М. ИКРАМОВ,
А. ҚЎЧҚОРОВ



Стратегик МЕНЕЖМЕНТ

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

Тошкент Давлат Авиация Институти

Икрамов М.А., Қўчқоров А.Х.

“СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ”

Ўқув қўлланма

Тошкент 2005

КИРИШ

Республикамизда олиб борилаётган иқтисодий ислоҳотларни ҳаётга тадбиқ этишда кадрларни тутган ўрни ва аҳамияти каттадир.

Ҳозирги вақтда олий ўқув юртларининг талабалари учун китоблар, дарсликлар, қўлланмалар яратиш масаласи айниқса долзарб муаммодир. Бинобарин, мамлакатимизнинг кадрлар тайёрлаш Миллий дастурида ҳам бу масалага алоҳида урғу берилгани бежиз эмас.

Бозор иқтисодётига ўтиш, бир томондан, собиқ иттифоқ шароитидаги эски иқтисодий тафаккурдан воз кечиш, янги иқтисодий тизимга ўтиш бўлса, иккинчи томондан, мамлакат иқтисодий аҳволини яхшилаш, иқтисодиётга янги сифат бериш, барқарор ўсиш суръатларини тезлаштириш демакдир. Бу вазифаларни амалга ошириш борасида раҳбарларнинг хўжаликнинг келажагини кўра билиши, асосланган стратегик қарорлар қабул қилишни тақозо этади. Узоқ муддатда белгиланадиган вазифаларни бозорнинг ўзгарувчанлиги, ресурслар ҳолати ва истеъмолчиларни талабларини инобатга олган ҳолда белгиланиши кўп ҳолларда менежерларнинг касб маҳоратига эгалига, бозор муносабатлари кўникмалари ҳозирлиги билан ўлчанади.

Ноаниқлик ва мураккаблик даражаси қанча юқори бўлса, шунчалик стратегияни танлаш оғир кечади. Шу сабабдан ҳар бир қарор қабул қилиш, ташкилот ёки тадбиркорлик фаолиятини ташқил этишда, ижодий ёндашиш ҳамда замонавий бошқарув илм ва амалиётнинг тажрибасидан фойдаланиш муҳим ўрин эгаллайди.

Гарчи миллий дастур талабларига кўра олий ва ўрта махсус билим юртлари ўқувчилари учун замонавий дарсликлар, қўлланмалар яратилаётган бўлсада, аммо бугунги кунда уларнинг етишмаётганлиги сезилмокда.

Стратегик менежмент - компания фаолиятидаги ўта муҳим йўналишлардан биридир. Стратегик қарорлар корхона ва компаниянинг кўп йиллик ривожланишига жуда муҳим таъсир кўрсатса, стратегик хатолар эса тузатиб бўлмайдиган оқибатларга олиб келиши мумкин. Корхона фаолиятида эса стратегик менежмент "штаб функцияси" ролини бажаради. Бу штабда рақобат фронтикурашининг узоқ, муддатли режалари ишлаб чиқилади. Режали тизим шароитида рақобат корхона учун хеч қандай мазмунга эга эмас эди. Ўз навбатида стратегик режалаштириш ҳеч қандай жиддий мазмунга эга бўлмаган. Бугун шароит ўзгарди ва эндиликда стратегик қарорларга эгабўлмасдан туриб рақобат курашида ғолиб чиқиш мумкин эмас.

Бундан ташқари, аста-секин янги иқтисодий фикрлаш шаклланиб келмокдаки, унинг доирасида арзон хом-ашё, арзон иш кучи ва замонавий технологияларга эришиш компания учун рақобат устунликларини ташқил этмаяпти. Буларнинг барчасини замонавий технологиялар билан қўшиб, улкан бозорларда сотиб олиш мумкин. Рақобатдаги устунлик бугунги шароитда инновациялар, компаниянинг ўзгаришларга лаёқати (қодирлиги) ва қўллаётган стратегияларидан ташқил топади.

"Стратегик менежмент" фани бўйича тайёрланган ўқув дарсликда нафақат стратегик бошқарув методологик ва амалий концепциялари келтирилиши, асосий эътиборни эса стратегик йўналишга каратилиши керак.

Ушбу қўлланма "Стратегик менежмент"нинг умумий ва хусусий ашёларини, қонунлари ва категориялари, фирма ва тадбиркорлик фаолиятини олиб борищдаги асосий ташқилий, иқтисодий, психологик муаммоларни хал этиш имкониятларини кўриб ўтиш учун тайёрланган. Корхона стратегик ва тактик мақсадларини амалга ошириш кўникмаларини ҳам ҳосил қилиш муҳим ушбу фан ва қўлланманинг асосий вазифалари деб биламиз ҳамда талабалар учун "Стратегик менежмент" фанини ўзлаштириш борасида йўлланма тариқасида тавсия этамиз.

Бундан ташқари "стратегия муваффақияти" батафсил битилган универсал қандайдир ўқув қўлланмаси амалда йўқ бўлиши ҳам гумондир.

"Муваффақиятга"га иккита йўл олиб боради ва бу йўлларнинг ҳар иккаласи ҳам бир вақтда ҳаракат қилишни ўрганиш керак. Ҳаракат алгоритми қуйидагича. Дастлаб, "идеал дунё" тузиб олиб, унга сизнинг бахтингиз ёки омадингиз учун зарур бўлган барча нарсалар киритилади. Бу дунёга ишониш ва уни севиб қолиш керак. Шундан кейин, ҳақиқий дунёдан "идеал дунё"га ҳаёлий йўл ўтказиш зарур. Ушбу йўл ва у бўйича ҳаракат коидаси стратегияни беради. Шундан кейин, мавжуд ресурслардан фойдаланган ҳолда ҳақиқий дунё билан "идеал дунё" ўртасида ҳақиқий йўлни қуришни бошлаш керак. "Муваффақият", ушбу икки йўл кесишган жойда бўлади.

Ўқув қўлланманинг мақсади - бизнесдаги муваффақиятлар учун зарур бўлган "идеал дунёлар" қурилиш материаллари (ашёлари) тўғрисида тасаввур беришдан иборат. Ушбу қурилиш материаллари ғоялар, концепциялар ва стратегик менежмент йўналишларидир.

Маълумки таълим-тарбия соҳасидаги ислоҳотларни ҳаётга тадбиқ этишда ислоҳотларни босқичма-босқич амалга ошириш принципига асосланган кўрсатиб ўтилган.

Биринчи босқич миллий дастўрни амалга оширишнинг бошланиши бўлиб, унда: янги талабларга жавоб бера оладиган педагог кадрларни тайёрлаш; ўқув стандартларини яратиш ва янги ўқув программалари устида ишлаш; узлуксиз таълим-тарбия тизимига асос соладиган тадбирларни амалга ошириш ва бошқа масалаларни ҳаётга тадбиқ этиш кўзда тутилган.

Стратегик менежмент фани менежмент мутахассислиги бўйича магистратура талабаларини тайёрлаш ўқув дастурига киритилган янги фан ҳисобланади. Бу фан бўйича давлат тилида ўқув қўлланмалари ва дарсликлар яратилмаган. Шу сабабли ушбу қўлланмани тайёрлашни биз олдимизга мақсад қилиб кўйдик.

Талабалар учун қўлланма қатор қулайликларга эга. Биринчидан, "Стратегик менежмент" моҳияти ва унинг бизнес оламида тутган ўрни ва аҳамияти тўғрисида атрофлича билимга эга бўлади. Иккинчидан, кейинги ўн йил мобайнида Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган корхона ва ташкилотларнинг ички ва ташқи муҳити тубдан ўзгарди. Кўпгина корхоналарнинг давр талабига жавоб берадиган даражада фаолият кўрсата олмаётганининг муҳим сабабларидан бири раҳбар ходимларнинг иқтисодий билимларни яхши ўзлаштирмаганлиги, корхонани рақобат муҳитини ҳисобга олган ҳолда бошқариш тажрибаси етишмаслигидир. Ушбу қўлланмада ўзгарувчан ташқи муҳитга мослашиш ва корхонани оқилона бошқаришга тегишли саволларга аниқ ва атрофлича жавоб берилган. Учинчидан, бошқаришнинг маъмурий-буйруқбозлик усулидан воз кечиш, хусусийлаштириш ва бошқа иқтисодий ислоҳотлар ҳар қандай корхона ёки фирмани узоқ муддатга мўлжалланган стратегик режаси бўлишини тақозо этади. Узоқни кўра билмаган корхонанинг истиқболи ҳам бўлмайди. Шу муносабат билан стратегик ғоясидан фойдаланиш асосида корхонани кутилаётган ҳавф-хатардан халос этиш йўлларини ўрганиш, ҳар қандай ташқи ўзгаришларга тайёр туриш имкониятларини ҳам талаба ўрганади.

Умид қиламизки, қўлланма талабаларга семинар ва амалий машғулотларга тайёргарлик кўриш ва фанни янада чуқуррок ўрганиш учун муҳим ўқув дастури бўлиб хизмат қилши мумкин.

Республика Президенти И. Каримов таъкидлаганидек: "Бозор муносабатларига ўтиш даврида иқтисодий билимларни кўпрок беришимиз мувофиқдир. Шу сабабдан "Стратегик менежмент" фани ҳам "Менежмент" йўналишидаги магистр, бакалаврларни тайёрлашдаги муҳим фанлардан бири бўлиб ҳисооланилади. Чунки бўлажак менежерлар бозордаги рақобат кучайган сари, иқтисодий ва ташқилий ҳар хил ҳолатларда фаолият кўрсатишга тайёр бўлишлари керак.

Ўқув қўлланма "Стратегия менежменти" етти бобдан иборат. Биринчи бобда стратегик менежментининг асосий тушунчалари ва концепциялари киритилган. Иккинчи боб, таҳлил муаммоларига бағишланган. Учинчи ва тўртинчи боблари мос равишда бизнес

ва компания стратегиясига бағишланган. Бешинчи, олтинчи ва еттинчи “якунловчи боблар” эса стратегиянинг қўлланилиши масалаларига қисқагина кириш беради.

1 БОБ. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТНИНГ МОҲИЯТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ.

1.1. Ўзбекистон республикасининг иқтисодий ислоҳотлар стратегияси ва уни шаклланиш механизми

1.2. Стратегик менежментнинг асосий вазифалари

1.3. Стратегик режалаштириш в а танлаш

1.1. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИНИНГ ИҚТИСОДИЙ ИСЛОҲОТЛАР СТРАТЕГИЯСИ ВА УНИ ШАКЛЛАНИШ МЕХАНИЗМИ

Маълумки, биз ислоҳотлар стратегияси ва уни шакллантиришга қаратилган ўз моделимизни ишлаб чиқишга ва амалга оширишга муваффақ бўлдик. Бу амалга оширалаётган туб ўзгаришлар бошланғич босқичининг асосий натижасидир.

Ислоҳ қилиш жараёнининг бошланғич нуқтаси стратегияни танлаб олишдан иборатдир. Бу ғоят маъсулиятли ва мураккаб жараён ҳисобланади. Умумий стратегияга эга бўлмай, пировард мақсадни қурмай туриб, иқтисодий ислоҳ қилишнинг таъсирли чора-тадбирларини белгилаб бўлмайди.

Ижтимоий - иқтисодий ўзгаришларнинг пировард мақсадини белгилаб олиш ҳозирги ислоҳ қилиш стратегиясининг бошланғич нуқтаси бўлиб хизмат қилади. Бунда биз марказлаштирилган, маъмурий буйруқбозликка асосланган иқтисодиётдан бозор иқтисодиётига ўтиш-эски хўжалик юритиш механизмини шунчаки янгилаш ёки такомиллаштириш эмас, балки бир сифат ҳолатидан иккинчи сифат ҳолатига ўтиш эканлигини қайта-қайта таъкидладик Бу бир иқтисодий муносабатлар ва ташқилий-бошқарув тизимларининг бошқа иқтисодий муносабатлар ва ташқилий-бошқарув тизимлари билан алмашинувидир.

1. Ўзбекистоннинг сиёсий - иқтисодий мустақиллигига эришиш, миллий давлатчилигимизни барпо этиш, бунинг учун мустаҳкам негиз яратиш манфаатларини кўзлаб иқтисодиётни ислоҳ қилиш соҳасида қуйидагиларни стратегик мақсадлар қилиб белгиланди:

1) Ижтимоий тараққиёт сари йўналтирилган бозор иқтисодиётини босқичма-босқич шакллантириш, қудратли ва тинимсиз ривожланиб борадиган, миллий бойликнинг ортишини, кишилар ҳаёти ва фаолияти учун зарур шарт-шароитларни таъминлайдиган иқтисодий тизимни барпо этиш;

2) Кўп укладли иқтисодиётни яратиш, инсоннинг мулкдан маҳрум бўлишига барҳам бериш, ташаббускорлик ва тадбиркорликни бутун чоралар билан ривожлантириш негизи бўлган хусусий мулкнинг давлат томонидан ҳимоя қилинишини таъминлаш;

3) Корхоналар ва фуқароларга кенг иқтисодий эркинликлар бериш, уларни хўжалик фаолиятига давлатнинг аралашувидан, иқтисодиётни бошқаришни маъмурий-буйруқбозлик усулларидан воз кечиш, иқтисодий омиллар ва рағбатлантириш воситаларидан кенг фойдаланиш;

4) Иқтисодиётда моддий, табиий ва меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланишни таъминлайдиган чуқур структуравий ўзгаришлар қилиш, рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқариш, жаҳон иқтисодий тизимига кириб бориш;

5) Кишиларда янгича иқтисодий фикрлашни шакллантириш, уларнинг дунёқарашини ўзгартириш, ҳар бир кишига ўз меҳнатини сафарбар қилиш ва мустақил белгилаш имконини бериш.

Ушбу ислоҳотлар инсон манфаатларига мос келган, унинг талаб ва эҳтиёжларини қондиришга қаратилган тақдирдагина аҳамиятли бўлишини ҳам ёдда тутмоғимиз лозим.

Стратегик мақсадларга изчиллик билан эришиб бориш ислоҳ қилишнинг биринчи босқичидаги асосий устивор йўналишларни аниқ ажратиб олиш заруратини келтириб чиқарди. Бунда ғоят кескин муаммоларни яқин фурсатларда ҳал этишга ёрдам берадиган асосий бўғинларни топиш муҳим эди.

Бизнинг бозор ислоҳотларини амалга ошириш дастуримиз устивор вазифаларни босқичма-босқич ҳал қилишга асосланади. Қуйидагилар биринчи босқичда ғоят муҳим ва биринчи даражали чора-тадбирлар ҳамда устивор йўналишлар сифатида илгари сурилади:

1. Қатъий молиявий сиёсатни амалга ошириш, давлат бюджети тақчиллигини иложи борича камайтириш, бюджетдан бериладиган дотациялар ва субсидияларнинг барча турларини босқичма-босқич қисқартириб бориш;

- даромад тушганидан кейингина бюджет маблағларини тақсимлаш йўлдан оғишмай бориш, бюджетдан биринчи даражали, энг зарур умумдавлат эҳтиёжлари учунгина маблағ ажратиш;

- яратиш аҳамиятига эга бўлган халқ хўжалиги тармоқларини, айрим корхоналарни ривожлантириш учун инвестициион кредитларидан кенг фойдаланиш;

- солиқ тизимини такомиллаштириш, бюджет даромадларини барқарор суратда тўлдириб турилишини таъминлайдиган, кичик ва хусусий корхоналарнинг, чет эл капитали иштирокида қишлоқ хўжалик маҳсулотларини қайта ишлайдиган қўшма корхоналарнинг ривожланишини рағбатлантирадиган солиқ сиёсатини олиб бориш.

2. Марказий банк бошчилигида ҳамда икки босқичли кенг тармоқли мустақил тижорат ва хусусий банклар тизимини вужудга келтириш, республика худудида йирик чет эл банкларининг бўлимлари ва ваколатхоналарини очиш учун қулай шароит яратиш;

- барқарор пул муомаласини таъминлаш, кредит ва накд пул эмиссиясини, пул массасининг асоссиз ўсишини кескин чеклаш.

3. Нарх; белгилаш тизимини тартибга солиш, унинг бозорни тартибга солиб турувчи восита сифатидаги ролини мустаҳкамлаш;

- қишлоқ хўжалик маҳсулотларининг ҳарид нархларини изчил ошира бориб, уларни жаҳон нархлари даражасига етказиш;

- монополияларга қарши чора-тадбирларни амалга ошириш, юксак даражада монополиялашган тузилмаларни ажратиш ҳисобига нарх-навонинг сунъий равишда ошириб юборилишига йўл қўймаслик чораларини кўриш, рақобатчиликни вужудга келтириш учун шароит яратиш.

Бутун ислоҳ қилиш жараёнида амалга оширилган ғоят муҳим стратегик устивор структуравий ўзгаришларни амалга оширишдан иборат бўлди. Стратегик маънода ўсишга эришиш учун ишлаб чиқариш структурасини ўзгартириш зарур. Шу сабабли ҳар бир босқичда ресурслар мавжудлигига қараб, энг аввало, иқтисодиётнинг устун йўналишларида структуравий ўзгаришларни амалга ошириш юзасидан аниқ чора-тадбирлар чиқарилмоғи даркор.

Биринчи босқичда асосий эътибор қуйидагиларга қаратилади:

- Ёқилги - энергетика комплексининг илдам суръатлар билан ривожланишини таъминлаш, нефть ва табиий газ қазиб чиқариш ҳамда уларни қайта ишлаш ҳажмларини ошириб бориш, республиканинг энергетика мустақиллигига эришиш;

- товарларни четдан келтириш ўрнига уларни ўзимизда ишлаб чиқарувчи корхоналарни ривожлантириш асосида, бошқа минтақалардан келтирадиган халқ хўжалиги ва аҳоли истеъмоли учун ғоят муҳим маҳсулот турларига республиканинг қарамлигини камайтириш чораларини кўриш;

- қишлоқ хўжалик хом-ашёсининг энг муҳим турларини (пахта, ипак, мева-сабзавот ва бошқа маҳсулотлар) тўлиқ қайта ишлаш, енгил ва маҳаллий саноатнинг туташ ишлаб чиқаришларини-тўқимачилик, ип йигириш, тикувчилик ва бошқа корхоналарни ривожлантириш;

- энг муҳим истеъмол молларини ишлаб чиқарадиган тармоқларни жадал ривожлантириш тайёрланаётган маҳсулот хилма-хилллигини кўпайтириш, ош тузи, спирт, гугурт ва бошқа ўта камёб товарларни ишлаб чиқиш учун янги корхоналарни бунёд этиш.

- қишлоқ хўжалигини ислоҳ қилиш иқтисодий ўзгаришларнинг энг муҳим буғини ҳисобланади.

Деҳқончилик секторини ривожлантириш муаммолари Ўзбекистоннинг бозорга ўтиш стратегиясида ҳал қилувчи муаммолардандир. Шу сабабли қишлоқ хўжалигида доимо иқтисодий ислоҳотлар амалга оширилиши марказда туради. Зеро, бу бутун иқтисодиётимизнинг асосидир. Барча иқтисодий ўзгаришлар жараёни деҳқончилик секторига қанчалик чуқур таъсир этишига, қишлоқда ислоҳотлар қанчалик узоққа боришига кўп жиҳатдан боғлиқ эканлиги қайта-қайта кўрсатиб ўтилган.

Шу сабабли қишлоқ хўжалигида биринчи босқичдаамалга ошириладиган вазифалар қуйидагилардан:

- қишлоқда хўжалик юритишнинг янги йўлларини кенг кўламда ривожлантириш, деҳқонлар ўзлари ишлаётган ернинг, етиштирилаётган маҳсулотнинг тўла ҳуқуқли хўжайинлари деб аниқ; ҳис қилишларига имкон берадиган иқтисодий муносабатларни шакллантириш;

- пахтадан ва бошқа экинлардан бушатиб олинаётган ер майдонларини фермер ва деҳқон хўжаликлари ташқил этишга бериш, фуқароларни шахсий томорқа ерларини кенгайтириш, қишлоқ меҳнаткашларига мерос қилиб қолдириш ҳуқуқи билан умрбод фойдаланишга бериб қўйиш йўлини изчил олиб бориш;

- қайта ишловчи корхоналарни қишлоқ, хўжалик хом-ашёси етиштириладиган жойга мумкин қадар яқинроқ қуриш, қишлоқда ихчам саноат корхоналари ва цехлар бунёд этиш, меҳнатнинг касаначилик шаклларини, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришига хизмат кўрсатадиган фирма тармоғини кенг ривожлантириш;

- қишлоқда ижтимоий ва ишлаб чиқариш инфраструктураси тармоқларини фаол шакллантириш қишлоқ аҳоли пунктларини ичимлик суви ва табиий газ билан таъминлаш.

Биринчи босқичнинг асосий вазифаси жаҳон ҳамжамиятида қатъий ўринга эга бўлишдан, ишончли шерик эканлигимизни кўрсатишдан, ғоят кенг ташқи иқтисодий алоқаларни ўрнатишдан иборат бўлади. Бунинг учун эса:

- ташқи сиёсий ва иқтисодий фаолиятни амалга оширадиган ихтисослашган ташқилий структуравий тизимни вужудга келтириш, тегишли кадрларни тайёрлашни йўлга қуйиш;

- ташқи иқтисодий фаолиятни эркинлаштириш бўйича аниқ мақсадни кўзловчи сиёсатни ўрнатиш, чет эллик шериклар билан тўғридан-тўғри алоқалар ўрнатишда корхоналар ва фуқароларга кўпроқ эркинлик бериш;

- товарларни экспорт ва импорт қилишнинг имтиёзли тартибини жорий этиш, квота белгилаш ва лицензия олиниши керак бўлган товарлар руйхатини босқичма-босқич қисқартириб бориш;

- экспорт ва импорт таркибини такомиллаштириш, анъанавий маҳсулот турлари (пахта ва ундан олинган маҳсулот, рангли металлар, минерал ўғитлар ва бошқаларни) экспорт қилиш билан бир қаторда чет элга техникавий жиҳатдан мураккаб тайёр товарлар ва буюмларни етказиб беришни кенгайтириш, турли хизматлар;

- транспорт, сайёҳлик, валюта-кредит хизматларини кўрсатиш;

- имтиёзлар тизимини вужудга келтириш, қўшма корхоналар ташқил этиш, чет эллик инвесторлар ҳуқуқлари ва манфаатларини ҳимоя қилинишини таъминлаш воситасида корхоналарнинг экспортга мўлжалланган маҳсулотларини ишлаб чиқариш соҳасидаги инвестиция фаолиятини рағбатлантириш;

- чет элдан олинаётган кредитларни, биринчи навбатда аҳолини озиқ-овқат маҳсулотларининг энг муҳим турлари, дори-дармон билан таъминлашга сарфлаш, чет эл инвестицияларини халқ хўжалигининг асосий тармоқларига жалб этиш;

- кончилик, ёқилги, энергетика соҳасига, қишлоқ, хўжалик хом-ашёсини саноат усулида қайта ишлашга, шунингдек, иқтисодиётнинг давлатга қарашли бўлмаган секторини ривожлантиришга жалб қилиш;

- ташқи иқтисодий фаолият инфраструктураси - ташқи алоқаларимизни ривожлантириш манфаатлари ва шартларига мос келадиган ихтисослаштирилган ташқи савдо, лизинг, консалтинг ва суғурта фирмалари, транспорт, алоқа ҳамда коммуникация тизимларини барпо этиш, чет элда ваколатхоналаримизни очиш талаб этилади.

Назорат саволлари

1. Иқтисодий ислоҳ соҳасидаги стратегик мақсадлар нималардан иборат?

2. Стратегик мақсадларга эришишнинг қандай устувор йўналишлари мавжуд?

3. Молия ва солиқ соҳасидаги устивор йўналишлари нималардан иборат?

4. Нарх - наво ва пулнинг қадрсизланиши соҳасидаги устувор йўналишларнинг моҳиятини таърифлаб беринг?

5. Қишлоқ хўжалигида ислоҳотлар ва истиқболли йўналишларни тушунтириб беринг?

1.2. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТНИНГ АСОСИЙ ВАЗИФАЛАРИ

Стратегия фирманинг самарали бошқаришда бизнесга боғлиқ бўлган жуда кўп рақобатқобил ҳаракатлари ва қулай йўлларини ўз ичига олади. Умумий маънода стратегия - бу фирманинг тутган йўлини мустаҳкамлашга, истеъмолчиларнинг талабини қондиришга ва ўз олдига қўйилган мақсадларига эришишга қаратилган режали бошқаришдир. Бошқарувчилар (менежерлар) компания қайси йўналишда ривожланишни аниқлаш ва ҳаракат усулини танлашда асосли қарорлар қабул қилиши учун стратегияни ишлаб чиқадилар. Менежерлар томонидан компания олдида турган ҳамма амалга оширса бўладиган ривожланиш йўллари ва ҳаракат усулларидан компания ривожланадиган битта йўналишни танлаши, аниқ бир стратегияни танлаш ҳисобланади. Стратегиясиз мененжернинг ўйлаб турган ҳаракат режаси, бизнес оламида исталган натижаларга эришиш учун ягона дастури йўқдир. Демак, стратегияли бошқариш фирмани ҳамма асосий хизматлар ва бўлинмаларни яъни таъминот, ишлаб чиқариш, молия, маркетинг, ходимлар, фаолияти илмий тажрибалар ва ишлаб чиқаришнинг бошқа бўғинларини қамраб олади. Бундай стратегияда ҳар бир ходимга алоҳида вазифа белгиланган бўлади.

Корхона бозор иқтисодий моделларида фаолият кўрсатшп учун иқтисодий ўзгаришлар ва ноаниқликларни олдиндан кўра билиш, корхонани ривожланиш концепциясини белгилаш, ташкилот ва унинг бўлимларини самарали бошқаришни олиб боришни тақозо этади. Ушбу ҳолатга аниқлик киритиш учун стратегик менежмент ёки бошқарув фанини ўрганмоқлик лозим. Жамоа ва истеъмолчиларнинг талаблари бозордаги рақобат муҳитини кескинлашуви ҳамда корхона ресурсларини оқилона фойдаланиш стратегиясини ишлаб чиқишни ва унга амал қилишни талаб қилади.

Менежмент асосчиларидан бири Р.Уотерман стратегик менежментнинг зарурлигини қуйидагича ифодалаган: "Келажак асосан кутилмаган ҳодисаларга бой бўлгани учунгина стратегия зарурдир".

Иқтисодиётдаги эволюцион ўзгаришлар, албатта бошқарув тизимига ҳам таъсир кўрсатади ва унинг такомиллашув йўналишларини белгилайди. Ушбу ривожланишда хорижий тажрибани инобатга олиш ҳамда, Ўзбекистон Республикасининг ҳусусиятига қараб, ижобий ёндошган ҳолатда корхоналар ривожланишини стратегиясининг белгилаш бошқарув тизим эволюциясини ўзаги ҳисобланади.

Корхона асосий фаолиятини назорати қуйидаги даврларда тақсимланади:

Биринчи давр - одатий, яъни ташкилотнинг ишлаб чиқариш русуми -узоқ муддатда маҳсулот тури ўзгармаган ҳолатда ишлаб чиқарилади. Бу ҳолатда оммавий ишлаб чиқаришни такомиллаштирилиб, маҳсулотнинг таннархини пасайишига эътибор берилади. Асосий мақсад фойдани ошириш бўладиган бўлса, у ишлаб чиқаришининг самарадорлигини ошириш ҳисобига эришилади.

Бошқарув жараёни ўзининг таркибига бўлинмалар фаолиятлари таҳлили; ахборотни баҳоси; қўшимча вазифа ва кўрсатмаларга муҳтожлиги бошқарув қарорларини амалга ошириш фаолияти; ходимларга вазифалар ҳақидаги маълумот, ушбу вазифаларни амалга ошириш учун шароит билан тўлдирилади.

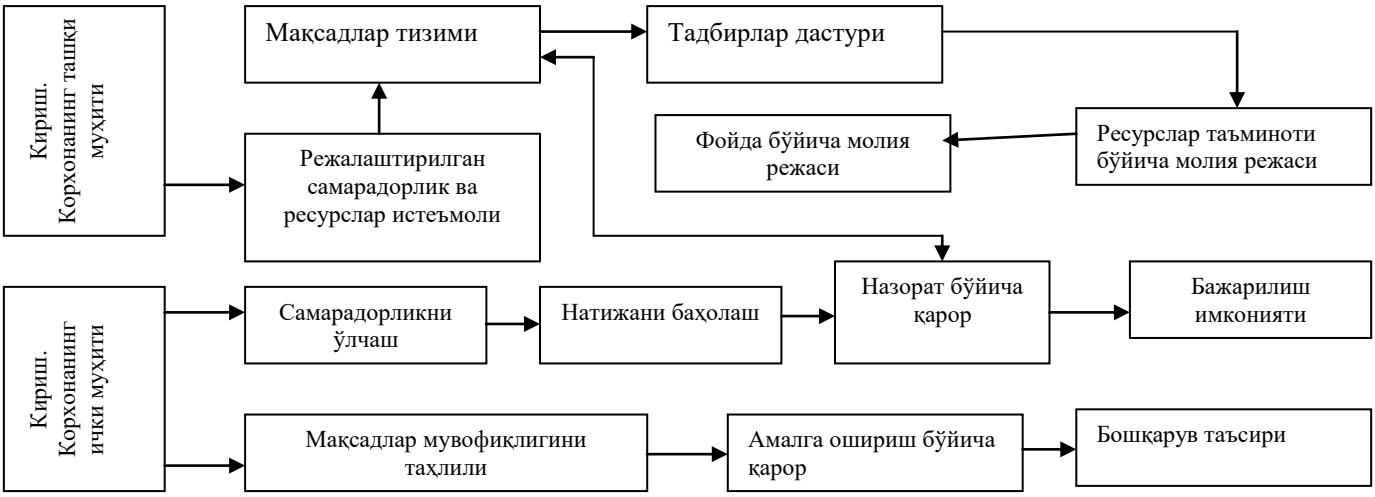
Корхонанинг барқарор фаолияти кўрсатиш учун унинг миқдорий ва сифатий назоратини ташкил этиш тақозо этади. Раҳбарнинг субъектив баҳосига меъёрлар, стандартлар ва бошқа хужжатлар қўшилиб, бошқарув тизимни объективлаштиради.

Собиқ иттифоқ шароитидаги режалар бирорта стратегик вазифа билан боғланмаганлиги, тармоқ худуд ҳақиқий ҳолати ва имконияти билан боғланганлиги сабабли режалар ҳаётий бўлмас эди ва уларнинг бажарилиш самарадорлиги паст бўлар эди.

Иккинчи давр — экстрополяция асосида бошқарув ҳисобланиб, бунда ишлаб чиқариш русумидаги ташкилот маркетинги инобатга олган ҳолда кўрилади. Стандартлашган маҳсулотдан дифференциялашган, хилма - хил маҳсулотга ўтишдан иборатдир. Корхонани асосий вазифаси бўлиб, моделни бозорга ўтказиш, унинг тарғибот ва реклама қилиш ҳамда ҳаридорга бошқа усуллар билан таъсир кўрсатишдан иборатдир. Корхонанинг муваффиқията ташқи муҳитга ҳамда мослашувига бошқача қилиб айтганда белгиланган имкониятлардан максимал даромад қилиш билан боғликдир.

Экстраполяция - келажакдага ҳолат ва хатти - ҳаракатни инобатга олищдир.

Шу сабабли корхонанинг бошқарув тизими 1-расмда кўрсатилган муолажалардан иборатдир.



1-расм. Экстраполяция асосида корхонанинг бошқарув тизими муоллажалари.

Ушбу тизим асосан ўтган камчиликларни бартараф этиш учун эмас, балки мақсадларни ўзгартиришга, уларга мослаштиришга мақсад қилиб қўйилади.

Раҳбарлар — тадбиркорлар технократларни алмаштиради - тизимли ёндашиш пайдо бўлади.

Корхона бошқарув тизими келажак ҳолати ва хатти — ҳаракатга қараб тузилади. Аммо бу ерда эксперт баҳоси ҳар доим аниқ ва самарали бўлмаслиги мумкин.

Стратегияни танлаш - бу компания бўйича ишлаб чиқарилган бизнес - ечим билан рақобатқобил ҳаракатларни бир-бирига боғлаш демакдир. Муҳокамадаги янги ҳаракат ва қарашлар жорий стратегияни ўзгартиши ва қайта тузишни амалга оширса бўладиган йўлларни кўрсатади.

Пухта ўйлаб тузилган стратегик тасаввур компанияни келажакка тайёрлайди, муддатдан илгари ривожланиш йўлларини белгилайди ва компанияни аниқ иш ўрнини эгаллаш мақсадини белгилайди.

Ташкилотни камолга етказиш - бу мукаммал стратегияни тўлиқ амалга ошириш демакдир.

1. Стратегияни ишлаб чиқиш менежментнинг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади. Менежернинг қиладиган ишлари орасида компаниянинг муваффақиятга сезиларли таъсир кўрсатадиган узоқ муддатга мўлжалланган стратегиясини ишлаб чиқиш, эришиш учун стратегияни муваффақиятли бажариш каби масалалар кам топилади.

2. Ҳақиқатдан ҳам, мукаммал стратегия ва уни муваффақиятли амалга ошириш - бу мукаммал бошқарувнинг белгилари бўлиб, уларга ишонса бўлади.

Яхши бошқарувни менежерлар стратегияни қанчалик яхши ишлаб чиққанлиги ва бажараётганлиги билан боғлашга жиддий асослар бор. Айрим менежерлар кучли стратегияни ишлаб чиқадилар, аммо уни ҳаётга тадбиқ эта олмайдилар. Бошқалари эса ўртамиёна стратегия тузадилар ва уни муваффақиятли амалга оширадилар. Икки ҳолатда ҳам мукаммаллаштириш имконияти бор. Компания максимал қувватга эга бўлиш учун менежерлар мукаммал ишлаб чиқариш стратегиясига эга булиши ва уни муваффақиятли амалга ошириш зарурлиги компания қанчалик кучли ўрингa эга бўлса, шунчалик имкониятлар кўп бўлади. Қойилмақом стратегияни дўндириб бажариш - бу бизнесда муваффақиятга эришишнинг синалган усулигина бўлиб қолмай, балки мукаммал бошқарув учун ҳам яхши асос ҳисобланади. Хақиқатдан ҳам яхши стратегия уни муваффақиятли бажариш хамма вақт ҳам компанияни таназзул ва ўзгарувчан даврларни четлаб утишми таъминлай олмайди. Айрим холларда менежерлар хатти-ҳаракатлари яхши натижалар бериши учун вакт талаб этилади. Бошқарув мукаммал ташкил этилган компанияларда ҳам кўзда тутилмаган ва ноқулай ҳолатлар билан тукнашишга тўғри келади. Лёкин ҳеч қачон "бизларга вақт керак" ёки салбий ҳолатлар туфайли иши юришмаганлигини бахона қилиш компанияни йилдан-йилга уртамиёна ишлаётганлигини оклай олмайди. Шунинг учун ҳам менежер зиммасига кўзда тутилмаган қийин шароитларга қарши тура оладиган, бизнес оламидаги ноқулайликларни енгиш ва стратегик ҳимояни таъминлай оладиган стратегияни тайёрлаш учун жавобгарлик юкланади. Хулоса қилиб айтганда, яхши стратегия асоси бозорда мустаҳкам мавқеини эгаллаш ва кўзда тутилмаган шароитларда, кучли рақобат ва ички муаммоларга қарамай муваффақиятли ишлай оладиган ташкилотни тузиш билан белгиланади.

