniqlanadi (narx, sifat, faoliyat geografiyasi, integratsiya darajasi, maxsulot nomenklaturasi va xokazo).

2. Firmalarning xolati ikki chiziqli chizmaga joylashtiriladi (tanlab olingan xususiyatlari bo'yicha).

3. Bir strategik soxaga to'gri keladigan firmalar aniqlanadi.

4. Xar bir guruxning tarmoqdagi umumiy savdo xajmidagi ulushi aniqlanadi.

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



8-rasm. AQSh pivo ishlab chiqarish sanoatidagi strategik guruxlar xaritasi

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

Turli strategik guruxlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bulsa, ular urtasidagi raqobat shunchalik kuchli buladi. Eng yaqin raqobatchilarning fe'l-atvorini urganish muximdir. 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 muximdir, aks xolda u xar doim mudofaa pozitsiyasida bulishga majbur buladi.

Raqobatchilarning strategiyalari 3.2-jadval yordamida aniqlanadi. Odatda, raqobatchilarning maqsadlari va strategiyalari xaqidagi ma'lumotlarni ushbu jadval yordamida umumlashtirish muayyan raqobatchilik xatarlari va pozitsiyalarini baxolash uchun etarlidir.

Firmalarning raqobatdagi kelgusi pozitsiyalarini baxolash uchun e'tiborni ularning bozordagi uz axvolini yaxshilash imkoniyatlariga qaratish lozim. Agressiv raqobatchilar yangi strategik tashabbuslar manbaidirlar. O'z maqsadiga erishgan raqobatchilar uzlarining xozirgi strategiyasini amalga oshirishda davom etadilar. Bezovta va moliyaviy jixatdan og'ir axvolda qolgan raqiblar xujumchi yoki mudofaachi sifatida yangi-yangi strategik xatti-xarakatlarga 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 muxitiga bo'lgan munosabatidir

M.E. Porter

Agar firma yoki kompaniya o'z raqiblarining xatti xarakatlarini kuzatib bormasa u ko'zini boglab olib raqobatlashmoqchi bo'lgan xisoblanadi. Xuddi shaxmatdagidek raqobat kurashida xam raqibining keyingi yurishini oldindan ko'ra bilish bebaxo axamiyatga egadir. Agar raqibining keyingi qadamini bilmasa, kompaniya Galaba 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 etakchisi bo'lishi o'ki etakchi bo'lgan firmalarni aniqlash. Buning uchun xar bir firmaning potentsial 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 etakchi bo'lishi mumkinligini to'g'ri belgilash firmaning strategiyasini tuzishda muxim axamiyat 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 axvoli shuqadar yomon bo'ladi-ki, ular yaxshi o'ylanmagan bo'lsa xam xujumga o'tishga majbur bo'ladilar.

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

3.2-jadval

Raqobatchilarning maqsad va strategiyalarining tarkibi

Raqobat soxasi	Strategiyarategik da'volar	Bozorning xajmiga oid maqsadlar	Pozitsiya / vaziyat raqobati	Strategik fe'l-atvor	Raqobat strategiyasi
Maxalliy Mintaqaviy Milliy Baynalmilal Global	Xukmron peshqadam bulish Soxadagi mavjud peshqadamdan uzib ketish Etakchi beshtalikka kirish Birinchi o'nlikka kirish Muayyan raqobatchidan o'zib ketish (peshqadam bulishi shart emas) Mavqeni qo'ldan chiqarmaslik Kasodga uchramaslik	Sotib olishlar va ichki usish xisobiga agressiv ekspansiya Ichki usish xisobiga ekspansiya Sotib olishlar xisobiga ekspansiya Mavjud ulushni saqlab qolish Qisqa muddatli daromad olish maqsadida bozorni kengaytirish	Xarakatda bulgan paxlavon Mavjud narsani saqlab qola oladigan va yaxshi ximoyalana oladigan O'zini gurux urtasida tutadi Mavqeini kuchaytirishga urinadigan Xujumni qaytarayotgan, zaiflashayotgan Mudofaa pozitsiyasiga chekinayotgan	Asosan xujum Asosan mudofaa Ximoya va Xujum aralash Agressiv, qaltis Konservativ, bush	Narxda peshqadamlikka intilish Bozordagi bushliqlarga e'tibor qaratish Differentsiatsiyaga asoslangan ta'qib: sifat, servis, texnologiya, diapazon, tovarlar, imidj va boshqa jixatlar buyicha

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 rolь 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, taxlilning 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;
- maxsulotda 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 xolda joylashtirilishi;
- tegishli malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash,
- yuqori mexnat unumdorligi (ayniqsa ko'p mehnat talab qiladigan soxalarda);
- arzon loyixalashtirish va texnik ta'minot;
- ishlab chiqarishning model va o'lchamlarning o'zgarishiga moslashuvchanligi.

3. Taqsimlash bilan bog'liq omillar:
- distribьyutorlar/dilerlarning qudratli tarmog'i;
- chakana savdodan tushadigan daromadlar extimoli;
- kompaniyaning o'z tarmog'i;
- tez etkazib berish.

4. Marketing bilan bog'liq omillar:
- savdoning yaxshi sinalgan, tekshirilgan usuli;
- qulay, arzon servis va texnik xizmat ko'rsatish;
- xarid talablarini aniq qondirilishi;
- tovarlar diapazonining kengligi;
- tijorat san'ati;
- jozibali dizayn va upakovka ;
- xaridorlar uchun kafolatlar.

5. Malakaga bog'liq omillar:
- noyob iste'dodlar;
- sifatni nazorat qilish «nou-xau»si;
- loyixalash soxasidagi ekspertlar;
- texnologiya soxasidagi ekspertlar;
- aniq va sodda reklama qilish qobiliyati;
- ITTKI bosqichida ishlab chiqarish natijasida yangi maxsulotlarni xosil 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 maxorati va boshqaruv soxasidagi «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 ximoyasi;
- umumiy xarajatlarning kamligi.

Bundan tashqari, tarmoqning jozibadorligiga umumiy baxo 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 aloxida 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 xar bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatga , ko'rinishga ega bo'ladi. Ayrim tarmoqlarda MKOlar 3-4ta bo'lishi mumkin , lekin xal qiluvchi axamiyatga 1 yoki 2 tasi ega bo'ladi.

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

A-tarmoqning o'sish imkoniyatlari

B-xarakatlantiruvchi 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. Soxa va raqobat taxlillarini umumlashtirish.

Bunday umumlashtirish 3.3-jadval yordamida amalga oshiriladi.

Shuni ham qayd qilib utish lozimki, taxlil uylab utirmay qo'llayveradigan algoritm emas. Dastlabki ma'lumotlardan foydalanish ham, natijalarni talqin qilish ham ijodiy yondashuvni talab qiladi. Bunday taxlil bir martali jarayon bulmay, real uzgarishlarni hamda uni ko'llash amaliyotining natijalarini xisobga olgan xolda davriy takrorlab turishni talab qiladi.

4-jadval

Soxa va raqobat taxlillarini umumlashtiruvchi jadval shakli

1. Soxaviy muxitning asosiy iqtisodiy xarakteristikalari (bozorning usishi, geografik xususiyatlari, tarmoqning strukturasi, iqtisodiy mavqe, investitsiyalarga bulgan talablar va xokazo)
2. Xarakatlantiruvchi kuchlar
3. Raqobat taxlili
3.1. Raqobatlashuvchi sotuvchilar urtasidagi musobaqa (kuchli, urtacha, zaif, raqobat vositasi)
3.2. Potentsial kirish xavfi (kuchli, urtacha, zaif, kirish tusiqlarining tarkibi)
3.3. Tovarning urnini bosuvchi maxsulotlarning raqobati (kuchli, urtacha yoki zaif (nima uchun?)
3.4. Etkazib 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 guruxlarning raqobatchilik pozitsiyasi
4.1. Qulay pozitsiyalash (nima uchun?)
4.2. Noqulay pozitsiyalash (nima uchun?)
5. Raqobat taxlili
5.1. Asosiy raqobatchilarning strategik yondashuvlari / amalga oshirishi mumkin bulgan xatti-xarakatlari
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?

Foydalanilish uchun adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillayshtirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 22 aprelь, №85. (3197).

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 28 yanvarь. №23, (3135).

3. I.A. Karimov «Ozod va obod vatan, erkin va farovon xayot priovard maksadimiz» T.: «Uzbekiston» 2000.

4. I.A. Karimov Bosh maqsadimi – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. T.: O'zbekiston, 2005

5. I.A. Karimov O'zbekiston XXI – asrga intilmoqda. T.: O'zbekiston 1999 y.

6.Вачугов Д.Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: деловые игры. Высшая школа, 2004

7.И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004

8.Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004

9.Под ред. Львова Д.С.,Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.:ЗАО «Экономика», 2004

10.Yuldashev N.K., Boltaboev M.R., Rixsimboev O.K., Ganiev B.O. Strategik menejment. Uquv qo'llanma.- T.: TDIU,2003,S.102

11.N.K. Yuldashev , O.S. Kozokov Menedjment . T.: Fan, 2004

12.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2004

13.Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2004

14.Майкл У. 50 Методик менеджмента. 2004

15.Трэттон Линда Живая стратегия. 2003

16.Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-вожнее

чем знания. М.: Дело, 2003

17.Викханский "Стратегические управление" М, "Экономика" 2003г.

18.А.А.Томпсон, Адж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент" М., "Банки и биржи" 2002г.

19.И.Ансофф. стратегически управление М., «Экономика» 1998гг.

20.Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., « Банки и биржи» 1997гг.

21.www.ecsoman.edu.ru - Rossiya Federatsiya oliy ešuv yurtlarida o'qitilayotgan fanlar bo'yicha o'quv-uslubiy komplekslar.

22.www.sunny.ccas.ru – Jahon kutubxonalari serveri. 45 ta mamlakatning 1000 ortiq kutubxonalariga kirishni ta'minlaydi.

23.www.torg.uz

24.www.uzbussines.unitech.uz

4-Mavzu: Kompaniya xolati taxlili

Reja:

1.Kompaniya strategik pozitsiyasini baxolash 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 mustaxkam ?
6.Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi ?

1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baxolash uslubi.

Bu mavzuda kompaniya xolati taxlilining 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 mustaxkam?
5) Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi ?

Bu savollarga javob berish uchun 4 ta taxliliy asbobdan foydalaniladi: SWOT - taxlil, qiymatlar zanjiri, xarajatlar taxlili va raqobatbardoshlikni baxolash.

SWOT-taxlil.

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 muxiti esa O va T kursatkichlarda ifodalanadi. 4.1-jadvalda SWOT-taxlilda xisobga olish maqsadga muvofiq bulgan asosiy omillar keltirilgan.

4.1-jadval

SWOT-taxlilda xisobga olinadigan omillar

Potentsial ichki kuchli jixatlar (S):	Potentsial ichki zaif jixatlar (W):
Aniq namoyon bulib turgan nufuzlilik	Ba'zi nufuzli jixatlarni qo'ldan boy berish

Munosib moliyaviy manbalar	Strategiyani uzgartirish uchun zarur bulgan moliyaviy mablag'larning yuqligi
Raqobat kurashi san'atining yuksakligi	Bozor maxorati urtachadan past
Iste'molchilarni yaxshi tushunish	Iste'molchilar xaqidagi axborotning taxlil 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	Maxsulot 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
Potentsial tashqi qulay imkoniyatlar (O)	Potentsial ichki taxdidlar (T)
Iste'molchilarning qo'shimcha guruxlariga xam xizmat kursatish imkoniyati	Bozor usishining sustlashishi, yangi bozor segmentlari kirib kelishining salbiy demografik uzgarishlari
Mumkin bulgan tovarlar diapazonining kengayishi	O'rin bosuvchi tovarlar savdosining usishi, xaridorlar didi va extiyojlarining uzgarishi
Raqobatchilarning kungilchanligi	Raqobatning keskinlashishi
Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo tusiqlarining kamayishi	Tovarlari arzon bulgan xorijiy raqobatchilarning paydo bulishi
Valyuta kurslarining ijobiy siljishi	Valyuta kurslarining salbiy uzgarishi
Resurslarning kupligi	Etkazib 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 jixatlar ayniqsa muximdir, chunki ular strategiyaning poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jixatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni paytda yaxshi

strategiya zaif jixatlarni kurib chiqishni xam talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bulgan ishlarga yaxshi moslashgan bulishi lozim. Kompaniyaning uziga xos jixatlarini aniqlash aloxida axamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muximdir, chunki:

- noyob imkoniyatlar firmaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;
- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;
- potentsial jixatdan strategiyaning asosini tashkil etishi mumkin.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustivor va qayta paydo bulayotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bulgan yoki usish uchun boshqa imkoniyatlari bulgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT-taxlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya uz strategiyasida uzining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning xech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bulmasa, uning qanday potentsial kuchli jixatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?
- kompaniyaning zaif jixatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jixatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jixatdan kelib chiqqan xolda qaysi zaif jixatlarga tuzatish kiritish kerak?
- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? SHuni qayd qilib utish lozimki, foydalanish usullari bulmagan 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 taxlili

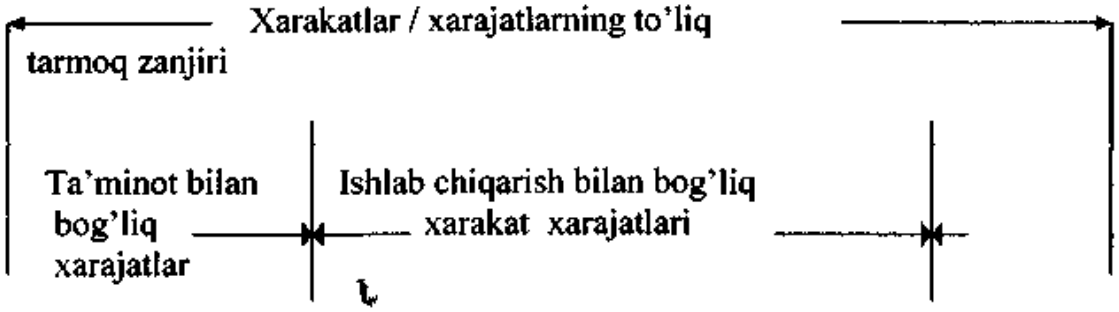
Kompaniyada yuzaga kelgan vaziyatni eng aniq kursatadigan indikatorlardan biri - uning uz raqobatchilariga nisbatan narx pozitsiyasidir. Bu ayniqsa maxsuloti kam differentsiyalashgan tarmoqlarga ta'alluqli bulib, kompaniya har qanday sharoitda ham uz raqiblardan orqada qolmasligi kerak, aks xolda raqobatli pozitsiyani qo'ldan boy berib qo'yishi mumkin. Raqobatchilarning xarajatlaridagi farqlarga quyidagilar sabab bulishi mumkin:

- xom ashyo, materiallar, tarkibiy qismlar, energiya va shu kabilarning narxlaridagi farqlar;
- asosiy texnologiyalar, asbob-uskunalarning yoshidagi farqlar;
- ishlab chiqarish birliklarining kattaligi turlicha bulganligi, ishlab chiqarishning kumulyativ ta'siri, ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi va xokazolar tufayli ichki tannarxlardagi farqlar;
- inflyatsiya va valyuta kurslarining uzgarishiga kuchli bog'liqlik;
- transport xarajatlaridagi farqlar;
- taqsimot kanallariga sarflanadigan xarajatlardagi farqlar.

Strategik qiymatli taxlilda asosiy e'tibor firmaning uz raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday taxlilning birlamchi taxliliy yondashuvi qiymat zanjirini yasash bulib, ushbu zanjir xom ashyodan pirovard iste'molchilarning narxlarigacha bulgan qiymat manzarasini aks ettiradi (4.2-jadval). Ushbu jadval xarakatlar/xarajatlar zanjirida raqobatchi firmalar bir-biridan eng katta farq qiladigan uchta asosiy soxa borligini kursatadi: ta'minot soxasi, 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-xarakatlarini uzgartirishi mumkin.

4.2-jadval

Xatti-xarakatlarning soxalar buyicha qiymat zanjiri



Sotib olinadigan ashyolar, butlovchilar kirish logistikasi	Ishlab chiqarish jarayonidagi xarakatlar	Marketing va sotish xarakatlar	Iste'mol- chilarga xizmat ko'rsatish va chiqish logistikasi	Ichki yordamchi shlab xarakatlari	Umumiy va ma'muriy xarakatlar	Sof foyda	Ulgurji savdo va dallol lar tarmog'i	CHakana savdo
CHetdan olingan xom - ashyo va yarimfabrikatlar. Quvvat. Transport xarajatlari kanallari. Sotib olish xarajatlari. Ombor xarajatlari.	Jixozlar ishlab chiqarish yig'ish va joylash. Mehnat va kuzatish ta'mir va foydala nish. TKJ va sinovlar. Sifat va uning nazorati Inventar lash.	Sotishdagi xarakatlar. Reklama va siljitish. Bozorni tadqiq qilish. Texnik adabiyot. Komandirovkalar va qabullar. Dallollar va destribьyuterlar.	Servis, ta'mir va boshqa ishlar. Extiyot qismlar. CHiqish logistikasiga doir boshqa xarajatlar.	Hsh xaqi, ishga olish va sinovlar. Ichki aloqalar. Kompьyuter xizmati. Ta'minlovchi funktsiya. Xavfsizlik va maxfiylik. Kasaba uyushmalari bilan munosabatlar	Moliya va xisob xizmatlari. Xuquqiy xizmatlar. Ijtimoiy munosabatlar. Ijrochilarga to'lovlar. Kreditlarga xizmat. Soliqlarga ajratmalar		Distribьyutorlar, ulgurji va chakana savdo maxsulotini iste'molchiga etkazib berishga doir barcha xarakatlar	

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

- etkazib beruvchilar bilan uzi uchun qulay narxlar tug'risida kelishib olishi;

- etkazib 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 bulgan yangi manbalarini topishi;

- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

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

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;

- ishchilarning va qimmatbaxo 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 kurib chiqish;

- maxsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni yangilash va xokazo;

Firmaning raqobat pozitsiyasi kuchini baxolash.

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

- firmaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?

- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday uzgarishini kutish mumkin?

- firmaning qanday raqobat ustunliklari bor?

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

Umumiy qoida: kompaniya uzining raqobatdagi kuchli jixatlarini kupaytirib borishi va uzining raqobatchilikdagi zaif jixatlarini ximoya qilishi kerak. U uz strategiyasida uzining kuchli jixatlariga tayanishi va zaif jixatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jixatlari reytingi xujumning qaysi tomondan bulishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qaerda ekanligini kursatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bulgan jixatlarda raqiblar zaif bulsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini kurish lozim.

4.3-jadval

Firmaning raqobat pozitsiyasidagi kuchli va zaif jixat belgilari

Ustunlik belgilari	Zaiflik belgilari
Muxim 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 strategiyaning yuqligi
Iste'molchilar sonining usishi va ularning sodiqligi	Iste'molchilar oldida obruning pasayishi
Peshqadamlarning strategik guruxida bulish	O'z pozitsiyalarini qo'ldan boy berayotgan strategik guruxga tushib qolish
Tez usib borayotgan bozor segmentlarida kontsentratsiyalanish	Bozor potentsiali eng katta bulgan soxalardagi zaiflik
Narxdagi ustunlik	Tannarxi yuqori bulgan tovarlar ishlab chiqarish
Daromad urtachadan yuqori	Daromadlarning usishi urtachadan past
Marketing maxorati urtachadan yuqori	Bozorda muvaffaqiyat qozonishning asosiy omillari kam
Texnologik va innovatsion qobiliyatlar urtachadan yuqori	Maxsulotlar 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 baxolashning namunasi. (reyting shkalasi: eng zaif - 1, eng kuchli - 10, qavs ichida - salmoqning reyting baxosiga kupaytmasi)

MAO / Kuch birligi	salmoq	O'rganila-yotgan Kompaniya	A raqib	B raqib	V raqib
Maxsulotning 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 baxolash uchun quyidagilar muxim:

1)kompaniyaning raqobatchilar orasidagi o'rnini aniqlash;

2)kompaniyaning tarmoqdagi raqobat chegaralarini aniqlash;

3)kompaniyaning ishlab chiqarish, marketing, moliya va kadrlar soxasidagi funktsional strategiyalarini baxolash;

Kompaniya strategik va moliyaviy xolatining ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

1)kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni;

2)foyda xajmi oshadimi, kamayadimi va u raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbatan qanday;

3)sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi;

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

5)kreditlar xajmi;

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

7)kompaniyaning texnologiya, innovatsiya, sifat va xaridorlarga xizmat ko'rsatishda etakchiligi va xokazo.

Qullanilayotgan strategiyani baxolash.

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

- arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish;
- raqobatchilardan farq qilib turish;
- iste'molchilarning tor guruxlariga 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 soxalaridagi yordamchi strategiyalarni taxlil qilish lozim.

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

Strategik faoliyatning eng aniq kursatkichlari quyidagilardan iborat:

- firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi;
- firma oladigan daromad xajmining usishi yoki usmayotganligi xhamda bu daromadning raqobatchilarga nisbatan qay darajada ekanligi;
- firmada sof foyda tendentsiyalari xamda investitsiyalarning qaytish tezligi qanday;
- firmada savdo xajmining bozordagi umumiy usishga nisbatan tez yoki sekin usayotganligi va xokazo.

Tabiiyki, eng yaxshi strategiya xech qanday radikal uzgarishlarni talab qilmaydigan strategiyadir.

3.Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?

Kuch - bu shunday xususiyatki, kompaniyaga qo'shimcha imkoniyatlar beradi. Bu kuch maxoratda, 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 xam yaratilishi mumkin.

Zaiflik - bu kompaniya faoliyati uchun zarur bulgan nimaningdir etishmasligi, kompaniya qila olmaydigan qandaydir ish yoki kompaniyani noqulay vaziyatga solib qo'yadigan sharoit. Kompaniyaning kuchli va zaif jixatlari aniqlangach, xar ikkala ro'yxat o'rganilishi va baxolanishi lozim. Buning uchun SWOT tizimi qo'llaniladi (taxlil, xarajatlar taxlili, imkoniyatlar va boshqalar taxlili) . Bunda kuch va zaiflik balansi tuziladi. Kompaniyaning eng muxim yutugi - bu raqiblariga nisbatan kompaniya yaxshi bajara oladigan ishdir.

4.Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi ?

Kompaniya axvoli taxlilining muxim qismi - bu firma xarajatlarining raqobatga bardoshliligini aniqlashdir. Baxolardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo'lishi mumkin. Ularning eng muximlari quyidagilar:

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

2)texnologiyaning turliligi va jixozlar yoshining turliligi;

3)ishlab chiqarish xarajatlarining turliligi;

4)raqiblarning inflyatsiyaga va xorijiy valyutalar almashtiruv kurslarining o'zgarishiga bogliqlik 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 xar bir bo'ginida taxlil 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 baxolash 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 baxolash o'tkazish;

5. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam?

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

xozirgi vaqtda kompaniya o'zining raqobat pozitsiyasini qanchalik qattiq ushlab turibdi;

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

asosiy raqiblar ichida kompaniya qanday o'ringa ega;

xozirgi vaqtda kompaniya asosiy raqiblardan ustunmi yoki orqadami;

tarmoqning xarakatlantiruvchi kuchlari, raqobat bosimlari, raqobatchilarning kutilayotgan qadamlaridan kelib chiqib kompaniya o'zining pozitsiyasini ximoya qila oladimi;

Bu savollarga javob topish uchun quyidagilarni bajarish lozim:

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

2-qadam - xar bir ko'rsatkich bo'yicha kompaniya va uning raqiblariga baxo beriladi;

3-qadam - raqiblarning kuchli tomonlariga berilgan baxo umumlashtiriladi;

4- qadam - raqiblarning raqobatda ustunlik yoki zaif jixatlari xaqida xulosa chiqariladi;

6. Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi ?

Yuqoridagi taxlil 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 xarakatlantiruvchi kuchlarni xisobga 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 ximoya qiladimi;

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

5) bir yoki bir nechta raqiblarning xujumi 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 taxlilining sunggi bosqichida kompaniyaning ish rejasini tashkil qiluvchi barcha muxim strategik yondashuvlar aniqlanadi. U bajarilgan vaziyat taxhliliga tayanishi va quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- mavjud strategiya tarmoqdagi xarakatlantiruvchi kuchlarga mosmi?
- mavjud strategiya tarmoqning kelgusidagi muvaffaqiyat omillari bilan qanchalik kuchli bog'liq?
- mavjud strategiya xozir va ilgari emas, kelgusidagi beshta raqobat kuchidan qanchalik yaxshi ximoyalangan?
- mavjud strategiya kompaniyani ichki xatarlar va tashqi zaifliklardan ximoyalay oladimi?
- kompaniya bir yoki bir nechta raqiblarning xujumlaridan 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 axvolining tahlili qanday savollardan iborat?
2. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
3. Kompaniyaning kuchi yoki zaifligi nimalardan iborat?
4. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatga bardoshliligi qanday aniqlanadi?
5. Kompaniyaning raqobat mavqei qanday?

Foydalanilish uchun adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillayshtirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 22 aprelь, №85. (3197).

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 28 yanvarь. №23, (3135).

3. I.A. Karimov «Ozod va obod vatan, erkin va farovon xayot priovard maksadimiz» T.: «Uzbekiston» 2000.

4. I.A. Karimov Bosh maqsadimi – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. T.: O'zbekiston, 2005

5. I.A. Karimov O'zbekiston XXI – asrga intilmoqda. T.: O'zbekiston 1999 y.

6.Вачугов Д.Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: деловые игры. Высшая школа, 2004

7.И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004

8.Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004

9.Под ред. Львова Д.С.,Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.:ЗАО «Экономика», 2004

10.Yuldashev N.K., Boltaboev M.R., Rixsimboev O.K., Ganiev B.O. Strategik menejment. Uquv qo'llanma.- T.: TDIU,2003,S.102

11.N.K. Yuldashev , O.S. Kozokov Menedjment . T.: Fan, 2004

12.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2004

13.Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2004

14.Майкл У. 50 Методик менеджмента. 2004

15.Трэттон Линда Живая стратегия. 2003

16.Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-вожнее

чем знания. М.: Дело, 2003

17.Викханский "Стратегические управление" М, "Экономика" 2003г.

18.А.А.Томпсон, Адж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент" М., "Банки и биржи" 2002г.

19.И.Ансофф. стратегически управление М., «Экономика» 1998гг.

20.Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., « Банки и биржи» 1997гг.

21.www.ecsoman.edu.ru - Rossiya Federatsiya oliy o'šuv yurtlarida o'qitilayotgan fanlar bo'yicha o'quv-uslubiy komplekslar.

22.www.sunny.ccas.ru – Jahon kutubxonalari serveri. 45 ta mamlakatning 1000 ortiq kutubxonalariga kirishni ta'minlaydi.

23.www.torg.uz

24.www.uzbussines.unitech.uz

5-Mavzu: Strategiya va raqobat ustunligi

Reja :

1.Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi.
2.Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish.
3.Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.
4.Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.
5.Bosh.lovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.

1. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi

Kompaniyaning raqobat strategiyasi - bu biznesga yondoshuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar, kompaniyaning bozordagi pozitsiyani mustaxkamlash 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 galaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat strategiyasi xujumkorlik va mudofaa xarakatlarini, qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli xarakatlarni 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 bulib ular quyida keltirilgan:

1. *Xarajatlar buyicha ilgorlik strategiyasi.* Tovar va xizmatlarni ishlab chikarishda tula xarajatlarini pasaytirishni kuzda tutadi. Bu esa kup sonli xaridorni jalb kiladi.

2. *Keng tabaqalashtirish strategiyasi.* Kompaniya tovarlariga rakobatchi firmalar tovarlaridan fark kildiradigan uziga xos chizgilarni berishga karatilgan. Bu xam xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.

3. *Optimal xarajatlar strategiyasi.* Xaridorlarga past xarajatlar va maxsulotni keng tabaqalashtirishni uygunlashtirish xisobiga kimmatli

tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy vazifa uxshash tovarni ishlab chikaruvchilarga nisbatan optimal xarajat va past baxolarni ta'minlashdan iboratdir.

4. *Fokuslangan strategiya.* Bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan bulib, xaridorlarning tor segmentiga yunaltiriladi. Bunda firma uz rakobatchilaridan ancha past baxolar xisobiga utib ketadi.

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

2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish

Rakobat ustunligiga deyarli xar doim muvaffakiyatli xujumkor strategik xarakatlar xisobiga erishiladi. Ustunlikka erishishni ta'minlash uchun muvaffakiyatli xujumkor strategiyaga kancha vakt talab etilishi tarmokdagi rakobat tavsifiga boglik. Ustunlikni ta'minlash vakti kiska bulishi, xizmat kursatish soxasidagi kabi, murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoklardagi kabi ancha davomli bulishi xam mumkin. Ideal darajada sozlangan xarakatlar mikyosi ancha katta bulgan (masalan, yangi kimmatbaxo dorining patentiga farmatsevtikada ega bulish sezilarli ustunlikni ta'minlaydi) yoki uncha katta bulmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning yangi modadagi fasonlari osongina uzlashtirilishi mumkin, nusxa kuchirish orkali) rakobat ustunligini yaratishi mumkin.

Muvaffakiyatli xujumdan sung «mevalarning samarasini» kurish davri keladi. Bu davrning davomiyligi esa rakiblarga yukotilgan pozitsiyalarni kaytarib olish uchun xujumga utishga kancha vakt kerak bulishiga boglikdir.

Rakiblar firma yaratgan ustunlikka karshi jiddiy karshi xujum boshlashlari bilan uning emirilishi boshlanadi. Egallangan mavkeini saklab kolish uchun firma ikkinchi strategik xujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa rakobatchi ustunlikka erishish maksadida kurashni

kuchaytirgan paytlarida xujumga utishga tayyor turish uchun «mevalarni samarasini» kurish davrida kurib kuyish kerak buladi. Rakobat ustunligini saklab turish uchun firma rakiblardan bir bosh baland bulishi kerak. Bozordagi uzining pozitsiyasini mustaxkamlash uchun ketma-ket strategik xujumlar uyushtirishi va xaridorlarning moyilligini saklab turishi lozim.

Xujumkor strategiyaning oltita asosiy turi ajratiladi:

1. Rakobatchining kuchli tomonlariga qarshilik kursatish yoki ulardan o'zib ketishga qaratilgan xarakatlar.
2. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan xarakatlar.
3. Bir nechta frontlarda bir vaqtda xujumga o'tish.
4. Egallanmagan bushliqlarni egallash.
5. Partizan urushi.
6. Zarbalar.

3.Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa 4.strategiyalaridan foydalanish

Rakobat bozorlarida barcha firmalar rakobatchilar uyushtiradigan xujumlarning ob'ektlari bulishi mumkin. Xujumlar xuddi eski, amaldagi firmalar tomonidan bulganidek, yangi firmalar tomonidan bulganidek, yangi firmalar tomonidan xam bulishi mumkin. Ximoyaviy strategiyaning maksadi xujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yukotish bilan utkazib yuborish. Ximoya strategiyasi kompaniyaning rakobat ustunligini kuchaytirmasa xam, rakobat pozitsiyasi atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va rakobat ustunligini saklab kolish imkonini beradi.

Rakobat ustunligini ximoya kilishning bir kancha yullari mavjud. Ulardan biri - rakobatchilarning sozlangan xarakatlarni boshlashlari uchun xalal berish. Bunday yondoshuv kuyidagi asosiy kadamlarni kuzda tutadi:

1. Bush bozor uyalarini tuldirish uchun maxsulot nomenklaturasini kengaytirish.
2. Rakobatchilar ega bulgan yoki ega bulishi mumkin bulgan modellar va maxsulotlar sortlarini ishlab chikish.

3. Pastrok narxlarda rakobatchilarning maxsulotlariga yakin modellarni taklif etish.

4. Rakobatchilarni vositachi va distribьyuterlarning taksimlash tarmogidan sikib chikarish uchun ular bilan shartnomalar imzolash.

5. Vositachilar va distribьyuterlar boshka ta'minotchilar bilan aloka boglashlariga xalal berish uchun ularga sezilarli skidkalarni kafolatlash.

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

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

8. Kreditga sotish xajmlarini oshirish.

9. Butlovchi qismlar etkazib berish vaktini qisqartirish.

10. Muqobil texnologiyalarni patentlash.

11. Xususiy nou-xaularni ximoyalash.

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

13. Rakobatchilarni yakinlashtirmaslik uchun xom ashyolarni katta xajmlarda sotib olish.

14. Raqobatchilar bilan ishlaydigan ta'minotchilardan voz kechish.

15. Tovarlar va rakobatchilar xarakatlarni doimo nazorat kilib turish.

Ximoyaviy strategiyaga bulgan ikkinchi yondoshuv rakobatchilarga ularning xarakatlari javobsiz kolmasligi va kompaniya xujumga tayyor ekanligini etkazib turishdan iborat.