Стратегик менежментнинг вазифалари фирма ва компания стратегиясини тузиш ва амалга оширишда менежернинг вазифаси битта ўзаро узвий боғланган таркибий кисмдан иборат:

1. Тижорат фаолияти куринишини аниқлаш ва унинг ривожланиши учун стратегик ривожланишларини тузиш, яъни ривожланишнинг узоқ муддатли мақсади ва келажагини белгилаши шарт.

2. Компаниянинг умумий мақсадларини ишнинг аниқ йўналишларига буйсиндириш.

3. Исталган кўрсаткичларга эришиш учун танланган режани моҳирлик билан амалга ошириш.

4.Танланган стратегияни самарали амалга ошириш.

5.Қилинган ишларга баҳо бериш, бозор жараёнини таҳлил қилиш, фаолияти узоқ муддатли асосий йўналишларга, мақсадларга, стратегияга ёки уни амалга ошириш жараёнида тўпланган тажрибага, ўзгарган шароитларга, янги мақсад ва янги имкониятларга тузатишлар киритиш.

1-чизмада Стратегик менежмент вазифаларининг ўзаро узвий алоқаси кўрсатилган.

Бу бешта таркибий кием стратегик менежмент тушунчасини аниқлаб беради. Келинг, кейинги бобларга утишдан олдин бу таянч моделни кисмларга бўлиб ўрганайлик.

Юкори буғиндаги компания раҳбарнинг компания стратегияси тўғрисида узига берадиган асосий саволини қуйидагича ифодалайди:

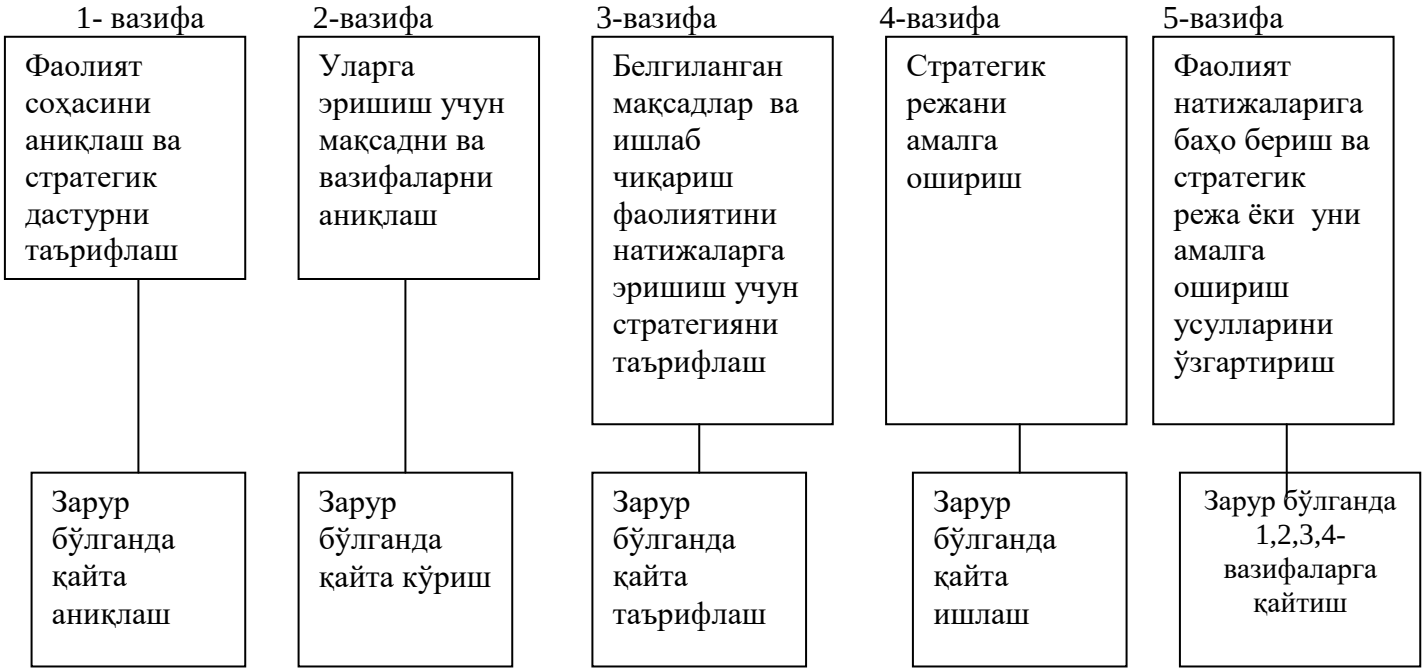
"Биз ўз компаниямизни қандай тасаввур этамиз, нима қилмоқчимиз ва нималарга эришмоқчимиз?". Бу саволга аниқ ва асосли жавоб бериш учун менежер бугунги кунда ва келажакда уз фирмасининг фаолияти тавсифини аниқ тасаввур этиши, ҳамда компаниянинг 5-10 йилдан кам руёбга чиқарса бўладиган эҳтиёжини ўйлаб кўриши лозим. Унинг "биз киммиз, нима қиляпмиз, қаёққа қараб кетяпмиз?" деган саволга жавоби фирма танлаши лозим бўлган йўлни аниқлайди ва кучли ўзига хос стратегияни ишлаб чиқишга ёрдам беради. Компаниянинг нима билан шуғулланиш истаги, умумий маънода, фирма миссиясини (вазифаси) аниқлайди. Менежер вазифасини белгилаш билан компания ўз фаолияти соҳасини, ҳамда унинг ўз мижозларига кўрсатадиган хизмат турларини аниқлайди. Менежер фирма фаолиятини стратегик жиҳатдан ўйлаб кўриши зарур. Бу ҳаммаси фирмани узоқ муддатли ривожлантиришнинг концепцияларини ишлаб чиқиш билан боғлиқ равишда олиб борилиши лозим. Менежер уз компаниясининг бозордаги ўрни тўғрисида кўрилган масалалар стратегик бошқарувни белгилайди. Менежер вазифани (миссияни) ва стратегик тасаввўрни ривожлантира бориб ўз ходимларини мақсаднинг маъноси билан таништиради ва келажакдаги (кейинги) ривожланишни ишончли қилиб тушунтиради.Умумий таърифланган вазифалардан аниқ мақсадларни белгилаш муваффақиятга эришишга ёрдам берадиган аниқ иш режаларига ўтишга ёрдам беради. Қўйилган мақсад, кўзланган натижаларга эришиш учун талаб этиладиган аниқ, куч-ғайратни ва ташкилий ҳаракатларни ўз ичига қамраб олади. Амалдаги ҳолатдан кўзланган мақсадга эришиш учун фирма барча имкониятларидан оқилона фойдаланишга, бирмунча тадбиркорроқ бўлишга, ўзининг молиявий кўрсаткичлари ва иш фаолиятини мақсадили амалга оширишга қаратган бўлади.

Аниқ мақсад эса компания фаолияти ва ривожланиши йўналишларини ишлаб чиқишга хизмат қилади.

Мураккаб, аммо бажарса бўладиган мақсадлар компанияни яхши натижага эришишида алданишлардан, ўзгаришлардан, фирма ичидаги тартибсизликлардан ҳимоя қилади ва фирма ишининг балансли бўлишини таъминлайди. Pep Boys-Manny. Moe akd jack фирмасининг ижрочи директори Мичел Лейбовни сўзлари билан айтганда, агар яхши натижаларга эришишни хоҳласангиз, яхши мақсадларни олдингизга қўйинг.

Режалаштирилган мақсадлар қисқа муддатга, шунигдек узоқ муддатга мўлжалланган бўлиши мумкин. Қисқа муддатга мўлжалланган мақсадлар исталган натижаларга тезда эришиш учун йўналтирилган бўлади. Узоқ муддатлиси эса фирма фаолиятини мустаҳкамлаш учун ҳозирги кунда қандай ишларни амалга ошириш ва узоқ келажакда қилинадиган ишлар кўрсаткичларини яхшилаш устида ўйлаб қуришни талаб этади. Қисқа ёки узоқ муддатли мақсадларни танлашда, узоқ муддатли мақсадни танлаш доимо устун бўлиши лозим. Агар менежер фақат бугунги кун муваффақиятларини ўйлаб иш юритса, фирма келажагини ҳавф остида қолдирса жуда камдан-кам ҳоллардагина компания равнақ топади.

2-чизма. Стратегик менежментнинг беш вазифаси.



Ҳар бир раҳбар ўз олдига аниқ бир мақсадни қўйиши керак. Компания белгиланган мақсадига эришиш учун ўз олдига қўйган вазифалардан келиб чиққан ҳолда, унинг ҳар бир бўлинмаси алоҳида вазифаларни бажариши керак. Фирманинг умумий мақсади ҳар бир бўлинма учун бир нечта аниқ вазифаларга бўлинса ва қуйи бўғиндаги менежерлар бу вазифаларни бажарилиши учун масъулиятли бўлсалар, иш натижалари учун умумий қизиқиш пайдо бўлади. Аслида фирмадаги ҳар бир бўлинма ўз соҳаси бўйича натижаларга эришиш учун ҳамма ишларни қилаётган ва шу билан компания олдига қўйган вазифаларни бажаришга ва стратегик бошқарувни амалга оширишга ёрдам бераётган бир бутун команда бўлиши лозим.

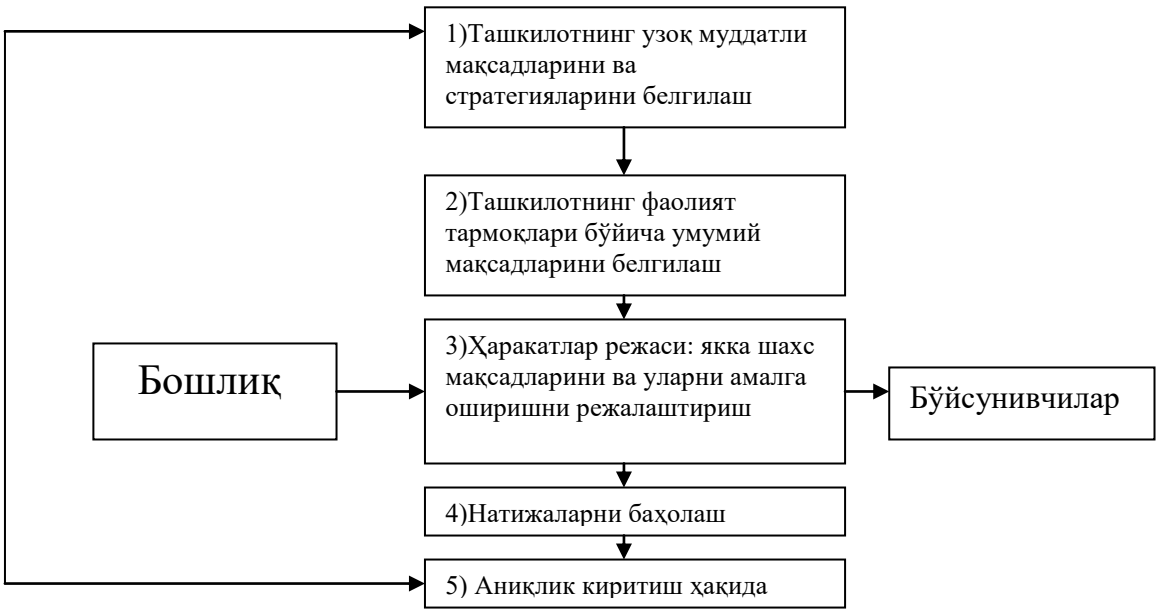
1.3.Фирманинг узоқ муддатли (стратегик) мақсадлари унинг олий менежмент корпуси томонидан яратилади. Улар фирманинг вазифасини аниқ белгилайди ва унинг тараққиёт стратегиясини ишлаб чиқади.

Шундай қилиб, стратегик режалаштириш қуйидаги учта асосий саволларга жавоб бериши керак.

1.Фирманинг бош мақсади нима (у нима учун ташқил этилган)?

2.Фирма қандай фаолият тури билан шуғулланади ва у бизнесни нима учун танлаган?

3.Келажакда у қандай бизнес тури билан шуғулланади?



3-чизма. Мақсадли стратегик жараён.

Агар фирма ишлаб чиқаришни ва бошқарув тизимини қайта қуришга муҳтож бўлса, унда стратегик режалаштиришнинг роли алоҳида юқоридир. Иккинчи босқичда фирманинг умумий мақсадлари тармоқлар ва бошқарув соҳалари бўйича ишлаб чиқилади ва фирманинг олий менежмент корпуси томонидан амалга оширилади. Бу мақсадлар аниқ ва унча узоқ бўлмаган муддатда муҳим йўналишлар, муҳим ишлаб чиқариш, унумдорлиги, молия даромадлилик материал ва муҳимресурслари бўйича аниқланади. Бу мақсадларни аниқлашда харажати муаммолар микдоридан фарқли кўрсаткичида акс эттирилади. Масалан, фойда олишни ўттан йилга қараганда 10% га ошириш ишлаб чиқариш сарф-харажатларини 7% га камайтириш ва бошқалар.

Бу мақсадлар фирманинг катта ва кичик бўлинмаларида ҳамда бошқарувнинг ўрта ва қуйи бўғинларида бевосита амалга оширилади. Бу босқичнинг асл маъноси хизматчиларни якка мақсадларини аниқлашдан иборат. Шу билан бирга ушбу мақсадларга эришиш усул ва воситалари ҳам режалаштирилади.

Фирманинг умумий мақсадларни ишлаб чиқиш, уларни ҳаётга тадбиқ этиш режаларини ишлаб чиқиш етарли даражада мураккаб жараён ҳисобланади. Чунки у бир мақсад бир нечта ташкилий муаммоларни ечилишини талаб этади. Муаммонинг самарали ечими кўп жиҳатдан мақсадни ким томонидан аниқлашга боғлиқ бўлади. Қуйида биз муаммони ечишнинг иккита вариантини келтирамиз:

1. Раҳбар ўз қўл остидагиларнинг мақсадларини аниқлайди.
2. Ушбу мақсадларни бажарувчи ходимлар мақсадни танлайди.
3. Мақсадларни бошлиқ ва ходимлар биргаликда ишлаб чиқадилар.
4. Ходимларнинг якка мақсадларини ишлаб чиқиш учун тегишли соҳадаги мутахассислар жалб қилинади.

Биринчи вариант, агар раҳбар ўз ходимининг фаолият мақсадларини ишлаб чиқишни ўз зиммасига тўла олса, унда "бошқарув" тушунчаси "мен талаб қилгандай, мен хоҳлагандай бажар" тушунчаси билан алмашиниб келади. Агар бўйсинувчининг фикри ҳисобга олинмаса табиийки, бундай вазият можароли бўлиб қолади. Чунки раҳбар ёки бошлиқ ҳамма вақт ҳам ўзининг ходимини ва қобилиятини тўғри баҳолай олмаслиги мумкин.

1.3. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ В А ТАНЛАШ

1. "СТРАТЕГИЯ" сузи юнонча "strategos" сузидан келиб чикдан бўлиб, "генералнинг санъати" маъносини билдиради. У хозир ҳам уз маъносини йўқотган эмас.

Ҳарбий соҳада, олий ҳарбий бошлиқ, ҳарбий операцияларни режалаштириш санъати сифатида. кенг қўлланилиб келинмокда.

Менежментда стратегик режалаштириш хам харбий бошқаришга вазифаларига ўхшаш вазифага эга, ташкилотни ташкил қилувчи аъзоларни бошқариш асосини таъмин этишдан иборат бўлиб, раҳбариятнинг ҳаракатда бўлган қарорлари мажмуаси ташкилот стратегиясини ишлаб чиқаришга йўналтирилганлиги, унинг ҳозирги даврда ва асосан келажакда самарали тараққиёт топишига имкон яратади.

Ҳозирги замон ишбилармонлари дунёсида ҳар қандай катта фирма, айниқса, корпорация жорий режалар билан чекланиб қолмасдан, услубий қийин мураккаб бўлишига қарамасдан, узининг менежмент стратегик режаларини ишлаб чиқиши лозим.

Иккинчи вариант, аксинча, буйсинувчига уз мақсад ва режаларини ишлаб чиқишда тўла эркинлик беради, аммо бу ерда барчага хавфли бўлган вазият вужудга келиши мумкин. Масалан, ходимнинг юқори ташкилот фаолиятини етарли даражада англаб етмасдан фирманинг умумий мақсадларига тўғри келмайдиган мақсадни танлаши мумкин. Бу ходимнинг етарли даражада пухтаҳбилимга эга эмаслиги билан боғлиқ. Бундай хатолар кўпинча ходимни ўз имкониятларини эркин тахлил қила олмаслиги натижасида пайдо бўлиши мумкин.

Фирма мана шундай хатога йўл қўймаслиги учун рахбар ва унга бўйсинувчи ходим биргаликда мақсадни мулоҳаза қиладилар, унинг имконли вариантларини, уларга эришиш усулларини, кутиладиган натижаларни ва уларнинг бахоланишини кўриб чиқади. Табиийки, бу каби мулоҳазаларга мутахассисни жалб қилиш бир катор ҳолатларда фойдадан холи бўлмайди.

Назорат саволлари

1.Стратегияни танлашни қандай тушунасиз?

2. Стратегияни аниқлашда менежернинг вазифалари нималардан иборат?

3.Мақсадли стратегик жараённи қандай тушунасиз?

4.Муаммони ечишнинг қандай вариантлари мавжуд?

Изланишлар шуни кўрсатадики, бу каби режалаштиришлар қуйидаги сабабларга кўраўта муҳимдир:

а) У ташкилотнинг мақсадини аниқлашга ва шаклланишига кўмаклашади. Бунгакорпоратив топшириқлар, ташкилотнинг аниқ мақсадларни баҳолаш ва уларга эришиш масалаларини ечиш киради.

б) Стратегик режалаштириш фирмани ташқи шароитга мослашишини таъминлайди, чунки у ўзига муҳим элемент сифатида ташқи муҳит тахлилини ва унинг нохуш таъсирига мослашиш усулларини ўрганади.

в) Стратегик режалаштириш фирма тараққиёти тушунчаси ва самарали бошқарувни бунёд этиш билан ўзаро боғлиқ. Бу иккита тушунча асосан стратегик режалаштиришнинг кўрсатмаларидан бири ҳисобланади.

г) Стратегик режалаштириш ҳисобига кадирлар фаолияти самарали мувофиклаштиришва кичик корхоналарқнинг ички операцияларини яхлитлаш имкони мавжуд, чунки улар замонавий ва ўта йирик корпорация таркибига киради.

д) Ташкилот ресурсларининг самарали тақсимланиши - меҳнат, молия, хом ашё, технологиялар - булар стратегик режалаштиришсиз амалга ошиши қийин. Бу каби режалаштириш ташкилот фаолиятини тахлил қилиш, капитал маблағлардан мақсадга мувофиқ фойдаланиш имконини беради.

Стратегик режалаштириш менежерларни тарбиялашда, уларни узоқни кўзлаб фикр юритишида яхши мактаб ҳисобланади. Охиргиси шу маънони билдирадики, менежерлар учун авваламбор стратегик қарорлар хатоларни ўрганиб, келажакни аниқ фараз қила олиш қобилиятини ўстириш учун зарур. Хулоса қилиб айтганда, олий менежер корпуси ва баъзи шароитларда ўртача бўғин менежерлари ҳам ўз ишининг ҳакиқий устаси бўлиши зарур.

Стратегик режалаштиришнинг натижаси аниқ режалар мажмуаси ҳар томонлама ташкилот юкларини вазифалари ҳам амалга оширишга ва мақсадга эришишни таъминлашга йўналтирилган бўлмоғи керак.

Стратегик режа фирманинг олий раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади.

Шу билан бирга уни амалга оширишда бошқарувнинг барча буғинлари қатнашади.

Хозирги замон менежментининг хусусияти нафақат стратегик режалар ишлаб чиқиш унинг самарадорлиги ва даромадлилигини аниқлашни, балки хизматчилар меҳнати учун зарурий шарт-шароитларини яратиб беришни ҳам кўзда тутади. Стратегик режалаштириш ўз ичига корпоратив маданият элементларини ҳам олмоғи керак. У фирманинг ўзига хос ташкилий ва таркибий хусусиятларини, унинг обрўсини, бошқа ташкилотлар орасидаги ўрнини хш акс эттиради. Фирма рахбарлари томонидан ишлаб чикилиган стратегик режанинг яна бир, эътиборли томони шундаки, улар ўз хизматчиларининг ихтисослик бўйича усталиги ва чиқарилаётган маҳсулотга истеъмоллик талабини ошиши ҳакида ҳар доим ғамхўрлик қилиб борадилар.

"Стратегик" сўзининг маъноси у жорий режалардан фарқли равишда узоқ муддатга мўлжалланган ишлаб чиқариш ҳакида тушунча беради. Уларнинг давомийлик муддати бир катор омилларга боғлиқдир: ташкилот мақсади ва унинг технологияси, ички ва ташқи муҳитни ўзгарувчанлиги, ресурсларни тақсимлаш ва хоказолар. Стратегик режалаштиришнинг оддий муддати 5 йил. Аммо баъзи бир ҳолларда муддат 2-3 йил бўлиши ҳам мумкин. Шу билан бир каторда катта корпорациялар фаолиятини стратегик режалаштириш 10 йилга ва ундан ортиқ муддатга белгиланган бўлиши мумкин.

Стратегик режа турлари бир катор шароитлар билан боғлиқ.

Замонавий менежмент учун стратегик режалаштириш ва ташкилотнинг иқтисодий фаолиятини назорат қилиб бориш қоидага айланган: стратегик режалаштириш соҳасида тажрибага эга бўлган менежерлар ишлайди (юқори савияли менежер фаолият кўрсатади).

Хозирги пайтда ахборотлар ва билимнинг ўсиб бориши ташкилотнинг келажак муаммолари ва имкониятлари ҳакида олдиндан тасаввур этиш ва зарур маълумотларни ишлаб чиқиш замон талаби бўлиб қолмокда.

Стратегик режалаштириш рахбарлар томонидан ташкилотнинг имкониятлари ёки ташқи муҳит тавсифи ҳақида тўғри ахборотлар бериш, қарорлар қабул қилишдаги таваккалчиликни камайтиради.

Фирманинг бош мақсадларини шаклланитириб бориш, стратегик режалаштиришнинг умумий мақсад бирлигига ва бошқарувда самарали ташкилий тартибларни шакллантиришга ёрдам беради.

2. Мақсадлар вазифанинг эришиш воситасидир. Ташкилотнинг вазифасини аниқлашда қуйидагиларни кўрсатиш керак:

а) Ташкилот қандай маҳсулот ишлаб чиқаради ёки қандай технологияни қўллайди?

б) Ташкилотнинг ташқи муҳитга нисбатан ишлаш тамойиллари.

в) Ташкилотнинг маданияти: фирма ичидаги муҳит ва бу муҳит одамларни ўз ичига қандай жалб этади?

Питер Лоренжу фикрига кўра, стратегик режалаштириш компанияни бошқариш учун ёрдам берадиган восита ҳисобланади. Питер Лоренжу “сратегик режалаштиришнинг вазифаси ишни ташкил этишда янгиликларни қўллаш” – деб тушунтиради. Бошқача айтганда, у стратегик режалаштириш жараёнини бошқаришда 4 асосий фаолиятни кўрсатиб ўтади.

1.Ресурсларни таксимлаш.

2.Ташқи муҳитга мослашиши.

3.Ички координация (мувофиклаштириш).

4. Ташкилий стратегик истикболни аниқлаш.

Ресурсларни тақсимлаш жараёни деганимизда микдори чекланган ташкилий ресурсларни, яъни фондларни бошқариш қобилиятини ва технологик тажрибаларни тақсимлашни тушунамиз.

Масалан, 1987 йилнинг кузида "Женерал Фудз", "Филипп Моррис" компанияси бўлимини қайта ташкил қилишга қарор қилди. Бундан мақсад, "Филипп Моррис" компанияси “Женерал Фудз” бўлимини 3 та фирмага бўлиниши натижасида кўпчиликменежерларни ва бошқа ходимларни кисқартириб:уларни маошини тежаб қолиш эди. Тежаб қолинган маблағ ана шу фирмаларни ташкил этиш учун сарфланиши лозим эди.

Ташқи муҳитга мослашиш деган тушунча кенгроқ маънода компаниянинг атроф-муҳит билан бажарадиган барча стратегик фаолиятини билдиради. Компаниялар атрофдаги шароитларга ижобий ҳолат бўладими ёки салбий ҳолат бўладими, бундан қатъий назар, мослашиш 4 зарур, яхши стратегик режалаштиришга эга компаниялар анча мураккаб ишлаб чиқариш тизимлари ёрдамида умуман жамият ҳамкорлигида ўзига янги қўлай шароитлар ярата олади.

Масалан, *"Соса Сола" компанияси кофиенсиз, алкоголсиз ичимликлар тайёрлагани учун атрофга тезда мослашиб кетади. Уз маҳсулотини тайёрлаб, бозорга сотгунча "Соса Сола" фирмаси ташқи имкониятларни ва хавф-хатарларни узоқ вақт давомида ўрганади. Бу ичимликнинг истеъмолчилар соғлигига ижобий таъсир кўрсатгани учун бемалол сотиб олишади. "ARSI-100", "Pepsi" компанияларида хам мана шундай ичимликлар тайёрланади.*

Ҳар бир инсон ўзининг одатларига кўникиб кетиши табиийдир. Бу хусусият айрим тадбиркорларда учраб туради. Бунинг сабаби улар ўзининг товарларини ёки хизматларини энг яхши сифатли деб хис қилади ва бу товарни такомиллаштиришни хоҳламайдилар. Айрим мижозлар ёки ҳаридорлар ҳам истеъмол килаётган товарларга (камчилиги бўлса ҳам) ўрганиб қолади.

Менежер мижозларни эҳтиёжларини тушуна билиши шарт. У мижозларни қониқиш, қоникмаслигини ҳис қилган ҳолда янги имкониятларни яратиши зарур.

Менежерга “TASIS” дастури стратегик режалаштиришни амалга ошириш тавсия қилинди.

1. Эътиборингизни жалб қиладиган нарсалар ҳақида билимларингизни чиқурлаштиришга интилинг.

2. Ҳар бир аргумент (сабаб) ҳакида маълумотга эга бўлинг (рақобат муҳитини ташкил этиш зарур).

3. Фикр юритиш қобилиятингизни ривожлантиринг.

4. Ҳар бир одамлар билан мулокотда бўлинг, қўлок солишни ва тушунишни ўрганинг. Ўзингизнинг ғояларингизни бошқаларнинг ғояси билан таққосланг.

5. Сизни қизиқтираётган маълумотни танлаб олишни ўрганинг.

6. Эришилган муваффақиятлар билан чекланиб колманг. Шу аммоларни ечишга вақтни ўтказмай киришинг.

7. Шуни эсда тутиш керакки, янги ғояларнинг кўп кисмлари жорий килинган ғоялардан келиб чиқади.

Ички координация фирманинг ички ишлаб чиқариш жараёнларининг самарадорлигини ошириш мақсадида стратегик фаолиятни умумлаштиришни англатади.

Масалан, Гарольд Жинни "International telephon & telegraf" компаниясининг директорларидан бири бўлиб, у компаниянинг таркибига 250 дан ортиқ корхоналарни бирлаштирган эди, бунинг сабаби ишлаб чиқаришни бошқариш фаолиятини яхшилашда ички жараёнларни самарали ташкил этиш муҳим ахамиятга эга.

Ташкилий стратегияни олдиндан билиш деганимизда менежерларнинг аввалги йиларнинг стратегия қарорларига мувофиқ орттирган тажрибалари асосида ўз билимларини кенгайтириш фаолияти тушунилади. Тажрибалар асосида ўз қобилиятини ривожлантириш асосида менежерлар стратегик бошқариш соҳасида малакасини ошириб боради.

Стратегияни олдиндан билиш кобилияти юқори даражада бўлган "IBM", "Delta airlines", "Eastemon codik” ларни кўрсатиб ўтса бўлади.

Фукароларга ва корхоналарга сифатли банк хизматларини белгиланган даражада кўрсатиш мижозларнинг иқтисодий фаровонлигини, ўз ишига таъсир қилувчи компания акциядорлари адолатли даромад олишини ва компания хизматкорларига яхши мулоқотда бўлишини таъминлайди.

Ташкилот вазифаларини аниқлаиш. Агарда майда тадбиркорлик билан шуғулланадиган шахсдан, унинг корхонасидаги вазифа нимадан иборат деб сўраса, у албатта "ФОЙДА ОЛИШ" деб жавоб беради. Лёкин фойда олиш корхонанинг ички муаммоси. Ташкилот очиқ тизим бўлгани учун унинг вазифасини ичидан эмас, балки

ташқаридан излаш керак. Фойда олиш учун фирма фаолият кўрсатадиган муҳитни ўрганиш керак, муҳитнинг вазифасини аниқлаш керак. Буни учун асосан икки саволга жавоб бериш керак.

1. Ташкилотнинг мижозлари ким?

2. Ташкилот мижозларнинг қандай эхтиёжларини кондиради?

Генри Форд фойда олишнинг муҳимлигини яхши тушуниб ўзининг вазифасини| одамларни арзон транспорт билан таъминлаш деб билган. Агар ташкилот кенг маънода тушунилмаса, ташкилотни бошқарувчиларда муқобил қарорларини ўрганиш имконияти бўлмайди. Мисол, "Контрол Дейта" фирмасининг асосчиси ва бошлиги Уильям Норрес фирманинг "Плото" лойиҳасига жалб қилинган, бу лойиҳасига ижтимоий - иқтисодий ва маърифатли аҳамиятга эга бўлгани учун яхши тушунган. Бу лойиҳа ўқитиш ва_ ўзлаштириш услубларини такомиллаштиришга олиб келган. У Норис бу лойиҳани 10 йил ичида 750 миллион доллардан кўпроқ ҳаражат килган, бу лойиҳанинг иқтисодий натижалари энди катта микдорда фойда олиш имконини бермоқда.

3. Кадриятлар асосида мақсадлар аниқланади: Мақсадларқуйидаги белгига эга бўлиши керак, улар аниқ ва ўлчанадиган бўлиши керак.

Масалан, Ишчиларнинг иш ҳақини 10% ошириш, ишдан сабабсиз бўшаб кетишни 10% камайтириш. Мақсад иш микдорини аниқ ўлчамига эга бўлиши керак. Мақсадлар аниқ муддатга мўлжалланган бўлиши керақ.Узоқ, ўрта,қисқа муддатли бўлиши керак.

1.Узоқ; муддатли - 5 йил ва ундан кўп бўлиши мумкин.

2.Ўрта муддатли - 1 йилдан 5 йилгача.

3.Қиска муддатли - 1 йил ичида.

Масалан, узоқ муддатли мақсадда иш унумдорлигини 5 йил ичида 25% ошириш бундан ўрта муддатли мақсад келиб чиқади:

Ҳар икки йил ичида меҳнат унумдорлигини 10% ошириш қисқа муддатли мақсадлар, ўрта ва узоқ муддатли мақсадларни йўлларини кўрсатади.

Эриша оладиган мақсадлар:

"Арси Эй" компанияси (электрон ҳисоблаш машанисани ишлаб чиқаришни мақсад қилиб куйган) "IBM" компаниясига рақобатбардош бўла олмади, мақсадига эриша олмади.

Ташкилотнинг мақсади ва вазифаси аниқлангандан кейинги жараён стратегик режалаштириш, тузишдир. Шувдан сўнг ташқи муҳит 3 йўналишда ўрганила бошланади.

1. Кундалик стратегик тамойилларга таъсир этадиган ўзгаришларга баҳр бериш.

2.Фирманинг кундалик стратегиясига салбий таъсир этадиган омилларни аниқлаш.

3.Режанинг айрим жойларини ўзгартириш йўли билан фирмани ютуқларга эриштира оладиган имкониятларини аниқлаш.

Ишни ташкил этиш, ишлаб чиқаришни бошқариш учун унга таъсир этувчи омилларни кўриб чиқамиз, улар еттита асосий омиллардан иборатдир:

1.Иқтисодий омил. (инфляцияиш билан бандлик, халкаро тўлов баланси, солиқ ставкаси).

2. Сиёсий омил. (жойлардаги норматив хужжатлар, кредит бериш, молиялаштириш, савдо-сотиқ чет элларга товар чиқариш, олиб келиш тарифларини аниқлаш ва ҳоказолар).

3.Бозор омиллари. (бозор омилларини ўзгарувчанлиги ташкилотни ташвишга солиши, демографик шароит, маҳсулотлар ва хизматларнинг ҳаётий цикли, фойданинг таксимланиши).

4. Технологик омил. (илмий натижаларнинг ейшб бориши).

5.Халкрро омиллар. (Эхтиёжларни назорат қилиш ва ўрганиш, содир бўладиган хавф-хатарларни?- олдини олиш, валюта курсини ўрганиш).

6. Рақобат омили.

7. Ижтимоий омил.

Кичик ташкилотнинг вазифалари. Йирик корхоналарнинг вазифаси жуда кенг бўлса, кичик корхоналарнинг вазифалари қандайдир маънода торроқ бўлиши керак. IBM нинг вазифаси мижозларнинг ахборотларга бўлган эхтиёжларини қондириш бўлса, электрон ҳисоблаш машиналари соҳасидаги кичик корхоналар вазифаси мижозларни дастурлар билан таъминлаш ёки кичик корхоналар ва аҳоли учун микро ЭҲМ ишлаб чиқариш бўлиши мумкин.

Масалан, "m&m prodacs" компанияси бутун жаҳон қора танлилари учун сочни парвариш қилишга оид 65 турдаги воситалар ишлаб чиқариб сотади, бу фирма фақат муайян этник табақа учун хизмат кўрсатади.

Ташкилотнинг умумий мавсади, унинг доимий ишлаб туриш ҳисобига унинг самарали ривожланишини таъминлашдан иборатдир.

II - БОБ Стратегик бошқарув, режалаштириш ва танлаш

2.1. Стартегия ва стратегик бошқарув тўғрисида тушунча.
2.2. Стратегик режалаштириш ва унинг босқичлари.
2.3. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш
2.4. Бозор иқтисодиёти шароитида Бизнес-режани ишлаб чиқиш.
2.5. Стратегияни танлаш

2.1. СТАРТЕГИЯ ВА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ТЎҒРИСИДА ТУШУНЧА.