Rakobatchilarning xujumkor xarakatlariga karshilik kursatishning boshka yuli rakobatchilarni uziga jalb etadigan va ularni xujumkor xarakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinishdan iborat.

Firmaning foydaliligi kanchalar yukori bulsa, bu boshkalar uchun uziga jalb etadigan «xurak» vazifasini utaydi va xujumkor xarakatlar kilish istagini tugdiradi. Bunday sharoitda kompaniya xisob mexanizmlari yordamida ximoyalanishi mumkin.

5.Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi

Kompaniya mablaglarini vertikal integratsiyaga investitsiya kilishning asosiy sababi uning rakobat pozitsiyasini kuchayishidir. Agar

vertikal integratsiya kompaniya xarajatlarini sezilarli darajada pasayishiga yoki kushimcha rakobat ustunligiga erishishga olib kelmas ekan, u strategik xisoblanmaydi va unga mablag sarflashning foydasi yuk.

«Orqaga» integratsiya shundagina xarajatlarni pasayishiga olib keladiki, unda ishlab chikarishning talab etiladigan xajmi shu darajada yukori bo'ladiki, u xuddi ta'minotchilardagi kabi ishlab chikarish miqyoslarida shunday tejamkorlikni ta'minlaydi.

«Oldinga» vertikal integratsiya xam ana shunday ildizlarga ega.

Vertikal integratsiyaning kamchiliklariga kuyidagilar kiradi:

1. Integrallashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin kunikish tendentsiyasiga ega buladilar, chunki bu katta xarajatlar bilan boglik.

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

3. Vertikal integratsiya kadriyatlar zanjiridagi xar bir boskichda kuvvatlarni balansligi bilan boglik bulgan muammolarga olib keladi.

4. «Oldingi» yoki «orkaga» integratsiya turli malaka, maxorat va ishbop kobiliyatlarini talab etadi.

Shunday kilib, vertikal integratsiya strategiyasining xam kuchli, xam kuchsiz tomonlari bulishi mumkin. Integratsiyaning kanday yunalish va kanday mikyoslarini tanlash kuyidagilarga boglik:

1. Integratsiya kompaniyaning strategik jixatdan muxim bulgan ish soxalari xarajatlarini pasaytirish yoki tabaqalashtirishni chuqurlashtirish tomoniga yaxshilashga kodirmi?

2. Kapital xarajatlar, javobiy reaktsiyaning chapdastligi va tezligiga, ma'muriy xarajatlarga kanday ta'sir kursatadi?

3. Rakobat ustunligini yaratishga kodirmi?

4. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari

Vakt omili strategiyani tanlashda xal kiluvchi rolь uynaydi:Ustunlikka erishish uchun «kaldirgoch» firmaning «kaltis vaktda strategik xarakat kerakmi yoki kerak emas?» degan savolga javob beradi.

Strategik kadamlarni birinchi bulib kuygan firma shundagina yukori natijalarga erishishi mumkin, kachonki:

1. Tashabbuskorlik firmaning obro' orttirishiga yordam bersa.

2. Xom ashyo, yangi texnologiyalar ta'minotchilari, sotish tarmoklari bilan erta urnatilgan alokalar mutlok ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi mumkin.

3. Birinchi xaridorlar takroriy xaridlarni amalga oshirib kompaniyaga kuchli ixlosmandlikni saklab koladilar.

Ammo kutish xar doim xam muvaffakiyatsiz yondoshuv bulavermaydi.

«Qaldirgoch»lar uchun kiyinchiliklar paydo buladi, qachonki:

1.Birinchi bulib yurish, yulboshchilardan keyin yurishga karaganda ancha kimmatga tushadi.

2.Texnologik uzgarishlar shunchalik tez amalga oshadiki, ilk investitsiyalar tezda samarali bulmay koladi.

3.Kutayotganlarga bozorga kirish osonrok, chunki xaridorlar xar doim xam «kaldirgoch»larga sadokatni saklab kolavermaydilar.

4.Ilgarilab ketayotganlarning maxorat va nou-xaularidan osongina nusxa kuchirilishi mumkin yoki xatto orkada kolayotganlar tomonidan takomillashtirilishi xam mumkin.

Nazorat savollari:

1.Raqobat strategiyalarining turlari.

2.Xarajatlar bo'yicha etakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo'llaniladi?

3.Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?

4.Xujumkorlik strategiyasining turlari.

5.Raqiblar xujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?

6.Raqobat ustunligini himoyalash yo'llari.

Foydalanilish uchun adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillayshtirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 22

aprelь, №85. (3197).

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 28 yanvarь. №23, (3135).

3. I.A. Karimov «Ozod va obod vatan, erkin va farovon xayot priovard maksadimiz» T.: «Uzbekiston» 2000.

4. I.A. Karimov Bosh maqsadimi – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. T.: O'zbekiston, 2005

5. I.A. Karimov O'zbekiston XXI – asrga intilmoqda. T.: O'zbekiston 1999 y.

6.Вачугов Д.Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: деловые игры. Высшая школа, 2004

7.И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004

8.Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004

9.Под ред. Львова Д.С.,Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.:ЗАО «Экономика», 2004

10.Yuldashev N.K., Boltaboev M.R., Rixsimboev O.K., Ganiev B.O. Strategik menejment. Uquv qo'llanma.- T.: TDIU,2003,S.102

11.N.K. Yuldashev , O.S. Kozokov Menedjment . T.: Fan, 2004

12.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2004

13.Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2004

14.Майкл У. 50 Методик менеджмента. 2004

15.Трэттон Линда Живая стратегия. 2003

16.Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-вожнее чем знания. М.: Дело, 2003

17.Викханский "Стратегические управление" М, "Экономика" 2003г.

18.А.А.Томпсон, Адж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент" М., "Банки и биржи" 2002г.

19.И.Ансофф. стратегически управление М., «Экономика» 1998гг.

20.Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., « Банки и биржи» 1997гг.

21.www.ecsoman.edu.ru - Rossiya Federatsiya oliy œšuv yurtlarida o'qitilayotgan fanlar bo'yicha o'quv-uslubiy komplekslar.

22.www.sunny.ccas.ru – Jahon kutubxonalari serveri. 45 ta mamłakatning 1000 ortiq kutubxonalariga kirishni ta'minlaydi.

23.www.torg.uz

24.www.uzbussines.unitech.uz

6-mavzu. Marketing strategiyasini mavjud vaziyatga moslashtirish

Reja:

1. ***Firma strategiyasini mavjud sharoitga kuniktirish.***
2. ***Yangi tarmoklarda rakobat strategiya.***
3. ***Etuklik boskichida bulgan tarmoklarda rakobat strategiyasi.***
4. ***Depsinayotgan yoki tushkunlik xolatidagi korxonalar uchun strategiya.***
5. ***Tarqoq tarmoklarda rakobat strategiyasi.***
6. ***Xalkaro bozorlarda rakobat strategiyasi.***
7. ***Ikkinchi darajali urinda bulgan firmalar strategiyasi.***
8. ***Muvaffakiyatli ishbop strategiya ishlab chikish uchun tavsiyalar.***

1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga kuniktirish

Firma strategiyasini mavjud sharoitga kuniktirish vazifasi ancha murakkabdir, chunki bunda bir kancha ichki va tashki omillarni taxlil qilish kerak buladi. Eng asosiy omillarni ikkita katta guruxga ajratish mumkin:

1. Tarmok xolatini va undagi rakobat shartlarini tavsiflovchi omillar.

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

Marketing strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmokdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma axvolining uchta klassik variantini kurib chikamiz.

Tarmokdagi sharoit variantlari:

1. Yangi va tez usayotgan tarmoklardagi rakobat.
2. Etuklik boskichida bulgan tarmoklardagi rakobat.
3. Depsinayotgan yoki tushkunlik xolatida bulgan tarmoklardagi rakobat.
4. Tarqoq tarmoklardagi rakobat.
5. Xalkaro bozorlardagi rakobat.

Firma axvolining variantlari:

1. Bozordagi ilgorlar (etakchilar).
2. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lganlar.
3. Zaif yoki raqobatda talofat ko'rgan firmalar.

2. YAngi tarmoklarda rakobat strategiyasi

Yangi tarmok - bu «oyokka turish»ning ilk boskichida bulgan tarmok. Yangi tarmoklar strategiyani ishlab chikuvchilar oldiga aloxida muammolar kuyadi. Ular quyidagilar:

- yangi bozor yaxshi urganilmaganligi, statistik ma'lumotlar etarli bulmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendentsiyalarini anik belgilash imkoniyati bulmaydi;
- nou-xaularning kup kismi patentlangan bulib, astoydil qo'riqlanadi, shuning uchun ulardan foydalanish imkoniyati bulmaydi;
- rakobat kurashida texnologiyalarning kaysinisi yutib chikishi va kaysi tovarlar xaridorlarga ma'kul kelishi xakida bir xil fikrga kelish kiyin buladi;
- xar bir firma uzining texnologiyasini, tovar turini va maxsulotni tarkatishga bulgan strategik yondoshuvini iste'molchilarga tan oldirishga xarakat kiladi;
- ishlab chikarish xajmlarining usishi bilan tajribaning egri chizigi samarasi ishlab chikarish xarajatlarini sezilarli darajada pasaytiradi;
- firmalar uz rakobatchilari xakidagi ma'lumotlarni etishmasligini doim xis kiladilar;
- kup xollarda firmalarda xom ashyo va materiallar bilan ta'minlaydigan ishonchli ta'minotchilarni kidirish muammolari yuzaga keladi;
- juda kup kompaniyalar pul mablaglarini etishmasligini xis kiladilar va rakib firmalarga kushilib ketadilar yoki ularni sotib oladilar.

Yangi tarmokda biznes kilishning eng muxim strategik muammolaridan biri shuki, unda doimo tavakkalchilik kilish va imkoniyatlarni baxolab berish talab etiladi. Yangi tarmokda muvaffakiyatga erishish uchun bir kancha tavsiyalarga amal kilish zarur buladi.

Tavsiyalar:

1. Tavakkalchilik kilib va yaratuvchilikning dadil strategiyasidan foydalanib ilgorlik uchun kurashishga birinchi boskichda galabaga erishishga xarakat kiling

2. Texnologik jarayonni takomillashtirish, maxsulot sifatini yaxshilash tashabbuslarini faol kullab-kuvvatlang.

3. «Qaldirgochlik»ning xar kanday ustunliklaridan foydalanishga xarakat kiling.

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

5. Reklamada asosiy urguni xaridorlarni tovar bilan tanishtirishdan asta-sekin ularda firma va tovar markasi xakida yaxshi fikr paydo kilishga kuchiring.

6. Texnologik uzgarishlarga tez reaktsiya kursating.

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

8. Bozorga moliyaviy jixatdan bakuvvat autsayderlar kirishini kuting. Bu tarmokka investitsiyalar kuyishdagi xavf kamayganda mumkin buladi.

9. Kuchli rakobatchilar paydo bulishiga tayyorlaning.

Firma ilgorlik uchun kurashda ilk galabadan keladigan bir dakikalik manfaatni uzok muddatli rakobat ustunligi va bozorda mustaxkam pozitsiya yaratish extiyoji bilan muvofiklashtirishi zarur.

3. Etuklik boskichida bulgan tarmoklarda rakobat strategiyasi

Yangi tarmoklarning tez sur'atlar bilan usishi uzok davom etmaydi. Etuklik boskichiga utish davrida, tarmokning rakobat muxitida sezilarli uzgarishlar 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 xaridlarida katta foyda talab kiladilar.

3. Rakobat kup xollarda xarajatlarga va xizmat kursatish darajasiga katta ta'sir kursatadi.

4. Ishlab chikarish kuvvatlarini kengaytirishda jiddiy muammolar paydo buladi.

5. Innovatsion jarayon va tovarlarni kullashning yangi usullarini izlash kiyinlashadi.

6. Xalkaro rakobat kuchayadi.

7. Tarmokning daromadliligi pasayadi.

8. Rakobatning kuchayishi avvalgi rakobatchilarning bir-birga kushilib ketishlariga va bir-birlarini «yutib» yuborishlariga olib keladi.

Etuklik boskichi rivojlanib borgan sari firmalar uzlarining strategik xarakatlarini rakobatchilar orasida pozitsiyalarini mustaxkamlashga yunaltiradilar. Bunda ular kuyidagi vositalardan foydalanadilar:

- Parametrik katorlarini kiskartirish.
- Ishlab chikarish jarayonini modernizatsiya kilishga e'tiborni karatish.
- Xarajatlarni kamaytirishga e'tiborni kuchaytirish.
- Mavjud xaridorlarga sotuvni oshirish.
- Rakobatchi firmalarni past baxolarda sotib olish.
- Xalkaro bozorga chikish.

4. Depsinayotgan yoki tushkunlik xolatidagi korxonalar uchun strategiya

Ko'pgina firmalar sanoatga nisbatan o'sish past bulgan tarmoklarda ish olib boradilar.

Bunday firma yoki kompaniyalar davom etayotgan turgunlikning anik vokeligini tan olishlari va bozorning mavjud imkoniyatlariga mos keladigan maksadlarni ifodalashga uz kuchlarini sarflashlari kerak buladi.

Depsinayotgan yoki tushkunlik xolatidagi tarmoklarda muvaffakiyatga erishgan kompaniyalar asosan kuyidagi strategiyalarga amal kiladilar:

1. O'suvchi bozor segmentlarini aniklab, mos strategiya yaratish va ishlab chikish yuli bilan fokuslash strategiyasi tomon yul tutish.

2. Sifatni yaxshilash va innovatsiya asosida differentsiyalash tomon yul tutish.

3. Xarajatlar darajasini pasaytirish uchun zur berib va uzilishlarsiz ishlash.

Odatda sanab utilgan uchta strategiyaning bittasidan foydalanish talab etiladi. Lekin ular bir-birini inkor etmaydilar. Unumdorlikning usishi baxolarni pasaytirish imkonini beradi, bu uz navbatida sotuv xajmini usishiga olib keladi.

5. Tarqoq tarmoklarda rakobat strategiyasi

Ba'zi tarmoklar yuz, xatto minglab kichik va urta firmalardan iborat bo'ladi. Ularning kupchiligini xususiy firmalar tashkil etib, ularning birortasi xam tarmokdagi umumiy sotuv xajmida sezilarli rolь uynamaydi. Bulib tashlangan tarmokning asosiy farklanadigan xususiyati, unda etakchilarning yukligidir. Bunday tarmoklar katoriga kitob nashriyotlarini, neftni tanker bilan tashish, avtomobillarni ta'mirlash, tez xizmat kursatadigan restoran va kafelar, xususiy firmalarda buxgalterlik xizmatlari, ayollar kiyimlarini tikish ustaxonalari, mexmonxona va otellar, mebelь ishlab chikarish, karton kutichalar tayyorlash, ozik-ovkat tovarlarini kadoklash kabilarni kiritish mumkin.

Tarqoq tarmoklarda rakobat kurashi o'rtacha kuchlidan shiddatligacha bulishi mumkin. Tarqoq tarmoklarga to'g'ri keladigan rakobat strategiyasining extimoldagi variantlariga kuyidagilar 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 xududlarga fokuslash.

Tarmokning tarqoqlik sharoitida firmada strategik tanlash erkinligi mavjud: ya'ni keng marketing maksadlarini kuzlash, xarajatlarning rakobat ustunligi yoki tabakalashtirishdan foydalanish.

Tarqoq tarmoqlarda bir vaktning uzida kup strategik yondoshuvlardan foydalanish mumkin bo'ladi.

6. Xalkaro bozorlarda rakobat strategiyasi

Firmalarning xalkaro bozorga chikishlarini asosiy sabablari kuyidagilardir:

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

Sanab utilgan xar bir xolatda dunyo bozoriga chikish strategiyasi mavjud sharoitga mos kelishi kerak. Dunyo bozorlaridagi rakobat strategiyalarini ishlab chikishga milliy bozorlardagiga karaganda ancha kattik talablar kuyadi. Bir mamlakat bozorining ikkinchi mamlakat bozoridan asosiy farklariga xaridorlarning didlari, sotish kanallari, usish istikbollari, xarakatlantiruvchi kuchlar va rakobatchilarning ta'ziqlari, milliy bozorlardagi sharoitlardan kanchalik farklanishi kiradi. Bundan tashkari bunday farklarga xalkaro operatsiyalarning turtta xarakterli xususiyatlari xam kiradi.

1. Ishlab chikarish xarajatlari darajasini xar-xilligi.
2. Valyuta kurslarining uzgaruvchanligi.
3. Xukumatlarning savdo siyosati.
4. Xalkaro rakobatning xarakteri.