Стратегия сўзи грекча «strategos» иборасидан олинган бўлиб «генерал санъати» маъносини билдиради. Бу атаманинг ҳарбий соҳадан кириб келганига таъжубланмаслик керак Зеро, стратегия Александр Македонскийга бутун дунёни ишғол қилишга имкон туғдирган.

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида ҳам стратегия атамаси:

• *«йирик ҳарбий операциялар ва умуман уруш олиб бориш санъати»;*

• *«ижтимоий-сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми» маъносида талқин этилган.*

Ҳарбий соҳада ҳозир ҳам бу атама юқори қўмондонлик томонидан ҳарбий жараён (операция)ларни режалаштириш санъати маъносида ишлатилади.

Истиқболни аниқ башорат қилиш учун стратегия зарурдир.

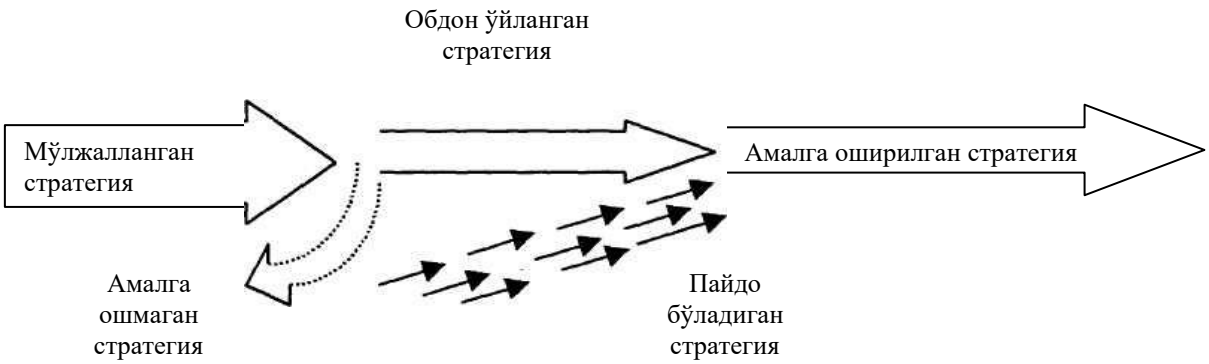
Стартегия-бу:

• *истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценарияларни таҳлил қилиш санъати;*

• *истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи ғоя;*

• *корхонанинг умум фаолияти (фонди, қуввати, ҳаражати, фойдаси ва ҳоказо)ни назорат қилувчи кенг қамровли тизимдир.*

Стратегия ўз ҳаракат доираси бўйича қуйидаги турларга бўлинади (1- схема)



1-схема. Стратегия турлари

1-схемадаги бош стратегия корхона вазифаларини рўёбга чиқаришнинг асосий усулидир. Бундан ташқари корхонада қуйидаги стартегиялар ҳам ишлаб чиқилади:

• *махсус стратегиялар;*

• *функционал стратегиялар;*

• *мужассамлаштирилган стратегиялар;*

• *диверсификациялашган стратегиялар.*

Махсус стратегриялар жуда эътиборли ҳолларни олдиндан башорат қилиш мақсадида ишлаб чиқилади. Масалан, корхонанинг банқоотликка қараб бораётганлиги пайқаб коэлинса унинг олдини олиш бўйича узоқ муддатга тўзилган стратегиялр шу стратегиялар туркумига киради.

Функционал стратегиялар корхонанинг айрим бўлимлари ва хизматлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш йўлларини ифодалайди. Бу ишчи стратегиялардир.

Мужассамлаштирилган стратегиялар бу корхонанинг яхлит фаолиятини ўзида жамлаган мулжалдир.

Диверсификациялашган стратегрия корхона (фирма) ларнинг фаолият соҳалари ва ишлаб чиқарадиган маҳсулотлар тўрини кенгайтириш олдидаги вазифаларнинг амалга ошириш йўлларини ифодалайди.

Стратегияни белгилаш корхона миқёсидан бошланади. Одатда корхона (фирма)нинг истиқболдаги фаолиятини мўлжаллаш жараёни қуйидаги муҳим жиҳатларнинг таҳлилидан бошланади (1— жадвал)

1-жадвал.

Корхона даражасидаги стратегрия

№	Бўлимлар	Аниқлаб олиниши зарур бўлган жиҳатлар
1	**2**	**3**
1.	Маркетинг	• *Бозорнинг қайси бир сегментига эътиборни кучайтириш лозим?* • *Нима учун айнан бизнинг товарларни сотиб олишлари керак?* • *Ассортимент ва сифат қандай бўлмоғи лозим?* • *Товарни реклама қилишдан бошлаб то сотишгача бўлган босқичларда сарфланадиган маблағларни қандай тақсимлаш керак?* • *Баҳо сиёсати қандай бўлмоғи лозим?* • *Бозоримиз салмоси регионлар бўйича қандай бўлиши керак?*
2.	Ишлаб чиқариш	• *Ишлаб чиқаришимизнинг мўлжалдаги даражаси қандай бўлиши керак?* • *Қаерга ва қачон инвестицияни жалб қилиш маъқулроқ?* • *Эҳтиёт қисмларни сотиб олишимиз керакми ёки уларни ўзимиз ишлаб чиқаришимиз маъқулми?* • *Банд бўлган ишчиларга қандай даражадаги малака зарур?* • *Қайси муддатга захиралар билан таъминламоғимиз зарур?*
3.	Молия	• *Жорий ва капитал ҳаражатлар пулами капдаи?* • *Молиялаштириш манбаълари қанақа?* • *Айланма капитални кўпайтиришни қандай молиялаштириш керак?*
4.	Кадрлар	• *Ходимларни ишга қабўл қилиш керакми ёки борларипи ўқитиш лозимми?* • *Банд бўлганлар сонини қандай қисқартириш керак?* • *Ишчи кучига бўлган хақиқий талаб қандай?* • *Ходимни қандай қилиб саклаш ёки жалб қилиш мумкин?*
5.	Тадқиқ фаолияти	• *Тадқиқотнинг қайси йўналишига устуворликни бериш лозим?* • *Товарнинг қайси жиҳатпларига қачон ўзгартириш киритиш керак?*
6.	Таъминот	• *Товарни ким етказиб беради?* • *Етказиладиган товар ассортиментига қандай ўзгаритириш киритиш зарур?*

Қайд қилинганларни аниқлаш жараёнида стратегиянинг қуйидаги тамойилларига эътибор берилса фойдадан ҳоли бўлмас эди:

- *«Бўш кема»*
- *«Оқимга қараб суз»*
- *«Ўзгарувчиликни режала»*
- *«Янгилик эканми – бу яхшидир»*

•*«Келажакни ўз қўлинг билан ярат».*

Аммо стратегияни аниқлашда унутмаслик керакки:

• *Товуқ донни битталаб чуқийди.*

• *Бошингдан ошиб сақрай олмайсан.*

Корхонанинг истиқболдаги стратегиясини асослаш мақсадида қуйидаги ҳолатларга нисбатан ходимларнинг фикрини аниқлаб олиш ўринлидир (2-жадвал)

2-жадвал.

Корхонанинг истиқболдаги тараққиётини аниқлаш бўйича саволлар.

№	Мўлжалдаги ҳолатлар	*Йўқ*	Аниқроғи		ҳа
			Йўқ	ҳа	
1	2	3	4	5	6
1.1.	*Корхона ўз тараққиётининг аниқ мақсадларига зга*				+
1.2.	*Режа ва топшириқлар ҳар доим бажарилади*	+			
1.3.	*Маҳсулот аниқ стандарт ва меъёрлар асосида ишлаб чиқарилаяпти*		+		
1.4.	*Маҳсулот сифатини яхшилаш бўйича режали иш олиб борилаяпти*				+
1.5.	*Маҳсулот ассортименти, тез-тез янгиланиб туради*	+			
1.6.	*Ишлаб чиқариш тўла юкланган*	+			
1.7.	*Корхона доимий товар етказувчи билан ишлайди.*		+		
1.8.	*Ишлаб чиқаришнинг тўхтаб қолган ҳоллари камдан-кам бўлади*				+
1.9.	*Маҳсулоти сотиб олувчиларга жуда ҳам яхши маълум.*	+			
1.10.	*Ҳаридорларнинг фикри доимо ўрганилиб борилади*				+
1.11.	*Асосий рақобатдошлар фаолияти мунтазам таҳлил қилиб борилади*				+
2.1.	*Яроқсиз маҳсулот ишлаб чиқарилган, тартиббузарлик барбод бўлиш каби нохушликлар содир бўлган ҳолларда уларнинг сабабчиларини аниқлаш фаоллик билан олиб борилади.*				+
2.2.	*Бошқаришнинг қуйи ва ўрта бўғинларидаги қўпгина раҳбарлар ўз тинчлигини турли ёзишма ва чиройли ҳисоботларни тақдим этиш йўли билан сақлайдилар*			+	
2.3.	*Ахборотларга руҳсат ходимнинг функциясига қараб эмас балки унинг эгаллаган мавқеига қараб берилади.*			+	
2.4.	*Корхонанинг ўз олдига қуйган мақсади аниқ эмас. Кўпларга бу мақсад номаълум*				+
2.5.	*Агар хатога йўл қўйилган бўлса, унда бу хатони хатога йўл қуйган ходимнинг ўзи эмас, балки энг аввало унинг бошлиғи ёки касбдошлари билади.*			+	
2.6.	*Корхонада «корхона худбинлиги» хукумрон*	+			
2.7.	*Қабул қилинган қарорларни ходимлар ўзлари учун эмас, балки ўзларига қарши қарорлар деб қабўл қилишади.*	+			
2.8.	*Кўпгина раҳбарлар бошқаришни коллектив асосида бўлишига интилишмайди. Улар «Буйсинувчига буйруғ» қабилида иш тутадилар.*				+
2.9.	*Раҳбарлар тўғрисида гап борар экан, одатда «Улар юқоридагилар» деб шаъма қилишади*				+
2.10.	*Ихтилофлар кўп ҳолларда майда-чуйдалар туфайли юзага келади*				+

2.11.	*Маожлислар узоқ давом этади ва кўп ҳолларда натижасиз тугайди. Бу ерда гап масаланинг моҳияти ҳақида эмас, балки ўзининг нафсонияти учун кураги тўғрисида боради.*				
2.12.	*Ходимлар қанчалик ўз касбини билади ва уни қандай даражада уддалаяпти, у ҳақида раҳбар жуда ҳам кам билади. Ҳаттоки у ходим меҳнатини қайси меъёрлар асосида баҳолашни ҳам билмайди.*				+
2.13.	*Ишда ғайрат, иштиёқ ташаббускам учрайди.*	+			
2.14.	*Кўпгина ходимлар шартномаларнинг тузилганини, иш режимини ва мансабга оид қўлланмаларни синчковлик билан «ковлашади». Улар ўзларининг хақ ҳуқуқларига нисбатан хушёр.*				+
2.15.	*Раҳбарларнинг ўқувсизлиги кўпгина ходимларни таъжубга солади. Шу савия учун ҳам шунча узоқ ўқиш керакмиди? Ундай раҳбарлар нимага қодир эканликларини кўрсата олмайдилар.*			+	
2.16.	*Зое кетган вақт ва сифатсиз бажарилган иш охир оқибатда корхонага, қолаверса ҳар бир ходимга зиён етказади, деган ташвиш ҳамма вақт ҳам ўз аксини топмайди.*	+			
2.17.	*Ходимлар коллектив услубидаги раҳбарликни унчалик ёқтирмайдилар. Улар корхонанинг ривожланиш йўналишини аниқ билишни хохлайдилар. Топшириқ олишни ва агар у билан боғлиқ бўлган қарор нотўғри бўлган бўлса, бу учун қайғурадилар.*				4-

Бу ерда қониқарсиз жавоблар салмоғи қанчалик юқори бўлса, шунчалик стратегияни аниқ белгилаш ҳавф остида қолади. Мисолимизда жаъми 28 жавобдан 18 та жавоб қониқарсиз бўлган. Демак уларнинг салмоғи 64 фоизни ташкил қилган. Бундай ҳолат жуда ҳам нохуш ҳолат бўлиб ҳисобланади ва стратегияни ишлаб чиқиш жараёнини салбий жавобларнинг чуқур таҳлилидан бошланиши лозимлигидан далолат беради.

Хўш, стратегик бошқарувнинг ўзи нима? **Стратегик бошқарув** - бу корхона (фирма)нинг истиқболдаги мақсади ва имконияти билан ходимлар манфаатини уйғунлаштиришга мўлжалланган узоқ муддатли бошқарув усулидир. Бошқача қилиб айтганда, стратегик бошқарув - бу стратегик мақсадни амалга оширишга қаратилган бошқарув фаолиятидир.

Айрим корхона (фирма)лар турли сабабаларга кўра стратегик бошқарув жараёни билан чуқур шуғулланмайдилар. Бу сабабларнинг айримларини келтирамиз:

• *юқори поғонадаги раҳбарият корхона аҳволини тўлиқ тавсифловчи ахборотга эга эмас. Бундай ҳол мавжуд ҳисоб-китоблар, ахборот тизимининг мукаммал эмаслиги оқибатида бўлиши мумкин. Табикй бундай шароигпда бошқарувчилар мазкур корхонага рақобатдош бўлган корхоналар тўғрисида, бозордаги талаб, таннарҳ баҳо ҳақидаги маълумотларга эга бўла олмайдилар.*

• *кўпчилик менежерлар корхона фаолиятини билиши нуқтаи назардан ўзларини юқори баҳолайдилар. Улар одатда салбий маълумотларни тан олишмайди ва уларга ўзгартириш киритишга ўринишади.*

• *кўпгина фирма раҳбарлари мавжуд ҳолат ёрдамида корхона нуфўзини сақлаб туришга ҳаракат қилишади. Улар янгиликка интилишмайди, ходимлар томонидан иновацияга бўлган ташаббўсни қўллаб-қувватламайди.*

• *аксарият раҳбарлар корхона (фирма)нинг жорий режаларини тўзишни афзал кўришади, кундалик вазифалари билан чекланишади. Бундай ҳол уларни корхона истиқболи тўғрисида фиқолашга ундамайди.*

• *ўткинчи муваффақият менежерларнинг эски раҳбарлик услубини қўллашга мажбур қилади. Айнан шундай ҳолат бугунги кун ёки истиқболдаги ҳолатни инкор этишга ундайди.*

Бундай ва шунга ухшаш салбий сабабларга қул бўлган раҳбар корхона инқирозга юз тутгандагина стратегик бошқарувга мурожаат қиладилар. Афсуски, унда кеч бўлган бўлади.

Стратегик бошқарув усулининг пайдо бўлиши ва амалиётга қўлланиш зарурияти объектив сабаблар билан боғлиқ бўлиб, бунга энг аввало корхонага таъсир қилувчи ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги муҳим рол ўйнайди. Бу усулнинг ривожланиши бир неча босқични ўз ичига олади.

Бажарувчанликни назорат қилиш **асосида бошқариш усули.** Бу босқичда корхонанинг ўзгаришга бўлган таъсирланиши (реакцияси) воқеа содир бўлгандан сўнг пайдо бўлади. Бу реактив мослашув бўлиб, кўпгина корхона раҳбарларига хос. Аммо тез суръат билан содир бўладиган ўзгаришлар шароитида бундай усул ҳеч ҳам кўл келмайди.

Экстраполяция қилиш асосида бошқариш усули. Бунда ўзгариш суръати тезлашади. Аммо истиқбол (келажак)ни фақат олдинги давр ўзгаришлари тенденциясига асосланиб экстрополяция қилиш йўли билан белгилаш мумкин (узоқ муддатли режалаштириш).

Ўзгаришларни олдиндан башорат қилиш асосида бошқариш усули. Бу усул ўзгариш суръати тезлашиб, кутилмаган воқеалар содир бўлган ҳолларда шунга мос равишда стратегияни ишлаб чиқиш ёрдамида амалга оширилади (стратегик режалаштириш).

Шошилинч ихчам царорларни қабўл қилиш асосида бошқариш усули. Бозор муносабатлари барча соҳаларга шиддат билан кириб келаяпти. Шундай шароитда турли туман вазифалар тезкор пайдо бўлади. Улар фақат узоқни кўзлаган ҳолда режалаштирилади ва бошқарилиш амалга оширилади (стратегик бошқарув).

Умуман олганда стратегик бошқарув эволюцион тарзда стратегик режалаштириш бағрида пайдо бўлади ва унинг туб моҳиятини акс этади. У тубдан янги стратегияни қўллаш бўйича қийинчиликларга дуч келган корхоналар учун жуда ҳам қўл келади.

2.2. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ ВА УНИНГ БОСҚИЧЛАРИ.

Стратегик режа - бу корхона (фирма)га узоқ даврга берилган топшириқдир. Бундай режа фирма доирасидаги бошқа жорий, йиллик режалаштириш учун бошланғич нуқта бўлиб хизмат қилади. Стратегик режанинг асосий шакллари беш, ун йил ва ундан кўпроқ муддатларга мўлжалланган режалардир.

Стратегик режанинг ўта муҳим ва зарурлиги қуйидагилар билан изоҳланади. У:

- *корхонанинг аниқ мақсадини аниқлашга ва шакллантиришга имкон беради;*
- *корхонани ташқи муҳитга мослаштиришга ёрдам беради;*
- *самарали бошқариш таркиби ва тизимини яратишга имкон беради;*
- *улкан корхоналар таркибидаги барча бўғинларнинг фаолиятини мувофиклантиришга шароит туғдиради;*
- *корхонанинг барча ресурсларини яъни ишчи кучи, молиявий, айланма ва асосий фондларни самарали тақсимотини таъминлайди ва ҳоказо.*

Стратегик режалаштириш менежерлар маҳоратини оширишда, уларнинг стратегик фиқолашини ўстиришда жуда катта мактаб ролини ўйнайди.

Корхона мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама комплекс тўзилган режа стратегик режалаштиришнинг пировард натижаси ҳисобланади. Стратегик режа одатда корхонанинг юқори раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Уни хаётга тадбиқ қилишда эса бошқаришнинг барча бўғинлари иштирок этишади.

Стратегик режалаштириш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади (2-схема).



2- схема. Стратегик режалаштириш жарёни.

Корхона мақсади ва вазифаларини танлаш стратегик режалаштириш жараёнининг энг дастлабки ва масъулиятли босқичларидан ҳисобланади. Бу жараён режалаштиришнинг кейинги барча босқичлари учун мўлжал вазифасини ўтайди.

Корхона фаолиятининг бош мақсади – бу маҳсулот ишлаб чиқаришда кам ҳаржат сарфлаган ҳолда барча истеъмолчиларга юқори сифатли маҳсулот етказиб бериш бўйича режалар, топшириқлар, шартномаларни бажаришдан иборат. Стратегик режалаштириш сифати ҳам ана шу бош мақсаднинг қанчалик тўғри танланганлиги ва қабўл қилинганлигига боғлиқ.. Шу соҳадаги тадқиқотлар мақсаднинг қуйидаги мезонларига мос келиши лозимлигини кўрсатади:

- *аниқ ўлчовга эга бўлиши;*
- *давр(муддат) нинг аниқ бўлиши;*
- *амалга ошириш мумкинлиги;*
- *мувофиқлаштирилишини таъминлаш мумкинлиги.;*
- *ўстувориккка эга бўлиши.*

Биринчи мезон мақсаднинг аниқ меъёрий ўлчовга эга бўлишини талаб қилади. Масалан, «шу давр ичида ходимларнинг хизмат пила-поялари борасидаги ўсишини тахминан 10-15 фоизга ошириш», «баҳоси шунча фоизга паст бўлган русумдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш», ва ҳоказо. Бундай мақсадларни аниқ қуйиш билан раҳбар барча бўғинларнинг истиқболдаги ривожланиши бўйича аниқ миқдорий мулжалларни белгилайди.

Стратегик режалаштиришдаги **иккинчи мезон** - бу прогноз қилинаётган вақт (давр)ни аниқ белгилаш лозимлигидир. Бу мезонга биноан стратегик режалаштириш узоқ муддатли (беш йилдан кўпроқ муддатга), ўрта муддатли (бир йилдан беш йилгача) ва қисқа муддатли (бир йилгача) бўлиши мумкин.

Мақсадга эришишнинг **учинчи мезони** икки жиҳат нуқтаи назардан муҳимдир. Биринчидан, мулжалланган мақсаднинг амалга ошмаслиги корхонани катта зарарга, ҳаттоки банқоотликка олиб келиши мумкин. Иккинчидан, амалга ошириш мумкин бўлмаган мақсаднинг корхона олдига қуйилиши банд бўлган ходимларнинг муваффақиятга интилишини бўғиб қуяди. Бу эса ўз навбатида уларнинг шахсий манфаатдорлигини сўндиради. Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини пасайишига олиб келади.

Стратегик режалаштиришдаги мақсаднинг **тўртинчи мезони** - бу мақсаднинг мувофиқлаштирилишини ҳисобга олишдир. Бундай талаб тўла-тўкис бошқарувчиларнинг маҳорати ва малакасига боғлиқ. Бу ерда гап қуйилган мақсаднинг бошқа мақсадларнинг амалга ошишига халақит бермаслиги тўғрисида кетаяпти. Мақсад ва мақсадчаларнинг бир бирига мувофиқ келмаслиги бошқаришнинг турли буғинлари ишига кўпдан-кўп қийинчиликлар туғдириши мумкин.

Мақсадга эришишнинг **бешинчи мезони** - бу стратегик режалаштирилаётган объект билан боғлиқ бўлиб, унинг ўстворлигига эътибор берилади. Масалан, фойдалилик бозор сегментлари, молиявий ресурслар, иновация, социал ҳимоя ва бошқалар. Бу соҳалар

бўйича мақсадлар ҳам мазмунан, ҳам ифодаланиш шакли нуқтаи назаридан бир-биридан тубдан фарқ қилади. Дарҳақиқат, агар сўз фойдани узоқ муддатга режалаштириш ҳақида кетса у ҳолда асосий мақсад фойда, даромад кўлами, капитал қуйилмаларга ажратиладиган маблағ ва ҳоказолар назарда тутилади.

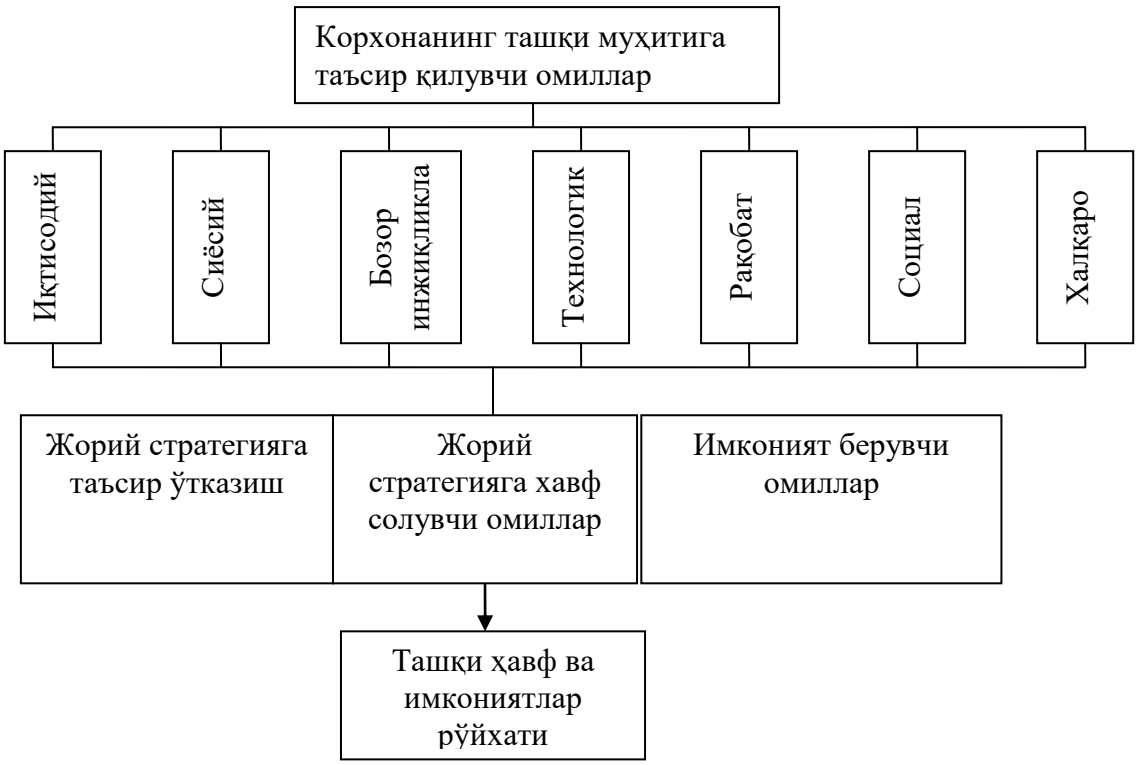
Корхона тараққиётининг бош йўналиши ва унинг мақсадини тўғри танлаш қуйидаги икки омилга боғлиқ:

• *ташқи муҳит омили;*

• *ички муҳит омили.*

Стратегик режалаштиришни амалга оширилаётганда бу омилларни инобатга олиш жуда ҳам зарурдир. Чунки айнан уларни ҳисобга олиш корхонага ҳавф солувчи ёки янги туғилиши мумкин бўлган ҳавф олдини олиш имконини беради. Бу, албатта, ўта кўп меҳнат талаб қиладиган ва кўп ҳаражатли жараёндир. Унга сарфланадиган ҳаражатлар стратегик режалаштириш жараёнига сарфланадиган ҳаражатларнинг энг кўп қисмини ташкил қилади.

Ташқи муҳитни таҳлил қилиш қуйидаги схемада амалга оширилади. (3-схема).



3-схема. Корхонанинг ташқи муҳитини таҳлил қилиш схемаси.

Иқтисодий омилларни таҳлил қилишда инфляция (дефляция) суръати, солиқ ставкаси, халқаро тўлов баланси, аҳолининг бандлик даражаси, корхонанинг тўловлик даражаси кабиларга эътибор қаратилади.

Сиёсий омилларни таҳлил қилиш жараёнида:

• *мамалкатлараро савдодаги таъриф келишувларига;*

• *божхопа сиёсатида учинчи мамалкатга қарши йўналтирилган протекционизм сиёсатига;*

• *мазкур давлат ва унинг етакчи сиёсатчиларининг антимонополия қонунига бўлган муносабатларига;*

• *маҳаллий ҳокимиятларнинг қоедит сиёсати, уларнинг ссуда олиш ва ишчи кучини ёллаш бўйича чекловлари кабиларга эътибор берилади.*

Бозор инжиқликлари ҳам корхона фаолияти ва унинг самарадорлигига ўз таъсирини ўтказмай қўймайди. Уларни таҳлил қилиш корхона раҳбариятига корхона стратегиясини аниқ билишга ва унинг бозордаги мавқеини мўстаҳкамлашга ёрдам беради. Буерда:

• *демографик ўзгаришлар;*

• *аҳоли даромади даражаси ва унинг тақсимланиши;*

• *тармқдаги рақобат даражаси;*

• *корхонанинг бозорда эгаллаган салмоғи;*

• *бозор қўлами ёки уни ҳукумат томонидан ҳимояланганлиги таҳлил қилинади.*

Технологик омилларни корхона раҳбарлари ўз диққатларидан четда қолдирмасликлари зарур. Бундай таҳлил:

• *ишлаб чиқаришдаги технологиянинг ҳолатини, унинг ўзгариш суръатини, замон талабига жавоб бера олишини;*

• *янги товар ва хизматларни лойхалаштиришда, ахбротларни йиғиш, қайта ишлаш ва уларни ўзатишда, алоқада замонавий ҳисоблаш техникаларининг қўлланилаётганлигини аниқлашга ва режалаштиришга имкон беради.*

Рақобат омилларини таҳлил қилиш рақобатдош корхоналарнинг ҳатти-ҳаракатларини кўзатишга, уларни назорат қилишга имкон беради. Бундай таҳлил моҳиятини қуйидаги саволларга жавоб топиш орқали билиш мумкин:

• *рақобатдош бозорга нимани таклиф қилаяпти?*

• *ракобатдош нима қилаяпти ва нима қилиши мумкин?*

Рақобатдошларни таҳлил қилишда тўртта ташхисий зона ажратилади. Бўлар:

• *ракобатдошларнинг келгўси мақсадларини таҳлил қилиш;*

• *ракобатдошларнинг жорий стратегиясини таҳлил қилиш;*

• *ракобатдошларнинг истиқболдаги ривожланиш имкониятларини таҳлил қилиш;*

• *ракобатдошларнинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилиш.*

Ракобатдошларнинг фаолияти ва ҳатти-ҳаракатларини назорат остига олиш корхона раҳбариятига ҳарқандай содир бўлиши мумкин бўлган ҳавфга тайёр бўлиб туришига имкон беради.

Социал омиллар ўз таркибига ўзгариб турувчи ижтимоий қадриятлар, удумлар, муносабатлар ва феъл атворларни олади. Иқтисодий беқарорлик шароитида айни социал соҳада корхона фаолиятига салбий таъсир қилувчи ҳавфлар туғилади. Уларни бартараф этиш учун самарали таҳлил зарурдир.

Халқаро омиллар ташқи савдо монополиясига барҳам берилган шароитда корхона учун ўта аҳамиятлидир. Зеро, улар халқаро бозорларга иштирок этиш хуқуқига эга бўлдилар. Корхона раҳбарлари шундай катта сегментда содир бўлаётган ҳолатларни кўзатиш, улардан огоҳ бўлиш ва корхона манфаатини кўзлаб ҳаракат қилиши лозим.

Ташқи муҳит омилларини ҳисобга олиш:

• *чет эл ракобатдошларига қарши хукумат ҳимоясини аниқлашга;*

• *ички бозорни мўстахкамлашга;*

• *халқаро муносабатларни фаоллаштириш ва кенгайтиришга имкон беради.*

Шундай қилиб, ташқи муҳит таъсири менежерлар томонидан доимо катта эътибор беришини талаб қилади, шунинг учун у катта ҳажмдаги ахборотни ўрганиш асосида амалга оширилади ҳамда ўз вақтида тўғри қарор чиқариш учун аниқликни талаб қилади. 3-жадвалда қайд қилинган омиллар миқёсида ташқи муҳит ҳавфи ва корхона имконияти тўғрисида маълумотлар келтирилган.

3-жадвал.

Ташқи ҳавфлар ва корхона учун имкониятлар

т/р	Омиллар	Тортилган омил	Омил таъсири
1	2	3	4
1.	Иқтисодий	+1х+20	=+20
2.	Сиёсий	+2х-10	=-20
3.	Бозор инжшушклари	+1х+20	=+20
4.	Технологик	+4х4-30	=+120
5.	Рақобат	+1х-20	=-20
6.	Социал	+4х+10	=+40
7.	Халқаро	+3х-30	=-90

Изоҳ:

+5билан тортилган омил жуда ҳам қониқарли омил ҳисобланади;

0 орқали тортилса, у ҳолда омил нейтрал (бетараф) ҳисобланади;

-5 билан тортилган омил жуда ҳам қониқарсиз омил ҳисобланади.

Таъсир кучи:

+50 ёки ундан юқори бўлса, у ҳолда омилнинг таъсир кучи жуда кучли ва корхона имконияти катта бўлади;

-50 ёки паст бўлса, у ҳолда таъсир кучи жуда кучли, аммо корхона жуда катта ҳавф остида қолган бўлади.

Жадвалдаги рақамлардан кўриниб турибдики, мазкур корхона энг кўп имкониятга технологик омиллар таъсирида эга бўлиши мумкин. Энг кўп ҳавфни чет эл рақобатчилари туғдириши мумкин.

Стратегик режалаштириш жараёнида корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилишдан мақсад қуйидаги иккита саволга жавоб топишдир:

• *ташқи имкониятлардан фойдаланиш учун корхона ўзининг кучли томонларига эгами?*

• *корхонанинг ташқи ҳавфига бардош бера олмайдиган қандай кучсиз томонлари бор?*

Ҳар иккала саволга жавоб топиш учун корхонанинг қуйидаги жиҳатларини кўзатиш тавсия этилади:

• *Маркетинг;*

• *Молия(бухгалетрия ҳисоби);*

•*Ишлаб чиқариш;*

• *Мехнат ресурслари;*

• *Маданият ва корхона нуфўзи.*

Маркетинг – бу бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир. Америкалик иқтисодчи Филипп Котлер ўзининг «Фирманинг маркетинг бўйича ички бошқаруви» номли дарслигида маркетингнинг қуйидаги турларини қайд қилади (4-жадвал)

4-жадвал.

Маркетинг турлари

Талабнинг ҳолати	Маркетинг вазифалари	Маркетинг турлари
1	2	3
Негатив талаб	Талабни қайтариш	Конверсион маркетинг
Талабнинг йўқиги	Талабни рағбат-лантириш	Рағбатлантирувчи маркетинг
Потенциал талаб	Талабни ошириш	Ремаркетинг

Ўзгариб турувчи талаб	Талабни барқарор-лаштириш	Синхромаркетинг
Тўлиқ талаб	Талабни қўллаб-қувватлаш	Қўллаб-қувватловчи маркетинг
Фавқулодда катта талаб	Талабни пасайтириш	Демаркетинг
Иррационал талаб	Талабни тугатиш	Қарама-қарши ҳара-катланувчи маркетинг

Маркетинг функцияларини текшириш жараёнида унинг қуйидаги еттита унсўрини таҳлил қилишни тавсия қилинади:

• *Корхонанинг бозордаги салмоғи ва ракобатдбардошиги;*

• *Буюмларнинг хилма-хиллиги ва ассортимент сифати;*

• *Бозор шароитидаги демографик ҳолат;*

• *Бозорни тадқиқ қилиш ва ишланмалар ҳолати;*

• *Мижозларга кўрсатиладиган хизматни сотишдан олдин ва сотишдан кейинги даражаси;*

• *Товарлар ҳаракати, реклама ва сотиш самарадорлиги;*

• *Корхона фойдаси.*

Стратегик режалаштиришнинг маркетинг соҳасидаги параметрлари кўп жиҳатдан қайд қилинган унсурларнинг кучли ва кучсиз томонларини тўғри аниқланишига боғлиқ.

Корхонанинг молиявий ҳолатини таҳлил қилиш, ундаги кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш стратегик режалаштириш самарадорлигини янада ошириши мумкин. Молиявий тафтишни ўтказишга нисбатан кўпдан кўп маъқўллайдиган ва инкор этадиган томонлари бор. Улар қуйидагилардан иборат (5-жадвал)

5- жадвал.

Молиявий ҳолатни таҳлил қилишдаги «рози» ва «қарши» фиқолар

«Рози» чунки:	«Қарши» чунки:
• Молиявий фаолиятни таҳлил қилиш муаммонинг ечимини топишга ёрдам беради.	• ўткинчи тажриба асосида келажақааги мулжални аниқлаш имконияти кўп ҳолларда тасдиқланмаган
• корхонанинг кучли ва кучсиз томониларини баҳолаш муҳим аҳамиятга эга	• молиявий маълумотлар субъектив талқинлар таъсири остида бўлади.
• молиявий фаолиятдаги йўналишнинг аксарият қисми барқарор ҳисобланади	• иқтисодиётдаги, бозордаги ва технологиядаги тез-тез ўзгаришлар кўп ҳолларда молиявий ахборотларни яроқсизлантиради.
• рақамлар куруқ сўзга қараганда кўп ҳолларда қўл келади.	• молиявий фаолият тахлили ҳеч қачон айни шу куннинг ўзида амалга ошириламайди. У ҳар доим ўткинчини ифодалайди.