Turli tarmoklarda xalkaro rakobat shakllari bir-birdan tubdan fark kiladi. Frantsiyada xam, Braziliyada va Yaponiyada xam bank xizmatlari kursatiladi, lekin bu mamlakatlardagi bank soxasidagi rakobat shartlari va sharoitlari turlichadir.

Xalkaro bozorda rakobat global va kup millatli buladi. Turli milliy bozorlarda rakobat sharoitlari bir-biri bilan uzviy boglangan takdirda global rakobat mavjud buladi. Bu esa xakikatda dunyo bozorini tashkil etish imkonini beradi. Global rakobatning mavjud bulish shartlaridan yana

biri turli mamlakatlardagi ilgor firmalar uzaro, bir-birlari bilan rakobat kilishi bilan ifodalanadi. Kup millatli rakobat davomida firmalar milliy bozorda ilgorlik uchun kurashadilar, global rakobatda esa firmalar dunyo mikyosida ustunlikka erishish uchun kurashadilar.

Dunyo bozorida firma faoliyatining strategik imkoniyatlari mavjud buladi:

1. CHet el firmalariga uning maxsulotini ishlab chikarish uchun uning xususiy texnologiyalaridan foydalanish xukukini berish.

2. Milliy ishlab chikarishni mustaxkamlash va xorij bozorlariga tovarlar chikarish.

3. Kup millatli strategiya tomon yul tutmok. Bunda firma uz faoliyatini amalga oshirayotgan xar bir davlat uchun aloxida strategiya ishlab chikadi. Ayni paytda u mazkur davlatlardagi xaridorlar didlariga va rakobat 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 mustaxkam mavqega ega bulgan va katta foyda olayotgan mamlakat bozorlari «xazina» deb ataladi. YAponiya yapon kompaniyalari uchun eng daromadli bozor bulib xisoblanadi. CHunki yapon konunchiligi tomonidan yaratilgan savdo tusiqlari uni xorijiy rakobatchilardan samarali ximoya kiladi.

7. Ikkinchi darajali o'rinda bulgan firmalar strategiyasi

Ikkinchi darajali urinda bulgan firmalar bozorda tarmokning ilgorlariga nisbatan ancha zaif pozitsiyasiga ega buladilar. Ularning ba'zilari tirishkok, sergayratlikga da'vogar buladilar va sozlangan strategiyalardan uz pozitsiyalarini mustaxkamlashda, bozordagi ulushini kengaytirishda foydalanadilar. Ular ancha chapdast buladilar va kuyidagi yondoshuvlardan xar 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) xisobiga usish» strategiyasi.
6. Obruga mos strategiya.

8. Muvaffakiyatli ishbop strategiya ishlab chikish uchun tavsiyalar

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

- Aylanma xujum strategiyasi.
- Ximoya va mustaxkamlash strategiyasi.
- Tezlik bilan chekinish strategiyasi.
- «Xosil yigish» strategiyasi.

Bunday firmalar jozibasiz tarmoklarda «xosil yigish» dan pul mablaglarini daromadli soxalarga yunaltiradilar.

Muvaffakiyatli ishbop strategiya ishlab chikish uchun tavsiyalar quyidagilardan iborat:

1) Strategiya ishlab chiqish va uni amalga oshirishda firmaning raqobat mavqeini uzoq muddatga kuchaytirish imkonini beradigan xarakatlarga aloxida 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 mustaxkam bozor ustunliklariyaratishga sarflang.

5) Raqobat ustunliklari yaratish uchun agressiv xujum taktikasini va ularni ximoya qilish uchun qat'iy ximoya 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 xarakatlaringizni yo'qqa chiqarishi mumkin.

8) Raqiblar xarakatiga etarli baxo bermaslikka yo'l qo'ymang.

9) Salobatli raqobat ustunligi va etarli moliyaviy ta'minot bo'lmasa kuchli raqiblarga xujum qilmang.

10) Kuchli raqibdan ko'ra kuchsiz raqibga xujum qilish foydaliroq ekanligini biling.

11) Xarajatlar bo'yicha etarli ustunlikka ega bo'lmay turib baxolarni 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 muximroq tafovvutlar topishga xarakat 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. Xujumkorlik strategiyasini qachon qo'llash lozim?
5. Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga nimalar kiradi?
6. Firmaning strategik harakatlari deganda nimani tushunasiz?

Foydalanilish uchun adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillayshtirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 22 aprelь, №85. (3197).

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston

iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 28 yanvarь. №23, (3135).

3. I.A. Karimov «Ozod va obod vatan, erkin va farovon xayot priovard maksadimiz» T.: «Uzbekiston» 2000.

4. I.A. Karimov Bosh maqsadimi – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. T.: O'zbekiston, 2005

5. I.A. Karimov O'zbekiston XXI – asrga intilmoqda. T.: O'zbekiston 1999 y.

6.Вачугов Д.Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: деловые игры. Высшая школа, 2004

7.И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004

8.Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004

9.Под ред. Львова Д.С.,Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.:ЗАО «Экономика», 2004

10.Yuldashev N.K., Boltaboev M.R., Rixsimboev O.K., Ganiev B.O. Strategik menejment. Uquv qo'llanma.- T.: TDIU,2003,S.102

11.N.K. Yuldashev , O.S. Kozokov Menedjment . T.: Fan, 2004

12.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2004

13.Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2004

14.Майкл У. 50 Методик менеджмента. 2004

15.Трэттон Линда Живая стратегия. 2003

16.Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-вожнее чем знания. М.: Дело, 2003

17.Викханский "Стратегические управление" М, "Экономика" 2003г.

18.А.А.Томпсон, Адж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент" М., "Банки и биржи" 2002г.

19.И.Ансофф. стратегически управление М., «Экономика» 1998гг.

20.Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., « Банки и биржи» 1997гг.

21.www.ecsoman.edu.ru - Rossiya Federatsiya oliy œšuv yurtlarida o'qitilayotgan fanlar bo'yicha o'quv-uslubiy komplekslar.

22.www.sunny.ccas.ru – Jahon kutubxonalari serveri. 45 ta mamlakatning 1000 ortiq kutubxonalariga kirishni ta'minlaydi.

23.www.torg.uz

24.www.uzbussines.unitech.uz

7-mavzu. Diversifikatsiyalashning korporativ strategiyalari

Reja:

1. ***Korporatsiyaning usishi va rivojlanishi.***
2. ***Diversifikatsiyalashni kullash.***
3. ***Vertikal integratsiya***
4. ***YAngi tarmoklarga kirish strategiyasi.***
5. ***Turdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash strategiyasi.***
6. ***Noturdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash strategiyasi.***
7. ***Kiskartirish va tugatish strategiyasi.***
8. ***Kayta tarkiblashtirish strategiyasi.***
9. ***Kupmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi.***

1. Korporatsiyaning usishi va rivojlanishi

Kupchilik kompaniyalar uz faoliyatlarini katta bulmagan tor ixtisosli korxona sifatida maxalliy va xududiy bozorlarga xizmat kursatib boshlaydilar. Boshlangich boskichda maxsulot assortimenti katta bulmaydi, uz mablag'lari cheklangan, rakobat pozitsiyalari zaif buladi. Kup yosh kompaniyalar bozordagi ulushini oshirib va xaridorlar e'tiborini kozona borib, odatda sotuv xajmlarini oshirishga xarakat kiladilar. Narx, sifat, xizmat kursatish va reklama xaridorlar manfaatlariga buysundiriladi.

Keyingi boskichda geografik ekspansiya uchun imkoniyatlar axtariladi. U shunday davomiylikda kechadi: maxalliy, xududiy-milliy-xalkaro bozorlar. Bozorlarga kirib borish darajasi rentabellik darajasiga boglik ravishda uzgarib turadi.

Kompaniya bir tarmokning imkoniyatlaridan foydalanib, daromad olib turar ekan, diversifikatsiyani amalga oshirishning xech kanday zaruriyati yuk. Lekin, usish saloxiyati kiskarib borar ekan boshka soxalar faoliyatiga diversifikatsiya kilish strategik jixatdan uzini oklaydi yoki tugri buladi.

Bunday strategik imkoniyatlar turlichadir. Kompaniya turdosh tarmok kabi uzi uchun butunlay yangi bulgan tarmoqqa xam

diversifikatsiya kilishi mumkin. Buni katta va katta bulmagan xajmlarda amalga oshirish mumkin.

Biznesning bir turida faoliyat kursatayotgan kompaniyalar uzok yillar diversifikatsiyasiz amal kilib xavas kilarli natijalarga erishishlari mumkin. Bunga misollar kup. Bir soxada kontsentratsiya - jamlanish kator foydali tashkiliy va boshkaruv ustunliklariga egadir. Birinchidan, kontsentratsiya «biz kimmiz va nima bilan shugullanamiz» degan savoldagi mavxumiylikni istisno kiladi. Bunda barcha kuch biznesning bir turiga yunaltiriladi va raxbariyatning xatti-xarakatlari boshka soxalarga «sochilib ketish» extimoli bulmaydi.

Ikkinchidan, bir soxada jamlanish jiddiy ragbatlar borligini kuzda tutadi. Ular menejerlarni bir dakikalik foyda olishga emas, firmaning tarmokdagi rakobat pozitsiyalarini uzok kelajakda xam musiaxkamlashga ragbatlantiradi.

Boshka tomondan, bir yunalishda jamlanish, uning xarakatlarini bir tomonga yunaltirish kompaniya uchun katta tavakkalchilik bulib xisoblanadi. Obrazli kilib aytganda «uning, firmaning barcha tuxumlari bir savatda buladi».

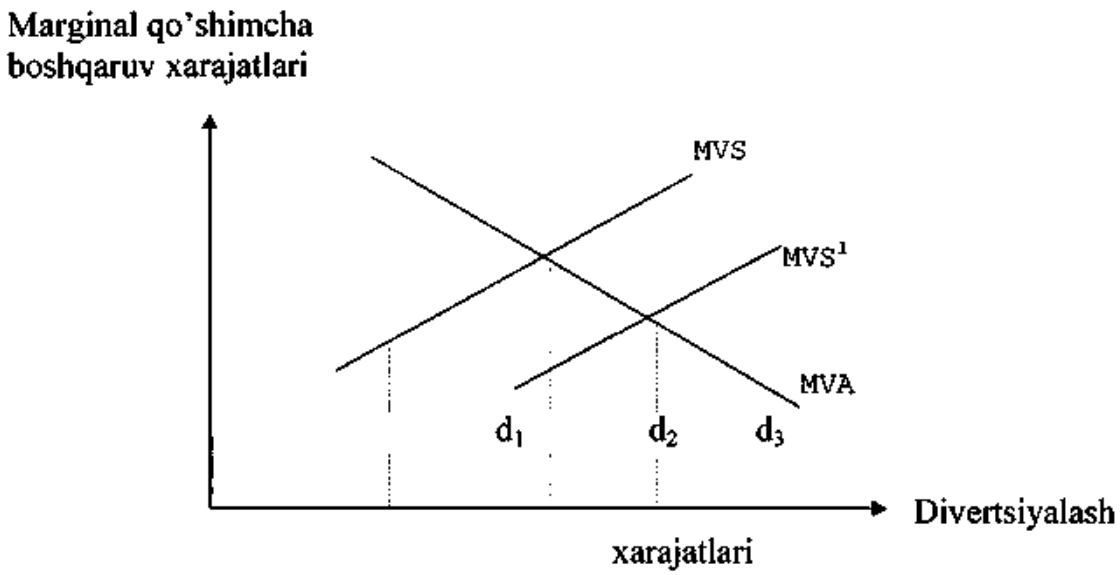
Sekin usayotgan tarmok sharoitida kuchli kompaniyalar diversifikatsiyani boshlash uchun nakd pul ortikchaligidan foydalanish imkoniyatini kurib chikishlari kerak. Diversifikatsiyani boshlash masalasi kisman kompaniyaning mazkur tarmokda usish imkoniyatlariga, kisman uning rakobat pozitsiyalariga boglikdir. Firma uzining asosiy ustunliklaridan samarali foydalana oladigan soxalarga diversifikatsiya kilishi eng yaxshi strategiya bulib xisoblanadi. Lekin firma uchun butunlay yangi bulgan tarmoklarga diversifikatsiyalash, turdosh tarmoklarning birortasiga xam usish istikbollarini ta'minlay olmay kolgan takdirda kuzda tutilishi kerak. Shunday kilib, «kachon diversifikatsiyalash kerak?» degan masalani xal etish, bir tomondan firmaning bozordagi rakobat pozitsiyasiga, boshka tomondan tub tarmokdagi kolgan imkoniyatlariga boglikdir. Kompaniyalar diversifikatsiyani amalga oshirishlarining anik belgilangan vakti 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 diversifikatsiyalashdir.

Kompaniyaning usishi 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 diversifikatsiyalash.



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

Bularning barchasi kompaniyaning usishiga olib keladi, ammo «Diversifikatsiyalash darajasi» oshgan sari kamayuvchi qaytim «qonuni»ni nazarda tutish kerak.

Ma'lum bir nuqtadan so'ng ekstensiv diversifikatsiyalash, 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 imkoniyalar qoladi, bu esa firmaning o'sish imkoniyatlarini cheklab qo'yadi. Buni 8-rasmda ko'rishimiz mumkin.

2. Diversifikatsiyalashni kullash

Diversifikatsiyalashning tub maksadi aktsionerlar uchun kadriyatlar yaratish xisoblanadi. Yagona korporativ tizimga birlashgan firmalar guruxi ularning xar biri beradigan samaradan kuprok samara bermas ekan, diversifikatsiyalash aktsiyalarning daromadliligini oshirmaydi. Agarda «A» kompaniya «B» kompaniyani sotib olish bilan diversifikatsiyalanar ekan va ular oladigan foyda ular birlashishidan oldingi oladigan foyda summasidan oshmas ekan, bunday diversifikatsiyalash muvaffakiyatsizdir. «A» kompaniyaning omonatchilari 2+2=4 natijani uz nablaglarini «B» kompaniya aktsiyalariga kuyib xam olishlari mumkin edi. Lekin, diversifikatsiyalash natijasi 2+2=5 samarasini bermas ekan, aktsiyaning daromadliligi oshmaydi.

Korporativ boshkaruvchilar diversifikatsiyalash buyicha u yoki bu karorlar aktsiya daromadliligini oshirishga kodir ekanligini, kuyidagi uchta mezondan foydalanib baxolashlari mumkin:

1. Jozibadorlik mezoni. Diversifikatsiyalash uchun tanlangan tarmok kuyilgan mablaglardan yaxshi foyda olish nuktai nazaridan jozibali bulishi kerak.

2. «Kirish uchun xarajatlar» mezoni. Foyda olish salohiyatiga zarar etkazmaslik uchun tarmokka kirish xarajatlari u darajada yukori bulmasligi lozim.

3. Kushimcha manfaatlar mezoni. Faoliyatda yangi rakobat ustunligini barpo etish uchun kompaniya ma'lum xarakatlarni amalga oshirishi zarur.

Diversifikatsiyalash bilan shugullanuvchi korporativ boshqaruvning strategik tanlovi diversifikatsiyalashning kuyidagi strategiyalarida namoyon buladi:

1. Yangi tarmokka kirish strategiyasi.

2. Turdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash strategiyasi.

3. Noturdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash strategiyasi.

4. Kiskartirish va tugatish strategiyasi.

5. Kayta tarmoklashtirish, kayta tiklash va tejamkorlik strategiyasi.

Birinchi uchta strategiya diversifikatsiyalash usullarini uzida jamlaydi, turtinchi va beshinchisi esa diversifikatsiyalanib bulingan kompaniya pozitsiyalarini mustaxkamlash strategiyasidir.

Diversifikatsiyalashning ikkita asosiy turi - bog'liq va bog'liq bulmagan turlari mavjud. Bog'liq diversifikatsiyalash kompaniya faoliyatidagi biznesning mavjud soxalari (masalan, ishlab chiqarish, marketing, moddiy ta'minot yoki texnologiya) bilan bog'liq bulgan yangi soxadir.

Bog'liq bulmagan diversifikatsiyalash - faoliyatning, biznesning mavjud soxalari bilan ochiqdan-ochiq aloqasi bulmagan yangi soxasidir.