Ишлаб чиқаришдаги кучли ва кучсиз томонларни таҳлил қилиш ишлаб чиқариш таркибининг бозор шароитига тезкор мослашишига, корхонанинг рақобат курашларига доимо тайёр бўлишига замин тайёрлайди. Бундай таҳлил жараёнида қуйидаги сарпардали саволларга жавоб олинади.

• *рақобатчиларга нисбатан товар ва хизматларни кам ҳаражат билан арзон нархда ишлаб чиқариш;*

• *корхона янги материалларни ишгол қилишга имконияти борми? Унинг фаолияти фақат битта товар етказиб берувчига боғлиқми ёки танлаш имконияти борми?*

• корхонадаги ўскуналарнинг ҳолати қандай? Улар замонавийми, уларга қандай хизмат кўрсатилмоқаа?

• ҳарид қилиш тизими моддий ғамламаларни камайтириш ва маҳсулот реализациясини тезлаштиришга мўлжалланганми ёки йўқми?

• корхонада материалларнинг кирими, ишлаб чиқариш жараёнидаги ҳаракати ва товарларнинг чикиб кетишини назорат қилиш тизими мавжудми?

• корхона ракобатдош корхоналар хизмат кўрсата олмайдиган бозорларга хизмат кўрсата оладими?

• корхона маҳсулот сифатини назорат қилишнинг самарали усулига эғами?

• корхонада ишлаб чиқариш жараёни қай даражада режалаштирилган ва ташкил этилган? Уни такомиллаштириш мумкинми?

Меҳнат ресурслари таркибидаги кучли ва кучсиз томонларни, ундаги муаммоларни таҳлил қилиш нафақат стратегик режалаштириш жараёни учун зарур. Бундай таҳлил бозор иқтисодиёти шароитида киши омили муҳим рол ўйнайдиган кунда ҳам ўта зарурдир.

Киши омилини таҳлил қилишда қуйидаги саволларга жавоб топишни тавсия этишади

Киши омили билан боғлиқ бўлган айрим муаммолар

• Бугунги кунда корхонангизда банд бўлган ходимларнинг таркиби қандай? Келажақаа улардан нима талаб қилинади?

• Юқори поғонадага раҳбарларнинг малакаси ва омилкорлиги қандай?

• Раҳбар лавозимларда ворислик режалари борми?

• Корхона рағбатлантиришнинг рақобатбардош ва самарали тизимига эғами?

• Раҳбар кадрларни тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимидан самарали фойдаланилаяптими?

• Охирги йилларда корхонадан етакчи мутахассисларнинг кетиб қолиш ҳоллари бўлганми? Бўлган бўлса нима учун?

• Корхонада ходимлар фаолиятини баҳолаш тизими ишлаб чиқилганми? Қачон охирги марта шундай баҳолаш амалга оширилган?

Қайд қилинган ҳар бир саволни чукур таҳлил қилиш ва киши омилини комплекс баҳолаш корхона раҳбарларига у ёки бу бўғиндаги потенциал заиф томонларини аниқлашга ва шунга мос равишда чора тадбирларни ишлаб чиқишга имконият яратади.

2.3. СТРАТЕГИЯНИ ТАНЛАШ ВА УНИ АМАЛГА ОШИРИШНИ РЕЖАЛАШТИРИШ.

Ташқи ҳавф ва янги имкониятлр аниқлангандан сўнг і корхона раҳбарияти стратегияни танлашга ўтиши мумкин.

Стратегияни танлаш – бу стратегик режалаштиришнинг марказий масаласи бўлиб ҳисобланади. Уни танлаш жараёни бир неча босқичлардан иборат:

• муқобил стратегияларни аниқлаш;

• аниқланган муқобил стратегияни қиёмига етказиш;

• қиёмига етказилган стратегияга баҳо бериш.

Амалиётда бу босқичларни бир-биридан ажратиш қийин. Зеро улар яхлит таҳлил жарёнининг турли даражасидаги тадбирлардир. Фақат турли босқичларда турли усуллар қўлланилади.

Биринчи босқичда корхона олдида қуйилган мақсадни амалга оширишни таъминловчи стратегия белгилаб олинади. Бу ерда энг муҳими шу мақсадга эришишнинг турли ва кўпроқ муқобиллари (вариантлари) ишлаб чиқилади. Бу ишга нафақат юқори бўғиндаги раҳбарларни, шунингдек ўрта бўғиндаги менежерларни ҳам жалб қилиш

лозимдир. Бундай ёндашув танлаш имкониятини кенгайтиради ва энг яхши вариантни танлашга шароит яратади.

Иккинчи босқичда - стратегия қайта ишланади ва корхонанинг ривожланиш мақсадига монанд даражага келтирилади. Шу тарифа кўп қиррали умумий стратегия шакллантирилади.

Учинчи босқичда - танлаб олинган умумий стратегия доирасидаги муқобил (вариант)лар таҳлил қилинади ва унинг бош мақсадни ечишдаги яроқлилик даражаси баҳоланади. Айнан шу босқичда умумий стратегия аниқ ва янги мазмун билан тўлади.

Корхоналар аксарият ҳолларда кўп муқобиллик асосида стратегияни танлашади. Бинобарин, агар корхона бозорда ўзининг салмоғини оширмоқчи бўлса, у ҳолда у бундай мақсадга турли йўллар билан эришиши мумкин. Яъни:

• *маҳсулот нархини пасайтириш;*

• *товарларни кўп сонли дўконлар орқали сотиш;*

•*бозорга товарларнинг янги моделларини чиқариш;*

•*реклама ёрдамида товарлар нуфўзини ошириш ва ҳоказолар.*

Ҳар қайси йўл турли имкониятларга йўл очиб беради.

Масалан, баҳони жорий қилиш эгилувчан бўлганлиги сабабли осон кечади варақобатдошлар томонидан осонлик билан ўзлаштирилади. Аммо янги технологияга асосланган стратегия эса жуда қийин ўзлаштирилади, лекин уни жорий қилиш катта ҳаражатларни талаб қилади. Ундан ташқари у унчалик эгилувчан (гибкий) эмас.

Кўриб турибмизки, корхона стратегияни танлашда кўпдан-кўп муқобил (алтернатив) вариантларга дуч келиши ва улардан кенг танлаш имкониятига эга бўлиши мумкин.

Аниқланган ташқи ҳавф ва имконият корхонанинг ички имконияти ва кучсиз томонлари билан таққосланади. Сўнгра корхона раҳбарияти «Қайси стратегик муқобил (вариант)ни танлаш керак» деган саволга жавоб излашга киришади. Менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобил (алтернатив)нинг қуйидаги турларини эътироф этишади:

• *чекланган ўсиш;*

• *ўсиш;*

• *камайиш(қисқартириш);*

• агар *у чала стратегик мукобилни ўзида акс эттирувчи алтерпатива.*

Чекланган ўсиш. Бу стратегияни асосан технологияси барқарор бўлган корхоналарнинг раҳбарлари танлашади. Бунда ривожланишидаги мақсад «эришилган даража»га асосланиб ўрнатилади ва шароит ўзгаришига қараб унга тўзатишлар киритилади (Масалан, инфляция шароитида). Агар раҳбарият корхона даги мавжуд ҳолатдан қониқадиган бўлса, у ҳолда истиқболда ҳам шундай стратегияни (муқобилни) танлаган бўлади. Чунки бу энг оддий ва энг кам хатари бор йўлдир.

Ўсиш. Бу муқобил энг кўп танловга тушадиган муқобилдир. Биринчи муқобилдан фарқли ўлароқ у технологияни тез-тез ўзгариб турадиган ва иқтисодиёти тез суръат билан ўсаётган корхоналар учун қўлланилади. Бунда ривожланишдаги мақсад «эришилган даража» қўламида эмас, балки ундан юқори даражага мул жал л аб ўрнатилади. Агар корхона барқарор шароитда ишламаётган бўлса, у ҳолда у албатта ўсиш стратегиясини танлаб олишга мажбурдир. Акс ҳолда бу корхона банқоотликка, таназулга учрашиши табиийдир.

Камайиш. Бу муқобилни жуда камдан кам танлашга қарор қилинади. Чунки бунда ё корхонани кичрайтириш ёки ишлаб чиқариш ҳажмини камайтириш назарда тутилади. Бу стратегияни кўпинча сўнгги восита деб аташади. Чунки корхона фақат ночор ҳолга тушган шароитдагина бу стратегияни танлаш зарурияти туғилади. Аниқроғи, корхона раҳбарилари қуйидаги вазиятларда мазкур стратегияни танлашга мажбур бўлишади:

• *иқтисодий танзул даврида;*

• *корхона жуда оғир шароитга тушиб унинг ахволи ёмонлашиб бораётган шароитда.*

• *корхона халоқатга гирифтор бўлаётган ҳолда ва ҳоказо.*

Бундай ҳолларда корхона бутқўл тугатилиши ёки унинг айрим бўлимларини бошқа бўлимларга бирлаштирилиши содир бўлади.

Тўртинчи муқобил юқоридаги ҳар учала муқобилни ўзида мужассамлаштиради. Бу стратегияни танлаш (турли тармоқларни ўз ичига қамраб олган) йирик корпорацияларда амалга оширилади. Бир вақтнинг ўзида мазкур корпорация доирасида бир турдаги фаолиятни қисқартириш, бошқасини эса кенгайтириш ёки кўпайтириш стра-тегияси қўлланилиши мумкин.

Корхонанинг умумий стратегиясини ишлаб чиқиш, тегишли муқобилни режалаштириш ва уни баҳолашда бир қатор услубий ёндашувлар қўлланилади. Ана шундай ёндашувлардан бирини 4-схемада келтирамиз.

Товарлар	Бозорлар	Мавжудлари	Янгилари
	Мавжудлари	I.“Нимани бажараётган бўлсанг ўшани яхшила» стратегияси	II.Бозорни ривожлантириш стратегияси
	Янгилари	III.Янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш стратегияси	IV.Диверсификация стратегияси

4-схема. Товарлар ва бозорлар бўйича имкониятлар матрицаси.

Ҳар бир квадрант қандайдир умумий стратегияни ва унинг унсурларини белгилайди.

I-кавадрант корхона стратегиясининг мавжуд бозорлар ва товарларга бўлган йўналишини кўрсатади. Бу усулни ҳаражатларни тежаш ёки «нимани бажараётган бўлсанг ушани яхшила» стратегияси деб аташади. «Бундай стратегияни одатда бозори тўлмаган ёки уни ривожлантириши лозим бўлган корхоналар танлашади. Корхона маркетинг хизматини кучайтириш, рақобатга чидам берувчи баҳони ўрнатиш, товарларни бозорга интенсив кириб боршини таъминлаш йўли билан мавжуд анъанавий бозорни кенгайтиришга ҳаракат қилади.

II-квадрант корхона стратегиясининг бозорни ривожлантиришга, яъни янги бозорни барпо қилишга, етарли даражада янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни кенгайтиришга йўналтирилганини кўрсатади. Бундай стратегия қуйидаги ҳолларда самарали бўлиши мумкин. Агар:

• *корхона ўз бозорини янги жуғрофий бозорлар, шунингдек бошқа давлатлар бозорларига кириб бориш билан кенгайтирса;*

• *эҳтиёжи кондирилмаган сегментларни жорий қилса;*

• *мавжуд товарларнинг янги таклифларини ва уларнинг рекламасини кучайтирса ва ҳоказо.*

III-квадрант олдиндан ўзлаштирилган бозор учун янги маҳсулот ишлаб чиқариш стратегиясини танлашни билдиради. Бу стратегия одатда истеъмолчиларнинг диққат эътиборини жалб этган маҳсулот моделлари мавжуд бўлган ҳолларда қўлланилади. Бунда корхона ўстуворликни янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга ёки мавжуд маҳсулотни модификация қилишга беради.

IV-квадрант диверсификация стратегияси деб аталади. Бу стратегия одатда корхонанинг битта корхонага ёки бир турдаги товар ассортиментига бўлган

боғлиқлигидан, шунингдек тугатилаётган ёки турғун ҳолатда бўлган бозорлардан қутилиш мақсадида қўлланилади. Аммо бу стратегияни қўллаш, анчагина ҳавф-хатар билан боғлиқ. Чунки диферсификация стратегиясини амалга ошириш ҳали бозори ва ҳаридори маълум бўлмаган янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришни тақоза этади.

Ишлаб чиқилган стратегия ўз ижросини топиши керак Бунинг учун корхона раҳбарлари уни амалга ошириш бўйича режалар, дастурлар, лойиҳалар ишлаб чиқиши, бу жараённи асослаши, бюджет масалаларини ечиши, хуллас, стратегиянинг ижросини бошқариши лозим. Бозор иқтисодиёти шароитида стратегияни амалга ошириш учун корхонада қуйидаги режалар тизими ишлаб чиқилади (36-схема).

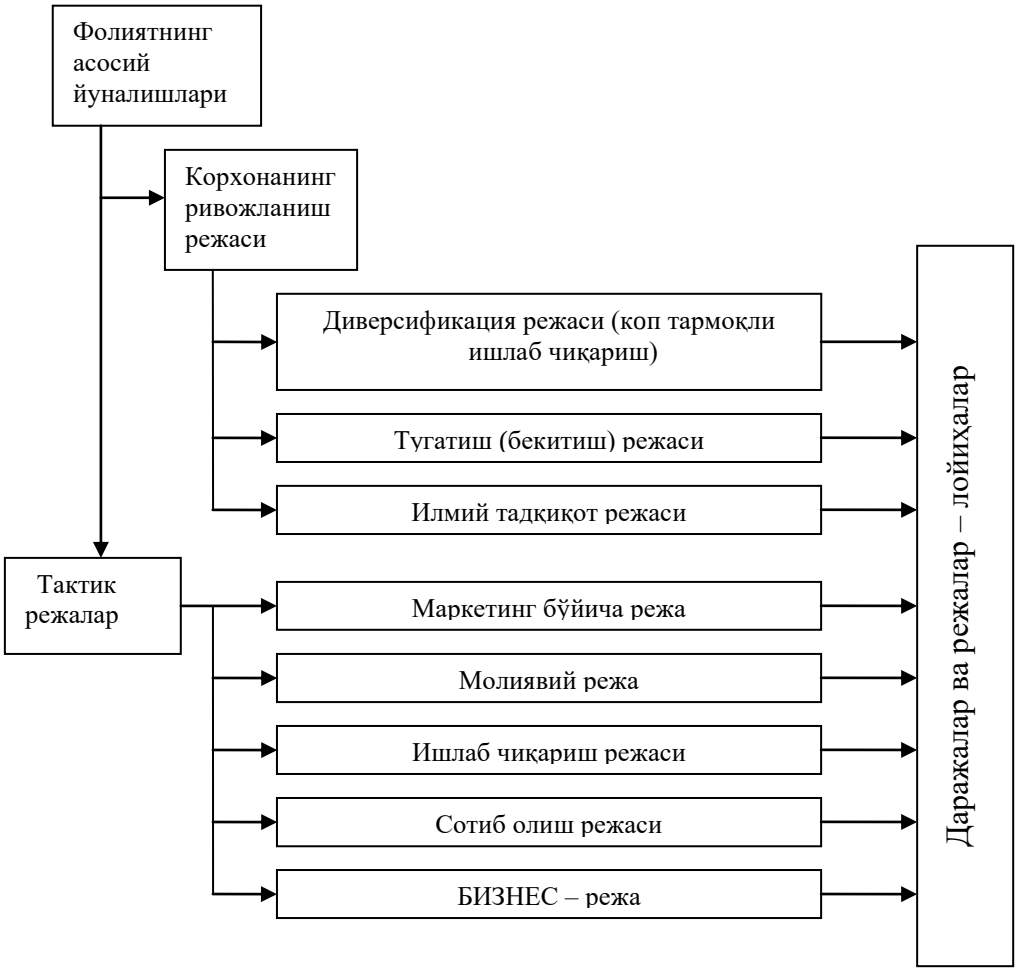
Схемадан кўриб турибмизки, замонавий корхонада тўртта гуруҳдан иборат бир-бири билан боғланган режалар ишлаб чиқилиши лозим:

1. Фаолиятнинг асосий йўналишлари бўйича бош режа. У 10-15 йил ва айрим ҳолларда ундан кўпроқ муддатни ўз ичига олувчи истиқболдаги стратегия бўлиб ҳисобланади.

2. 1 йилдан 5 йилгача бўлган муддатдаги корхонанинг ривожланиши режаси. Стратегик режалаштириш нуқтаи назардан унинг асосий мазмунини истиқболда ишлаб чиқаришни такомиллаштириш, янги авлод маҳсулотини ишлаб чиқаришга ўтиш, янги технологияни жорий қилиш кабилар ташкил қилади.

3. Тактик режалар корхона фаолиятидаги жорий тадбирларни маълум тартибга ва қонун-қоидаларга солиб туради.

4. Дастурлар ва режалар-лойиҳалар мақсадли ҳарактерга эга бўлиб, улар янги маҳсулот лойиҳасини ва технологиясини ишлаб чикиш, ишлаб чиқиш ҳаражатини камайтириш, энергия ресурсларини тежаш, янги бозорларга кириб бориш кабиларни амалга оширишини таъминлайди.



5-схема. Корхонанинг рсжалар тизими.

Дастлабки иккита гуруҳ режа-бу стратегик режалаштиришнинг асосий маҳсули ҳисобланади. Бу режалар кейинчалик тактик режалар ва лойиҳалар кўринишини олади ва улар орқали ўз ижросини топади.

2.4. БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ШАРОИТИДА БИЗНЕС РЕЖАНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

Бозор муносабатлари ривожланган сари режанинг аҳамияти тобора ошиб боради. Бирон-бир ишлаб чиқариш, хусусан, тижорат ғоясини режасиз амалга ошириб бўлмаслигини хорижий безнесменлар аллақачон тушуниб етганлар. Бу ерда гап аввалги «беш йиллик» режаларимиз ҳақида бормаяпти. Хорижий мамалкатларнинг «беш йиллик» режалари бутунлай бошқача усулда тўзилади. Уларни бизнес-режа деб юритишади.

Безнес режа корхона (фирма)нинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий хужжатлардан биридир. Шу билан бирга

- *корхона раҳбариларига, унинг ҳолатини аниқ билишга ёрдам берган ҳолда уни самарали бошқаришга олиб келади;*
- *бозор иқтисодиёти шароитпида бизнесни қандай режалаштириш ва амалга оширишни ургатади;*
- *ҳақиқий фаолиятни режалаштирилган кўрсаткичлар билап таккослашга ҳамда ўз вақтида уларга ўзгартиришлар киритишга ёрдам беради;*
- *корхона фаолияти бўйича керакли ахборотларни банкларга, инвесторларга ва қоедиторларга таклиф этади.*

Безнес режа корхонанинг иш жараёнини тасвирлаб, корхона раҳбарларининг ўз мақсадларига қай тарифа эришишларини, биринчи навбатда ишнинг даромаддорлигини қай тарифа ошириш мумкинлигини кўрсатиб беради. Яхши ишлаб чиқилган бизнес режа корхонага ўсиб боришига, бозорда янги мавқеларни кўлга киритишга, тараққиётининг истиқболларини белгилаб олишга, янги товарлар ишлаб чиқариш ва янги хизмат турларини яратишга, мўлжалларини амалга оширишнинг мақсадга мувофиқ усулларини танлаб олишга ёрдам беради.

•Бизнес режа корхонанинг ички хужжати бўлибгина қолмай, балки ундан инвесторлар ва кредиторларни таклиф қилишда ҳам фойдаланиш мумкин. Инвесторлар таввакал қилиб сармоя беришдан аввал лойиҳанинг синчиклаб ишлаб чиқилганига ишонч ҳосил қилишлари ва унинг самарали эқанлигидан хабардор бўлишлари керак Улар сармоя бериш имкониятларини кўриб чиқишдан олдин бизнес-режани синчиклаб ўрганиб чиқишади. Шундан сўнг улар лойиҳани ишлаб чиққанлар билан учрашадилар.

Муваффақиятли тўзилган бизнес-режа корхонанинг ҳолатини чуқур таҳлил қилишга ҳамда унинг истиқболдаги ривожланишига ҳолисона ва объектив баҳо беришга ёрдам беради. У муҳим ҳужжат ҳисобланади. Шунинг учун ҳам уни бегона одамларга, шунингдек корхона бошқарувига алоқадор бўлмаган шахсларга бериш таъқиқланади.

Жаҳон амалиёти шуни кўрсатмоқдаки, бизнес режа ҳамма учун ўта зарурдир. Унинг долзарблиги қуйидагилар билан изоҳланади:

• **Биринчидан,** иқтисодиётимизда бозор муносабатлари кириб келмоқда. Хўжалик юритувчи субъектлар бозор шароитида вужудга келадиган муаммоларни тасаввур эта олмайдилар. Уларга жавоб берадиган даражада тайёр эмаслар.

• **Иккинчидан,** бутунлай ўзгариб бораётган хўжалик фаолияти соҳаси катта тажрибага эга бўлган раҳбарларни ҳам ишдаги келгуси қадамларини бошқача босишини тақозо этади ва айниқса ҳозирги кундаги бизга ёт бўлган нарса - рақобатга тайёр бўлиб туришига чақиради. Бу соҳада иккинчи даражали ишлар бўлмайди.

• **Учинчидан,** хориждан инвестиция олиш зарур, бунинг учун буюртмаларимизни исботлаб бериш қобилиятига эга бўлишимиз, инвестиция маблағларининг ҳар бир аспектини (жиҳатини) хорижий тадбиркорлардан қолишмайдиган даражада ишлаб чиқишимизни инвесторларга кўрсата олишимиз керак

Бу муаммоларни ечиш учун бизнес режа керак ва у бизга олдинги биз кўникқан техник-иқтисодий асослаш хужжатининг ўрнини босиши керак

Бизнес режа қуйидаги вазифаларни ҳал қилишга имкон беради:

- *корхона тараққиёти (стратегияси, дастурлари, лойихалари) йўналишларининг иқтисодий жихатдан мақсадга мувофиқлигини асослаш;*
- *фаолиятнинг кутилаётган молиявий натижаларини, биринчи галда, сотув кўламини, сармоядан олинадиган даромадлар, фойдани ҳисоблаб кўриш;*
- *танлаб олинган стратегияни амалга ошириш учун зарур бўлган маблағлар манбаини, яъни молиявий ресурсларни жамлаш усулларини белгилаш;*
- *мазкур режани амалга ошира оладиган ходимларни танлаб олиш ва ҳоказо.*

Қуйилган мақсадга мувофиқ, ўз ишини қандай бошлаш, қандай ишлаб чиқаришни самарали юргизиш ва товарни бозорга олиб чиқиш, янги ишлаб чиқаришни ким ташкил этади ва қачон дастлабки даромад олинади, таваккалчиликни (рискни) қандай камайтириш, оёққа туриб олиш ҳамда рақобат курашида ютиб чиқиш каби саволларга корхона раҳбари ёки тадбиркор ўзининг бизнес-режасини ишлаб чиқиш жараёнида жавоб олади.

Хуллас, корхона ўз ишини режасиз бошлар экан, у албатта инқирозга учраши муқаррардир.

Бизнес режани менежер, тадбиркор, фирма, фирмалар гуруҳи, консалтинг ташкилоти тайёрлаши мумкин. Уни тўзишда раҳбарнинг шахсий иштироки жуда зарурдир. Шунинг учун ҳам кўпгина хорижий мамлакатлар банклари ва инвесторлари, агар бизнес режани бошидан охиригача четдан маслаҳатчи ёллаб бажарган ва раҳбар фақат қўл қуйганини билиб қолсалар бундай бизнес режа лойиҳасига маблағ беришдан бош тортадилар.

Бу дегани бизнес режани ишлаб чиқишда маслаҳатчилар хизматидан фойдаланмаслик керак дегани эмас, аксинча, инвесторлар томонидан эксперт-маслаҳатчиларнинг хизматидан бизнес режани ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкинлиги қўллаб-қувватланади. Гап бу ерда бошқа нарсада. Бизнес режани ишлаб чиқишда корхона раҳбарининг ёки тадбиркорнинг шахсан ўзи иштирок этиши шарт.

Бизнес режада:

- *асосий, муҳим масалалар ёритилган бўлиши;*
- *барча материаллар равон ва тушунарли қилиб баён этилган бўлиши;*
- *барча материаллар ҳар хил тоифадаги одамларга, хатто маҳсулот (хизмат)лар ва бозор тўғрисидаги билимлари чекланган кишиларга ҳам тушунарли бўлиши лозим.*

Кўпгина инвесторлар мазмунан бир ёки икки бетда баён этилган лойиҳанинг муҳим хусусиятларини ва афзалликларини билиб олишга имкон берадиган бизнес режани ўқиб чиқишни ёқтирадилар. Мазмунни қисқа ва лўнда қилиб баён этиш жуда қийин. Бу ишни режада алоҳида урғу бериладиган ва қиқача мазмун баёнига киритиладиган асосий тадбирлар (бир ёки икки таклиф) равшан бўлиб қолган маҳалдагина моҳирона уддалаш мумкин.

Дисқача баён этилган мазмун дастлабки хомаки материал бўлиб, бўлгуси инвесторнинг шунга қараб фикр юритишини назарда тўтиш керак

Бизнес режанинг бирон бир қатъий шаклдаги таркибий тўзилиши талаб этилмайди. У ҳар хил шаклда ва таркибий тўзилишда бўлиши мумкин. Умуман унда қуйидаги бўлимлар ўз аксини топади:

1.Хулоса (резюме)

2.Корхона хақида маълумотлар;

3.Маҳсулот ва хизмат турлари;

4.Сотув бозори ва рақобатчилар;

5.Маркетинг стратегияси;

6.Ишлаб чиқариш дастури;

7.Ишлаб чиқаришни ташкил этиш;

8.Ташкилий ва ҳуқуқий режа;

9.Молиявий режа;

10.Лойиҳанинг рентабеллиги.

Бўлимлар таркибида хулоса (резюме) бўлимига алоҳида аҳамият берилиши керак Бизнес режанинг бу бўлими фақатгина уни бутунлай тугатиб бўлинганидан сўнг ёзилиши керак Аммо хулоса доимо режанинг бошланишида берилади. У билан доимо биринчи танишадилар. Шу сабабли унда қанча ҳажмда маблағ ажратилиши мулжалланганлигини қисқача баён қилиб, ажратиладиган маблағлар сармоянинг ўсиб боришга ёрдам берадиган бўлиши учун корхона нима қилмоқчи эканлигини айтиб ўтиш зарур.

Бизнес режанинг ҳажми корхона (фирма) бажарадиган иш фаолиятига боғликдир. Умуман унинг ҳажми 50 бетдан ортмайдиган бўлишига ҳаракат қилиш керак

Хулоса (резюме) - бу бизнес режанинг биринчи ва қисқа бўлими бўлиб, у ўзидан кейин келадиган барча бўлимларнинг умумий хулосасини ўзида жамлайди. Кўпгина потенциал инвесторлар бир ёки икки варақли, қисқача мазмунли ёзилган бизнес режани уқишни хуш курадилар. Бу орқали улар таклиф этилаётган лойиҳанинг самарадорлигига ва мўлжалланган шу лойиҳани амалга ошириш мумкинлигига ишонч ҳосил қиладилар.

Шу сабабли қисқача, мазмунли бу бўлимни тайёрлаш жуда мушқўл ишдир ва у бизнес режани тайёрловчи ходимлардан катта маҳорат ҳамда билимларни талаб қилади. Бу ишни фақатгина бизнес режанинг барча бўлимлари ишлаб чиқилгандан сўнггина, юқори савияда бажариб, цисқача мазмунли хулоса ясалади. Доимо шуни ёдда тўтиш лозимки, хулоса (резюме) - бу дастлабки материал бўлиб, унинг мазмуни ҳамда ёзилиши сифатига қараб потенциал инвестор лойиха ҳақида ҳукм чиқаради.

Резюмеда қуйидагилар ниҳоятда қисқа тарзда баён этилади:

1.1. Лойиҳанинг моҳияти ва мазмуни, унинг мақсадлари ва самарадорлиги;

1.2.Лойиҳани аниқ бозор шароитида амалга ошириш мумкинлиги;

1.3.Лойиҳани ким ва қандай амалга ошириши;

1.4.Лойиҳани маблағ билан таъминлаш манбаи;

1.5.Лойиҳани инвестициялашдан кўрилиши мумкин бўлган:

• *фойда;*

• *сотув кўлами;*

• *ишлаб чиқариш ва сотиш ҳаражатлари;*

• *фойда нормаси;*

• *инвестиция маблағларни қайтариш ва ҳаражатларни қоплаш вақти ва ҳоказо.*

Шундай қилиб, хулоса (резюме) бизнес-режанинг мағзини ташкил этади ва уни шунинг учун ҳам бизнес-режанинг «Ташриф варағи» ҳам дейишади.

Бизнес-режанинг «Хулоса» бўлимидан сўнг доимо корхона (фирма) ҳақида маълумотлар келтирилади.

2.1 Корхона тафсифномаси

• Корхонанинг тўлиқ номи, ташкил этилган вақти

• Манзилгохи

• Корхонанинг иш бошлаш муддати ёки режалаштирилаётган иш бошлаш муддати

• Хусусийлаштириш муддати

• Корхонанинг шакли (давлат, жамоа, хусусий ва ҳ.к)

• Корхона фаолиятининг асосий турлари

• Асосий мақсад ва вазифалар

• Корхонанинг рўйхатдан ўтганлиги

• Корхонага хизмат кўрсатадиган банк

• Корхона капиталининг таркиби.

2.2. **Корхонанинг ташкилий тўзилиши Корхона раҳбарияти ва бўлим бошлиқлари.**

(6-жадвал)

Т/р	Фамилияси, исми, отасининг исми	Лавозими	Маълумоти	Иш стажи	Маоши
1	2	3	4	5	6

(7-жадвал)

2.3. **Корхонанинг мутахассислари.**

Т/Р	Қандай янги мутахассисликлар керак	Т/Р	Қандай мутахассисликларни ўзгартириш керак
1	2	3	4

2.4. Корхонанинг имиджи.

• харидорларнинг корхона тўғрисидаги фикри
• корхонанинг бошқа худди шундай шаклдаги корхоналардан афзаллик томонлари;
• кимлар мазкур корхонанинг товаридан ёки хизматидан фойдаланади;
• корхонанинг савдо белгиси қаерларда маълум ва асосий харидорлари кимлардан иборат кабилар кўрсатилади;
Бу маълумотлардан ташқари корхона харакат қилаётган ички ва ташқи муҳит ҳам таҳлил қилинади.

Бизнес режанинг **3-бўлим «Маҳсулот ва хизмат турлари»** бўлимида қуйидаги саволларга жавоб берилади:

3. Маҳсулот ва хизмат турлари.

- Ишлаб чиқаришга таклиф этилаётган маҳсулот ёки хизмат қандай эхтиёжларни қондиради;
- Бозордаги ҳозирги кунда мавжуд бўлган худди шу турдаги маҳсулот ёки хизматдан корхонанинг маҳсулоти ёки хизмати қайси афзал томонлари билан ажралиб туради;
- Таклиф этилаётган маҳсулот ёки хизмат қандай муаллифлик ҳуқуқлари билан ҳимоя қилинган;
- Таклиф этилаётган маҳсулот ва хизматнинг нархлари қандай бўлиши мумкин ҳамда қанчалик рақобатга бардош беради.
- Маҳсулот ёки хизматни сотиш натижасида қанчалик фойда нормасига эришиш мумкин;

4-бўлим, яъни «Сотув бозори ва рақобатчилар» бўлимида қуйидаги маълумотлар ўз аксини топади:

- *Маҳсулот ёки хизматнинг асосий ҳаридорлари кимлар бўлади;*
- *Ҳозирги кунда ҳамда келажакда сотув ҳажми қандай бўлиши мумкин;*
- *Асосий ракобатчилар кимлар, уларнинг сотув ҳажми қанча, маркетинг стратегияси ва даромадлари қандай;*
- *Ракобатчиларнинг маҳсулоти қандай: асосий тавсифномаси ҳамда сифат даражаси қандай*
- *Ракобатчилар маҳсулотлари ёки хизматларини қайси нархларда сотмоқдалар, уларнинг нарх сиёсатлари қандай;*

Ракобатчилар таҳлили қуйидаги жадвал маълумотлари асосида амалга оширилади (8-жадвал).

8-жадвал

Рақобат таҳлили

Т/Р	Корхоналар фирмаларнинг номи, жойлашган ўрни	Хизмат кўрсатадиган бозор	Маҳсулотлар тури	Тақсимот етказиб бериш ва реклама	Нарҳлари	Даромадлари	Кучли томонлари	Кучсиз томонлари
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Таҳлил жараёнида ракобатчиларнинг энг фаол ҳаракат қилаётганлари танлаб олинади. Улар ҳақида ахборотлар қуйидагича тупланади:

• *Реклама эълонлари орқали;*

• *Ўша корхоналарда фаолият кўрсатаётган таниш ходимлар орқали;*

• *Истеъмолчиларни сўров қилиш орқали ва ҳоказолар.*

Ракобатчилар стратегиясини ўрганишда қуйидаги саволларга жавоб топилади:

• *бошқа товарларнинг ракобатдошлигини белгиловчи омиллар қайсилар?*

• *рақобатчи корхоналарнинг реклама воситалари ва сотишни рағбатлантириш усуллари қандай?*

• *қайси савдо белгилари ишлатилмоқда?*

• *рақобатчилар товарларининг ўрамаси безаклари деганда нималар кўзга ташламоқда?*

• *товарни кафолатли ва унда кейинги ишлатиш давирларда қандай сервис таклиф қилинмоқда?*

• *миллий савдо тармоқлари орқали товар сотилмоқдами?*

• *ракобатчилар қўллаётган товар ҳаракати (транспорт, ғамламалар кўлами, омборлар ва уларнинг жойланиши). Натижада рақобатчилар нима учун шундай харакат қилишаяпти? Бошқача йўл йўқми? ва ҳоказо*

Маркетинг стратегияси - бу товар ва хизматлар бозорини ўрганиш ва ташкил қилиш борасидаги мақсадга эришиш учун қандай харакат қилиш керак деган саволга жавоб излайди. Стратегик режалаштириш корхоналарнинг маҳсулот ишлаб чиқариш, истеъмолчилар, баҳо, реклама, сотиш ва бошқа бўлимлар мақсадини белгилайди ва улар ишини мувофиқлаштиради. Бу (бешинчи) бўлимда қуйидагилар ёритилади:

• *бозор кўлами ва унинг сегментлари;*

• *бозорда қатнашаётган муҳим маҳсулотлар тури;*

• *асосий рақобатчилар;*

• *ички ва ташқи бозорларда маҳсулот ёки хизмат таклиф этилаётган тақсимот;*

• *сотув нархи ва уни ташкил этиш тизими;*

• *реклама бўйича керакли чора-тадбирлар, таклиф этилаётган реклама воситалари ҳамда уларга кетадиган харажатлар таркиби;.*

• *сотишга кўмаклашадиган чора-тадбирлар (паблик релейшенз), харидорлар учун қўшимча имтиёзлар, сотувда сўнгги хизмат кўрсатиш ва ҳоказолар.*

Маркетинг тахлили қуйидаги жадвал маълумотлари асосида амалга оширилади (9 – жадвал)

9-жадвал.

т/р	Кўрсаткичлар	Сегментлар[1]				
		1	2	**3**	**4**	5
1	2	3	**4**	5	6	7
1.	Истеъмолчилар:					
	• *сони*					
	• *ёши*					
	• *жинси*					
	• *даромадлари ва ҳоказо*					
2.	Истъемол кўлами					
3.	Товарларга бўлган талаб:					
	• *ўзгармас*					
	• *кўпайиб борувчи*					
	• *камайиб борувчи*					
4.	Истеъмолчиларнинг географик жойлашуви					
5.	Товарлар ёки хизматларга бўлган харид қуввати					
6.	Истъмолчиларнинг товарлар ва хизматлар сифатидан қониқиш даражаси					
7.	Товар (хизмат)ларнинг истеъмолчиларни ўзига жалб этиши.					

т/ Р	Маҳсулот (хизмат)лар номи	Сегментлар				
		1	2	3	4	5
1.	Маҳсулот/хизматлар					
2.	Маҳсулот/хизматлар					
3.	Маҳсулот/хизматлар					
4.	Маҳсулот/хизматлар					
5.	Маҳсулот/хизматлар					

Агар 1-сегмент, 2-маҳсулот (хизмат) энг катта ҳажмда сотилган бўлса, у ҳолда у катак 1 рақам деб белгиланади ва энг катта талабга, кейингилари 2, 3, 4 ва ҳоказо талабларга эга эканлиги аниқланади.

Бизнес режанинг **6-бўлими «Ишлаб чиқариш дастури»** бўлимида қуйидаги саволларга жавоб берилади:

- *маҳсулот ёки осизматни ишлаб чгқариш каерда тагиқил этилади;*
- *янги ишлаб чиқариш цувватларини ташкил этиш лозимми ёки ишлаб тўрган корхонадан фойдаланиш (қайта ўскуналаш) мақсадга мувофицми;*
- *режалаштирилаётган корхонада энг мацбўл келадиган ишлаб чиқариш ҳажми цапча;*
- *энг мацбўл цувватга етишмқ учун қанака инвестициялар зарур;*

[1] Истеъмол товарлар бозорида куйидаги сегментлар мавжуд:

- *харидорлар сегментлари (истеъмолчилар, уларнинг талаблари, хатти-харакатлари ва бошца белгилар)*
- *товар сегментлари (оммавий ва арзон, киммат ва махсус кундалик, янги ва х.ц.)*
- *савдо сегментлари (товар харакати, сотиш усуллари ва бошцалар)*
- *географик сегментлар (щтисодий ривожланиш даражаси буйича туман, шахар, вилоятлар) ахоли сонига ва жойлашишига щраб булинади).*

• *корхона хомашё, бутловчи кисмлар, бошқа ишлаб чиқариш омиллари билан қандай таъминланади;*
• *қандай технология ва воситалардан фойдаланилади;*
• *корхона бошқа корхоналар билан ҳамкорликаа ишлайдими.*

Безнес режанинг **7-бўлими «Ишлаб чиқаришни ташкил этиш»** бўлимида қуйидагилар ёритилади:

• *режалаштирилаётган корхонанинг ташкилий схемаси;*
• *корхонанинг кадрлар билан таъминланганлик даражаси, мавжуд мутахассисларнинг рўйхати, уларнинг малакаси ва иш тажрибаси;*
• *ҳар хил тоифага эга бўлган ходимлар меҳнатига тўланадиган иш ҳақи даражаси, уларга бериладиган имтиёзлар тури;*
• *корхонанинг технологик схемаси.*

Бизнес режанинг **8-бўлими «Ташкилий ва зқуцқий режа»**-бўлимида қуйидаги саволларга жавоб берилади:

• *режалаштирилаётган корхонанинг мулк шакли (хусусий корхона, хиссадорлик жамияти, ижара корхонаси, қўшма корхона ва ҳоказо) ҳамда унинг ҳуқуқий мавқеи қандай?*
• *бўлғуси инвестор корхонада қандай ҳуқуқларга эга бўлади:*
• *бошқаришда иштирок этиши;*
• *акциялар назорат пакетидаги хиссаси;*
• *оддий акционер бўлиш ва ҳоказо;*
• *корхонанинг хомийси ёки инвестори кимлар;*
• *давлат ташкилотлари*
• *банк*
• *хусусий корхона ва бошқалар.*
• *мавжуд хомий ёки инвестицияларга қандай ҳуқуқларберилган (бошқариш, молиявий назорат ҳуқуқи);*
• *мазкур шаклдаги мулкка эга бўлган корхона қандай юридик ҳуқуқларга эга, бўлғуси инвестор ўзига таклиф этилаётган ҳуқуқлар (биргаликда эгалик қилиш, хомийлиқ акционер ҳуқуқи)ни қўлга киритиш учун у қандай юридик актларни бажо келтириши мақсадга мувофик ва бу нарса миллий ҳамда махаллий қонунларга кўра қандай ҳуқуқий жавобгарликни зиммасига юклайди.*

Бизнес режанинг **9-бўлими «Молиявий режа»** бўлимида қуйидаги саволларга жавоб берилади:

• *корхонани ташкил этиш учун қанча инвестиция керак*
• *молиялаштириш манбалари:*
• *акциялар сотиш;*
• *қимматли коеозлар чиқариш;*
• *банк кредитини олиш;*
• *ўзининг маблағи ва ҳоказо.*
• *молиялаштириш манбаи ва валюта турлари бўйича, таркиби қандай бўлиши лозим. Агар хорижий валюталарда инвестиция режалаштирилаётган бўлса, у ҳолда қайси айирбошлаш курсларида уларни жалб этилмоқчи;*
•*узоқ муддатли инвестицияларга ва айрим капиталга бўлган эхтиёжларни қондириш учун қандай шартлар асосида молия маблағлари жалб этилади;*

Йил якунида корхонанинг фойда ва зарарлар ҳақида йиллик ҳисоботи тайёрланади. (10-жадвал). Бундан ташқари мазкур йил учун пул ҳаракати ҳақида (1 январ 200_ йилдан, 200_йилнинг 31 декабригача, кварталлар бўйича) ҳисобот ҳам тайёрланади.

10-жадвал.

200_йил учун фойда ва зарарлар ҳақида йиллик ҳисобот.

т/ р	Кўрсаткичлар	Жаъми (минг сўм)	Шу жумладан кварталлар Бўйича			
			I	II	III	I V
1	2	3	4	5	6	7
1.	Сотувдан тушум					
2.	Сотилган маҳсулот таннархи					
	2.1. Тайёр маҳсулот ғамламаларининг ўзгариши					
	2.2. Хом-ашё ва материаллар ғамла-маларининг ўзгариши					
	2.3. Ишлаб чикариш харажатлари, ишлаб чиқаришда банд бўлган ишчи-ларнинг иш ҳақлари					
	2.4. Сотилган маҳсулотнинг умумий қиймати (2.1.+2.2.+2.3.)					
3.	Ялпи фойда (1-2.4)					
4.	Жорий харажатлар					
	4.1. Реклама ва товарларни етказиш					
	4.2. Сотиш бўйича харажатлар					
	4.3. Маъмурий бошқариш ходимлари-нинг иш ҳақлари					
	4.4. Ижара тўловлари					
	4.5. Коммунал хизматлар бўйича харажатлар					
	4.6. Воситалар, биноларини жорий таъмирлаш					
	4.7. Телефон ва почта харажатлари					
	4.8. Транспорт харажатлари					
	4.9. Суғурта					
	4.10. Воситалар, биноларнинг аморти-зацияси					
	4.11. Бошқа жорий харажатлар					
5.	Жорий харажатлар - жаъми (4.1.+4.2.+...+4.11).					
6.	Бошқа харажатлар					
	6.1. Кредитни тўлаш бўйича харажатлар					
7.	Умумий харажатлар сўммаси (2.4.+5+6.1)					
8.	Солиқ тўлашгача бўлган фойда ёки зарар (1-7)					
9.	Солиқлар (37%)					
10.	Соф фойда (+) ёки зарар (-) (8-9)					

Жорий харажатлар, яъни 5-бандда йил давомида режалаштирилган маҳсулот ҳажмини ишлаб чиқариш учун қандай харажатлар зарурлиги кўрсатилади. Шуни кайд қилиш керакки, "жорий харажатлар" сотиладиган маҳсулотлар кўламига боғлиқ бўлмайди. Улар корхонани бошқариш учун зарур.

"Бошқа харажатлар", яъни 6-бандда корхонанинг кундалик фаолияти билан боғлиқ бўлмаган зарурий тўловлар акс эттирилади. Бундай харажатларга сотиладиган маҳсулот қийматиига ҳамда "жорий харажатларга" киритилмайдиган мажбурий тўловлар киритилади. Масалан, кредитлар буйича фоиз тўловлари, лицензия учун тўловлар ва ҳоказолар шундай тўловлар жумласига киради

Бизнес режа да **"Лойиҳа рентабеллиги (фойдалилиги)"** бўлими алоҳида ўринни эгаллайди. Чунки, рентабеллик корхонанинг фаолиятини тавсифловчи муҳим кўрсаткич бўлиб ҳисобланади. Бу кўрсаткич фойда олиш даражаси, сарфланган ҳаражат ёки капитал ҳисобига тўғри келадиган фойда ҳажмини белгилайди. Жаҳон тажрибасида рентабелликни "Молиявий соғломлик" деб қабўл қилинган.

Бизнес режанинг 10-бўлими, яъни "Лойиҳанинг рентабеллиги" бўлимида қуйидагилар ёртитилади:

- *корхонани ташкил этиш бўйича инвестиция ҳаражатларининг умумий ҳажми ва унинг маҳсулот бирлигига туғри келиш даражаси (асосий ва айланма капиталларга, инфраструктурага ва ҳоказолар учун инвестициялар);*
- *режалаштпирилаётган корхонани ишлатиш, маҳсулотни сотиш ва хизматини ташкил этиш қанчага тушади?*
- *маҳсулотни сотишдан ёки хизматдан келадиган умумий даромадларҳажми қанчабўлиш мумкин?*
- *режалаштирилаётган корхона қандай турдаги солиқларни тўлаши керак?*
- *қарзга олинган маблағларни қайси муддатларда ва қандай ҳаражатларда қайтариш режалаштирилаяпти;*
- *режалаштирилаётган корхонанинг умумий фойдасининг ҳажми ва нормаси қанча бўлиши мумкин.*

Рентабелликка эришиш учун сотувдан тушган тушумдан (СТ) ўзгарувчан ҳаражатларни (УХ) айириб ташлаганимизда, у доимий ҳаражатлардан (ДХ) кўп бўлиши керак яъни:

СТ-ЎХ>ДХ

Бошқача қилиб айтганда, рентабелликка эришишнинг энг афзал қуроли – бу ўзгарувчан ҳаражатларни мўтассил минималлаштириш (камайтириб бориш)га эришишдан иборат. Бунинг учун рентабелликнинг чегаравий нуқтаси, яъни "зарарсизлик нуқтаси" ни аниқлаш зарур.

"Зарарсизлик нуқатаси" деганда фойда ва зарур зоналарини бир-биридан ажратиб турадиган чегарвий нуқта тушунилади. Бу нуқта ҳаражатларни қоплаш учун зарур бўлган, минимал оборот ҳажмини ёки минимал тушум ҳажмини кўрсатади. Бу нуқтага эришиш туфайли ишлаб чиқарилган (сотилган) қандайдир минимал маҳсулот ҳажми билан корхона ҳаражатларини бутунлай қоплашга эришиш мумкин. Бу ғоя "маржинал[2] фойда концепцияси"га асосланади. Унинг формуласи қуйидагича:

Тушум – ЎХ = МФ – ДХ = Фойда

Бу ерда,

МФ- маржинал фойда

ЎХ- ўзгарувчан ҳаражатлар, яъни:

- *ижара ҳақи;*
- *доимий маошлар;*
- *реклама ҳаражатлари;*
- *коммунал хизмат ҳаражатлари;*
- *суғурта хизмат ҳаражатплари;*
- *суғурта бадаллари;*
- *солиқлар;*

[2] Маржинал- бу французча сўз бўлиб, "чегаравий" деган маънони англатади.

•*амортизация ажратмалари.*

ДХ- доимий харажатлар, яъни:

• *хом ашё ва материаллар;*

• *ишбай иш ҳақлари;*

• *техник хизмат кўрсатиш;*

• *мукофат сўммалари ва ҳоказолар.*

Қуйидаги 11-жадвал маълумотлари ва 6-схемага асосланиб "зарарсизлик нуқтаси" ни аниқлаймиз.

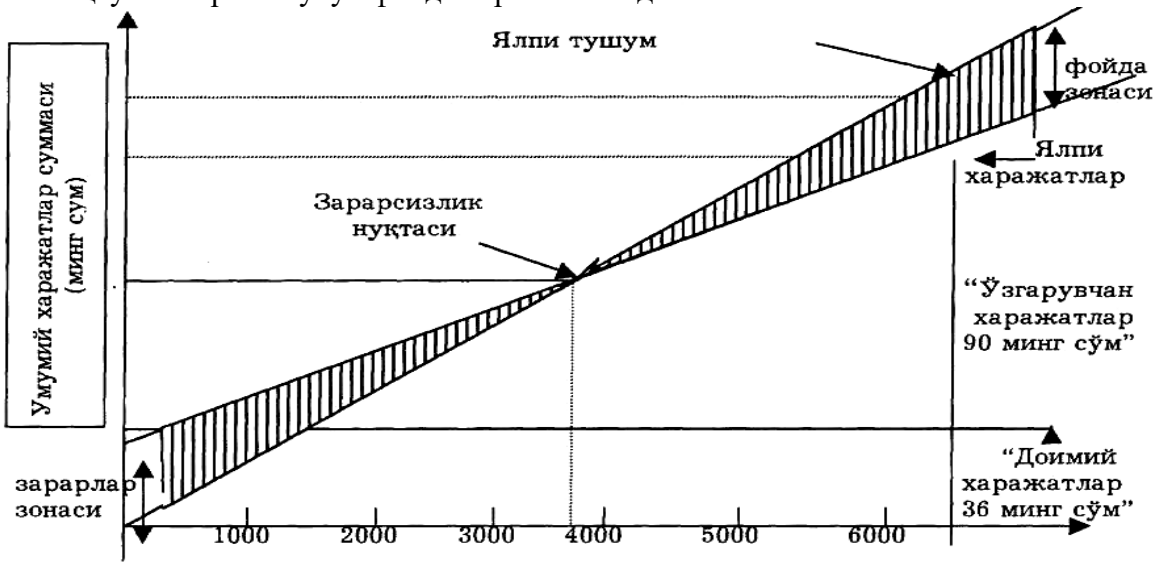
11 –жадвал

“Зарарсизлик нуқтаси" ни аниқлаш бўйича маълумотлар.

Т/р	Кўрсаткичлар	Минг сўм
1.	2	3
1.	Сотувдан тушум	150
2.	Ўзгарувчан ҳаражатлар	90
3.	Ялпи (маржинал) фойда (1қ-2қ)	60
4.	Доимий ҳаражатлар	36
5.	Соф фойда (3қ-4қ)	24

Фараз қилайлиқ корхона йил давомида "А" русўмли маҳсулотдан 6 мингтасини ишлаб чиқарган бўлсин. Унинг доимий ҳаражатлари 36 минг сўмни ташкил қилган бўлсин. "А" маҳсулотнинг ҳар бир донаси чакана савдода 25 сўм бўлган бўлсин.

Шу маълумотларга таяниб 6-схемада "зарарсизлик нуқтаси" ни аниқлаш тартибини кўриб чиқамиз. Схемада шу нарса кўриниб турибдики, корхона 90 минг сўмлик умумий ҳаражат қилиб 3600 дона минимал миқдордаги "А" маҳсулотни ишлаб чиқарсагина, зарасиз ишлай бошлайди ва бу минимал миқдордан ортиқ ишлаб чиқарилган ҳар бир дона "А" маҳсулот корхона учун фойда бера бошлайди.



Маҳсулот ишлаб чиқариш (дона)

6-схема "Зарарсизлик нуқтаси" кўрсакичини аниқлаш графиги.

"Зарарсизлик нуқтаси" сўммаси бир йил учун қуйидаги формула ёрдамида аниқаланади:

Сотув ҳажми(сўмда) х Доимий харажшглар(сўмда)

" *Зарарсизлик нуқтаси" (сўмда)*---------- =

Сотув хажми(сўмда) – Ўзгарувчан харажатлар(сўмда)

$$= \frac{150 \cdot 365400}{\text{--------}} = \text{-------- } = 90\text{минг сўм}$$

150 – 90 60

таъсирида шаклланади. Қадриятлар бошкарувчиларнинг фаолиятига йўналтирилади. Қандайдир кадриятларни устувор қўйиш иқтисодий нуқтаи назардан кам фойда келтириши мумкин.

12-жадвал.

2. Қадриятларнинг ва мақсадларнинг турлари.

	Қадрият турлари	Мақсадлар
Илмий	Хакикат Билим Тўғри фикр юритиш	Узоқ муддатли тадқиқот
Иқтисодий	Тажрибалик Фойдалилик Бойлик жамғармаси	Ўсиш, фойда олиш натижалари
Сиёсий	Ҳукмронлик Ўзини танита билиш	Капиталнинг миқдори, товарни сотиш миқдори, ишчилар сони

Назорат саволлари.

1. Стратегик режалаштиришнинг моҳиятини қандай тушунасиз?
2. Стратегик режалаштиришнинг амалий аҳамияти нималардан иборат?
3. Ташкилотнинг вазифалари кандай аниқланади?
4. TASIS дастури асосида стратегик режалаштиришни қандай тушунасиз?
5. Молиявий тафтишни ўтказишнинг афзалликлари, камчиликлари ва қийинчиликларини изохлаб беринг?
6. Ишлаб чиқаришни бошкаришга таъсир этувчи омилларни айтиб беринг?
7. Қадриятлар ва мақсадларнинг кандай турлари мавжуд?

2.5 Стратегияни танлаш

Фирма раҳбарияти мавжуд стратегик муқобилликни кўриб чиқиб аниқ стратегияни танлашга ўтади. Мақсад ташкилотнинг узоқ муддатга мўлжалланган энг юқори самарадорликга эришиш имкони бўлган, яъни муқобилликни танлаш. Муқобилликни танлаш бош раҳбариятнинг ҳуқуки ва бурчи бўлса ҳам, охирги танлов ҳамма ташкилотга чуқур таъир кўрсатади.

Самарали стратегик танлов учун бош раҳбарият аниқ ва ҳамма хизматчилар учун маъқул бўладиган усулни танлаш, унинг келажаги ҳақидаги йўналишга эга бўлиши керак Стратегик танлов аниқ ва мазмунли бўлиши керак. Қандайдир муқобиллик танлангандан кейин фирманинг стратегияси қандайдир миқдорда чекланади, шунинг учун бу қарорни мукаммал ўрганиш ва баҳолаш керак.

Бостон матрицаси маслахат гуруҳини ташкилотнинг ҳолати ва тармоқлари маҳсулоти билан кониққан фирмалар қўллайди. Фирмаларни бу мукобилликни танлашдан сабаб - бу энг осон, энг қулай, энг ҳавфсиз ҳаракат ўсишидир. Раҳбарият умуман таваккалчиликни ва ўзгаришларни ёқтирмайди. Ўтмишда фирма чегараланган ўсишнинг стратегиясини қўллаб фойда олган бўлса, у келажакда ҳам бу стратегияни қўллайди.

Ўсиш, бу стратегия қўлланилганда қисқа ва узоқ муддатли мақсадларнинг кўрсаткичларини ўтмишда эришилган кўрсаткичлардан анча юқори бўлишидир. Бу, стратегия ҳам танланади. Унинг технологиясини ўзгарувчан, ривожланаётган тармоқларда фаолият кўрсатаётган фирмалар қўллайди. Уни диверсификацияга (маҳсулотнинг номенклатураси хилма-хил бўлишни хохлаётган) интилаётган раҳбарият тармони турғунликдан олиб чиқиш учун танлайди. Мувозанат, яъни тармоқда ўсиш бўлмаслиги фирмани синишига олиб келиши мумкин. Турғунликка учраган тармоқда ўсиш бўлмаганлиги ёки диверсификациянинг омадсизлиги фойда олмасликка олиб келиши мумкин. Ҳар қандай жамият ўсишни ривожланган жараён деб билади. Раҳбарларнинг кўпи учун ўсиш бу ҳукмронликдир. Хукмронлик эса одам манфаатидир.

Мисол: Акционерларнинг кўпи учун ўсиш (айниқса қисқа муддатли) уларнинг фаровонлигини таъминлайди. Афсуски кўп фирмалар қисқа муддатда ўсишни афзал деб ҳисоблаб, ўзоқ муддатли ўсишда иқтисодий инқирозга учраганлар. Ўсиш ички ва ташқи муҳитда бўлиши мумкин, ички ўсиш товарлар ассортиментини кенгайиши туфайли рўй бериши мумкин. Ташқи муҳитда ўсиш эса тармоқларда вертикал ва горизонтал ўсиш шаклида бўлиши мумкин. (Мисол: ишлаб чиқарувчи фирмани сотиб олади ёки бир фирма шу тармоқда ишлаётган фирмани сотиб олади). Бу конгламерантларнинг вужудга келишига олиб келиши мумкин. Бу дегани бир-бири билан боғлиқ бўлмаган тармоқларда фирмаларнинг бирлашувидир. Ҳозирги пайтда энг кўзга кўринадиган ва афзал ҳисобланадиган ўсишнинг шакли - бу корпорацияларнинг бирлашуви. Мисол: "Рено" ва "Американ моторс", "Бендикс", "Ширсон" бирлашувлари,Ушбу компаниялар раҳбариятини, ўсиш стратегиясини танлаганлигидан далил бўлиши мумкин.

Қисқариш. Бу муқобилликни раҳбарлар кам танлайдилар, уни кўпинча сўнгги стратегия воситаси деб атайдилар. Қўйиладиган мақсадлар кўрсаткичлари олдин эришилган кўрсаткичлардан паст бўлади, қисқариш кўп фирмалар учун ишлаб чиқаришни рационализациялаштириш йўналишининг ва ўзгартиришнинг оқилона йўлидир, қисқариш стратегиясининг қуйидаги вариантлари бўлиши мумкин:

1)(Йўқ. бўлиши) ёпилиши қисқаришнинг туб (радикал) варианти - бу ташкилотнинг моддий заҳираларини ва активларини сотишдир. Мисол: 1987й. "Эйр Атланта" - минтакавий ҳаво транспорт компанияси рақобатчилар таъсири туфайли ўз фаолиятини тўхтатиб қарз берувчилардан қутилиш учун ҳамма активларини сотишга мажбур бўлди.

2)Ортиқча кесиб ташлаш. Фирмалар тез-тез ўзидан қандайдир бўлимларни ёки фаолият турларини ажратиб чиқишни афзалрок деб ҳисоблайди. 80 йиллар ўрталарида "Реван грунг" кўзни парвариш қилиш учун воситалар ишлаб чиқарувчи корхоналарнинг кўпини 574 млн. долларга сотишга рози бўлиб, қолган корхоналарни 100 млн.долларга сотишга ўрина бошлади. Сотиш "Реван грунг"га 1 млрд.доллар аторифда нақд пул келтириб, унга йирик ҳаридларни қилишга имкон бериши мумкин эди. "Эйвон Прдакс" каталоглар ёрдамида савдо қилинган бўлимини сотишни ҳохлайди, чунки ўзининг вақилларидаги 300 млн. доллар қарзидан кутилиш учун унга нақд пул керак.

3)Қисқариш ва йўналтиришни ўзгартириш.

Турғун иқтисодиётда кўп фирмалар фойдани кўпайтириш керак деб ҳисоблайдилар. 1986 йил бакалей магазинлар бирлашуви "Стоп энд Шон" ишлаб чиқаришнинг қисқаришидан 2 млн. доллар йўқотади, лекин бир йилдан сўнг 118 фоиз фойда олади. Бирлашган раҳбариятнинг мақсади, ишлаб чиқаришнинг турларини ва бошқаришнинг оқилона тизимини қўллаб, кўпроқ фойда олиш эди.

Қисқариш стратегияси кўпинча қуйидаги ҳолатларда, яъни компания фаолиятининг кўрсаткичлари ёмонлашиб, иқтисодий инқирозга юз тутганда қўлланилади.

4)Юқоридаги 3 муқобил бирликни, йирик бир нечта тармоқларда фаолият кўрсатадиган фирмалар қўллайди.

Мисол: “Ревлан Грунг” компанияси ўз фаолиятини қисқартириб кўзни парвариш қиладиган воситаларни ишлаб чиқарадиган корхоналарнинг қандайдир қисмини сотган бўлса, у айнан шу вақтда лезвия чиқарадиган "Жиллет" фирмасини 5,4 млн. долларга сотиб олмоқчи бўлган (ўсиш стратегияси).

"Бостон" консультатив гуруҳи матрицаси"да ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг ҳаёт даврини тўрт махсус гуруҳга бўлиб ўрганади.

Биринчи гурух "Юлдуз". Бунда маҳсулотга, бўлган талаб бозорда юқори суратда ўсиб боради. Ташқи маҳсулот ишлаб чиқарувчиларнинг бозордаги мавкеи ҳам юқори бўлади ва ижобий натижаларга эришади. Товар ишлаб чиқарувчилар бундай пайтда асосий эътиборни капитал маблағлар сарфлаб ишлаб чиқаришни ҳар тарафлама кенгайтриш ва қўллаб-қувватлашга қаратади.

"Юлдузча" тез ривожланаётган тармоқларда етакчи ўринга эга. Улар катта ҳажмда фойда олади, лекин ўсишни молиялаштириш учун катта маблағларга мухтож бўлади.

“Юлдузча”нинг стратегияси бозор улушини сақлашга ва орттиришга йўналтирилган бўлади. Тармоқнинг ўсиш суръати пасайган сари “Юлдузча” соғиладиган сигирга айланади.

Иккинчи гуруҳ "соғиладиган сигир" - товар ишлаб чиқарувчининг фойда олиш манбаи. Бозорда ишлаб чиқарувчи барқарор мавқеига эга бўлади. Шунинг учун товар ишлаб чиқаришни кўпайтириш мақсадга мувофиқ бўлмай қолади, харажатлар ва капитал маблағларнинг устидан қаттиқ назорат ўрнатиш зарурияти туғилади.

"Соғиладиган сигир" нисбий барқарор ёки қисқариб бораётган тармоқда етакчи ўринга эгадир. Улар қўшимча маблағларни сарфламасдан ҳам катта ҳажмда фойдага эга бўлишлари мумкин. Уларнинг стратегияси компаниянинг мавжуд ўрнига эга бўлишдир.

Учинчи гурух "ёввойи мушук" товарлар ҳажми бозорда кўпайиб боради, лекин товар ишлаб чиқарувчилар бу товарларнинг бир қисминигина назорат қила олади. Бундай шароитда "ёввойи мушук"нинг юлдузчага айланиши учун зарур бўлган капитал маблағларни аниқлашга қаратилган илмий тадқиқот ишларини олиб бориш лозим бўлади.

"Ёввойи мушук" ривожланаётган тармоқ кичик бозор улушига эга бозорга таъсир кўрсата олмайди. Тор маънода ёввойи мушукнинг ракобатчилари етакчи ўринга эга эмас, шунинг учун ишлаб чиқариш жараёнини интенсификация қилиш керак ёки тармоқдан чиқиб кетиш керак. Бозор улушини орттириш учун ёввойи мушук катта маблағларга муҳтож.

Тўртинчи гуруҳ "ит саҳнада". Истиқболсиз товар. Бу товарларнинг сотиш ҳажмини кўпайтириш имконияти чекланган, бозорда бу товарларни ишлаб чиқарувчилар улуши ҳам нисбатан кичик, бу товарларни ишлаб чиқаришдан воз кечиш керак, акс ҳолда товар ишлаб чиқарувчи синиши ёки инқирозга учраши мумкин.

"Ит саҳнада" қисқариб бораётган тармоқда бозорнинг кичик улушига эгадир. Унинг иқтисодий кўрсаткичлари рақобатчиларнинг кўрсаткичларидан ёмонроқ. "Ит саҳнада" нинг стратегияси бозорда фаолиятни камайтриб, фирмани ёпиш ёки сотишдан иборат бўлиши керак

Фирманинг матрицадаги ўрни унга қуйидагича танловни тавсия қилади:

- ўрнини саклаш;
- ит саҳнада - бозорда фирманинг ўрни қисқариб бориши ёки паст фаоллик (селекция) – биолог;
- ёввойи мушук - молиялаштириш ва танланган ўсиш;
- соғиладиган сигир - максимал даражада фойда олиш;
- матрицадаги ўрни, пулга эхтиёжни ва потенциал рентабелликни баҳолашга имкон беради.
- Матрицадаги ўрин фаолият йўналиши ёки товарнинг портфель мувозанатини аниқлашга имкон беради. Бу портфель шундай бўлиши керакки, ундан тушган пулларни жамғариш имконини берадиган товарлар (ёки фаолият) ва жорий қилинаётган товарлар бўлиши керак. Янги товарни (фаолиятни) 2 гуруҳ ҳисобидан молиялаштириш керак. Эскириб бораётган товарлар кўп бўлса, фирмани тушкунлик кутаётган бўлади. Янги товарлар хаддан ташқари кўп бўлса, фирма молиявий кийинчиликларга учраши мумкин. Бу эса фирманинг мустақиллигини йўқотиш ҳавф-хатарига олиб келади.
- М.Портернинг динамик усули таҳлили бўйича 4та асосий вазиятни (йўналишни) кўрсатиш мумкин.

I) "янгиликларни жорий этувчи", "соғиладиган сигир"дан олинган маблағни ИТТКИга сарфлаб бозорга янги товарни чиқаради. Бу товар юлдуз ўрнини эгаллаши лозим.

II) "изланувчанлик" "соғиладиган сигир "дан олинган маблағни ишлатиб "ёввойи мушук" ўз товари билан бозорга чиқади ва бозорда ўз улушни оширишга интилади.

III) "маглубият" молия маблағларининг етишмаслиги сабабли "юлдуз" ўз ўрнини йўқотиб, "ёввойи мушук"ка айланади.

IV) молия маблағларининг узлуксиз етишмаслиги сабабли "ёввойи мушук" "саҳнадаги ит"га айланади.

Маъқуллик ва рақобатдошлик кўрсаткичларининг матрицаси.

Бостон консультатив гуруҳи матрицаси (БКГМ) объектив кўрсаткичларга асосланган бўлиб, субъектив омиллар таъсирини камайтиради. БКГМ - умумий йўналишни аниқлашга имкон беради. У чукур таҳлилнинг ўрнини боса олмайди. БКГМ факат иккита кўрсаткичга асосланган. Бошқа омилларни ҳам эътиборга олиш лозим (ҳажми, мақсадга эришиши мумкинлиги, имидж ва ҳакозолар). Масалан:

1) портатив комьютер бозорининг ўсиш суръатини олсак жуда ҳам қулайдир, лекин талабнинг тез ўзгариши баҳоларнинг ўзгариши, эскириш суръатининг юқорилиги, рақобат кучлилиги бозорнинг ҳавф-хатари даражасини ошириб юборади, қулайлик даражасини пасайтиради.

2) IBM ўзининг персонал компьютерларини Европада жорий этганда БКГМ бўйича унинг бозордаги улуши нольга тенг бўлган. Лекин фирманинг обрўйи, унинг кучли ишлаб чиқариш салохияти, катта ресурсларга эгалиги, унга муайян рақобат устиворлигини таъминлади. Кўриниб турибдики, факат айрим кўрсаткичларни эмас, балки уларнинг мажмуасини эътиборга олиш зарур. Мисол сифатида, 1.4.1. жадвалда туқимачилик саноати бозорларининг баҳосини акс эттирувчи кўрсаткичлар келтрилган. Унда бозор маъқўллигини муайян кўрсаткичларга (бозорга эришиш имконияти, бозорнинг ўсиш суръати, товарларнинг ҳаёт цикли муддати, ялпи фойда салоҳияти, рақобат кучлилиги, баҳоли бўлмаган рақобат усулларини қўллаш, мижозларнинг концентрацияланиш даражаси) асосланиб аниқаанади.

13-Жадвал

"Тиссекс" фирмасининг товарларини таҳлил қилишда қўлланиладиган кўрсаткичлар.

Мезон	Жами 100%	Баҳолаш даражаси		
		Паст	Ўрта	Юқори
1. Бозорга чиқиш		Европа ва АҚШлар эмас	Европа ва АҚШ	Европа
2. Ўсиш суръати		<5 %	5-10%	>10%
3. Ҳаёт цикли муддати		< 2 йил	2-5	>5 йил
4. Янги фойда салоҳияти		< 15 %	15-20%	>25%
5. Рақобатнинг кучлилиги		Структуралашган олигополия	Структуралашган рақобат	"чангланмаган" рақобат (распиллённая)
6. Бақосиз		Товар стандартлашган	Товар кам табақалашган	Товар кучли табақалашган
7. Мижозлар йириклашуви		>2000	2000-200	<200

Назорат саволлари

1. Стратегияни танлашни қандай тушунасиз?
2. Стратегияни аниқлашда менежернинг вазифалари нималардан иборат бўлиши керак?
3. Мақсадли стратегик жараённи қандай тушунасиз?
4. Муаммони ечишнинг қандай вариантлари мавжуд?

III.БОБ. ТАШҚИ МУҲИТНИ БАҲОЛАШ ВА КОМПАНИЯНИНГ ИЧКИ ДИАГНОСТИКАСИ

3.1. ТАШҚИ МУҲИТНИ БАҲОЛАШ

Компаниянинг фаолият жараёнидаги стратегик тахлилида ташки мухитни бахолаш, корхонанинг ички ташҳиси ва ракобат таҳлили муҳим аҳамиятга эга. Ташки таҳлил жараёнида технологик тенденциялар, умум иқтисодий шароитлар, маданий ва демографик шартларни ҳаракатга келтирувчи бош омиллар диққат марказида бўлиши керак. Тармоқ таҳлили ва хусусий бозор нишасини баҳолаш муҳим аҳамиятга эга бўлади. Биринчи ҳолатда тармоқнинг жозибадорлиги (жалб этиш қобилияти) тўғрисида хулосалар қилиниши керак, иккинчи ҳолатда хусусий бозор хатти-ҳаракати ёки стратегияси аниқланади. Ички таҳлил якуний натижада компаниянинг функционал ва стратегик соғломлигини баҳолашга йўналтирилган. Буларнингбарчаси стратегик қарорлар қабул қилиш ва рақобат стратегиясини танлаш учун асос бўлади.