Diversifikatsiyalash quyidagi yullar bilan amalga oshirilishi mumkin:

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

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

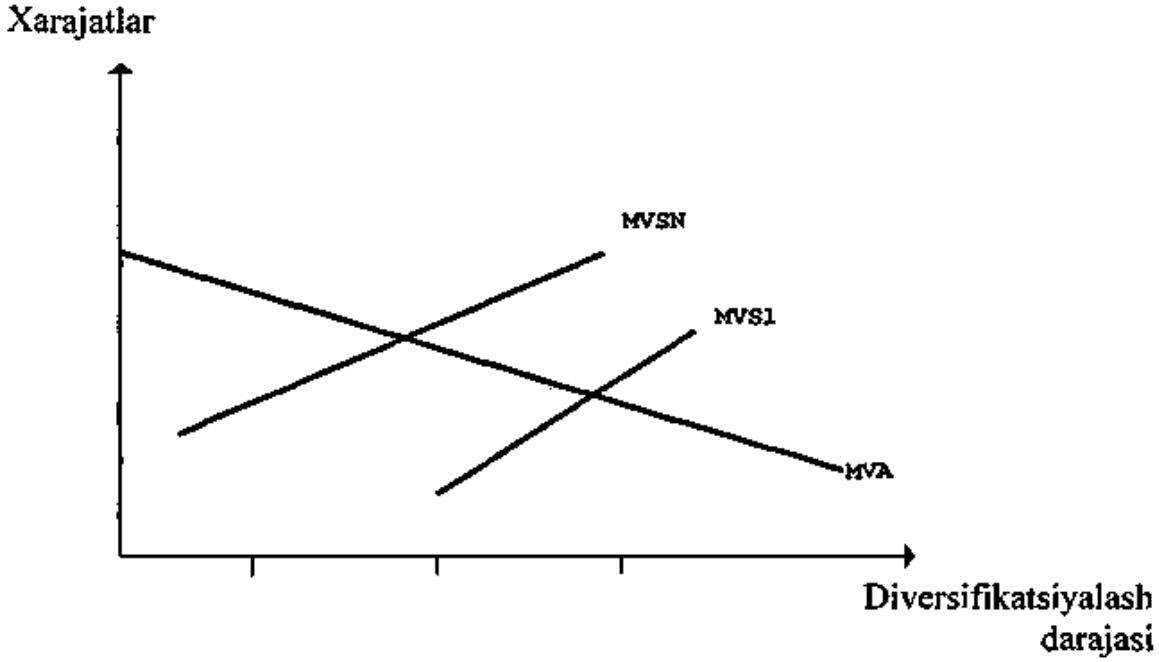
- korporatsiya xujalikning urta bugini tarkibidagi strategik rejalashtirish funktsiyalarini bajarish;
- moliyaviy maqsadlarni belgilab olish va xujalikning urta bugini faoliyatini kuzatib borish;
- korporativ kapitallarni raqobatlashuvchi urta korxonalar urtasida joylashtirish.

Bunday sharoitlarda urta korxonalar asosiy idoraning faqat moliyaviy nazorati ostida bulgan 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

buladi. 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 diversifikatsiyalashni mavjud va yangi urta korxonalarning bir yoki bir necha muhim funktsiyalari uxshash bulgan 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.



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

Kompaniya faoliyatini diversifikatsiyalashda 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 bulmagan 10 ta urta korxonadan iborat kompaniyadagiga qaraganda kuproq buladi (10-rasmga qarang). Koordinatsiyaga ehtiyoji kuchli bulgan

kompaniya uz mavqeini urta korxona sinergizmi orqali kuchaytirishga intilmoqda, deb faraz qilaylik. Koordinatsiyaga bulgan ehtiyoji unchalik kuchli bulmagan kompaniya esa ichki kapital bozori yoki qayta strukturalash strategiyasiga rioya qiladi.

Bog'liq bulmagan diversifikatsiyalashda urta korxonalar urtasida koordinatsiya talab qilinmaydi. Demak, kompaniya portfelidagi urta korxonalar soni kupaygan sari boshqaruv xarajatlari ham kupayadi. Bunga aksincha, bog'liq diversifikatsiyalashdagi kompaniyalarning xarajatlari urta korxonalar soniga vatular urtasidagi kerakli koordinatsiya darajasiga qarab ortib boraveradi. Ushbu kupaygan xarajatlar bog'liq diversifikatsiyalashda katta daromadlarni ham yuqqa chiqarishi mumkin (8.1-jadval).

Shunday qilib, bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashning qaysi birini tanlash daromadlarni va boshqaruvga sarflanadigan qo'shimcha xarajatlarni solishtirish yuli bilan aniqlanadi.

Kompaniya maxoratidan keng foydalanilsa, shuningdek, boshqaruv xarajatlari ham resurslarni taqsimlashda kerak bulgan qiymatlardan oshmasa, firma butun e'tiborni bog'liq diversifikatsiyalashga qaratishi kerak. Xuddi shuningdek, agar asosiy urta korxonalar uta ixtisoslashgan bulib, boshqa joyda qo'llanilmasa, boshqaruv xarajatlari ichki bozor strategiyasini amalga oshirish uchun kerak bulgan qiymatlardan ortiq bulmasa, kompaniya bog'liq bulmagan diversifikatsiyalashga kontsentratsiyalanishi kerak.

8.1-jadval

Bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashni takqoslash

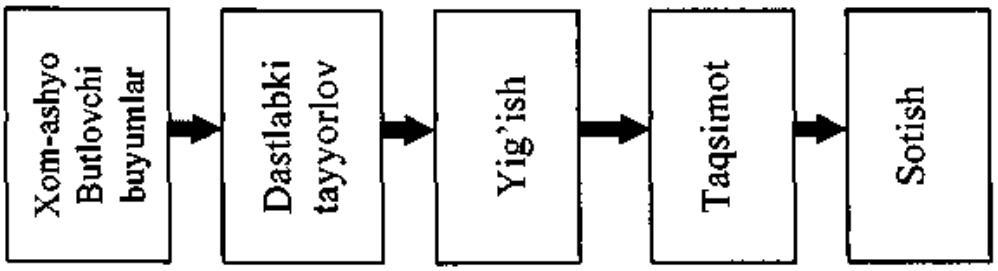
Diversifikatsiyalash strategiyasi	Amalga oshirish yullari	Boshqaruv xarajatlarining manbalari
Bog'liq	Ichki kapital bozori. Kayta tarkiblashtirish Resurslarni taqsimlash	O'rta korxonalar soni O'rta korxonalar o'rtasidagi koordinatsiya
Bog'liq emas	Ichki kapital bozori Qayta tarkiblashtirish	

Diversifikatsiyalashning aksi bulgan strategiya ikki yoki undan kup kompaniyalarni biznesning yangi imkoniyatlaridan foydalanish bilan

bog'liq (masalan, ITTKI) qiymat, tavakkalchilik va daromadlar sohasidagi strategik alьyansni 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 bulishi mumkin. Tuliq integratsiyada barcha kirish yoki chiqishlar birlashadi. Tor integratsiyaga kompaniyaning kirish elementlarining bir qismini sotib olishi va qolganlarini uz kuchlari bilan ishlab chiqarishi misol bula oladi.

Vertikal integratsiyadan foydalanadigan kompaniya odatda uzining asosiy dastlabki biznesiga xos raqobatli pozitsiyani kuchaytirish istagi bilan izoxlanadi. Bunga quyidagilar sabab buladi:

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

Ammo vertikal integratsiyaning salbiy tomonlari xam bor. Ularning ichida eng muximi quyidagilardir:

- ortiqcha xarajatlar;
- texnologiyalar tez almashgandagi yuqotishlar;

- talabning mavxum bulgandagi yuqotishlar.

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

Texnologiya keskin uzgarganda kompaniyaning eskirgan texnologiyaga bog'lanib qolish xavfi vujudga keladi. Talab doimiy bulganda yuqoriroq integratsiya darajasi maxsulot ishlab chiqarishni ishonchliroq ximoyalash va muvofiqlashtirishga imkon beradi. Talab beqaror va mavxum bulganda vertikal integratsiyada bunday muvofiqlashtirish qiyin buladi. Bu boshqaruv qiymatining usishiga olib kelishi mumkin. Bunday sharoitlarda tor integratsiya tula integratsiyaga qaraganda xavfsizroq bulib chiqishi mumkin.

Shuni xam 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 etkazib 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 tarmoklarga kirish strategiyasi

Yangi tarmokka kirish kuyidagi uch shakldan birida davom etishi mumkin:

a) «yutib yuborish»;

b) yangi kompaniya tuzish;

v) kushma korxona tuzish.

Mavjud firmani «yutib yuborish» eng ommaviy usul bulib, yangi bozorga tezrok kirish ustunligiga ega. SHuningdek u texnologik koloklikni tugatish, ta'minotchilar bilan alokalar boglash, yangi tarmokda rakobatbardoshlikka erishish kabi tusiklarni engish uchun yordam beradi. Kup tarmoklarda zarur axborot bazasini rivojlantirish, uzini resurslar bilan ta'minlash va jiddiy rakobatchi obrusini egallash uchun firmalarga bir necha yil kerak buladi.

«Noldan boshlash» diversifikatsiyasi tanlangan tarmokda «bosh» kompaniya boshchiligida yangi kompaniya tuzishni ifodalaydi. Bu kuyidagi xollarda jozibali xisoblanadi:

- bunda etarli vakt bulgan takdirda;

- yangi firmaning bozorni egallashga bulgan xarakatlariga rakobatchi firmalar reaktsiya bildirmaydilar.

Bunday yul bilan bozorga chikish boshka kompaniyani sotib olishdan arzonga tushadi.

Firma samarali faoliyat kursatish uchun etarli tajribaga ega buladi.

Yangi ishlab chikarish kuvvatlarini tashkil etish tarmokdagi talab va taklif muvozanatiga salbiy ta'sir kursatmaydi.

Maksadli tarmokda nisbatan katta bulmagan firmalar bulganligi uchun yosh kompaniyalarga yirik rakobatchilar bilan rakobat kilishiga tugri kelmaydi.

Kushma korxonalar tuzish quyidagi xollarda foydali samara berishi mumkin.

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

Kushma korxonalar resurslarni birlashtirish yanada kuchlirok rakobat ustunliklariga ega bulgan tarkibni yaratadigan takdirda kulaydir.

Xorijiy xamkorlar bilan kushma korxonalar ba'zida import kvotalarini,tariflarni milliy-siyosiy manfaatlar va madaniy tusiklarni engib utishning yagona imkoniyati bulib xisoblanadi.

5. Turdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash strategiyasi

Diversifikatsiyalash variantlarini izlash jarayonida kompaniya turdosh tarmoklarni tanlashi mumkin. Bunday paytda tarmoqqa diversifikatsiyalash strategik muvofiklikdan kelib chikib amalga oshiriladi. Strategik muvofiklik turli firmalar uxshash ishlab chikarishga ega bulgan takdirda mavjud buladi. Bu esa kuyidagilar uchun imkoniyat yaratadi:

a) maxorat va tajribani bir korxonadan boshka korxonaga utkazish;

b) ishlab chikarish xarajatlarini pasaytirish maksadida turlicha bulgan ishlab chikarishni yagona tizimga birlashtirish.

Strategik muvofiklikka asoslangan alokalar ishlab chikarish soxasida, personal maxoratiga bulgan talablarda, mineral resurslar va ta'minotchilarning manbalarining yagonaligida, detallar va komponentlarni birgalikda ishlab chikarish uchun saloxiyatda, uxshash ishlab chikarish usullari va boshkaruv nou-xaularida, marketing va maxsulot sotishda bir xil yondoshuvlarni kullashda, bir xil ulgurji xaridorlar va chakana dilerlarda, sotuvdan keyingi xizmat kursatish saloxiyatida, shuningdek umumiy savdo markasidan foydalanishdan olingan sinergitik samarada namoyon buladi.

Turdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash xakikatda jozibali kurinadi. U mavjud ishbop faollik darajasini saklab kolish, maxorat va tajribani urgatish xisobiga rakobat ustunligidan foydalanish, shuningdek investitsiyalash xavfini turdosh tarmoklardagi firmalar bilan bulishish imkoniyatini beradi.

Kachonki ikkita korxonaga raxbarlik kilish, ularning aloxida faoliyat kursatishiga nisbatan arzonga tushsa,shundagina turdosh diversifikatsiyalashda faoliyat mikyoslaridagi tejamkorlik mavjud buladi.

Turdosh tarmoklar urtasidagi strategik muvofiklik kuyidagilar xisobiga rakobat ustunligi uchun saloxiyatni vujudga keltiradi:

a) ancha past ishlab chikarish xarajatlari.

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

v)umumiy tovar markasidan foydalanish imkoniyatlari.

Biznesning yakin soxalaridagi strategik muvofiklik xisobiga erishilgan rakobat ustunligi individual ishlab chikarishga karaganda kushimcha saloxiyat beradi.

Rakobat ustunligining kushimcha manbasi aktsiyalar daromadliligi buyicha 2+2=5 samarasini olish imkonini beradi.

Turdosh tarmoklarga diversifikatsiyalashning eng tarkalgan yullari kuyidagilar:

Sotish imkoniyatlari va reklama faoliyatidan birgalikda foydalanishi mumkin bulgan tarmoklarga kirish.

Turdosh texnologiyalardan foydalanish.

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

Yangi maxsulotga firmaning nomi va iste'molchilarning ishonchini utkazish.

Faoliyatning asosiy turini kuvvatlash uchun yangi tarmoklarda xarid kilish.

6. Noturdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash strategiyasi

Diversifikatsiyalash xakidagi karor daromadli kompaniyalarni izlash va sotib olish natijasi xisoblanadi. Noturdosh diversifikatsiyalashning asosiy koidasi shuki, unda manfaatli moliyaviy shartlarda sotib olinishi mumkin bulgan va foyda olish uchun yaxshi istikbolga ega bulgan xar kanday kompaniya diversifikatsiyalash uchun manfaatli yunalish buladi. Ba'zida, noturdosh diversifikatsiyani amalga oshirayotgan kompaniyalar uzining aloxida mavkei xisobiga tez moliyaviy foyda olish uchun imkoniyatlarni taklif kiladigan kompaniyalarni izlab topishga uz kuchlarini yunaltiradilar. Bunday korxonalarning uchta turi mavjud buladi.

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

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

3) Usish imkoniyatlari katta bulib, investitsiya imkoniyatlari bulmagan kompaniyalar.

Noturdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash kuyidagi nuktai nazardan juda jozibalidir:

1. Tijorat tavakkalchiligi sanoatning kupgina xar turli tarmoklari buyicha «sochilgan» bulib, bu kompaniyani biron-bir soxasida paydo bulishi mumkin bulgan muammolar izmida bulish darajasini pasaytiradi.

2. Kompaniyaning moliyaviy resurslari rentabellik nuktai nazaridan jozibali istikbollari bulgan tarmoklarga investitsiya kilinishi mumkin.

3. Kompaniyaning ichki foyda normasi umuman sezilarli darajada barkarorlashadi, chunki bir tarmokdagi kiyinchilik davrlari boshkasi xisobiga kisman kompensatsiya kilinishi mumkin.

4. Korporativ raxbariyat etarli baxolanmagan kompaniyalarning xakikiy kiymatini aniklash tajribasini orttirib borgan sari, korporatsiyaning moliyaviy axvoli yaxshilanib, aktsiyalarning daromadliligi oshib boradi.

7. Kiskartirish va tugatish strategiyasi

Korporatsiya faoliyatining anik yunalishi uz jozibasini yukotib kuysa, bunday axvoldan omadli chikish yuli biznesni sotish xisoblanadi. Maxsulotni sotish vaktini va zaruratini aniklashning muxim tamoyili «Agar biz mazkur faoliyat bilan shugullanmaganimizda, xozir shu soxada ish boshlarmidik?» degan savolga javob berish xisoblanadi. Agar javob salbiy bulsa, bunday korxonani sotish imkoniyatlarini xisoblab chikish zarur.

Bunday korxonadan kutilishning ikkita yuli bor:

1. «Bosh» kompaniya aktsiyalarini bir kismini saklab kolgan xolda yoki ulardan butunlay kutilib, bunday biznesdan chikib ketishi mumkin.

2. Korporatsiya maxsulotni bevosita tashkariga sotishi mumkin, lekin bu xolda xaridor topish kerak buladi. Odatda sotishda «Mazkur biznesni biz kimga sotishimiz va buning uchun biz kancha olishimiz mumkin?» degan nuktai nazardan karamaslik kerak. Aksincha, «Kim uchun bu korxona muvaffakiyatli xarid bulishi va kanday vaziyatda ular uchun ma'kul bulishi mumkin?» deb suralsa okilona ish buladi. Kaysi

tashkilot uchun bunday korxonani sotib olish shubxasiz foydali bulsa, shu tashkilot eng yukori baxoda sotib olishi mumkin.

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

8. Kayta tarkiblashtirish strategiyasi

Portfelni tiklash tejamkorlik va kayta tarkiblash strategiyasi xaridorlari kashshoklashayotgan korxonalarda vaziyatni uzgartirish talab etilgan takdirda kullaniladi.

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

Tejamkorlikning korporativ strategiyasi diversifikatsiyalash mikyoslarini kiskartirish va korxonalar sonini kamaytirishga uz e'tiborini karatadi.

Portfelni kayta tarkiblash strategiyasi tarkibni va korporatsiyaning ishbop portfelida foiz nisbatlarini tubdan kayta kurib chikishni uz ichiga oladi. Kayta tarkiblashga bulgan extiyoj kuyidagi vaziyatlarda paydo bulishi mumkin:

1. Korporatsiyani strategik taxlil kilish portfelda sekin rivojlanayotgan, zarar bilan ishlayotgan va zaif korxonalarning katta xajmda mavjudligi natijasida kompaniyaning uzok muddatdagi istikbollari uz jozibasini yukotib kuyganligi tugrisida xulosa chikarish imkoniyatini beradi.

2. Bir yoki bir nechta kalit yunalishlar kiyin paytlarni boshdan kechirayotgan paytlarida.

3. Kompaniyaning yangi raxbariyati korporatsiyaning strategik siyosatini kayta kurib chikish xakida karor kabul kiladi.

4. Yangi texnologiyalar va maxsulotlar paydo buladi.

5. Firmada shunday katta korxonani sotib olish imkoniyati paydo buladiki, bunday loyixani moliyalash uchun kichik firmalarni sotish zarur buladi.

6. Portfeldagi kupgina yunalishlar borgan sari jozibasizrok bulib boradi va ularni jiddiy ravishda kayta kurib chikish talab etiladi.

9. Kupmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi

Diversifikatsiyalashning kupmillatli strategiyasini farklantirib turuvchi belgisi portfelda korxonalar sonining va kamrab olingan milliy bozorlar sonining kupligi xisoblanadi. Bunday xollarda korporatsiya raxbariyati xar bir tarmokka bulmaganda bittadan turli strategik yondoshuvlarni rivojlantirib va kullab borishi kerak. Menejerlar turli tarmoklarga tegishli va turli mamlakatlarda joylashgan firmalarning strategik tadbirlarini muvofiklashtirish uchun muvaffakiyatli echimlar topishni bilishlari lozim. Strategik muvofiklashtirishning maksadi faoliyatining xar bir soxasida va xar bir milliy bozorda barkaror rakobat ustunligini ta'minlash uchun resurslar va muvofiklashtirish imkoniyatlaridan tulik foydalanish xisoblanadi.

60-yillarning boshlanishida TNK turli mamlakatlarda butunlay mustakil bulgan kichik korxonalar katori sifatida mavjud bulgan. Ularning xar biridan uz milliy konunchiliklarining uziga xos xususiyatlariga muvofik kelish talab etilgan.

70-yillardan boshlab kupmillatli strategiya uz samarasini yukota boshladi.

80-yillardan boshlab raqobat ustunligining boshqa manba'i vujudga kela boshladi: bir yula bir nechta tarmoklarda kuchli rakobat pozitsiyalarini egallash uchun boglik tarmoklarni diversifikatsiyalashning 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?

Foydalanilish uchun adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillayshtirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 22 aprelь, №85. (3197).
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 28 yanvarь. №23, (3135).
3. I.A. Karimov «Ozod va obod vatan, erkin va farovon xayot priovard maksadimiz» T.: «Uzbekiston» 2000.
4. I.A. Karimov Bosh maqsadimi – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. T.: O'zbekiston, 2005
5. I.A. Karimov O'zbekiston XXI – asrga intilmoqda. T.: O'zbekiston 1999 y.
6.Вачугов Д.Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: деловые игры. Высшая школа, 2004
7.И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004
8.Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004
9.Под ред. Львова Д.С.,Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.:ЗАО «Экономика», 2004

10.Yuldashev N.K., Boltaboev M.R., Rixsimboev O.K., Ganiev B.O. Strategik menejment. Uquv qo'llanma.- T.: TDIU,2003,S.102

11.N.K. Yuldashev , O.S. Kozokov Menedjment . T.: Fan, 2004

12.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2004

13.Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2004

14.Майкл У. 50 Методик менеджмента. 2004

15.Трэттон Линда Живая стратегия. 2003

16.Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-вожнее чем знания. М.: Дело, 2003

17.Викханский "Стратегические управление" М, "Экономика" 2003г.

18.А.А.Томпсон, Адж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент" М., "Банки и биржи" 2002г.

19.И.Ансофф. стратегически управление М., «Экономика» 1998гг.

20.Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., « Банки и биржи» 1997гг.

21.www.ecsoman.edu.ru - Rossiya Federatsiya oliy œšuv yurtlarida o'qitiłayotgan fanlar bo'yicha o'quv-uslubiy komplekslar.

22.www.sunny.ccas.ru – Jahon kutubxonalari serveri. 45 ta mamlakatning 1000 ortiq kutubxonalariga kirishni ta'minlaydi.

23.www.torg.uz

24.www.uzbussines.unitech.uz

8-mavzu. Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning strategik taxlili

Reja:

1.Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.
2. *Matritsali taxlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baxolash.*
3. *Urta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi.*
4. *Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash.*
5. *Korporativ strategiyani ishlab chikish.*
6. *Bozorga kirish va chiqish strategiyasi.*

1.Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash

Diversifikatsiyalangan kompaniyaning strategik taxlili tashkilotning mavjud strategiyasini va uning ishbop faolligini baxolashdan boshlanadi. Divertsiyalangan kompaniyaning korporativ strategiyasi istikbollari tugrisida kuyidagi ma'lumotlar asosida xulosa chikarish mumkin:

Firmaning diversifikatsiyalanganlik darajasi kanday?

Firma portfeli boglangan yoki boglanmagan diversifikatsiyalash asosida shakllantirilganmi yoki bu ikki turni uygunlashtirish asosidami?

Kompaniya operatsiyalarni asosan mamlakat ichida olib boradimi yoki ular kupmillatli yoki global xarakterga egami?

Asosiy xujalik birliklarini rivojlantirish yoki mavjud pozitsiyalarni kuchaytirishga karatilgan choralar kanday xarakterga ega?

Portfelni kengaytirishga va yangi tarmoklarni egallashga doir kadamlar kuyilmokdami?

Zararga ishlayotgan yoki jozibasiz xujalik birliklaridan kutulish uchun xarakatlar kilinmokdami?

Korporativ boshkaruv strategik uzaro bogliklardan manfaat olishga karatilgan kanday xarakatlarni amalga oshirmokda va rakobat ustunligini vujudga keltirish uchun diversifikatsiyalashdan kanday foydalanilmokda?

Xar bir xujalik birliklariga kuyilgan kapital mablaglar kanday nisbatga ega?

Joriy korporativ strategiyani belgilash uni ob'ektiv taxlil kilish va keyinchalik unga anikliklar kiritish, xamda raxbariyat fikriga makbul bulgan uzgartirishlar kiritish uchun asos yaratadi.

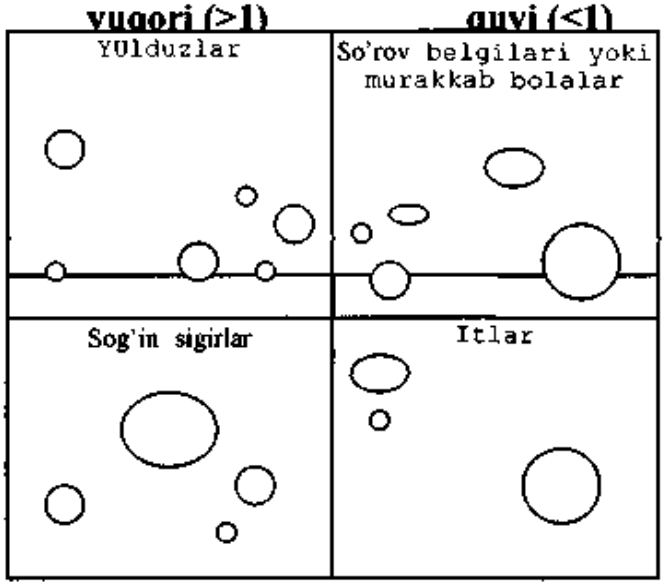
2. Matritsali taxlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baxolash

Diversifikatsiyalangan kompaniya faoliyati turlari sifatini baxolashning eng keng tarkalgan usullaridan biri uning xujalik portfelini matritsali taxlil kilish xisoblanadi. Xujalik portfeli matritsasi diversifikatsiyalangan kompaniyani xar bir tarkibiy birligining strategik pozitsiyalari takkoslangan jadval kurinishida buladi. Matritsa, strategik taxlil pozitsiyalarni tavsiflovchi xar kanday ikkita kursatkich asosida tuzilishi mumkin. Eng axamiyatli kursatkichlar bulib, tarmokning usish sur'atlari, biror ulushi, tarmokning uzok muddatli jozibaliligi, rakobatbardoshlik va u yoki bu maxsulot va bozorning rivojlanish boskichi kabilar xisoblanadilar. Odatda matritsaning bir chizigi tarmokning jozibaliligini kursatsa, boshkasi undagi anik faoliyat turlarining axvolini kursatadi. Xujalik portfeli matritsalarining quyidagi xillari eng kup kullaniladi:

- « usish / ulush» matritsasi;
- «tarmokning jozibaliligi / rakobatdagi axvoli» matritsasi;
- tarmokning xayotiy tsikli matritsasi;
- Mak Kinsey matritsasi.

Eng keng kullaniladigan birinchi matritsa - ishbop faollik portfeli matritsasi turtta kvadrantdan iborat bulib, etakchi konsalting kompaniyasi «Boston Konsalting Group» (BKG 12-rasm) tomonidan ishlab chikilgan. Uk chiziklarda tarmokning usish sur'atlari va bozorning nisbiy ulushi kayd kilinadi. Xar bir xujalik kismi doira shaklida ifodalangan bulib, uning xajmi korporatsiyaning barcha turdagi faoliyatidan olingan umumiy foydasida mazkur kism foydasining ulushi bilan belgilanadi. Mazkur xujalik birligi bozor ulushini dollarda emas, nisbiy birlikda ifodalangan va asosiy rakobatchining nazoratidagi bozor ulushiga bulgan nisbati bozorning nisbiy ulushi xisoblanadi. Masalan, agar «A» biznes bozorning

umumiy xajmini 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 bulib, asosiy rakobatchi 30 % ulushga ega bulsa, unda «V» biznes uchun bozorning nisbiy ulushi 1,33 ga teng buladi. SHunday kilib, fakatgina mos soxalarda bozor ulushi buyicha ilgor bulgan tarmoklarda bozorning risbiy ulushi 10 dan yukori buladi va aksincha ulardan ustun xisoblangan bitta yoki bir nechta rakobatchilarga bulgan kismlarda 1,0 dan past buladi.



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

So'rov belgilari yoki «murakkab bolalar» matritsaning yukoridan ung katagiga tushgan kompaniyalarni BKG «surov belgilari» yoki murakkab bolalar deb ataydi. Yukori usish sur'atlari ularni tarmok nuktai nazaridan jozibali kiladi. Lekin, bozorning nisbiy ulushini pastligi bu tarmoklar faoliyat olib borayotgan rakiblar bilan muvaffakiyatli rakobat kila oladilarmi degan savolni kuyadi. «Surov belgilari» yoki «murakkab bolalar» ning kismati shunday.

Yulduzlar. Tez usayotgan tarmoklardagi yukori nisbiy bozor ulushiga ega bulgan kompaniyalar jadvalida yulduzlar deb nomlangan. Chunki ular eng kup foyda olish va usish istikboliga ega buladilar.

Sogin sigirlar. Sekin usayotgan tarmoklarda yukori nisbiy bozor ulushiga ega bulgan kompaniyalar BKG jadvalida sogin sigirlar deb atalgan.

Itlar. Sekin usayotgan tarmoklardagi past nisbiy bozor ulushiga ega bulgan kompaniyalar. Bularning usish istikbollari zaif bulib, bozorda kolok pozitsiyalarni egallaydilar. Tajriba egri chizigida ilgorlardan keyinda turishlari ular oladigan foydaning xajmini cheklaydi.

«Usish- ulush» matritsasining asosiy ustunligi shundan iboratki, u nakd pullarning xarakati va xar bir biznesning investitsion ta'siridagi dikkatini karatadi. Korporatsiyaning moliyaviy resurslarini xujalik birliklari o'rtasidagi kanday kilib okilona taksimlash mumkin degan savolga javob beradi.

«Jozibalik - pozitsiya» matritsasida xar bir xujalik birligining axvoli tarmokning uzok muddatli jozibaligini kuchini kismining rakobatdagi pozitsiyasini son jixatdan baxolash asosida aniklanadi. Tarmokning jozibaligi - rakobatdagi pozitsiya matritsasi «usish- ulush» matritsasiga karaganda ancha kuchli kontseptual asosga egadir.

Xayotiy tsikl matritsasi diversifikatsiyalangan kompaniyaning turli xujalik birliklarini tarmokning xayotiy tsikli boskichlari buyicha taksimlanishini kursatadi.

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

- firma faoliyat soxasini urta korxonalarga bulish va ularning uzoq muddatli istiqbollarini baxolash;

- urta korxonalarlarni matritsa yordamida uzaro taqqoslash;

-xar 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 bulib, bu kompaniya portfelining jalb qiluvchanligini yanada kuchaytiradi.

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

3. Tarmoqdagi urta korxonalar «kuchuk»larga aylanib qolganda kompaniya «xosilni yig'ib olish», «echintirish» yoki tugatish yordamida soxani tark etishi kerak.

4. Agar kompaniyaga «sog'in sigirlar», «yulduzlar» yoki «yovvoyi mushuklar» etishmayotgan bulsa, u xolda portfelni muvozanatlash uchun yon bosib, «echintirish» kerak buladi. Portfelda kompaniyaning sog'lom usishini ta'minlash uchun etarli miqdorda «yulduzlar» va «yovvoyi mushuklar» bulishi xamda ularni investitsiyalar bilan ta'minlash uchun «sog'in sigirlar» mavjud bulishi 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 modeli bulib, bir qator muxim omillarni xisobga 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 xam, BKG matritsasi kabi, ikki ulchamlidir, biroq ushbu uzgaruvchilar kuplab omillarga bog'liq buladi.

Urta korxonalarning jalb qiluvchanligi quyidagi turt boskichda baxolanadi:

- menejerlar urta korxonalarning jalb qiluvchanlik mezonlarini aniqlashi orqali;
- aloxida omillarning nisbiy axamiyatlarini aniqlab;
- menejerlar ayrim tarmoqlarning jalb qiluvchanligini korporatsiya portfeliga qayd qilishi orqali;

- xar bir urta korxonalar uchun umumiy baxolarni belgilash orqali.

Firmaning raqobatchilik mavqei ham shunga uxshash tarzda baxolanadi:

- strategik menejer kompaniya raqobatlashayotgan xar bir soxadagi muvaffaqiyat omillarini aniqlaydi;

- muvaffaqiyatning xar bir hal qiluvchi omiliga uning uziga tegishli bulgan va raqobatli pozitsiyadagi nisbiy axamiyatiga bog'liq bulgan mavqe belgilanadi;

- sungra muvaffaqiyat omilining tarmoq uchun nisbiy axamiyatiga mos xolda xar 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 buladi.

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 xolatdir. Ushbu urta korxonalar qo'llab-quvvatlansa, «g'oliblar»ga aylanadi, biroq ularning «yutqazuvchilarga» aylanib qolish xavfi xam bor. Katakchalardan biri «daromad ishlab chiqaruvchi» deb ataladi (BKG matritsasidagi «sog'in sigir» kabi).

MakKinsey matritsasi asosidagi taxlildan quyidagi strategik xulosalar kelib chiqadi:

- «yutqazuvchilar» tugatilishi yoki ularda xosil yig'ib olinishi lozim;

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

- «daromad ishlab chiqaruvchilar»ning kuchli raqobatli pozitsiyalarini xisobga olgan xolda, 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, «xosilni 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» bulishi kerak.

Biroq, kupincha kompaniyalarning portfellari muvozanatlashmagan buladi. Bunday muvozanatlashmaganlikning turli kurinishlari 9.2-jadvalda kursatilgan.