1.ТАРМОҚ ТАҲЛИЛИ: ТАРМОҚ, СТРУКТУРАСИ ВА ҲАРАКАТЛАНТИРУВЧИ КУЧЛАР

Тармоқни қуршаб турган ташқи шароит муаммоси ва у фаолият кўрсатаётган рақобат муҳити, биринчи марта 30-йилларда таҳлили қилина бошланди. 70-йилларда Портер томонидан тармоқ модели таклиф этилиб, бунда харакатлантирувчи бешта асосий куч: истеъмолчилар, таъминотчилар, потенциал янги рақобатчилар, потенциал янги товарлар ва тармоқдаги ички рақобатчилик тавсия этилди. Тармоқни ташкил этувчи бешта кучларнинг ҳар бири корхонанинг тармоқда муваффақиятли фаолият кўрсатишига хавф туғдиради. Шунинг учун бу моделни корхонанинг самарали фаолият кўрсатиши ёки фаолияти учун турли хилхавфлар туғилиши бурчаги остида кўриш мумкин.

Истеъмолчиларни атрофлича таҳлил қилиш қуйидаги маркетинг тадқиқотларини олиб боришни назарда тутади:

- бозорни сегментация қилиш;
- истеъмол мотивацияларини тадқиқот қилиш;
- истеъмолчиларнинг қониқтирилмаган эҳтиёжларини аниқлаш.

Ушбу тадқиқотларнинг ҳар бирини алоҳида кўриб чиқамиз.

Сегментация тадқиқотида асосий стратегик масалалар сифатида куйидагилар таклиф қилинади:

Ким энг йирик истеъмолчи?

Ким энг афзал истеъмолчи?

Ким ўзига жалб қилувчи потенциал истеъмолчи?

Уларнинг хар бири учун специфик бозор стратегиясини талаб қилувчи бозор қандай сигментларга бўлинган бўлиши керак?

Сегментлар идентификацияси масаласи аниқ, бизнес учун анчагина мураккаб, чунки у мумкин бўлган кўп сонли қарорларга эга. Биринчи муҳим савол бозор нечта сегментларга бўлинган? Бозорнинг кара бўлиниши унинг иҳтисослашувини яхши ҳисобгаолишимконберади. Сабаби ўзгахос йўналиш талаб қилувчи сегментлар сонинингкўплиги, бизнесни, стратегияларишлабчиқишнианчагина қийинлаштиради ва якуний натижада ўзини оқламаган ортиқча харажатларга олиб келиши. «Олтин оралиқ»ни топиш керак. Ўзгарувчанлик асосида бозорни сегментлашда камдан-кам хато бўлади.Одатда бозорни сегментациялашда иккита йўналишдан фойдаланилади.

Биринчиси, истеъмолчилар таърифидан фойдаланишга асосланади. Бунда, гап идустриал истеъмолчилар туғрисида кетганда – маҳсулотлар ишлаб чиқариш

жараёнларида яна ишлатилиши учун сотиб олинади, якка ҳолдаги истеъмолчиларда – маҳсулотлар якка ҳолда истеъмол қилиниши учун сотиб олиниши кўзда тутилади.

Истеъмолчилар тавсифида қуйидагилар қўлланилади:

- географик ўрин;
- ҳаёт услуби;
- жинси;
- ёши;
- фаолият тури;
- корхона тури;
- фирма ўлчамлари.

Мисол Европада ҳаёт услуби турлари.

Ҳаёт услуби - бу шахсни баҳолаштизими, истеъмол ва одатлар ҳамкорлигидир. Ҳаёт услубига қараб одамларни 16 тагуруҳлари ажратиб олинган ва уларнинг барчаси қуйидаги кўрсатгичларнинг ҳаётдаги роли ва аҳамиятига бўлган муносабати бўйича жойлашган. Гуруҳларнинг қисқача баёни қуйидагилар.

1. «Эхтиётқорлар». Нафақахўрлар, тақдирга кўниккан ва барқарорликка интилувчилар.

2. «Ҳимояланувчилар». Кичик шаҳарларнинг одатий, оилавий структураларида ҳимоя ва қўллаб - қувватлашни ахтарувчиёш аҳолиси.

3. "Хушёрлар". Қаноатланмаган, шахсий хусусиятларини сақлаб қолишга интилувчисаноат ишчилари.

4. "Унитилганлар". Нафақахўрлар ва уй бекалари, жамиятдаги ўсиб бораётган мураккабликлар туфайли эътибордан четга қолганликларини ва хавфни сезувчилар; ҳимоя излайдй.

5. "Романтиклар". Сентиментал ёш"ини қурувчилар", ривожланишга ва ўз оилаларининг барқарор ҳаёти учун интилувчилар.

6. "Команда". Шаҳар атрофида бўлган ёш жуфтлар, барқарор ҳаёт, спорт ва дам олишга интилувчилар; кичик гуруҳларга мансуб бўлишни ва барқарорликни ҳис қилишни хоҳловчилар.

7. "Янги йиғилганлар". Ишчи ёшлар, ўзларини ажралиб қолган деб ҳис қилади ва "пул тақсимоти" ҳамда истеъмол орқали жамият интеграциялашувига интилади; ўзларининг паст билимларидан безовта.

8. "Денди". Гедонистлар гуруҳи - ўртача даромад билан, "ўзини намойиш этувчилар", атрофдагилар таъсуротлари билан безовталанганлар.

9. "Бизнес-ақўлалари". Ҳисобсиз пул сарфловчи, яхши маълумотга эга ҳиссиётли ёш бўрилар, рақобат жамиятида лидерликка (биринчиликка) интилувчилар.

10. «Норозилик». Иқтидорли ёш танқидчилар, жамиятни революциялаштиришга интилувчилар.

11. "Пионерлар". Ёш, таъминланган, ўта чидамли, ижтимоий адолатга интилувчи интелектуаллар.

12. "Скаутлар". Чидамли қари консерваторлар, тартиблаштирилган ижтимоий тараққиётга интилувчилар.

13. "Фуқаролар". Жамоат ҳаётини ташкиллаштирувчилар, ижтимоий соҳада етакчиликка интилувчилар.

14. "Ахлоқчилар". Хотиржам, диндор фуқаролар, ўз фарзандлари учун тинч келажак ахтарувчилар.

15. "Олийжаноблар". Илгаридан ашкил топган қатламга тегишли қонун ва тартиб тарафдорлари.

16. "Талабчанлар". Репрессив пуританлар.

Бозорни сегментация қилишнинг ккинчи йўналиши маҳсулотдан фойдаланишга йўналтирилган. Бу ерда қуйидаги тавсифлар ишлатилади:

- фойдаланувчининг тури;

- фойдаланиш йўналиши;
- фойдалилик;
- баҳога сезгирлик;
- сарфлаш;
- савдо маркасига ишонч.

Сегментлаш бозорни баҳолаш билан боғлиқ ва ҳар бир сегмент учун унинг бугунги ва потенциал ўлчамларини, ўсиш сурати ва кутилаётган ўзгаришларни аниқлаш зарур.

Истеъмолчилар мотивацияси тадқиқотида стратегик саволлар қуйидагилардан иборат:

Истеъмолчи учун маҳсулотнинг қайси элементлари кўпроқ аҳамиятли?

Истеъмолчиларнинг мақсади қандай? Улар аслида нимани сотиб олишаяпти?

Истеъмолчилар мотивациясида қандай ўзгаришлар содир бўлмоқда?

Стратегик режалаштириш учун мотивация таҳлилини амалга ошириш лозим. Якуний натижада стратегияни ишлаб чиҳишда марказий рол ўйновчи мотивация аниқланиши керак.

Мисол. Автовазнинг сўнги модели қандай мотивацияга йўналтирилган?

ВАЗ 2110 автомобилига мўлжжалланган истеъмолчилар мотивациясини кўриб чиқамиз. Оддийлик учун тўртта мотивация йўналишини ажратиб оламиз:

1. Автомобилнинг эътиборли ташқи кўриниши
2. Ишончли ва кучли двигатель
3. Ишончли ва тежамкор двигатель
4. Ишончли юриш қисми.

Табиийки, ҳар бир афзаллик йўналиши бир биридан фарқли ҳолда ҳаракат қилмайди. Агар истеъмолчи баҳони таҳлил килса - жалб қилиш қобилияти у ёки бу томонга оғиши мумкин. Албатта, ВАЗ 2110 автомобили замонавий ташқи кўринишга эга бўлган автомобил. У, олишга интилган кишиларни ўзига жалб қилиши мумкин ва бунда истеъмолчи кам пул тўлаб, пухталикни бой беради. Бундай мотивация қанчалик барқарор? Бундай мотивацияга эга бўлган истеъмолчилар доираси кенгми? Эътиборли ташқи кўриниш - жуда ҳам барқарор мотивация эмас. Бундан кучлироқ, мотивация - эътиборли модел нафақат ташқи кўринишнинг қўшилиши, балки бундан ҳам кенг спектрдаги кўрсаткичлардир. Истеъмолчиларнинг сони бу ҳолда ҳақиқий баҳонинг қанчалик пастлигига боғлиқ бўлади. Сифатни йўқотиш ҳисобига 1-2 минг долларни иқтисод қилишнинг кўп сонли хоҳловчилари тўғрисида ўйлаш мумкин бўлмаса керак. Бу шароитда автомобилнинг кейинги ривожланиши икки йўналишда амалга оширилиши мумкин: ёки баҳонинг кескин пасайтирилиши, ёки баҳони сақлаган ҳолда пухталикни ошириш. Йўналишларнинг ҳар иккаласи ҳам ушбу автомобилнинг сотилиши бўйича қўшимча мотивация яратади.

Эҳтиёжи қондирилмасдан қолган истеъмолчилар таҳлили стратегик жиҳатдан жуда муҳим, чунки улар бизнес учун янги имкониятлар очади ва бир вақтнинг ўзида агар бу эҳтиёжлар рақобатчи фирмалар томонидан кондирилганда ВАЗ фирмаси учун хавфларни кўрсатади

Нима учун айрим истеъмолчилар қониқмаган?

Таклиф қилинган товар ва хизматлар ёрдамида ўз муаммоларини ҳал қилаолмаган истеъмолчиларнинг муаммолари нимадан иборат? Истеъмолчилар у ёки бу товардаги нималардир уларни қониқтирмаётганидан безовита эмас, шунга қарамасдан потенциал қониқмаслик мавжуд. Бу ерда классик мисол плейрдир. Мусиқа этишни севувчиларнинг ҳеч бири дўконга келиб, «Менга шундай асбоб беринг-ки мен мусиқанинг сифатли жаранглашини юриб эшитиб борай» демайди. Қачонки ушбу маҳсулот, бозорга чиққандагина, унга яширин қониқмаслик борлигини аниқлади.

Мисол. Электр ёзув машинкалари.

Улар жиддий камчиликларга эга эди: хатога йўл қуйгач тузатиш қийин эди. Товар ишлаб чиқарувчилар турли хил усуллар билан истеъмолчиларнинг бу қониқмасликларини тўғирлашга ҳаракат қилишди:

- Хато матнларни бўяш учун махсус бўёқлар ишлаб чиқишди (штрих)
- Дастлаб матн қаторини катта экранда ёруғлаштириб эслаб қолиш, ва уни текширишдан кейингина босиб чиқиш ва бошқалар.

Якуний ҳолда бу муаммоларнинг барчаси персонал компьютерлар яратилганидан кейин ҳал бўлиб, у электр ёзув машинкалари тармоғининг тўлиқ, тугатилишига олиб келди ва бозор ҳажмида "штрих" ишлаб чиқарувчиларига ўз сўзини айтди.

Маркетинг тадқиқотларининг бундан ҳам аниқ, сегментация, мотивация ва истеъмолчилар қониқмасликлари билан боғлиқ бўлган, томонларини маркетинг тўғрисидаги китобларда топиш мумкин.

Маркетинг тадқиқотлари стратегиясини ишлаб чиқилиши билан бозорлар имкониятлари бир хиллаштирилиши керак. Шу билан бирга тенденциялар ва истеъмолчилардан келиб чиқадиган бозор хавфларини аниқлаб бериш зарур. Индустриал истеъмолчилар ҳолатида бу хавфлар қуйидаги омиллар билан аниқланади:

- маҳсулот истеъмолчилари сони;
- истеъмолчилар – тармоғи даромадлилиги;
- истеъмолчининг харажатлар структурасида ушбу маҳсулотнинг улуши;
- •маҳсулотни ривожлантириш стандартлари ва имкониятларининг мавжудлиги.

Улар кискача қуйидаги тарифланади:

1. Истеъмолчилар тармоғида рақобатнинг йўқлиги. Бу холатда монополист-истеъмолчи, товар ишлаб чиқарувчига фойда нормасини жуда кам даражада қолдириб бахони ўрнатиши мумкин. Мисол учун, ҲСК корхоналари битта истеъмолчига эга бўлиб бу давлат буюртмачи бўлган армиядир. Бюджет имкониятларининг кескин қисқартирилиши ва сиёсий ҳолатининг ўзгариши туфайли бу корхоналарнинг кўпчилиги буюртмасиз қолиши мумкин.
2. Истеъмолчи-тармоғи юқори фойдали эмас. Бу ҳолда сотилаётган товарнинг баҳоси юқори бўлиши мумкин эмас, чунки истеъмолчи хусусий рентабелликнинг энг паст даражасини таъминлай олмайди ва талаб кескин қисқаради. Бошка сўз билан айтганда, бу ҳолатда истеъмолчи баҳога жуда ҳам сезгир. Бундан ташқари, рентабеллик меъёри таъминотчи тармоғида истеъмолчи тармоғига нисбатан юқори бўлган ҳолда, у истеъмолчиларнинг вертикал интеграциялашувига йўналтирилишни кучайтириши билан асосланади.
3. Харидор сотиб олаётган товарлар қиймати маҳсулоти хажмининг катта улушини ташкил этади. Бу ҳолат истеъмолчини, сотиб олаётган товар баҳосини камайтириш йўлини ахтаришга мажбур қилади.
4. Стандартларнинг мавжудлиги. Қатъий стандарт ва талабларни қаноатлантирувчи товарларб чиқариш зарурати, маҳсулот дифференциацияси стратегиясини қуллашга йўл қўймайди. Бу рақобатчиларнинг тенглашувига олиб боради ва истеъмолчи баҳонинг пасайишига эришади. Бундай ҳолат асосан қишлок хўжалиги маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи тармоқларда вужудга келади, чунки рентабеллик меъёри уларда жуда паст.

Мисол. Алюминли қоплама.

Истеъмол маҳсулотларини ўраш учун туника банкаларини ишлаб чиқишда пўлатни қўллаш айрим холларда шунга олиб келдики, яъни якуний маҳсулот қийматининг 40 фоизини пўлат улуши ташкил этди. Бу истеъмол моллари ишлаб чиқарувчиларни, товарнинг умумий қийматида пўлат улушини камайтириш йўлларини ахтаришга мажбур қилди. Якуний натижада ураш учун алюминийни қўллаш технологияси ишлаб чиқилди, бу эса маҳсулот баҳосида ўраш қиймати хиссасининг кескин камайишига олиб келди. Бу мисол, якуний маҳсулот қийматикатта бўлиши таъминотчи учун хавфли эканлигини

кўрсатади. Истеъмолчи анча арзон, ўрнини босувчи товарларни ахтаришга кўп куч сарфлайди. Хавф бозорни йўқотишнинг устувор йўналишларида пайдо бўлади.

ТАЪМИНОТЧИЛАР. Таъминотчилар томонидан бўладиган асосий хавф шундан иборатки, улар товар баҳоларни ошириши ёки сифатини пасайтириши мумкин. Бу қуйидаги ҳолатларда бўлиши мумкин.

1. Таъминотчилар тармоғида кам сонли фирмалар устунлик қилиши мумкин. Бу ҳолда рақобат интенсивлиги юқори бўлмаслиги мумкин ва улар баҳони юритиш имконига эга бўладилар.
2. Таъминотчилар ноёб ёки юқори табақалашган маҳсулотни сотади. Мисол учун, компьютер ишлаб чиқарувчилар, микропроцессорлар ишлаб чиқарувчи Intel компаниясига боғланиб қолган.
3. Товарлар ўрнини босувчи товарларининг йўқлиги. Бу ҳолатда таъминотчилар кўйидаги баҳо сиёсатини олиб боради, Қачонки истеъмолчи тармоғи энг паст рентабеллик миқдорига эга бўлади. Жами фойда таъминотчи тармоғида шаклланади
4. Фирма таъминотчи учун муҳим истеъмолчи ҳисобланмайди.

Агар ушбу товар,истеъмолчи – тармоқ корхонаси бозори асосий сегментга тегишли бўлмаган ҳолда, қоидагакўра кам аҳамиятли сегментларда баҳо сиёсати қуйидагича, яъни анчагина юқори баҳо ўрнатилади. Ушбу сегментнининг кам аҳамиятлилиги туфайли ҳам уни йўқотиш хавфи катта эмас.

АЛТЕРНАТИВ МАҲСУЛОТЛАР ВА ЎРНИНИ БОСУВЧИ ХИЗМАТЛАР.

Кўпчилик ҳолларда у ёки бу маҳсулот абадий мавжуд бўлмайди. Эртами ёки кечми у бошқа истеъмол сифатларига эга бўлган алтернатив маҳсулотлар билан алмаштирилади. Мисол учун, идора счётлари калькуляторлар билан алмаштирилган эди, улар эса уз навбатида персонал компьютерлар билан алмаштирилди. Бунда асосий хавф шундан иборатки ишлаб чикарувчи корхона аксарият ҳолларда альтернатив маҳсулотлар бозорида рақобатга қўшилиш имкониятига эга бўлмайди. Идора счётларини ишлаб чиқарувчи, калкуляторлар ишлаб чиқаришга тезда қўшилиб кетиши мумкин эмас. Бугунги кунда компьютер текстлари китобларни сиқиб чиқаришни бошлаяпти. Кўпчилик ҳолларда алтернатив маҳсулотлар баҳонинг белгиланган даражасининг ошиши билан аҳамиятли бўлади. Масалан, агар нефтнинг баҳоси бир баррельга 40 доллардан ортиққа кўтарилса унда альтернатив маҳсулот мисол қуёш энергияси унга рақобатбардош бўлади.

ТАРМОҚҚА КИРИШ ВА УНДАН ЧИҚИШ ТЎСИҚЛАРИ.

Тармоқнинг табиий чегаралари, тармоқда кириш ва ундан чиқиш тўсиқлари билан белгиланади. Айнан шулар янги рақобатчилар пайдо бўлиш хавфини белгилайди. Бу ерда гап, ушбу тармоқда товар ишлаб чиқаришни бошлаш қанчалик енгил эканлиги тўгрисида бораяпти. Мисол, тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш катта бошланғич капитал қўйилмаларни талаб қилмайди ва осонлик билан уни уй шароитида бошлаш мумкин. Пўлат куйиш тармоғида, аксинча, янги ишлаб чиқаришни бошлаш қийин - катта миқдорда бирламчи инвестициялар талаб қилинади.

Замонавий шароитда тармоққа киришнинг муҳим тўсиқларидан бири иқтисодий қамровлар билан белгиланади. Қайд қилинганидек, ишлаб чиқаришнинг ҳажми ошиши билан белгиланган харажатлар камаяди. Демак, компания энди бозорда талаб қилинаётган катта ишлаб чиқариш ҳажмига эга, бу тармоқда энди ишлаб чиқаришни бошлаётганларга нисбатан кўпрок, жалб этувчи ҳолатга эга. Кам ҳажмда маҳсулотлар ишлаб чиқаришда маҳсулот нархи анча юқори бўлсада бахо рақобатини ушлаб туриш анча қийин бўлади. Шундай қилиб, агар тармоқда йирик ишлаб чиқарувчилар фаолият курсатса, у ҳолда иқтисодиёт ўлчовлари (қамрови) ҳисобига бу тармоққа киришнинг жиддий тўсиқлари вужудга келади.

Тармоққа киришга, тармоқ маҳсулотлари турлари таъсир этиши мумкин, бу савдо маркаси билан узвий боғлик. Агар асосий рақобатчи кучлар кўп сонли бўлмаса, у ҳолда қоидага кўра уларнинг савдо маркалари машҳур бўлади. Янги ишлаб чиқарувчининг пайдо бўлиши билан истеъмолчилар ишончини қозонишда катта қийинчиликлар пайдо бўлади. Худди шундай ҳолат жахон бозорида ичимлик сувида вужудга келган. Машҳур савдо маркаларига эга бўлган, кўп сонли бўлмаган яхши таниш ишлаб чиқарувчилар янгилар учун жиддий тўсиқларни белгилайди. Бироқ ичимликлар бозорида маҳсулотлар анча хилма-хил ва ҳукумрон савдо маркалари энди анча кам, шунинг учун катта товарлар хилма-хиллигида янги ишлаб чиқарувчининг пайдо бўлиши амалда сезирларли эмас.

Тўсиқ, сифатида иқтисодиёт бирлигига боғлиқ, бўлмаган устунлик – юқори технология, географик жойлашув, жамланган тажрибанинг самарали таъсири бўлиши мумкин. Тармоқнинг давлат томонидан бошқарилиши ҳам жиддий тўсик, бўлиши мумкин.

Тармоқдан чиқиб кетишда тўсиқлар муҳум аҳамиятга эга бўлади. Булар давлат ёки ижтимоий чегаралашлар бўлиши мумкин, яъни активларнинг қисқа ихтисослашуви ва уларнинг алмаштирилмаслиги, стратегик ҳамкорликка боғлиқлиқ, бошқа тармоқда ўтишнинг катта харажатлари.

Тармоқда кириш тўсиқлари билан тармоқдан чиқиш тўсиқларининг ўхшашлиги тармоқнинг жалб қилиш умумий баҳосига таъсир кўрсатади.

ТАРМОҚДАГИ РАҚОБАТ. Ички рақобат – тармоқни умумий бахолаш ва турли хавфларнинг пайдо бўлишига олиб келувчи муҳим ташкилий жараёндир. Бу йўналишни биз кейинрок, рақобатнинг таҳлили бўлимида батафсилроқ кўриб чиқамиз. Бу ерда эса шуни қайд қиламизки, таҳлил учун асосий саволлар қуйидагилар:

Тармоқдаги асосий рақобатчи кучлар қандай?

Бозор улар ўртасида қандай тақсимланган?

Асосий рақобатчилар тармоқда балансни бузуб юборишлари мумкинми?

Рақобатнинг доимийлиги (интенсивлиги) қандай?

Рақобатчилар томонидан қандай стратегик қадамлар қўйилиши мумкин?

Ушбу тармоқда қандай рақобат устунликлари бўлиши керак?

Рақобатчиларнинг ўзларини тутишларини (фелини) айтиб бериш мумкинми?

Рақобат интенсивлиги тармоқнинг фойдалилик потенциалига ва инвестицияларнинг шу тармоққа самара бериш даражасига таъсир кўрсатади.

2.ТАРМОҚ ТАҲЛИЛИ: СТРАТЕГИК ИМКОНИЯТЛАР ВА ЖАЛБ ҚИЛИШ БАҲОСИ

Тармоқ таҳлилининг асосий мақсади қуйидагилардан ташкил топади:

- Тармоқнинг ўлчами, етуклик даражаси, рақобатнинг интенсивлиги ва ундаги асосий рақобатчи кучларни бахолаш;
- Тармоқнинг жалб қилувчанлигини баҳолаш;
- Корхонанинг тармоқдаги холатини у барча рақобатчи кучлар билан энг яхшидаражада хамкорлик қила олиш позициясини топиш.

Тармоқ таҳлилида ҳал этилиши керак бўлган бирламчи масалалардан бири бу тармоқ чегараси туғрисидаги масаладир. Ушбу тармоққа нималар киритилади? Бу оддий масала эмас, чунки кўп тармоқлар ушбу масалани тўғри қўйиш ҳисобига динамик ва тез ривожланиб бораяпти. Масалан, учун, 60-йилларда электроника тармоғи туғрисида ва ушбу тармоқдаги барча товарлар турларини қамраб олиши тўғрисида кўп гапириш мумкин эди. Бугунги кунда эса, бу тармоқ ривожланиб бир қанча янги тармоқлар - маиший электроника техникаларини ишлаб чиқариш, компьютерлар, микропроцессорлар ва бошкаларнинг таркиб топишига олиб келди. Тармоқни қайси чегараларда кўришкерак - йирик чегарадами, регионал ёки миллий даражадами? Чегаралар ва тармоқ

таҳлилининг мукаммаллик даражаси ушбу ҳар бир бўғинларда компания масштабига (ўлчамига), унинг мақсадли бозорларига ва стратегик йўналишига боғлиқ бўлади.

Тармоқ ҳолатини аниқ тушиниш учун, унинг умумиқтисодий ва ижтимоий-демографик даражадаги тасвирини бериш керак. Бунинг иқтисоддаги глобал тенденцияларни таҳлил қилиш керак ва қуйидаги саволларга жавоб топиш зарур.

Бугунги кундаги демографик тенденциялар қандай? Ижтимоий қадриятлар, ҳаётий услуб, ишлаб чиқарувчиларнинг маълумотлилик даражаси, нафақа сиёсати ва бошқалар қандай ўзгараяпти?

Қандай ижтимоий гуруҳлар катта таъсирни кўлга киритади?

Ҳукумат сиёсатида компанияларнинг қўшилиши, монополиялар, чет эл савдоси, солиқлар, иқтисодиётни бошқариш, мудофаа, атроф муҳитни ҳимоя қилиш ва бошқа муҳум аспектлардан кандай ўзгаришлар кутилмоқда?

Халқаро вазият қулай ёки ноқулай бўладими? Коррупция, зўровонлик, беқарорлик тенденциялари мавжудми?

Хар бир чет эл бозоридаги сиёсий хавф даражаси қандай?

Қандай халқаро келишувлар кутилаяпти ва интеграция жараёнидаги тенденциялар, иттифоқлар ташкил қилиш ва бошқалар қандай?

Глобал, регионал ва миллий бозорларда иқтисодий фаолият тенденцияси қандай?

Иқтисодий ўсиш, инфляция, фоиз ставкаси, капитал ва кредитларнинг етарлилиги ва истеъмолчилар харид қобилиятида қандай ўзгариш кутилаяпти?

Умумий техника ривожланишининг бугунги даражаси ва танденциялари қандай?

Бизнесга ва талабга техника ривожланишидан қандай таъсир кутилмоқда?

Тармоқ таҳлили структурасининг асосий саволлари 1-жадвалда келтирилган.

1-Жадвал

ТАРМОҚ ТАҲЛИЛИ СТРУКТУРАСИ

Истеъмолчилар	• Бозор ўлчамлари ва сегментлари, ўсиш сурати ва потенциали, тенденциялар ўзгариши қандай? • Талабнинг тармоқли ёки мавсумийлиги мавжудми? • Бозорнинг баҳога сезгирлиги қандай? • Тармоқдаги рентабелликнинг ўртачадаражаси қандай? • Камёб маҳсулотлар қандай? • Бир неча йирик истеъмолчиларга қарамлик мавжудми? • Вертикал интеграциялашув эҳтимоли қандай?
Таъминотчилар	• Таъминотчилар структураси, ўлчами қанчалик барқарор? • Таъминотчилар ўртасида рақобат даражаси қандай? • Таъминотчилар сизнинг даражангиздаги бизнесда интеграциялашувни ўстиришга интилаяптими? • Таъминотчилар келгусида қанчалик бир бирига тобе бўлади? • Хом ашё ва энергия манбалари ишончли бўладими? • Хом ашё харажатлари ёки унга эга бўлиш имкониятларида сезиларли ўзгаришларни кутишга сабаб борми?
Рақобат	• Рақобат интенсивлиги қандай? Тармоқда тенг рақобатчилар вабаланс мавжудми? Асосий ра-қоатчилар тармоқда балансни бузишлари мумкинми? Рақобатчилар ҳаракатини олдиндан билиш мумкинми? • Тармоққа кириш ва ундан чикиш тусиқлари қандай? • Технологияларнинг ривожланиши рақобат интенсивлигига қандай таъсир этиши мумкин? • Ўрнини босувчи товарларнинг рақобатбардошлилиги қандай? • Баҳолар рақобати ёрдами туфайли ўрнини босувчи товарлар бозорини эгаллаб олиш мумкинми?

Бу саволларнинг барчаси тармоқнингумумий жалб қилиш баҳоси билан боғлик. Тармоқнинг жалб қилиш баҳоси учун тармоқ йўналишини шакллантириш фойдалидир, бу 2-жадвалда кўрсатилган. Агар ҳар бир қатордаги тегишли юлдузчалар белгиланиб ва кейин уларни бир қатор бўйича бирлаштирилса, у ҳолда тармоқ, йўналиши еркин кўринади ва у жалб қилувчи бўлган йўналишлар яхши кўринади.

2- Жадвал

ТАМОҚНИНГ ЖАЛБ ҚИЛИШ БАҲОСИ УЧУН ТАРМОҚ ЙЎНАЛИШИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

Кўрсаткичлар	Ҳолати	Жалб қилиш баҳоси					Ҳолати
		Ўта жалб қилувчи эмас	Жалб қилмайди	Бетараф	Жалб қилувчи	Ўта жалб қилувчи	
ИСТЕЪМОЛЧИЛАРВАБОЗОР							
Бозор ўлчами	кичик	•	• •	•	•	• •	катта
Бозор ва по-тенциалнинг ўсиш сурати	кичик	•	• •	•	•	• •	катта
Талабнинг даврийлиги	юқори	•	• •	•	•	• •	паст
Талабнинг мавсумийлиги	юқори	•	• •	•	•	• •	паст
Баҳонинг сезгирлиги	юқори	•	• •	•	•	• •	паст
Маҳсулот фойдалилиги	паст	•	• •	•	•	• •	юқори
Маҳсулот дифференциа-цияси	аҳамиятсиз	•	• •	•	•	• •	аҳамия тли
РАҚОБАТ ОМИЛЛАРИ							
Тенг рақобатчи-ларнинг борлиги	Куп	•	• •	•	•	• •	кам
Рақобат интенсивлиги	юк;ори	•	• •	•	•	• •	паст
Рақобатчилар ихтисослашув даражаси	Паст	•	• •	•	•	• •	юкрри
Тармоққа кириш қийинчиликлари	Кичик	•	• •	•	•	• •	катта
Тармоқдан чиқиш қий инчиликлари	Катта	•	• •	•	•	• •	кичик

Бозордаги улуш-лар ўзгарувчан-лиги	Юқори	•	•	•	•	•	паст
Интеграция даражаси	Юқори	•	•	•	•	•	паст
Ўрнини боса-диган товарлар мавжудлиги	Кўп	•	•	•	•	•	кам
Қувватлар тўлиқ ишлатилиши	Паст	•	•	•	•	•	юқори
ТАРМОҚҚА КИРИШ ТЎСИҚЛАРИ							
Масштаб самараси	Паст	•	•	•	•	•	юқори
Талаб қили-надиган капитал қўйилма	Кам	•	•	•	•	•	кўп
Харидорларни нг таъминотчилар тарафдорлиги	Паст	•	•	•	•	•	юқори
Тақсимлаш каналларига мавжудлиги	Кўп	•	•	•	•	•	кам
Тақсимлаш каналларини йўл	Енгил	•	•	•	•	•	қийин
Хом ашёга Йўл	Енгил	•	•	•	•	•	қийин
Давлат томонидан ҳимоя	Заиф	•	•	•	•	•	кучли
Ижтимоий - маданий қаршиликлар	Заиф	•	•	•	•	•	кучли
ТАРМОҚДАН ЧИҚИШ ТЎСИҚЛАРИ							
Давлат ва ижтимоий чега-ралашлар	Кўп	•	•	•	•	•	кам
Активлар их-тисослашуви	Юқори	•	•	•	•	•	паст

Активлар конвертация-лашуви	Паст	•	•	•	•	•	юқори
Стратегик ўзаро алоқаларга боғлиқлик	Юқори	•	•	•	•	•	паст

Бошқа тармоққа ўтиш харажатлари	Юқори	•	• •	•	•	• •	паст
ТАЪМИНОТЧИЛАР							
Таъминотчилар ўртасидаги рақобат интенсивлиги	Паст	•	• •	•	•	• •	юқори
Ўрнини босувчи материаллар мавжудлиги	Кам	•	• •	•	•	• •	кўп
Маҳалий таъминотчилар мавжудлиги	Кам	•	• •	•	•	• •	кўп
Чет эл таъминотчиларига йўл	Қийин	•	• •	•	•	• •	енгил
Стратегик иттифоқлар тузиш	Кам	•	• •	•	•	• •	кўп
Таъминотчиларнинг вертикал интеграцияси даражаси	Паст	•	• •	•	•	• •	юқори
ТЕХНОЛОГИЯЛАР							
Техник янгиликлар даражаси	Юқори	•	• •	•	•	• •	паст
Ишлаб чиқариш ва маҳсулот қийинчиликлари	Юқори	•	• •	•	•	• •	паст
Патент ва интеллектуал мулклар	Кўп	•	• •	•	•	• •	кам
Маҳсулотнинг илм талаблилиги	Юқори	•	• •	•	•	• •	паст

Тармокнинг хаётий жараёни тушунчаси мухум мазмунга эга. Махсулот каби тармок хам уз ривожланишида турли хил боскичларни утади - тугулиш, усиш, етуклик ва таназзул. Бу боскичларнинг хар бирида пул окимлари харакати турлича - тугилиш боскичида тармок молиявий ресурсларни узига куплаб сингдиради, етуклик ва таназзул боскичларида пул маблаглари ижобий окимини кафолатлайди. Товарнинг хаётий жараёни, такомиллаштириш ва уз вактидаги илмий х,амда инженерлик ишлаб чикаришлар хисобига узайтирилиши мумкин. Бу холда махсулотнинг етуклик боскичи

анча узун булиши мумкин. 3-жадвалда хар бир хаётий боскичда муавффакиятли фоалият курсатиш учун зарур бўлган қобилиятлар турлари келтирилган.