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 «xosilni 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» «xosilni 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

Mak Kinsey matritsasining katta afzalliklaridan biri uning moslashuvchanligidir. Ushbu yondashuv turli tarmoqlarning raqobatli muvaffaqiyatning turli omillari bilan xarakterlanishini xisobga oladi. Ayni paytda unda BKG yondashuvlaridagiga qaraganda kuproq strategik muxim uzgaruvchilar xisobga olinadi. Ammo ushbu yondashuv xar tomonlama mukammal emas. Asosiy qiyinchiliklardan biri shuki, u bir qator muxim strategik echimlarni beradi, biroq ularning qaysi biri afzal ekanligini kursatib bermaydi. Demak, strategik menejer ushbu taxlilga sub'ektiv fikrlarni qo'shimcha qilishi kerak. Firmaning bozordagi xolatini aks ettirishning barqarorligi ham yana bir muammodir.

3. O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi

Bunday matritsaning ustunligi firma urta korxonalarining xayot tsiklining 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. Potentsial «yutqazayotgan» urta korxonalarni imkon qadar tezroq «echintirish» kerak. Etuklik va pasayish bosqichlaridagi urta korxonalardagi biznesni shunday boshqarish kerakki, ularning raqobat kuchidan foydalanish imkoniyati yaratilishi lozim. Ushbu urta korxonalarning xar qanday ortiqcha pul mablag'lari «rivojlanayotgan g'oliblar»ni va usishning sekinlashish bosqichini boshidan kechirayotgan urta korxonalarni qo'llab-quvvatlash uchun ishlatilishi lozim.

Ushbu matritsa xam, Mak Kinsey matritsasi kabi, menejerlarga urta korxonalar portfelining muvozanatlashganlik darajasini baxolashga imkon beradi. Muvozanatlashgan portfelda «ustivor g'oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchilar», bir nechta «rivojlanayotgan g'oliblar» va yuqori potentsialli «suroq belgilari» bulishi lozim. Ayni paytda ushbu matritsa urta korxonalar portfelining dinamikasini baxolashga imkon beradi. Ikkinchi tomondan, ushbu matritsa Mak Kinsey matritsasiga qo'shimchadir, chunki u kupgina muxim omillarni aks ettirmaydi.

Bunday texnologiyaning ustunliklari quyidagilardan iborat:

- menejerlar uchun diversifikatsiya oqibatlarini taxlil qilish imkoniyati;

- aloxida urta korxonalar urtasidagi kerakli pul oqimlarining aks ettirilishi, firmaning oliy raxbariyati uchun resurslarni tug'ri taqsimlash imkoniyati;

- urta korxonalar portfelining muvozanat kontseptsiyasi urta korxonalarning xozirgi strukturasini aniqlashga va uzoq muddatli daromadlarni optimallashtirishga imkon beradi (muvozanatlashgan portfeль - kompaniyaning kuchli jixati bulib, muvozanatlashmagan portfel esa uning zaifligi xisoblanadi).

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

- urta korxonalar sonining kupligi firma raxbariyati uchun axborotning g'oyatda kupligi tufayli turli muammolarni vujudga keltirishi mumkin (amalda bu urta korxonalar soni 40-50 taga yaqin bulganda yuz beradi);

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

- matritsa texnologiyasidan soddalashtirilgan xolda foydalanish vertikal integratsiyadan yoki bog'liq diversifikatsiyadan foydalanadigan kompaniyalar uchun muammolar vujudga kelishi mumkin (urta korxonalar urtasidagi muxim strategik munosabatlarni ham xisobga olish lozim).

4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash

Diversifikatsiyalangan kompaniya strategiyasini baxolashdagi asosiy masala, u kirib borayotgan tarmokning jozibalilik masalasi xisoblanadi. Tarmok kanchalik jozibali bulsa, firma oldida foyda olishning shunchalik yaxshi uzok muddatli istikbollari ochiladi. Tarmokning jozibadorligini uchta yunalish buyicha baxolash mumkin:

1. Portfeldagi xar bir tarmokning jozibadorligi. Bunda kuyidagi savol urinli buladi: «Bu tarmok kompaniya va unda ishlashi uchun etarli darajada yaxshimi?» Kompaniyaga uz mablagini kuygan xar bir tarmok jozibalilik darajasi buyicha test sinovidan utishi mumkin.

2. Xar bir tarmokning boshkalarga nisbatan jozibadorligi.

Bu xolda javob berilishi kerak bulgan savol, « Portfelning kaysi tarmogi jozibalirok, kaysi biri jozibasizrok?» Tarmoklarni shu kursatkich buyicha turlarga bulish korporatsiya resurslarini joylashtirish tugrisida karor kabul kilish uchun dastlabki sharoit xisoblanadi.

3. Barcha tarmoklarning yagona gurux sifatidagi jozibadorligi. Bunda kuyidagi savol kuyiladi: «Tarmoklar yigindisi kanchalar jozibali ?» Daromadlarning va foydasi asosan jozibasiz tarmoklardagi faoliyat turlari xisobiga shakllanayotgan kompaniyalar, balki uzining ishbop faollik portfelini kayta tarkiblash masalasini kurib chikishi zarur buladi.

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning kupchiligini amalda quyidagicha tasniflash mumkin:

- bog'liq va bog'liq bulmagan biznesning kamroq tabaqalangan qismi bilan asosiy biznes bilan savdo xajmi buyicha tadbirkorlik qilish (korporatsiyaning tuliq savdo xajmining taxminan uchdan bir yoki undan kamroq);
- bog'liq urta korxonalarning kamroq miqdori (2-5ta) bilan tor diversifikatsiyalangan tadbirkorlik;
- kuplab bog'liq urta korxonalar bilan qat'iy tabaqalangan xolda ish olib borish;
- bog'liq bulmagan tarmoqlarda bir necha urta korxonalar bilan tor diversifikatsiyalangan xolda ish olib borish;
- kupgina bog'liq bulmagan soxalarda kuplab urta korxonalar bilan qat'iy differentsiyalangan xolda ish olib borish;
- bog'liq bulmagan tarmoqlardagi kuplab urta korxonalar bilan ishlash (biroq xar bir soxadagi urta korxonalar guruxlarga birlashtirilgan);

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

- mavjud strategiyani identifikatsiyalash;
- urta korxonalar portfelini taxlil qilish uchun uning bir yoki bir necha matritsasini yasash;
- xar bir urta korxonaning uzoq muddatli jalb qiluvchanligini baxolash va taqqoslash;

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

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

- xar bir urta korxonani korporativ strategiyaga mos kelishi jixatidan baxolash va ularning korporatsiya uchun nisbiy strategik axamiyatini aniqlash;

- urta korxonalarni yangi investitsiya uchun imtiyozlari buyicha saralash, xar bir urta korxona uchun asosiy taraqqiyot va strategik yunalishlarni belgilash (agresiv rivojlanish, erishilgan yutuqlarni ximoyalash, «echintirish», «xosilni yig'ib olish», tugatish);

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

- diversifikatsiya bazasini kengaytirish yoki qisqartirishning korporatsiya uchun axamiyatini baxolash;

- bog'liq va bog'liq bulmagan urta korxonalarning firma portfelidagi nisbatini baxolash;

- korporatsiyaning milliy miqyosdagi va biznesni baynalmilallashtirishdagi rivojlanish tendentsiyalari;

- 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 baxolash;

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

Taxlil natijasida ushbu yunalishlar buyicha quyidagi savollarga javob topish lozim:

- firmaning portfelida kerakli urta korxonalar bormi?

- portfelda daromadli urta korxonalar soni etarlimi?

- 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 etarlimi?

- kompaniyaning asosiy biznesi etarlicha 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 bulgan 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 chikish

Strategik muvofiklikning taxlili .

Bu taxliliy kadamning mazmuni, xar bir urta korxonalar kompaniyaning umumiy biznes manzarisiga kanchalik yaxshi mos tushadi. Mos kelishiga nuktai nazardan kurilishi kerak:

1. xujalik kismi kompaniya diversifikatsiya kilayotgan boshka faoliyat turlari bilan kimmatli strategik moslashuvga egami?

2. biznes birlik kompaniya strategiyasiga kushilib keta oladimi yoki xujalik portfeliga foydali kushimcha buladimi. Agar biznes kushma faoliyat, rakobat ustunligini kuchaytiruvchi maxorat va tovar markasini uikazish imkoniyatlariga ega bulsa, xamda kompaniya rivojlanishi umumiy yunalishiga mos kelsa, strategik jixatdan yanada jonlirok buladi. Agar biznes korporatsiyaning ma'lum maksadlariga erishishiga sezilarli xissa kushsa, xamda kompaniyaning umumiy daromadini sezilarli oshirsa, u moliyaviy jixatdan kimmatli buladi. Foyda olish nuktai nazaridan istikbolsiz bulgan biznes birliklar kabi umumiy biznes manzaraga mos kelmaydigan xujalik kismlari xam korporatsiya faoliyat doirasidan chikarilishiga nomzod xisoblanadi.

Strategik muvofiqlik taxlil diversifikatsiyalangan kompaniya faoliyatini yaxshilash buyicha strategik kadamlarni ishlab chikish uchun zamin yaratadi. Nima kilmok kerakligi tugrisida asosiy xulosa portfeldagi faoliyat turlari yigindisiga tegishli xulosalarga boglik.

Xujalik portfelida juda xam jozibali tarmoklarda faoliyat kursatayotgan biznes birliklar etarlimi?

Ishbop faollik portfelida xayotiy tsikl oxirgi boskichida bulgan xujalik kismlari yoki «Surov belgili» kompaniyalar juda xam kup emasmi?

Etuklik va tushkunlik boskichida bulgan xujalik kismlari urtasida nomutanosiblik (disproportsiya) lar yukmi? Agar mavjud bulsa, kompaniyani usishini sekinlashtiradigan darajada katta emasmi?

«Yulduzlar»ni va yangi paydo bulayotgan goliblarni moliyalash uchun firmada «Sogin sigirlar» etarlimi?

Xujalik portfeli mavsumiy yoki buronli tebranishlarga moyil emasmi?

Bu kabi savollarga javoblar korporativ strategiya mualliflari faoliyatining ba'zi turlaridan kechish, yangi xaridorlar yoki xujalik portfelini kayta tarkiblash xakida uylab kurishlari kerakmi yoki yukmi ekanligini kursatadi.

Mavjud faoliyat turlari bilan firmaning maksadlariga erishish imkoniyatlari diversifikatsiyalangan kompaniya xujalik portfelini strategik va moliyaviy jixatdan jozibali ekanligini yaxshi mezoni bulib xisoblanadi. Bunday xolda korporativ strategiya sezilarli uzgarishlar talab etmaydi. Lekin ba'zi bir maksadlarga erishib bulmaslik extimoli bulsa, korporativ strategiya mualliflari bunday nomuvofiklikni 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 xujalik kismlarini kushish.

3.Zaif va zaraga ishlayotgan biznes birliklaridan voz kechish.

4.Faoliyatning past natijalarining sababi bulib xisoblangan sharoitlarni uzgartirishga urinish sifatida alьyans tashkil etish.

5.Korporatsiya maksadlarini kayta kurib chikish (faoliyatning ancha kamtarona natijalariga yul tutish)

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning ishbop faolligi portfeliga kiruvchi xujalik kismlari faoliyatida yukori natijalarga erishish uchun, korporatsiya menejerlari mavjud resurslarni samarali taksimlashlari lozim. Ular resurslarni past imkoniyatli soxalardan yukori imkoniyatli soxalarga yunaltirishlari kerak buladi.

Korporatsiya portfelining eng yaxshi varianti uning urta korxonalar tomonidan yuhqori darajada jalb qiluvchanligidir. Portfeldagi mutanosiblikning turli variantlari va ularni bartaraf qilish usullari yuqorida kurib utildi. Xatti-xarakatlar rejasini ishlab chiqishdagi (uzgarish kiritishdagi) yakuniy bosqich raqobatli potentsialning asosini tashkil qiluvchi urta korxonalar o'rtasidagi uzaro munosabatlarning muvofiqlashtirilishini ta'minlashdir.

Bunday muvofiqlashtirishning quyidagi yullarini kursatib utish mumkin:

- firmaning qiymat zanjiridagi bog'liq faollikni ajratib kursatish (markazlashmagan xaridlar, xamkorlikdagi 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 xujum frontini tashkil qilishga yondashuvidagi kuchli tomonlarini mustahkamlash maqsadida urta korxonalar bilan bog'liq strategiyalarni muvofiqlashtirish;

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

- urta korxonalar urtasida uzaro munosabatni tashkil qilish, «nou-xau»larni, ilgor texnologiyani berish va tajriba almashish uchun komitetlar va loyixa guruxlarini barpo etish;

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

- strategik uzaro munosabatlarning asosiy kontseptsiyasiga mos kelmaydigan va muvofiqlashtirish qiyin bulgán urta korxonalarni qisqartirish;

- boshqaruvchi urta korxonalarni korporatsiyaning strategik potentsialini ruyobga chiqarish manfaatlarida xamkorlikda ishlashga undash.

6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi

Biznesning yangi soxasiga kirishning quyidagi asosiy strategiyalarini kurib chiqish mumkin:

- xarid qilish;
- yangi ichki korxona;
- xamkorlikdagi tadbirkorlik.

Xarid qilishda rivojlangan, yaxshi jixozlangan va kerakli xodimlarga eag bulgan kompaniyani xarid 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 maxsulotlarning differentsiatsiya darajasiga, qiymat ustunliklariga va ishlab chiqarish kulamidan tejash imkoniyatlariga bog'liq buladi; ular qanchalik katta bulsa, xarid shunchalik foydali buladi);
- yangi biznesning kompaniyadagi mavjud bizneslar bilan bog'liqlik darajasiga (ular qanchalik katta bulsa, kirish tusiqlari shunchalik past buladi);
- kapital qo'yilmalarning uzini oqlash tezligiga (shunda xarid yanada foydaliroq bulishi mumkin).
- kirishning muayyan modeliga xos xatarga;
- tarmoqning xayot tsikli bilan bog'liq omillarga.

Umuman olganda, yangi ichki korxona quyidagi sharoitlarda eng maqbul bulishi mumkin:

- tarmoq tug'ilish yoki usish bosqichlarida bulsa;
- kirish tusiqlari past bulganda;
- yangi urta korxonalarning mavjud biznesi bilan yaqindan bog'liq bulganda;

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

Xarid quyidagi xollarda maqbul buladi:

- etuklik bosqichidagi tarmoqda;
- kirish tusiqlari yuqori bulganda;
- yangi biznes mavjud urta korxonalarga bog'liq bulmaganda (kompaniya bog'liq bulmagan diversifikatsiya strategiyasiga rioya qilganda);
- kompaniyada investitsiyalarni qaytarish va yangi tadbirkorlik xatari xaqida ortiqcha tashvishlanishni istamaganda.

Portfelь taxliliga oid atamalarda portfeliga «suroq belgilari» kuproq kerak bulgan kompaniyalar uchun yangi ichki korxona juda mos keladi. Kompaniyaga «rivojlangan g'oliblar» yoki «daromad ishlab chiqaruvchilar» kerak bulganda ham xaridlar 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 etuk tarmoqlardagi xaridlari
«g'oliblar»ning kamchiliklari	-
«suroq belgilari»ning yoki «rivojlanayotgan g'oliblar»ning kamchiligi	paydo bulayotgan yoki usib borayotgan soxalardagi ichki tadbirkorlik

Shuni ham nazarda tutish kerakki, sotib olish strategiyasi etarlicha ishlab chiqilmasa, «g'oliblar»ni yoki «daromad ishlab chiqaruvchi»larning urniga portfelda «kuchuklar» paydo bulib qolishi mumkin. Bunga quyidagilar sabab bulishi mumkin:

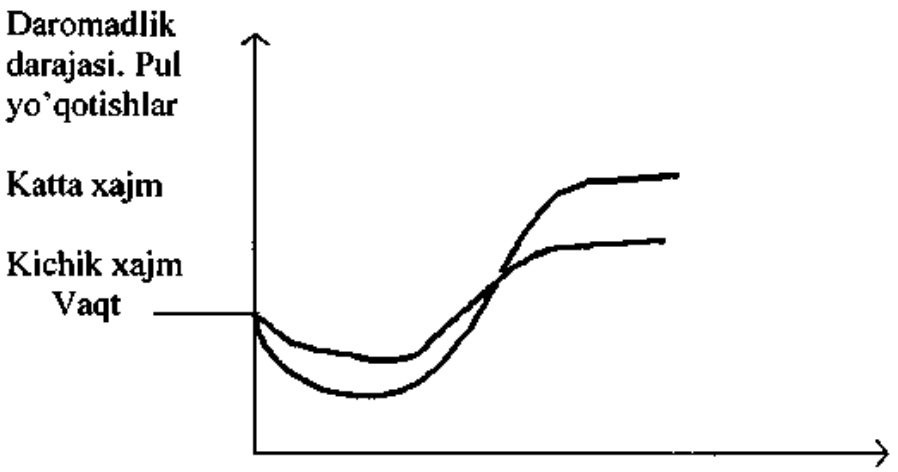
- kompaniya turli korporativ madaniyatlarni integratsiyalashga uringanda kupincha qiyinchiliklarga duch keladi;
- kompaniya sinergizmning potentsial samarasiga ortiqcha baxo beradilar;
- sotib olish katta xarajatlarga sabab buladi;

- 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 xisobga olish xatolar extimolini kamaytirishga imkon berishi mumkin:

- kirishning kulami kichik;
- yangi tadbirkorlik yomon tijoriylashtiriladi;
- korporatsiya menejeri tadbirkorlik jarayonini yomon boshqaradi.

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



8.2-rasm. Biznes xajmining daromadlarga va pul oqimlariga ta'siri

Biznes kichik bulganda zararlar ham kichik buladi, biroq uzoq muddatli istiqbolda katta xajmlar qaytish tezligining katta bulishiga sabab buladi.

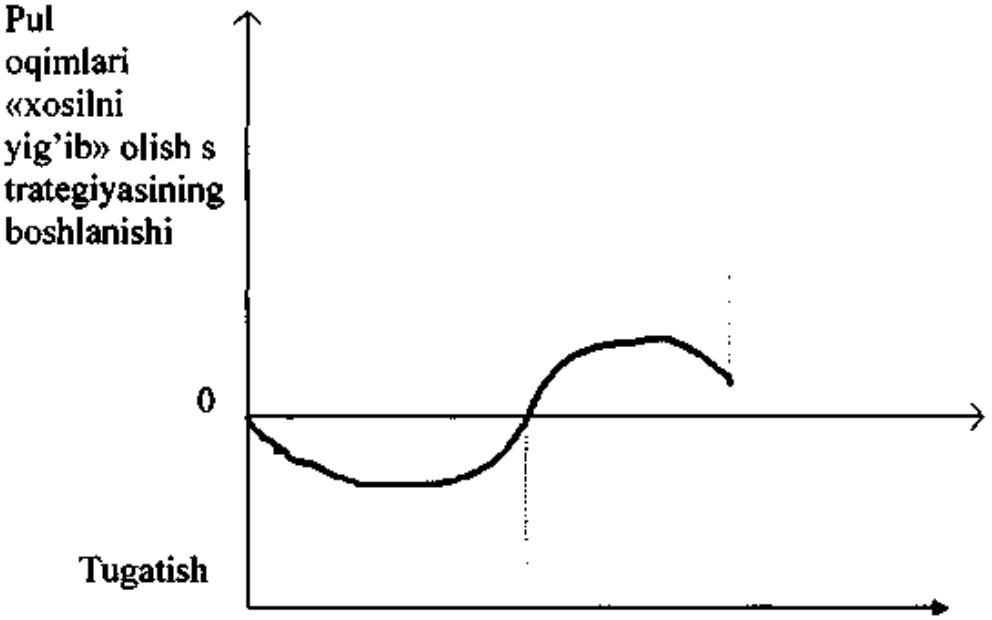
Ba'zi xollarda kompaniyalar sotib olish strategiyasining ichki yangi tadbirkorligini afzal kuradilar, biroq ular yangi investitsiyalar zarurligidan, yangi xatarlardan xavfsiraydilar (masalan, «rivojlanayotgan g'olib»larning tug'ilish va usish bosqichlarida). Bu ularning xamkorlikda tadbirkorlik qilishlariga olib keladi va yangi loyixalarning 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 etarlicha daromadli bulishi ham kafolatlanishini talab qiladi;

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

- xamkorlar, ayniqsa, biznes falsafalari, rejalashtirish istiqbollari, investitsiyaning ustivor yunalishlari turlicha bulganda bir-birini nazorat qilishlari lozim, aks xolda ziddiyatlar vujudga keladi.



8.3-rasm. «Xosilni yig'ib olish» strategiyasining pul oqimlariga ta'siri

Odatda, kompaniyada «yutqazuvchilar» yoki «suroq belgilari» kup bulsa, ba'zida esa «rivojlanayotgan g'oliblar» kup bulganda ham ketish talab qilinadi. Kompaniya bu xolda uch xil strategiyaga ega buladi:

- «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.

«Xosilni 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 8.3-rasmda keltirilgan.

8.3-jadval

Ketish strategiyasini tanlash

Urta korxonalarni tavsiflari	Qulay tarmoq	Noqulay tarmoq
«Rivojlanayotgan g'olib»		«Echintirish»
«Yutqazuvchi»	«xosilni yig'ib olish» / «echintirish»	«xosilni yig'ib olish» yoki tugatish
«Suroq belgisi»	«Echintirish»	Tugatish

Xo'jalikning o'rta bo'g'inlari sotuvlar xajmi bo'yicha bozorni yo'qotadi, biroq pul tushumlari xajmi 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 diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?
3.Keng diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?
4.Ko'ptarmoqli kompaniya qanday belgilarga ega bo'ladi?
5.Turdosh diversifikatsiyalanish qanday bo'ladi?
6.Noturdosh diversifikatsiyalanish qanday bo'ladi?

Foydalanilish uchun adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillayshtirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 22

aprelь, №85. (3197).

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2003 yil 28 yanvarь. №23, (3135).

3. I.A. Karimov «Ozod va obod vatan, erkin va farovon xayot priovard maksadimiz» T.: «Uzbekiston» 2000.

4. I.A. Karimov Bosh maqsadimi – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. T.: O'zbekiston, 2005

5. I.A. Karimov O'zbekiston XXI – asrga intilmoqda. T.: O'zbekiston 1999 y.

6.Вачугов Д.Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: деловые игры. Высшая школа, 2004

7.И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004

8.Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004

9.Под ред. Львова Д.С.,Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.:ЗАО «Экономика», 2004

10.Yuldashev N.K., Boltaboev M.R., Rixsimboev O.K., Ganiev B.O. Strategik menejment. Uquv qo'llanma.- T.: TDIU,2003,S.102

11.N.K. Yuldashev , O.S. Kozokov Menedjment . T.: Fan, 2004

12.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2004

13.Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2004

14.Майкл У. 50 Методик менеджмента. 2004

15.Трэттон Линда Живая стратегия. 2003

16.Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-вожнее чем знания. М.: Дело, 2003

17.Викханский "Стратегические управление" М, "Экономика" 2003г.

18.А.А.Томпсон, Адж. Стрикленд. "Стратегический менеджмент" М., "Банки и биржи" 2002г.

19.И.Ансофф. стратегически управление М., «Экономика» 1998гг.

20.Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., « Банки и биржи» 1997гг.

21.www.ecsoman.edu.ru - Rossiya Federatsiya oliy œšuv yurtlarida o'qitilayotgan fanlar bo'yicha o'quv-uslubiy komplekslar.

22.www.sunny.ccas.ru – Jahon kutubxonalari serveri. 45 ta mamlakatning 1000 ortiq kutubxonalariga kirishni ta'minlaydi.

23.www.torg.uz

24.www.uzbussines.unitech.uz

Kalit so'zlar:

1-mavzu:

Strategiya va strategik menejmentning mazmuni
Strategik menejmentning besh vazifasi
Strategik ko'rish va kompaniya missiyasini aniqlash
Maqsadni aniqlash
Strategiya yaratish
Strategik rejalashtirish va uning afzalliklari.
Strategiyani amalga oshirish
Faoliyatni baxolash, yangi yo'nalashlarni taxlil qilish,
Tuzatishlar kiritish
Strategik boshqarish jarayonining ta'rifi.
Strategik boshqarish ijrochilari.

2-mavzu:

Strategik ko'rishni shakllantirish.
Kompaniya maqsadlarini o'rnatish.
Uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar.
Strategiyani ishlab chiqish.
Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar.
Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar.
Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon.

3-mavzu:

Tarmoqdagi umumiy vaziyat.
Raqobat taxlilining mazmuni va usullari.
Tarmoqni ta'riflovchi ko'rsatkichlar.
Tarmoqdagi raqobat kuchlari
Raqobat kuchlari
Kompaniyaning kuchli va zaif jixatlari.
Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlik
Soxa va raqobat taxlillari

4-mavzu:

Kompaniya strategik pozitsiyasini baxolash
Amaldagi strategiya samarasi.
Kuchli va zaif tomonlar
Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi
Strategik muammolar
Kompaniyaning narxlari

5-mavzu

Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi. va raqobat ustunligi.
Raqobat ustunligini saqlab qolish.
Xujumkorlik strategiyasi.
Mudofaa strategiyalari.
Vertikal integratsiya strategiyasi.
Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.

6-mavzu:

Firma strategiyasi.
Yangi tarmoklar.
Etuklik boskichi.
Xalkaro bozorlar.
Firmalar strategiyasi.
Muvaffakiyatli ishbop strategiya

Depsinayotgan yoki tushkunlik xolatidagi korxonalar uchun strategiya.

Tarqoq tarmoklar

7-mavzu:

Korporatsiyaning usishi va rivojlanishi.

Diversifikatsiyalashni kullash.

Vertikal integratsiya

Yangi tarmoklarga kirish strategiyasi.

Turdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash strategiyasi.

Noturdosh tarmoklarga diversifikatsiyalash strategiyasi.

Kiskartirish va tugatish strategiyasi.

Kayta tarkiblashtirish strategiyasi.

Kupmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi.

8-mavzu:

Strategiyani belgilash.

Matritsali taxlil.

Diversifikatsiyalangan portfel.

Kirish va chiqish strategiyasi.

O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi.

Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash.

Korporativ strategiya

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 axvolining 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 etakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo'llaniladi?
28. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?
29. Xujumkorlik strategiyasining turlari.
30. Raqiblar xujumini 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. Xujumkorlik 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 diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?

40. Keng diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?

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

42. Turdosh diversifikatsiyalanish qanday bo'ladi?

43. Noturdosh diversifikatsiyalanish 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?

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.: O'zbekiston, 2009. – 40 b.

2. O'zbekiston Respublikasining 2003 yil 11 dekabrdagi "Xususiy korxona to'g'risida"gi Qonuni. -O'zbekiston Respublikasi qonun xujjatlari to'plami. № 3 - T.: Adolat, 2004. – 7-9 b.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari

3. "Monopoliyaga qarshi ishlarni tartibga solish va raqobatni rivojlantirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" : O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 26 fevraldagi PF-4191-son Farmoni // O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami – 9 son – 2010- 9 mart.

4. "Barkamol avlod yili" davlat dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha tashkiliy chora-tadbirlari to'g'risida: O'zR Prezidentining Farmoyishi. 2009 yil 9 dekabrь //Xalq so'zi. -2009. - № 238. – mo dekabrь. – 1 b.

5. "Qishloq taraqqiyoti va farovonligi yili" Davlat dasturi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. 26.01.2009 y. N PQ-1046

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risidagi" Farmoni// Xalq so'zi, 2005 , 15 iyun.

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Tadbirkorlik sub'ektlari tomonidan taqdim etiladigan xisobot tizimini takomillashtirish va uni noqonuniy talab etganlik uchun javobgarlikni kuchaytirish to'g'risida" Farmoni// Xalq so'zi, 2005,15 iyun.

III. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va O'zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy-me'yoriy hujjatlari

8.O'zbekistan Respublikasi Vazirlar Mahkamasining O'zbekiston Respublikasi, Prezidentining "Aholi bandligini oshirish hamda mehnat va axolini ijtimoiy muxofaza qilish organlari faoliyatini takomillashtirish chora- tadbirlari to'g'risida" 2007 yil 6apreldagi PK-616 sonli qarolrni amalga oshirish chora-tadbirlari haqida"gi qarori O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlis palatalarining Axborotnomasi, 2007, №5

9.«Yirik sanoat korxonalari bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o'rtasida kooperatsiyani kengaytirishni rag'bat-lantirish choratadbirlari to'g'risida» O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006 yil 5 yanvardagi PF-3706-son Farmoni.O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami.1-son (189), yanvarь , 2006.

IV. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

10.Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligi yanada yuksaltirishdir/I.A.Karimov. – Toshkent: «O'zbekiston», 2010. – 34-50 b.

11.I.A.Karimov Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari/-T.: O'zbekiston, 2009.-56 b.

12.I.A.Karimov. "2008 yilda respublikani ijtimoiy – iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2009 yilda iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishning eng muhim ustuvor vazifalariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruza" "Xalq so'zi", 2009 y.14 fevral, № 33-34 (4696-4697)

13.Karimov I.A. "Bizning bosh maqsadimiz –jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir". –T.: O'zbekiston, 2005. – 136 b.

14.Karimov I.A. Mamlakatimiz taraqqiyotining qonuniy asoslarini

mustahkamlash faoliyatimiz mezoni bo'lishi darkor. Xalq so'zi, 2006 yil 25 fevral.

15.Karimov I.A. Erishilgan yutuqlarni mustahkamlab, yangi marralar sari izchil harakat qilishimiz lozim. Xalq so'zi, 2006 yil 11 fevral.

V. Darsliklar

16.Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608 с.

17.Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.

18.Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций.Учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.

19.Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.

20.Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник. - СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

21.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

22.Набиев Р.А. Менеджмент. Учебное пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.

23.Zaynutdinov SH. N. va boshqalar. Menejment asoslari. Uchebnoe posobie. T.: Moliya, 2002.-250 b.

24.SHarifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. T.: O'qituvchi. 2002.- 450 b.

25.Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. Учебник. М.: Дело, 2002.-470 с.

VI. O'quv qo'llanmalar

26. Менеджмент организации. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2006 .- 305 с.

27.Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. Учебное пособие. Ростов – на – Дону.: Феникс, 2007.-305 с.

28.Голенищев Э. П., Клименко И. В. Информационное обеспечение систем управления. Учебное пособие. Ростов-на-Дону.: Феникс, 2007.-318 с.

29. Костров А. В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. М.: ФиС, 2007.-350 с.

30.Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.-402 с.

31.Лагоша Б. А. Оптимальное управление в экономике. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика. 2005.-210 с.

32.Бовыкин В.Новый менеджмент: Учебное пособие. – М., 2004. – 100 с.

33. И.Б.Гурков Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие.- М.: ТЕИС, 2004.-250 с.

34. Львова Д.С., Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. Учебник.- М.:ЗАО «Экономика», 2004.-230 с.

35. Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда.Учебное пособие.- М.; 2004.-215 с.

36. Yo'ldoshev N.K,. Strategik menejment fanidan ma'ruzalar matni. -T.:TDIU,2005.-190 b.

37. Yo'ldoshev N.K,. va b. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. - T.: TDIU, 2003.150 b.

VII. Statistika to'plamlari ma'lumotlari

38. O'zbekistonning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi.-T.:2009.-150 b.

39. O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo'mitasi ma'lumotlari. 2009.-160 b.

VIII. Internet saytlari

40.www.google.ru.

41.www.reviem.uz

42.www.cer.uz

43.www.obo.ru. www.Ziyo.net

44.www. Management.ru

45.www. MBA.ru

46.www.usue.ru. –Уральский государственный экономический университет

47.www.ice.spb.ru. – Санкт-Петербургский торгово экономический институт.

Mundarija

	Kirish	3
1-mavzu.	Strategik boshqaruv jarayoni	5
2-mavzu.	Strategiya yaratishning vazifalari	18
3-mavzu.	Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili	31
4-mavzu.	Kompaniya ahvolining tahlili	53
5-mavzu.	Strategiya va raqobat ustunligi	68
6-mavzu.	Marketing strategiyasini mavjud vaziyatga moslashtirish	76
7-mavzu.	Diversifikatsiyalashning korporativ strategiyalari	87
8-mavzu.	Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning strategik tahlili	104
	Kalit so'zlar	125
	Fan bo'yicha nazorat savollari	127
	Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati	129

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

1.

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

N.Q. YO'LDOSHEV

STRATEGIK MENEJMENT

O'quv qo'llanma

"Iqtisodiyot" - 2012.

Muharrir
Vahobova M.M., Mirhidoyatova D.M.

Kompyuterda sahifalovchi
Tavakkalov J.T.

Bosishga ruxsat etildi 29.05.2012. Qog'oz bichimi 60x80 1/16.
Adadi – 100 dona. Shartli bosma tabog'i - 9,0.
"Timis New Roman" garniturasi.