3-Жадвал

МАҲСУЛОТНИНГ ҲАЁТИЙ БОСҚИЧЛАРИ

Ҳаёт босқичи	Туғилиш	Ўсиш	Етуклик	Танназул
Асосий функция ва стратегик фокус	Инжиниринг бозорга ёриб кириш	Сотиш Истеъмолчиларга лояллик бозор улуши	Ишлаб чиқариш самарадорлиги	Молия
Маркетинг	Бозорга ёриб кириш қобилиятлари	Савдо маркаси аҳамиятини ташкил қилиш, энг қуйи нуқтани топиш. Кўтарилиш каналларини ривожлантириш	Товарларнинг янги бозорларда агрессив кўтарилиш қобилияти ва энг қуйи нуқтаси ушлаб қолиш. Баҳони ташкиллаштириш, эгилувчанлиги. Маҳсулот диверсификацияси	Сотиш йўллари ва бозорларни танлашнинг Баҳодаги самарадорлиги, Компания имиджи. Истеъмолчилар билан муносабат
Ишлаб чиқариш	Ишлаб чиқаришни кенгайтириш қобилияти	Харажат-ларни камайти-риш маҳсулот сифатини яхшилаш	Маҳсулотни яхшилаш, Харажатни камайтириш Таъминотчилар ва буюртмачилар билан муносабат	Ишлаб чиқариш линиялари, харажатлар, заҳираларникамайтириш қобилияти.
Молиялар	Инвестицияни қўллаш учун ресурсларни ахтариш. Молиявий дастаклардан самарали фойдаланиш	Ишлаб чиқаришни тезда кенгайтириш ва маҳсулотни яхшилашни молиялаштириш қобилияти	Пул оқимларини тақсимлаш ва генерарлаш харажатлар ва баҳо тизими назорати самарадорлиги	Ортиқча жиҳозларни сотиш қобилияти
Ходимлар	Қабул қилишдаги эгилувчанлик ва бошқарув. Ходимларини ўқитиш. Ходимлар-нинг керакли малакали мутахассислар билан ишлаши	Фаоллашган ва лоқайд меҳнат ресурслари	Самарали тўлов қобилияти, ишлаб чиқаришни кўпайтириш	Ходимларни қисқартириш ва бошқа ишга ўтказиш қобилияти
НИОКР	Инжиниринг ва лойихалаш	Маҳсулотни такомиллаштириш, унинг сифатини ошириш қобилияти	Харажатларни камайтириш, янги вариантлар яратишқобилияти	Янги йўналишларни ривожлантириш янги ноёб сифатли маҳсулотлар яратиш қобилияти

Ҳаётий босқичга биноан барча тармоқларни бир неча турга бўлиш мумкин: пайдо бўлаётган, етук ва кекса тармоқлар. Барча бўлиши мумкин бўлган ҳодисаларни қамраб олиш учун, тармоқнинг яна иккита турини қўшиш керак - таркиблашмаган ва глобал.

Таркиблашмаган тармоқлар деб қуйидаги тармоқларга айтилади, яъни у кўплаб катта бўлмаган ва ўрта корхоналарга таянади ва уларнинг бирортаси ҳам бозорда устунликка ҳамда катта бозор улушига эга бўлмайди. Бундай тармоқларганашриёт бизнеси ва хизмат кўрсатиш соҳасининг кўплаб тармоқларини келтириш мумкин.

Тармоқнинг ҳар бир тури учун ўзининг таянч имкониятлари мавжуд, ва бу имкониятлар рўйхати 4-жадвалда келтирилган

4- Жадвал

ТАРМОҚ ТАРКИБИ ВА ИМКОНИЯТЛАРИ

Тармоқ таркиби	Имкониятлари
Таркиблашмаган	Консолидация (Йириклашиш). Масштаб самарасига эришиш. Эгалик таркибини ўзгартириш
Янги пайдо бўлаётган	Технологиядаги етакчилик стратегик ресурслар ва қобилиятларни ривожлантириш стандартлар яратиш
Етук	Маҳсулотни такомиллаштириш хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашга инвестиция киритиш инвестиция жараёнини ташкил этиш.
Кекса	Етакчилик қилиш муваффақиятли бозор қуйи нуқтасини билиш ҳосилни йиғиб олиб чиқиш
Глобал	Мульти миллий стратегиялар глобал стратегиялар

3.2 ИЧКИ ТАҲЛИЛ: КОМПАНИЯНИНГ КУЧЛИ ВА КУЧСИЗ ТОМОНЛАРИНИ БАҲОЛАШ.

Компания стратегияси аниқ, бўлиши билан бирга, унинг ички имкониятлари, кучли ва кучсиз томонлари билан мос тушиши керак. Стратегияни ишлаб чиқишдан олдин унга эришиш учун, компаниянинг бугунги кундаги ҳолатини реал тахлилдан ўтказиш зарур. Баъзида бу ишни корхона диагностикаси деб аташади. Стратегияни ишлаб чиқиш мақсадидаги диагностика, компания фаолиятининг қуйидаги муҳим йўналишларини қамраб олиши керак:

- ташкилий маданиятни;
- ходимларни, (менежментни кўшган ҳолда);
- бизнес тизимини, стратегик қарорларни ишлаб чиқишни, молия, инвестицияфаолиятини ва ташкилий структурани ресурслар мавжудлигини, информация оқими ва ташқи ҳамкорлик.

Корхонанинг ички таҳлили, натижа сифатида нафақат унинг бугунги кундаги ҳолати тўғрисида аниқ тасаввур бериб қолмасдан, балки стратегик мақсадлар ва ресурслар, компаниянинг стратегик устунлиги ва заифлиги, стратегик муаммолар тўғрисида ҳам маълумот беради.

Диагностика босқичида компаниянинг муҳим муаммоларини, компания бошидан кечириши, кўринадиган ва сезиладиган қийинчиликларни аниқлаш билан бошланади. Ҳақиқий қийинчиликлар диагностика ўтказиш жараёнида аниқланиши керак. Шунга қарамасдан улар стратегик омиллар йиғиндисини ва баҳолаш кўрсаткичлари тизимида шаклланишини ҳисобга олиш керак.

Стратегик муаммолар туғрисидаги ҳолатни кенг ёритиш учун кўрсаткичлар тизими корхона диагностикасидаги энг катта қийинчилардан бири бўлиб, у ҳар доим компания бизнесининг ўзига хослигини ҳисобга олиши керак. Ҳар қандай ҳолатда

кўрсаткичлар тизими компаниянинг стратегик ресурслари, унинг стратегик қобилиятлари, кучли ва кучсиз томонлари тўғрисида аниқ тасаввур бериши керак. Кўрсаткичлар тизими қайд қилиниши керак бўлган асосий йўналишлар 5 - жадвалда келтирилган. Асосий курсаткичларнинг янада қисқа рўйхати 6-жадвалда келтирилган. Стратегик тахлилнинг иккинчи босқичида маълумотларнинг йиғилиши тўғрисидаги таъсурот шаклланади. Учинчи босқич, эсамаълумотлар олинган ва шакллантирилган бўлади.

Тўртинчи босқичда омиллар ва маълумотларнинг таркиби аниқланади.

Таркибий қисмлари бизнеснинг стратегияси ва ихтисосига жавоб бериши ва у стратегияни шакллантиришнинг келгуси ишлари учун ресурслар стратегиясини ва корхона кобилиятини, унинг кучли ва кучсиз томонларини аниқ белгилаши керак.

Бешинчи босқичда ресурслар ҳолатини, асосий муаммоларнинг кучли ва кучсиз томонларини, ҳамда стратегик қарорларни баҳолаш лозим. Ушбу босқичда, асосий муаммоларни, ҳамда келгусида стратегик қарорларни ҳам қайта кўриб чиқишга олиб келувчи маълумотларни олиш мумкин.

Сўнги олтинчи босҳич, хулосаларни шакллантиришга йўналтирилган бўлиши, ҳеч бўлмаганда рақобат устунлиги йўналишлари, бизнесга қўйилаётган асосий талаблар, зарур малака ва тажрибалар, етишмаетган тажриба ва малакалар тўғрисида маълумот бериши керак.

5 – жадвал

КОРХОНАФАОЛИЯТИНИНГ АСОСИЙ КЎРСАТКИЧЛАРИ

Инвестиция соҳасида	• Келтирилган қиймат кўрсаткичлари • Келтирилган соф қиймат • Ўзини қоплашнинг ички меъёри (нормаси) • Бугунги ўзини қоплаш даромадлилик ставкаси • Инвестиция даромади • Соф актив даромад • Барча активлар даромади
Молиявий қарорлар қабул килиш соҳасида	• Акция даромади • Акция пул маблағларининг оқими • Дивидентлар тўлаш коэффициенти • Фоизли тўловларнинг қопланиши

	• Хусусий капиталга даромад • Капиталлашув коэффиценти • Қарзга олинган хусусий капиталнинг улуши • Қарзни қайтариш • Капиталнинг қиймати • Акциядорлик капитали
Асосий фаолият соҳасида	• Бозордаги улуш • Асосий сегментлар ўлчови • Талабнинг сезгирлиги • Баҳо эгилувчанлиги • Технология даражаси • Кувватлардан фойдаланиш даражаси • Қувватлардан фойдаланиш самарадорлиги • Иш самарадорлиги

6 - жадвал

КОРХОНА ФАОЛИЯТИНИНГ ҚИСҚАРТИРИЛГАН АСОСИЙ КЎРСАТКИЧЛАРИ

Маркетинг	• Фирма маҳсулотлари ва унинг хизматлари • Маҳсулотнинг жамланиши ва ҳажми, унинг асосий истеъмолчилари • Асосий ва иккинчи даражали бозорлар улуши • Асосий товарларнинг ҳаёт даври • Сотиш каналлари: сони, ҳаракат сфераси, назорат • Истеъмолчилар талабини билиш ва сотишни ташкиллаштириш • Товар ёки хизмат имиджи, улар мавқеи ва сифати • Баҳо стратегияси ва баҳони ташкил қилишнинг эгалувчанлиги • Бозор билан қайта алоқа, янги товарлар, хизмат ва турлари ва бозорларни аниқлаш • Товарларни сотгандан кейин кафолатли хизмат кўрсатиш • Муаллифлик ҳуқуқларига риоя қилиш
Ишлаб чиқариш	• Ҳом ашёнинг мавжудлиги ва таъминотчилар билан муносабат • Асосий фондлар назорати тизими, асосий капиталнинг айланувчанлиги • Объектлар жойлашуви ва улардан фойдаланиш • Самарадорлик даражаси • Объектларнинг техник самарадорлиги ва ускуналардан фойдаланиш • Ўриндошларни қўллаш самарадорлиги • Вертикал яқинлашув даражаси • Ускуналар даромадлилиги ва самарадорлиги даражаси • Технологик ва харажатлар потенциали
	• Изланиш ва инжиниринг, янги технологиялар, иновациялар • Патентлар ва савдо маркалари

Молиялар	• Корпоративдаражадаги манбалар • Солиқ, фаолияти • Дивидент сиёсати • Молиявий барқарорлик, альтернатив молия стратегиясини қўллаш қобилияти • Бухгалтерия ҳисоби ва молиявий режалаштириш самарадорлиги • Инвестиция сиёсати • Ҳисобот тизими • Молиявий коэффициентлар тизими
Ишчи-Хизматчилар	• Бошқарув ходимларининг тажриба ва малакаси • Ишлаб чиқариш ходимларининг тажриба ва махсус малакалари • Меҳнат ресурсларининг самарадорилиги • Кадрлар сиёсатининг самарадорлиги • Кадрлар қўнимсизлиги ва ишга келмаслик
Ташкилий маданият ва бошқаришни ташкиллаштириш	• Фирма имиджи ва обрўси • Компания философияси, ўлчами ва қиммати • Мулк таркиби, қизиқувчи томонлар • Малакалар, қобилиятлар, бошқарув юқори бўғинининг қизиқишлари, етакчилик услуби • Режалаштириш тизими • Ташкилий структура • Маълумот оқимлари ва қарорлар қабул қилиш тизими • Қарорлар ижросининг назорати тизими,самарадорлиги • Корхоналараро ҳамкорлик

7 – жадвал

КОРХОНА АСОСИЙ ОМИЛЛАРИНИНГ НАМУНАВИЙ РЎЙХАТИ

Т.с	Кўрсаткичлар	5	4	3	2	1
Бозорва рақобат омиллари						
1.	Бозордаги улуш					
2.	Асосий сегментлардаги улуш					
3.	Бозордаги ҳар йиллик ўсишнинг улуш ўсишига таъсири					
4.	Талабнинг баҳо ва хизмат кўрсатиш даражасига таъсири					
5.	Баҳони ташкил қилишнинг эгилувчанлиги					
6.	Бозор ва рақобатни янги технологияларнинг пайдо бўлишига таъсири					
7.	Интеграция даражаси					
8.	Таъминотчиларга қарамлик					
9.	Товар ўтадиган йўналишларга эгалик					
10.	Хизмат кўрсатиш даражасининг чукурлиги					
11.	Маркетинг тадқиқотлари даражаси					
12.	Янги бозорларга товарлар киритишнинг имкониятлари					
Молиявий ва иктисодий омиллар						
13.	Молиявий барқарорлик					
14.	Таннарх					
15.	Капитални ўстириш қобилияти					
16.	Қамров самараси					
17.	Капиталнинг қиймати					

18.	Капиталнинг айланиш даражаси					
19.	Харажатлар назорати самараси					
20.	Акциядорлар, кредиторлар ва инвесторлар билан муносабат					
21.	Молиявий режалаштириш тизими самарадорлиги					
22.	Солиқни режалаштириш					
Ишлаб чикариш омиллари						
23.	Технологик даража					
24.	Қувватлардан фойдаланиш самарадорлиги					
25.	Хом-ашё таъминоти ва сифати					
26.	Ишлаб чиқариш самарадорлиги					
27.	Ускуналарни қайта ўрнатиш эгилувчанлиги					
28.	Сифат назорати самарадорлиги					
Ишчи хизматчилар						
29.	Раҳбарлар малакаси					
30.	Ходимлар малакаси					
31.	Рағбатлантириш даражаси					

РАҚОБАТЛИ ТАҲЛИЛ. (SWOT- таҳлил). Номланиши инглиз сўзлари аббревиатурасидан ташкил топиб куч, заифлик, имконият ва хавфни билдиради. Таҳлил компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари, потенциал бозор имкониятлари ва хавфларни таққослашга асосланади. Рақобат ҳолати таққослама жадвалининг тузилиши шундай кўрсаткичлар тизими ёки унинг қисмларига асосланиши керакки, улар компания ички таҳлили натижасини ўзида акс эттиради. Агар ҳар бир кўрсаткич рақобатчилар билан таққосланиб, беш баллик шкала бўйича баҳоланса ва жадвалга кўчирилса унда компаниянинг таққослама профилини қуриш мумкин, бунда компаниянинг рақобатчиларга нисбатан у ёки бу йўналишдаги устунлиги ёки камчиликлари яққол намоён бўлади. 7- жадвалда асосий омилларнинг наъмунавий рўйхати таққослама таҳлил учун келтирилган.

Стратегик гуруҳлар таҳлили. Стратегик гуруҳлар деганда муҳум стратегик кўрсаткичларга бир хил стратегик муносабатларга эга бўлган тармоқ компаниялари йиғиндиси тушунилади. Стратегик гуруҳларнинг таҳлилида асосий эътибор тавсифга, узига хослиги ва рақобатчи компаниялар стратегиясига қаратилган. Асосий таҳлил қилинадиган саволлардан бири - компаниянинг маълум стратегик гуруҳга ўзининг фойдалилик даражаси билан тегишли бўлишидир. Умуман стратегик гурухлар таҳлили тармоқдаги табақалашган ҳолатни олишни таъминлайди ва компаниянинг гуруҳдаги ўрнини белгилайди.

БИЗНЕСНИНГ МУСТАҲКАМЛИГИВАТАРМОҚНИНГ ЖАЛБ ҚИЛУВЧАНЛИГИНИНГ ТАҚҚОСЛАМА ТАҲЛИЛИ.

Бу усул бизнес-портфел ва инвестиция йўналишини танлаш таҳлили учун ишлатилади. У бизнес мустаҳкамлиги таққослама таҳлилига (компаниянинг бозорда рақобатлашиш қобилиятига) ва тармоқнинг жалб қилувчанлигига асосланди. Рақобат ҳолати мустаҳкамлиги солиштирма таҳлилини ўтказиб, компаниянинг матрицадаги ҳолатини аниқлаш керак, кейин тармоқдаги рақобат ҳолатини ҳисобга олган ҳолда тегишли йўналишларни янада чуқурроқ ўрганиш лозим.

Назорат саволлари:

1. Тармоқнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучлари қандай?
2. Бозор сегментацияси нима?
3. Истеъмолчилар мотивациясинима?
4. Истеъмолчиларнинг қониқтирилмаслиги қандай хавфларни вужудга келтиради?
5. Бозорни сегментация қилиш учун қандай йўналишлардан фойдаланилади?
6. Индустриал истеъмолчилар фаолиятида қандай бозор хавфларимавжуд бўлади?
7. Таъминотчилар томонидан қандай хавфлар келиб чиқади?
8. Альтернатив ўрнини босувчи - маҳсулотлар қандай хавф келтиради?
9. Тармоққа кириш ва ундан чиқиш тўсиқлари нима?
10. Кириш тўсиқларининг қандай турлари мавжуд?
11. Тармоқ таҳлилининг асосий мақсади нимадан иборат?
12. Товар ва тармоқнинг ҳаёт босқичи нима?
13. Турли туркумдаги тармокларнинг имкониятлари қандай таққосланади?
14. Корхона ички таҳлили нималарни қамраб олади?
15. Ички таҳлилнинг умумий кўринишини изоҳлаб беринг.
16. SWOT-таҳлилининг мазмуни нима?
17. Стратегик гуруҳлар таҳлили нима?
18. Бизнес мустаҳкамлиги ва тармоқнинг жалб қилувчанлик таққослама таҳлилининг мазмуни нимада?

3.3.СТРАТЕГИККОИДАВАҚАРОРЛАР

Стратегик қарорлар компания фаолиятининг барча соҳаларини қамраб олади. Мулоҳазанинг тушунарли бўлиши учун компанияни тўртта бош компанентлардан иборат деб тасаввур қиламиз:

- бизнес тизими
- тузилма (таркиб)
- одамлар
- ташкиллаштириш маданияти

Бизнес тизими учта асосий йўналишни қамраб олиб,улар бошқарув жараёнида қабул қилинадиган қуйидаги қарорларга мос тушиши керак.

- сиёсат ва стратегияни шакллантириш, уларнинг амалга оширилиши устидан назорат қилиш
- инвестициялаш ва молиялаш
- асосий фаолият

Асосий фаолият бу ўринда анча кенг тушунча бўлиб, барча ишлаб чиқариш йўналишларини ўз ичига олади. Уларнинг молиявий таъминоти, ресурслардан самарали фойдаланишга, бозордаги самарали ҳаракатга ҳамда тўғри баҳо сиёсатини ўрнатишга боғлиқ бўлади. Бу соҳада қарорлар қабул қилишнинг асосий стратегик йўналишлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ресурслардан фойдаланиш
- бозорни танлаш ва бозор ҳолатини ўрганиш
- рақобат ҳолатини шакллантириш
- баҳо стратегиясини шакллантириш
- самарали ишлаб чиқаришни таъминлаш
- асосий қувватлар ва иқтисодий дастакларни шакллантириш
- изланиш ва инжиниринг йўналишлари.

Инвестиция қарорлари, компания қанча ва қайси йўналишларда инвестицияга эҳтиёж сезиши тўғрисидаги саволларга бериладиган жавоблар билан боғлиқ. Инвестициялар:

- бизнесни ривожлантиришга
- бозорда ўрнини сақлашга
- активларни сотиш ва бўлинмаларни қисқартиришга йўналтирилиши мумкин.

Инвестиция жараёни хавф (таваккал) билан боғлиқ. Инвестор ўз капиталини келгусида ўсишини мақсад қилиб қўяди. Аммо ўсиш кафолатланмаган, қўйилган пулларни йўқотишнинг хавфи ҳар доим мавжуд. Инвестор учун турли ҳил хавфлар мавжуддир ва уларнинг барчаси стратегик қарорларни ишлаб чиқишда баҳоланиши керак.

Молиявий қарорлар энг аввало стратегияни амалга ошириш учун зарур бўлган молиявий ресурсларни қандай қилиб ва қаердан олиш масаласи билан боғлиқдир. Шуни эътиборга олиш керакки, ҳар қандай стратегия ҳақиқий олиниши мумкин бўлган молиявий ресурсларга йўналтирилган бўлиши керак. Бунда, стратегик сферадаги муҳим, ҳал қилувчи йўналиш бўлиб, ишлаб чиқариш фаолиятидан олинган фойдани (эгаларига дивидентлар, кредиторга фоизлар, тақсимланмаган фойда) тақсимлаш билан боғлиқ қарорлар ва капитал тизимини (молиявий дастак, хавф ва даромад нисбати) асослаб бериш билан боғлиқ, қарорлар асосий рол ўйнайди.

Барча қарорлар компания эгалари манфаати учун қабул қилинади ва иқтисодий фойда олишга йўналтирилади. Натижада эса барча уч йўналишдаги қарорлар компаниянинг акционерлик қийматини оширишга йўналтирилган бўлиб, кўпчилик ҳолатларда пул маблағларининг келгусидаги ҳаркати билан ўлчаниши мумкин. Мазмунига кўра бу ғоя анча содда. Менежерлар ўз фаолиятларида ўзларининг барча қарорларини асослаб беришлари керак, стратегияни ҳам пул маблағлари ҳаракатининг иқтисодий фундаменти кўринишида. Стратегик алтернативларнинг сўнги натижаси иқтисодий кўрсаткичлардан фойдаланилган ҳолда баҳоланишига интилиш керак. Бу ҳар доим шундай бўлишини билдирмайди. Стратегик қарорларнинг қабул қилинишида асосий критериялардан бири сифатида жалб қилинган молиявий характерни кўриш мумкин.

Мисол учун, стратегик қарорлар компаниянинг бозордаги улушини сақлаш ёки кўпайтириш мақсадида қабул қилинган бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, «бизнес тизими» боғлами стратегияни ишлаб чиқишда, қайси йўналишларда ва қандай ҳажмда инвестициянинг амалга оширилиши, қандай манбалардан бизнеснинг молиялаштирилиши, асосий фаолият йўналиши ва бозордаги ҳаракатнинг қандай амалга оширилиши тўғрисида қарор қилиниши керак.

Кейинги блок структурани шакллантириш билан боғлик бўлиб, нафақат ташкилий структурани балки ташкилотнинг ички ва ташқи маълумотлар оқимини ҳамда ташқи альнслар ва ташқи муҳитбилан барқарор фаолиятини боғловчи бошқа алоқаларни шакллантириши зарур.

Компанияда ишловчи кишилар, компаниянинг стратегик лаёқатини асосий ташувчи ҳисобланади. Шунинг учун ҳам стратегик қарорлар корпоратив билим, тажриба, фаолият ва коммуникация тизимини шакллантирувчи барча саволларни қамраб олиши керак.

Бошқа барқарор компанентлардан бири ташкилий маданият бўлиб, у компанияда нафақат бугунги кунда ишлаётган кишилар ҳиссасини, балки уни ташкил этган, унда илгари ишлаган ва барқарор одатлар, ўзини тутиш йўллари, қадриятларни яратган кишилар ҳиссасини ҳам акс эттиради. Янги стратегияни ишлаб чиқишда унинг ташкилий маданиятини ва йўлга қўйилган муносабатларга қанчалик таъсир этишини аниқ тассаввур қилиш керак.

Стратегик қарорлар билан таъсиркўрсатиш мумкин бўлган компания фаолиятидаги турли хил йўналишлар мана шулардан иборат.

Стратегик қарорлар нафақат компанияда содир бўлаётган ҳолатни, балки ташқи шароитнинг аниқ баҳоланишига ҳам таянади. Стратегик қарорлар асосининг яқинлашувини қуйидагилар ташкил этади:

-Тармоқнинг жалб этиш қобилияти;

-Компаниянинг бозор стратегияси;

-Компаниянинг функционал ва стратегик соғломлиги;

Стратегик қарорларни лойиҳалашнинг умумий кўриниши ташқи таҳлилдан иборат бўлиб, унинг асосида бозорларнинг имкониятлари, хавфлари, тенденциялари ва стратегик масалалари ётади. Иккинчи ташкил этувчи ички таҳлил бўлиб, унинг асосида стратегик қобилиятлар ва ресурслар, стратегик устунлик ва заифлик, стратегик муаммолар ўз ифодасини топали. Шундан сўнг стратегик алтернатив жамланмаси шаклланади ва компания фаолиятини таърифловчи турли ҳил стратегиялар баҳоланади, барча кўрсаткичлар спектори қамраб олинади. Шунинг асосида, содир бўлиши мумкин бўлган турли хил хавфлар баҳоланиб аниқ стратегияни танлаш амалга оширилади. Шундан сўнггина хусусий стратегияни қуриш даври ниҳоясига етади. Кейин бу стратегия, алоҳида функционал бўлинмалар вазифалари ва қарашларини белгиловчи функционал стратегиялар жамланмасига айланади. Шундан кейин стратегияни тадбиқ этиш ва ижроси устидан назорат тизими шаклланади. Компанияда стратегик қарорлар қабул қилишнинг умумий кўриниши қуйидагилардан иборат.

Стратегия учта муҳум шартларни қаноатлантириши керак.

1. Стратегия актуал (замонавий талабларга жавоб берувчи) бўлиши керак. Демак, у бугунги кунда амал қилаётган бозор имкониятларига таяниши ва мавжуд потенциал хавфларни ҳисобга олиши ёки стратегик кўрабилишгатаяниши керак.

2. Стратегия ҳаққоний (амалий) бўлиши керак. Демак, у компаниянинг ҳақиқий потенциалини, унинг ички имкониятлари ва ресурслари, кучли ва кучсиз томонларини ҳисобга олиши керак.

3. Стратегия бажариладиган бўлиши керак. Демак, унга барча қизиқувчи томонлар - акционерлар, бошқарув ходимлари, компания хизматчилари қўшилиши ва унинг амалга оширилиши учун кучларини сарфлашга тайёр бўлиши ва бундан ташқари стратегияни

тадбиқ этиш ва барча бўлиши мумкин бўлган ўзгаришларни амалга оширувчи режа мавжуд бўлиши керак.

СИЁСАТ, ПРОЦЕДУРА, ҚОИДАЛАР УЛАРНИНГ НИСБАТЛАРИ.

Биз кўриб чиққан тушунчалар - сиёсат, процедура, қоидалар ўз моҳиятлари билан ўҳшашдирлар.

Коидалар, качонки режаларнинг амалга оширилиши яъни топшириқни аниқ бажарилишига боғлик бўлса, раҳбарият ҳеч қандай танлов эркинлигини қўлламаслиги мумкин. Масалан ЦРУ ички хавфсизликни таъминлаш учун ишга фақат бетараф шахсларни олиши керак. Шунинг учун у ҳар қандай кишини ишга ёллашдан олдин унинг таржимаи ҳолини билиши, салбий натижаларга олиб келиш эҳтимоли бўлса, раҳбарият танлов эркинлигини кўллаш лозим деб ҳисоблайди. Кўпгина ташкилотларда, масалан, ходимлар муайян вақтда ўзларининг иш жойларида бўлишлари талаб қилинади.

Майда, лекин муҳим муаммоларни ечишда ва мақсадларга эришишда бўйсинишнинг юксак даражаси талаб қилинса, раҳбарият қоидалардан фойдаланади, қачонки раҳбарият ходимлар харакатини чеклашни хоҳласа у қоидаларни ишлаб чиқади.

Қоидалар ўзига хос якка тартибда нима қилиш зарур эканлигини кўрсатади.

Қоидаларнинг процедуралардан фарқи, улар аниқ ва чегараланган масалага мўлжалланган бўлади. Процедуралар эса бир нечта ўзаро боғлик кетма-кет бажариладиган харакатларнинг мавжудлигини тақозо этади.

8-жадвалда қоида ва процедуралар ташкилот мақсадларига эришишга қандай таъсир этиши кўрсатилган.

8-Жадвал

ҚОИДА ВА ПРОЦЕДУРАЛАРНИНГ МАҚСАДГА ЭРИШИШГА ТАЪСИР ЭТИШИ

1. Ходимларга харакатнинг шундай йўналишини курсатадики, натижада бу йўналиш юксак эхтимоллик даражаси билан самарали булади ва максадга эришишни таъминлайди.
2. Самаралик даражасини зарур булмаган такрорланишини истисно килиш йўли билан амалга оширади.
3. Аник, вазиятда ходимлар нима килишини олдиндан билишга имконият яратади.
4. Олдинги натижалар ёки бошка гурух натижалари билан аник таккослашга имкон беради (бир хил топшириклар, бир хил усуллар билан бажарилади ва улар доимий ёки юксалиб бораётган самара билан бажарилиши шарт)

ҚОИДА ВА ПРОЦЕДУРАЛАР БИЛАН БОҒЛИҚ МУАММОЛАР.

Айрим пайтда ишчилар қоида ва процедураларни ўзларининг ҳаракатида тўсқинлик қилаётган ёки мазмунга эга эмас нарсалар деб ҳисоблайдилар.

Ишчилар қоидаларга қарши чиқишлари мумкин, қоидалар ташкилот ва унинг раҳбарига асосланган ёки асосланмаганлигидан қатъий назар, зарар келтиради, қоидаларни бу шароитда йўқ қилиш энг оддий қарордир. Лекин уларни йўқ қилиниши улар ечиши лозим бўлган муаммоларни янада кескинлаштиради, қоидаларнинг фойдадан зарарни кўпроқ, келтиргандаги шароитни таҳлили шуни кўрсатадики, муаммоларнинг манбаи қоида ва процедураларнинг ўзлари эмас, балки раҳбар ходимларнинг қоидаларни ишчиларга етказишда билим ва савиясининг пастлигидир.

Замонавий ишчилар, хатто ташкилотларнинг пастки поғоналаридаги раҳбар ходимларга нисбатан яхшироқ билимга эгадир. Бундан ташқари, АҚШ маданиятида шахсий эркинлик ғояси жуда ҳам кучли. Ишчилар буйруқ, диктатор шаклида берилган қоидаларга бўйсинишни хохламайди. Ташкилий таркибни такомиллаштириш стратегияси, деярли барча замонавий компаниялар томонидан ишлаб чиқилади у ўз ичига қўшимча элемент сифатида янги, қониқтирувчи ишлаб чиқариш ва бошқарув бўлинмаларини ташкил этишни тақозо этади.

Масалан: "Женерал Моторс" катта капиталларини "Сатурн" лойиҳаси учун сарфлади. Бу янги, энг афзал дунё тажрибаси асосида Америка ишлаб чиқариш тизимини бунёд этиш учун қўйилган қадам эди. Унинг ўзига хос хусусияти шундан иборат эдики, у кўриниши жиҳатидан пирамида шаклида эмас, балки айлана шаклида ташкил қилинган. Бу тизим марказида 10-15 аъзога эга бригадалар мажмуаси, ташқи халқа стратегия назорат қўмитаси (компания ва касаба бирлашмалар раҳбарияти) туради.

"Сиёсат" - Стратегия ва тактика режаларини муваффақиятли амалга ошириши мумкин, қачонки ташкилотда уни яхши йўлга қўйган тажрибада синалган мўлжал тизими мавжуд бўлса. Бу каби мўлжал тизими ташкилот сиёсати номини олган.

Стратегия каби фирма сиёсати ҳам раҳбарият томонидан ташкил этилади ва амалга оширилади. Сиёсатнинг харакат турини танлашда ва қарор қабул қилишда умумий раҳбарлик талаб этилади. Сиёсат менежменти, қўйилган мақсадларга эришиш учун қандай йўналишда харакат қилишини Аниқлайди. Мўлжални ва қўйилган масалалар ечимини аниқлаш усулларидан фойдаланади.

Фирмадаги бошқарувнинг энг яхши усули - бу кадрлар сиёсатини ишлаб чиқишдир. Кадрлар бошқарувидаги психологик муҳитининг ижобий ечимини йирик Америка фирмаларидан бири: постлик товарлар "Мери Кей Косметик" раҳбарияти олиб бораётган сиёсатини кўриш мумкин.

Фирма сиёсатининг мақсадига қўшимча қилиб раҳбарият томондан қўйилган масалаларни ечиҳца ёрдамлашувчи харакатлар мажмуасини ишлаб чиқади. Бу мажмуа «процедура» деб аталади. Мохияти бўйича процедура дастур буйича бажарилган қарор дейиш мумкин. Процедуралар ўтмиш тажрибаси унинг муваффақияти ва мағлубияти асосида ишлаб чиқилади. Процедуралар шундай шароитларда, яъни аниқ вазият аввалгисига ўхшаш бўлганда ишлатилади. Инсон олдиндан тайёрланган қоида, яъни процедуралар бўйича харакат қилаётган бўлса, унинг харакати албатта натижага эга бўлади. Шундай қилиб, процедуралар масалани ечиш кафолати ва бу қарорнинг ечими тўғрилигини назорат қилувчи сифат кўрсаткичидир.

Масалан: кўплаб савдо компаниялари ўз хизматчиларини командировкага жўнатади, бориб келгандан сўнг кетган харажатлар бўйича харажатларбланк тўлдирилади, у ердаги процедураларанқ бажарилади. Яна шунга ўхшаш "Мак дональдс" компанияси олсак техник процедуралар кўрсатилган 1500 бетли таом тайёрлаш процедуралари мавжуд бўлган таомномага амал қилади.

"Қоидалар": Инсонни эркин харакатини яна ҳам жиддий чеклови, унга ёзма равишда бериладиган ахлоқ қоидасидир. Ташкилот раҳбарияти қоидани шундай холатлар учун яратадики, уни бажариш масалани аниқ ҳал қилинишига боғлик бўлади (режа бажарилиши, максадлар). Масалан: Кимёвий лабораторияларда "Чекиш ман этилади" деб ёзиб қўйилади, бу албатта хавфли бўлади. Харидорларга кўнгилчанлик билан хизмат кўрсатиш қоидаси савдо фирмаси учун энг муҳим ҳисобланади, агар у бозорда ўз ўрнини топишини истаса, ишга аниқ вақтида келиш ва кетиш қоидаси ҳамма ишлаб чиқариш ва жамият йўналишидаги ташкилотлар бажарилиши шарт қоидалар ҳисобланади.

Қоида билан процедуранинг фарқи шундан иборатки, қоида битта аниқ масала учун ҳисобланган бўлади. Процедура эса бир неча харакатлар мажмуини ўзида акс эттиради.

Талаб қилингандек бажарилиши шартлигини тушунтириб беришни талаб қилади. Шунинг учун ишчиларга фақат асосланган яхши қоидаларнинг мақсади ҳақида маълумот бериш керакдир. Ходим нима учун қоидалар, ташкилот фаолиятини самаралироқ қилишга ёрдам беришини тушунса, унинг кўпинча ўзи хамкорликка интилади.

Рах.барлар нафақат мажбуран бўйсиндиришга, балки тушунтиришга харакат қилса фаолияти самарадорли, бўлишишини яққол кўрадилар.

Сўз (халқаро) кўп миллати ташкилотлар хақида борганда тактика, стратегия, процедура ва қоидаларнинг мазмуни ва амалга оширилиши янада мураккаблашади.

Табиийки ташкилот тизимида хар хил маданиятли вакиллар бўлганда қоидалар ва процедураларни амал қилишида катта қийинчиликлар вужудга келиши мумкин. 9-жадвалда Япон ва АҚШ фирмаларини бошқариш усуллари бир-бири билан таққосаланади.

9-жадвал

Япония ва АҚШ бошқариш тизимларининг тафсифномаси.

Япония	АҚШ
1. Умрбод ёлланиш тизими	Қисқа муддатли ёлланма мехнат
2. Хақ тўлаш ва тайинлашда катталик тамойили	Якка (индивидуал) иш натижалари бўйича ҳак тўлаш
3. Расмийлаштирилмаган, шаклланмаган назорат	Расмийлаштирилган назорат
4. Иш топширишни ноаниқ ёритилиши	Иш топширишни аниқ ёритилиши
5. Жамоатчилик масъулияти	Индивидуал (якка) маъсулият
6. Лавозим ва топшириқ йўқлиги	Топшириқ лавозимга боғлиқ
7. Мувофиқлаштириш ва хамкорликка асоий эътибор бериш	Самарадорлик ва натижаларга асосий эътибор бериш
8. Келишилган қарорлар (биргаликда қабул қилинган)	Индивидуал қарорлар
9. "Пасдан юкорига" бошқариш	"Юқоридан пастга" бошқариш
10. Ишлаб чиқаришда узлуксиз малака ошириш ва ўрганиш	Махсус малака ошириш ва ўрганиш дастурлари мавжудлиги
11. Янги ўқув юртларини	Битирувчиларни ва тайёр
битирувчиларниўзига жалб қилиш	мутахассисларни ўзига жалб қилиш
12. Узоқ муддатга мўлжалланиши	Жорий натижаларга эътибор бериш

Олдин биз стратегик режалаштириш ва режани амалга ошириш жараёнларини ўрганган эдик. Энди эса режани мослаштириб, келиштириш ва назорат қилишни ўрганамиз. Бу жараёнларнинг энг муҳим инструментлари (қуроли) - бу бюджетлар ва мақсадлар бўйича бошқариш.

БЮДЖЕТЛАР. Режалаштиришнинг асосий вазифаларидан бири - бу ресурсларни мумкин қадар самарали тақсимлашдир. Режалар ресурслардан фойдаланишга тегишли харакатларни мақсадларга эришиш учун йўналтиришга ёрдам беради.

Лекин режаларда айрим холларда жуда муҳим масалалар ечилмай қолиши мумкин: - қандай ресурслар мавжуд ва улардан қандай фойдаланиш керак, мавжуд бўлган ресурслардан фойдаланганда қандай мақсадларга эришиш мумкин ва эришиш мумкин эмас?

Қандай ресурслар мавжуд эканлигини билиш учун раҳбарлар бюджетлардан фойдаланади. Бюджет инструменти "мақсадлар, стратегия, қоидалар" тизимига бевосита кирмаса хам у билан яқин боғланган.

БЮДЖЕТ: бу сон жиҳатдан аниқланган мақсадларга эришиш учун, сон жиҳатдан тавсия этилган ресурсларни тақсимлаш усулидир.

Бюджетлар режалаштиришнинг кенг фойдаланиладиган қуролларидан биридир. Кўп ташкилотлар ўзининг мақсадлари ва стратегиясини ёзма равишда расмийлаштирмаса хам улар кўпинча бюджетларнинг мақсади ўзларининг чегараланган йўлларини, зарур буюмларини харид қилиш учун энг яхши тақсимлаш усулини топишади.

Ресурсларни, мақсадларни сон жиҳатдан аниқлаш. Бюджетни тузишда биринчи қадам бу ресурсларни ва мақсадларни сон жиҳатдан кўрсатиш. Ўлчам бирлиги сифатида вақт бирлиги, меҳнат сарфлаш ёки натурал кўрсаткичлар (тонна, метр, барли) билан бирга энг куп фойдаланадиган ўлчам бирлиги бу пулдир.

Сонли кўрсаткичлардан фойдаланиш раҳбарларга ташкилот фаолиятида ишлатилаётган хилма-хил элементларни билиш,таққослаш бирлаштириш имконини беради. Масалан: сизда оддий мақсад мавжуд: стипендия фондига " Пикник" ўтказиш учун 3 минг доллар йиғиш - бу учун озик-овқат, столлар, реклама чипталари харид қилиш ва билетлар зарур. Сиз билетни қандай баҳода сотишингизни аниқлашингиз керак:

Столларни ижарага олиш учун 200$

Реклама ва билетлар учун 10$

Озиқ - овқат ва одам учун 2$

Кўриниб турибдики билет баҳоси 2$ дан кам бўлмаслиги керак. Сиз билет баҳосини 5$ бўлишини маъқул топсангиз қанча билет сотиб олиш зарур эканлигини ҳисоблашингиз мумкин. 300$ = (N 3$) - 300$ одамларни сони, 3$ бор, 1 билетдан озиқ - овқатни айиргандаги қолган фойда. Демак, 1100$ билет сотишингиз керак.

Энди сизда 1500$ бор деб ҳисоблайлик. Бу маблағга сиз 600та одамни таклиф қилишингиз мумкин. Оладиган фойдангиз -1500$. 3000$ олишингиз учун сиз 2500$ сарфлашингиз зарур.

2*600 + 300 =1500$ харажат

5*600 – 1500 =1500$ фойда

2*1100 + 300 = 2500 харажат

5*1100 – 2500 = 3000 фойда

БЮДЖЕТ ТУЗИШ БОСҚИЧЛАРИ.

1. Бош раҳбарият томонидан фирманинг умумий мақсадлариниэълон қилиш босқичи. Бу босқичда кўпинча олдиндан билиш мумкин бўлган кўрсаткич – бу сотиш ҳажми.
2. Бўлимлар оператив смета ёки бюджетларини тузади. Улар маълум вақдга мўлжалланган бўлиш керак (6 ой, 1 йил).
3. Бош раҳбарият таклиф қилинган бюджет ёки сметаларни таҳлил қилади, текширади. Бўлимлар эса уларни қайта ишлаб чиқади. Бу босқичда бош раҳбарият ресурсларни фирма ичида қайта таҳсимлаш билан шуғулланади.
4. Пировард бюджетлар тайёрланади, унда ресурс ва маблағлар моддалар бўйича ҳисоб – китоб қилинади. Бу ҳисоб – китоблар қилинадианиқ ишчи ёки бўлим умумдорлиги билан таққосланади, назорат кўрсаткичлари эришиш мумкунлиги аниқланади.

БЮДЖЕТЛАРНИ СТРАТЕГИЯГА МОСЛАШТИРИШ.

Стратегияни амалга оширувчилар нафақат ким қанча фойда олишини, балки ҳар бир пул бирлиги максимум фойда келтиришини билим ва бюджетни тўлдириши керак. Маълумки ташкилот бўлинмалари стратегик режанинг ўзига тегишли қисмини бажариш учун муайян ресурсларга эга бўлиши лозим. Аникроғи уларда ишни самарали бажариш учун етарли даражада жорий маблағлар ва малакали ходимлар бўлиши шарт. Бўлинмалар деталлашган босқичма – босқичхаракат дастурларини тайёрлаши, маълум топшириқларни бажаришнинг муддатларини белгилаши ва ким нима учун жавоб бериши кераклигини аниқлаш лозим.

Стратегия режасини амалга оширувчилар стратегик маблағларга мос бюджетларни тақсимласа, унда режа мувафақиятли амалга

ошади. Бўлинмалар ресурсларга етарли даражада эга бўлмаса, стратегик режанинг ўзларига тегишли қисмини бажара олмайди. Агарда ресурслар меъёридан ошиб кетса, компания ресурслардан фойдаланишда исрофгарчиликка йўл қўйиши мумкин.

Янги стратегия кўпинча бюджетларни қайта тақсимлашни талаб қилади. Стратегик ижро қилувчилар янги стратегик ташаббусларни ва устивор йўналишларни қўллаб-қувватлаш учун ресурсларни бир бўлимдан бошқа бўлимга ўтказишга тайёр бўлиши керак. Эски стратегиядаги муҳим бўлимлар янги стратегияда ҳаддан ташқари катта бўлиб кетиши ва катта маблағ ажратишни талаб қилиши мумкин. Айрим бўлимлар янги стратегияда муҳимроқ рол ўйнайди ва уларда ходимларга янги техникага бошқа ресурсларга мухтожлик кўпроқ бўлиши мумкин. Сметаларда уларнинг харажатлари ўртача даражадан юқорирок бўлиши керак. Стратегик ижро этувчилар айрим бўлимларнинг улушини камайтириш учун ресурсларни қайта тақсимлаши керак.

Малакали раҳбарлар ресурсларни қайта тақсимлаш муаммоларини ечадилар. Масалан: корпорация раҳбарияти инженер Каррис гуруҳларни давлат лойҳалардан олиб фирманинг венчур бўлимларига йўналтиради. Худди шундай ғояларни "Боинг" компанияси ҳам ишлатади.

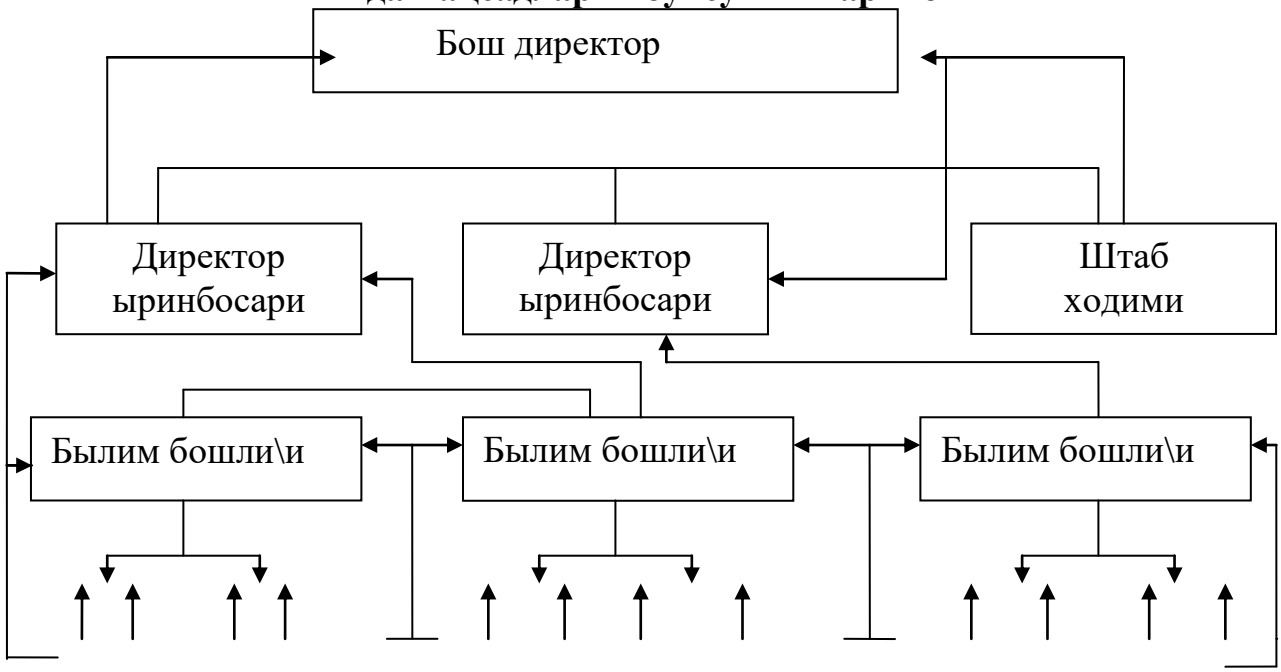
Фирма мавжуд бюджетлардан фойдаланиб янги товарларни ишлаб чиқиш стратегиясини танласа унда ресурсларни тақсимлаш зарурияти унча сезилмайди. Бу холда бизнес режа пастдан келаётган ғояларга асосланиб тузилади.

МАҚСАДЛИ МЕНЕЖМЕНТ ТУШУНЧАСИ ВА ТАВСИФИ.

1. Мақсадли менежмент ёки мақсадлар бўйича бошқаришда иккита ўзаро боғлиқ элемент мақсад (натижалар) ва назорат мавжуд. Бу тизим ўз номини инглизча "Management by objektives" сўзидан олган бўлиб бошқариш маъносини билдиради. Fарб менежментининг назарий амалиётида барчага у учта сўзнинг бош харифларидан пайдо бўлган МББ усули ўзининг ички моҳияти билан фирманинг амалга ошириладиган стратегик таркибига тўла жойлашади. Шундай қилиб, ушбу масала аввалги стратегик режалаштиришнинг амалга ошириш мавзусини тўғридан-тўғридавоми ва кенгайтрилган кўринишидир. Мақсадлар бўйича бошқарув ўзининг моҳияти билан фирма менежментининг маълум фалсафасини билдиради. У жамоалар алоҳида режасини қисқа муддат ичида мақсадга ошириш ниятида аниқ ишлаб чиқилишини кўзлайди. Ушбу барча мақсадлар мажмуаси ўз навбатида ташкилотни режалаштирилган тактик ва стратегик мақсадларга эришишидаги дастлабки қадамдир. МББ моҳияти бу назарияга асос солган Питер Друккернинг фикрича шундан иборатки, ҳар бир раҳбар юқори бўғиндан бошлаб, энг қуйи бўғин бошқарувигача ўз фаолиятида аниқ мақсадлари бўлиши ва унга эришиш режасига эга бўлмоғи керак. Бу мақсадлар юқорироқ савиядаги бошқарув томонидан қўйилган мақсадни бажариш учун ишлаб чиқилади. Шундай қилиб, МББ усули корхонада мақсадларни мажмуали ташкил этишни аниқлайди ва уни шохлаб кетган дарахт билан таққослаш мумкин бўлади. Қуйидаги чизмада бу каби бўйсиниш тиртибига мисол келтирилган. Алоҳида хизматчиларнинг шахсий мақсадларидан бошлаб бош директор (президент) мақсадларигача.

1. чизма.

МББда мақсадларни бўйсуниш таркиби



Шуни эслатиш керакки, бўлинма раҳбарларининг мақсади (шахсий ёки унинг, жамоасининг) кенгроқ доирадаги мақсад қилиб режалаштирилади, яъни унинг амалга ошиши эса бўлим натижалари ахамиятига қараб режалаштирилади. Бу ташкилотда МББни биринчи хусусиятидир.

Мақсадлар бўйлаб бошқарувни яна иккита тавсифли белгисини келтириш мумкин:

1. Натижалар ва назоратни яқин алоқаси.
2. Усулни сабабли томони.

МББ тарафдори Мак Орегор, мақсадлар бўйича бошқарув назоратнинг бетарафлигини таъминлайди, деб хисоблаган, чунки бу усул бошқарув раҳбарларининг барчасини уларнинг шахсий сифатига қараб эмас, балки иш натижасига қараб бошқаришни талаб этади, қуйи бўғин раҳбарларининг фаолияти натижаларини ҳалол баҳолаш мумкин, агар у режа билан иш тутаётган бўлса, унда унинг шахсий мақсадлари (ёки унинг бўлинмасининг мақсадлари) ва усуллари, услублари белгиланган бўлса, улар хисобига керакли натижага эришишга хеч қандай шубҳа бўлмайди.

Демак, МББ усули шундай бошқарувни кўзда тутадики, унда хар бир қуйи бўғин раҳбари ўзининг ишига бевосита бошлиғи билан биргаликда аниқ мақсадлар қўяди. Бу каби ёндашувларнинг хар иккаласи учун - иш берувчининг ўзига ва унинг бошлиғига - маълум вақт оралиғида режани ва унинг бажарилишини баҳолашга имкон беради.

Мақсадли менежмент тарафдорлари бу усулдан фойдаланишда унга хос омилларнинг ахамиятини яна бир бор таъкидлаб ўтади. Хизматчилар ўзларининг мақсадларини ишлаб чиқиши ижобий нуқтаи-назар хисобланади. Бу меҳнат жараёнининг самарасини оширади ва ишлаб чиқаришга кўплаб даромад келтиради.

МББни кўриб чиқилган учта тавсифларига қўшимча қилиб, унинг бир нечта сифатларини эсга олиш мумкин. Мақсадлар бўйича бошқариш ўзининг бир бутун тизимли ташкилий ёндашувига эга. Бу белги сезиларли даражада фирма менежментини энг юқори натижа имкониятларини, ўзидаги ресурслардан фойдаланиш ҳисобига аниқлаб беради. Бу каби тизимли – ташкилий ёндашувнинг энг муҳим элементи ташкилот менежментининг диққат эътиборини имконли мақсадларга қаратишдир. Бу ўз навбатида фирманинг стратегик ва тактик режаларини амалга оширишга, бошқарувнинг фойдали тизимини

бунёд этишга кўмаклашади. МББ тарафдорларининг фикри бўйича, бу тизим фирмада якка ва жамоа фаолиятини такомиллашувига олиб келади.

2. Уч ўн йилликдан ортиқрок даврда МББ ғарб бизнесининг назарияси ва амалиётларини диққат эътиборини ярмини ўзига жалб қилиб келмокда.

Бу усулфирма, корпорацияларининг ташкилий таркибига фаоллик билан кириб бормокда.

Мақсадли менежментга авлод бошлиғи бўлиб Питер Друккер кириб келган ва у ўзининг "Бошқарув амалиёти" номли китобида бу усулнинг моҳиятини тасвирлаб берган. Друккернинг фикрига кўра бу тизим энг аввало қўйидаги учта бошқарув масаласини ечишда юзага келган:

1. МББ самаралирок режалаштириш учун унга асос яратиб бериш керак. Бу ташкилотда бошқарувнинг барча босқичларида мақсад ва режаларни яхлитлашни тизимли ёндашув ҳисобига амалга ошириш мумкин. Друккер мақсадли бошқарувни барча менежерларнинг умумий режалаштириш жараёнига жалб қилиниш тизими сифатида қараган. Унинг фикрича жалб қилиниш агар менежер ва хизматчилар ўз бўлимларини ёки юқори бошқарув ташкилотларнинг мақсадларини аниқлашда иштирок этсаларгина ўринли бўлиши мумкин.

2. МББ фирма ичидаги ахборот алоқалари тизимини яхшилашга мўлжалланган бўлади, чунки раҳбар ва хизматчилар ўз мақсадларини, уларга эришиш усулларини ва қийинчиликлар пайдо бўлганда уларга тузатишлар киритилишини тез-тез муҳокама қилиб турадилар.

3. МББ фирманинг иш ва ташвишларига барча хизматчиларнинг ҳар бирини алоҳида жалб қилиниши учун имкон яратади. Раҳбар ва унга тоъбелар мақсадли режалаштиришда иштирок эта туриб, фирманинг батафсил мақсадларини у билан ўзларининг аниқ мақсадларини солиштириб кўришни яхши тушуниб англаб оладилар.

Мақсадли менежментнинг яна бир назариячиси хисобланган Энтони Райа бошқарув жараёнини тасвифини беради ва унинг асосий босқичлари сифатида қуйидагиларни келтиради:

1. Мақсадлар ифодаланишини аниқ ва қисқа ишлаб чиқиш (раҳбар ва унга бўйсунувчилар биргалигида).

2. Мақсадларга эришиш режаларини ишлаб чиқиш. Бу мақсадга эришиш учун ким, нима, қачон, қаерда ва қандай сонда кераклигини аниқлашдир.

3. Натижаларни ўлчаш, баҳолаш ва тизимли назорат қилиш.

4. Режалаштирилган мақсадларга эришиш учун чора- тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

Қўшимача қилиб шуни айтиш мумкинки, Мак Греторнинг МББ ҳақидаги фикри асосан "У" назариясига асосланган. Маълумки,ушбу назариянинг аввалги ҳолати бўлиб, айрим шахс орқали ўзини-ўзи ташкил қила олиши, бошқариш қобилиятига эга бўлиши ва ташкилотнинг умумий мақсадларига эриша олишидир.

Хар иккала назорат ва рағбатлантириш томонларини биргаликда ўз ичига оладиган мақсадли бошқарув ўзининг жадал тараққиётини 60 йиллар охирида бошлаган. Бу тизимнинг кўплаб тарафдорларини МББ ўзининг замонавий вариантидан стратегик мақсадларини ва ташкилот режаларини, масалалар ечимини ва қарор қабул қилинишини, натижаларни баҳолаш ва назорат қилиш, моддий ва рухий рағбатлантириш чораларини, инсон ресурсларини режалаштириш, бошқарув кадрларини тайёрлашни такомиллашувини оширишни ва бошқаларни ўз ичига қамраб олади. Мақсадли бошқарув изланувчилари самарадорликни аниқловчи тавсифлар сонига қуйидагиларни киритадилар:

- Бошқарув жараёнига барча савиядаги менежерлар жалб қилинган ва улар унда фаол харакат қилишмокда. Олий менежерлик корпуси эса бу фаолиятни йўлга солиб туради, бўлинма раҳбарлари тузган режалар умумий ташкилотнинг стратегик режасини амалга оширилиши жараёнида яхлит ҳолга келтирилади.
- Замонавий анъанавий гурух шаклидаги фаолият турлари кўплаб хизматчиларни ўз

мақсадларини режалаштиришга жалб қилиш, ҳамда уларга эришиш усулларини кўлга киритишга имкон яратади.

- МББ тизимида аниқловчи мақсадлар камроқ қатьийликка эга бўлиб қолмоқда ва узоқрок даврларга мўлжалланмоқда.
- Таҳлилга фақат натижаларгина эмас, балки уларга эришиш жараёни ҳам жалб қилинади.
- Шахснинг ижобий ўсиш имкониятига диққат эътибор берилади.

МАҚСАДЛАР БЎЙИЧА БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИНГ ТАРКИБИ.

Мақсадлар бошқарув тушунчаси, стратегик менежментнинг таркибий қисмибўлиб у стратегик режалаштириш жараёнини амалга оширишга қаратилгандир.

Шуни алоҳида таъқидлаш жоизки, бундан олдинги мавзуда МББ ўзига стратегик менежментининг биринчи қисмини стратегик режалаштиришни қамраб олади бу ҳар иккала тушунча бир-бирини инкор қилмайди.

Улар иккита фирмада мақсадли бошқарувнинг реал амалиётида ҳукм сурувчи торроқ ва кенгроқ ёндашувлардир.

Мақсадлар жараёни беш босқични ўз ичига олади. Биринчиси қисқа мақсадлар, иккинчиси узоқ муддатли мақсадлар ва ташкилот стратегиясини ва тармоқлар, ҳамда бўлимлар умумий мақсадлар орқали амалга оширилади. Ўлчов усули сифатида олдиндан ишланган махсус кўрсаткичлар стандартлардан фойдаланилади.

Раҳбар қоида бўйича назоратчи ва баҳоловчи вазифасини бажаради.

Кўпчилик раҳбарлар бўйсинувчилар билан уларнинг иш натижаларини мулоҳаза қилишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайдилар. Кўникиш таркиби ташкилотларда раҳбар томонидан амалга ошириладиган натижалар назорат ўз ўрнини ўзини-ўзи назорат қилиш ва баҳолашга бўшатиб беради.

Агар мўлжалдаги натижалар режадагига тўғри келмаганлиги маълум бўлса унда раҳбар унга тузатишлар киритиш керак. Бу каби тузатишларни шакли турли хил бўлиши мумкин. Энг оддий йўл меъёрларни пасайтиришдир. Аммо хатолар кўпрок хизматчи фаолиятидаги у ёки бу ишлаётган бўлим ҳисобига бўлаётганлиги аниқ бўлиб қолади. Унда раҳбар ходимлар таркибига ёки қўйилган мақсадга маълум ўзгаришлар киритиш лозим бўлади.

Бошқа йўл турли шаклдаги қўшимча ўқув ишларини, хизматчиларнинг касб савиясини ошириш мураккаб мақсадларга эришиш ниятида олиб борилади.

Мақсадлар бошқарувининг охирги босқичидаги энг муҳим қисми раҳбарларни жазолаш чора-тадбирлардан воз кечиб, бўйсинувчи учун орқали раҳбар томонидан ўтказилаётган асосланган ўзгаришлар ва тузатишларни ётиғи билан тушунтиришидир.

Агар МББ фирманинг олий менежменти томонидан қўллаб-қувватланса, бошқарув тизимининг мақомига айланади.

Назорат саволлари

1. Стратегикменежментпайдобўлишининг асосийтарихий босқичлари қандай?
2. Стратегик менежмент нима?
3. Стратегия нима?
4. Бизнес стратегияси билан компания стратегиясининг фарқи нимада?
5. Бозор, рақобат, тармоқ тушунчалари ўртасида ўзаро қандай боғлиқлик бор?
6. Маҳсулот аҳамияти занжири нима?
7. Маҳсулот аҳамияти занжирини баён қилишдаги Портер ва Мак Кинзи консалтинг гуруҳи йўналишларидаги фарқ нимадан иборат?
8. Бизнес стратегия бирлиги асосида ташкил этилган компаниянинг, стратегик қобилиятлар асосида ташкил этилган компаниядан фарқи нимада?
9. Стратегик қобилиятлар ва ресурслар нима?
10. Стратегик кўриниш асосидаги ривожланишнинг стратегик имкониятлар асосида

ривожланишдан фарки нимада?

11. Барқарор рақобат устунлиги нима?
12. Компания қандай асосий компанентлардан ташкил топади?
13. Бизнес тизими нимани қамраб олади?
14. Стратегик қарорларни шакллантиришнинг умумий тизими қандай?
15. Стратегия қандай асосий талабларни қондириши керак?
16. Фирма сиёсатини қандай тушунасиз?
17. Процедура ва қоидалар нима?
18. Мақсадга эришиш учун қоида ва процедуралар қандай таъсир кўрсатади?
19. Бюджетни тузиш босқичлари нимадан иборат?
20. Бюджетларни стратегияга мослаштиришни қандай тушунасиз?
21. Мақсадли менежментни қандай тушунасиз?
22. Мақсадлар бўйича бошқарув жараёнининг таркибини изоҳлаб беринг?

IV - БОБ. ТАРМОҚДАГИ (БИЗНЕС ВА СТРАТЕГИЯ)

РАҚОБАТНИ ТАҲЛИЛИ ВА СТРАТЕГИК РАҚОБАТ

4.1ТАРМОҚДАГИ ВАЗИЯТНИ ВА РАҚОБАТНИ ТАҲЛИЛИ

1. Стратегияни танлаш компаниянинг ташқи ва ички мухитини баҳолашга асосланган бўлиши керак. Бу соҳада тадқиқот икки йўналишда олиб борилиши зарур.

Тармоқдаги вазият ва ундаги рақобатни ўрганишда биринчи йўналиш компаниянинг макромуҳитига, иккинчи йўналиш микромуҳитига бағишланади. Ушбу мавзуда биз биринчи йўналишнинг таҳлилини ўрганамиз.

Тармоқлар бир-бири билан қуйидаги белгиларга қараб фарқ қилиниши мумкин:

- техника тараққиёт даражаси;
- зарур сармояларнинг ҳажми;
- бозорнинг катталиги (жаҳон, маҳаллий, минтақавий);
- маҳсулотнинг стандартлиги (газ, нефть, цемент, химия саноати, пилесос, самолёт ва ҳ.к.);
- рақобатнинг кучлилиги ва унинг баҳо, сифат, сервис ва ҳоказоларга йўналтирилганлиги.

ТАРМОҚНИНГ АСОСИЙ ИҚТИСОДИЙ КЎРСАТКИЧЛАРИНИ ТАВСИФЛАШ

Тармоқни таҳлил қилишни, унинг асосий иқтисодии кўрсаткичларини тавсифлашдан бошлаш керак. Тармоқ деганда, биз маҳсулотлари бир хил бўлган ва ўзаро бир гуруҳ харидорлар учун курашадиган фирмалар гуруҳини тушунамиз. Бу ерда қуйидаги омилларни таҳлил қилиш керак:

- бозор катталиги;
- рақобатнинг кучлилиги (маҳаллий, минтақавий, миллий халқаро даражада);
- бозорнинг ўсиш суръати ва унинг босқичи (ўсиш бошланиши, тез ўсиш ва чўққига етиш, камолга эриши, тўйиниш, турғунлик, тушиш);
- рақобатчиларнинг сони ва уларнинг кучлилиги (тармоқда кўп майда компаниялар мавжудми ёки бир нечта йирик компаниялар фаолият курсатадими);
- ҳаридорлар сони уларнинг молиявий имкониятлари;
- интеграция "орқага" ёки "олдинга" кетяптими?
- тармоққа кириш ва чиқиб кетиш тўсиқлари мавжудми?
- тармоқда интеграция (кўшилиш) ёки дезинтеграция (ажралиш) мавжудми?
- технологик ўзгаришларнинг йўналишлари ва суръатлари;
- рақобатдаги фирмаларнинг маҳсулоти ёки хизмати кандай даражада табақалашган?
- компаниялар ишлаб чиқариш, маҳсулотни етказиш, маркетинг ва реклама тадбирларини амалга ошириш учун сарф қилинган харажатларни камайтира оладими?
- ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш учун ишлаб чиқариш қувватидан тўла фойдаланиш ҳал қилувчи аҳамиятга эгами?
- тармоқдаги "ўрганиш тажриба" эгри чизиғи қандай турга эга. Ишлаб чиқариш ҳажми ошганда маҳсулотнинг ўртача нархи пасаядими? Тажриба орттириш натижасида-чи?
- тармоқда сармоялар сарф қилинаяптими?
- тармоқ даромадлари ўртача даражадан юқорими ёки пастми?

Қуйидаги жадвалда симоб ишлаб чиқариш тармоғининг иқтисодий кўрсаткичлари таҳлил қилинган

1.Жадвал

Симоб ишлаб чиқариш тармоқнинг иқтисодий кўрсаткичлари

1. Бозор хажми: йиллик ишлаб чиқариш хажми – 4 млн.тн
2. Бозор хажми: ўсиш суръати – йилига 2-3%
3. Хаётий цикли ва босқичи: ёғилиш ва хоказо
4. Тармоқда компаниялар сони: тахминан 30та компания 110 та корхона, ялни ишлаб чикариш қуввати – 4,5 млн. тн. Компанияларнинг бозордаги улуши 3-21 % ни ташкил этади
5. Истеъмолчилар: тахминан 2 минг камёвий фирмалар
6. Вертикал интергация даражаси; аралаш; ўнтадан бешта йирик компаниялар "орқага" интеграциялашган (хомашё сотувчилар билан) ва "олдинга" ишлаб чиқарилган махсулотларнинг 50 % дан кўпроғини қондаш фирмалар харид қилади, бошқа компаниялар фақат қайта ишлаб чиқариш билан шуғулланади.
7. Бозорга кириш ва ундан чиқиш енгиллиги: бозордан чиқиш учун капиталнинг энг кам хажмига қаттиқ талаб қўйилади (10 млн. доллар) ва харидорни 250 миль радиус доирасида ушлаш керак.
8. Технология инновация: технологияси бир хил, ёки секин ўзгаради. (йилига кимёвий ўзгаришлар ва ишлаб чиқаришни кўпайтириши ўртасида фарки сезилмайди) Йилига 1-2 турдаги янги махсулот жорий қилинади ва ишлаб чиқаришни ўсиши улар хисобидан рўй беради.
9. Ишлаб чиқариш масштабидаги иқтисод: ўртача деярли хамма компания бир хил ишлаб чиқариш харажатларига эга, лекин катта хажмда махсулотни бир мижозга сотиш ёки катта хажмда харид қилиш хисобига фойда олиш мумкин.
10. Тажриба эгри чизиғи: ушбу тармоқда хал қилувчи омил эмас.
11. Ишлаб чиқариш қувватининг бандлиги: 90–100 % максимал даражада, 90 % дан кам бўлса, чегаравий харажатлар анча юқори бўлади.
12. Тармоқнинг фойдалилиги тахминан ўртача даражада ёки ундан сал пастроқ, талаб пасайса бахо кескин пасаяди, лекин талаб ошганда баҳолар секин ошади. Фойдалилик талабга жуда боғликдир.

2. Иқтисодий тавсифларнинг айримлари энг катта ахамиятга эга бўлиши мумкин. Масалан: капитални кўп талаб қиладиган тармоқларда компаниялар доимий харажатларни, асосий фондлардан интенсив фойдаланиш стратегиясини қўллаб камайтириши мумкин. Масалан: авиакомпаниялар, авиалайнерларни хавода бўлиш вақтини кўпайтириш хисобига билетлар бахосини пасайтириш, ўз даромадларини кўпайтириши мумкин.

Ўрнини боса оладиган махсулотлар ишлаб чиқарувчи, мавжуд тармоқларда компаниялар доимий инновация стратегиясини танлаб илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларига эътибор бериши ва маблағ ажратиши лозим.

Ўргатиш ва тажриба ўртасидаги боғлиқлик мавжуд тармоқларда компания ишлаб чиқаришни максимал даражада кенгайтириш стратегиясини танлаши керак. Масалан: ярим ўтказгичлар ишлаб чиқаришда маҳсулот хажми икки баробар кўпайганда, маҳсулот таннархи 20 %га камаяди. Бир миллион микросхемалар ишлаб чиқарилганда маҳсулот таннархи 1 $ни ташкил этади. Иккинчи миллион ишлаб чиқилганда 80 центни ташкил этади. Тўрт миллион ишлаб чиқилганда 60 центни ташкил этади.

Демак, тажриба самараси канчалик катта бўлса, ишлаб чиқаришнинг катта кумулиятив йиғилиб бориши хажмига эга фирма шунчалик катта рақобат кучига эгадир.

2-жадвал.

Асосий иқтисодий тавсифларнинг стратегик ахамияти

Омиллар ёки тавсифлар	Стратегик ахамияти
1. Бозор хажми	Кичик бозорлар йирик янги рақобатчиларни жалб қилмайди. Йирик бозорлар янги компанияларни жалб қилади
2. Бозорнинг ўсиш суръатлари	Бозорнинг ўсиш суръати юқори бўлса, бозорга кириш енгил бўлади. Ўсиш суръати паст бўлса, бозордан заиф фирмалар чиқиб кетади кетади.
3. Ишлаб чиқариш қуввати ортиқчалиги ёки етишмаслиги	Ишлаб чиқариш қуввати ортиқча бўлса, баҳо ва фойда даражаси пасаяди ва аксинча.
4. Тармоқнинг фойдалилик даражаси	Фойдалилик даражаси юқори бўлса,бозорга янги фирмалар келади. Паст бўлса фирмалар сони камаяди
5. Тармоққа кириш ва чиқиш тўсқинлари	Тусқинликлар юқори бўлса, улар мавжуд фирмаларни ҳимоя қилади, паст бўлса янги фирмалар очилишига олиб келади.
6. Баҳо харидорлар учун энг мухим омил	Харидорларнинг кўпчилиги минимал баҳода харид қилади.
7. Стандартлашган товарлар	Харидорлар устунликка эга, чунки уларда сотувчини танлаш имкони кўпрок бўлади.
8. Технологик ўзгаришларнинг тезлиги	Таваккалчилик даражаси ошади; инвестициялар тез маънавий эскириш ҳисобидан самарали бўлмаслиги мумкин.
9. Зарур сармоя хажмларига талаб	Хавф-хатар даражаси ошади. Вақтни ҳисоблаш муҳим аҳамиятга эга бўлади. Тармоққа кириш ва ундан чиқиш тўсиқлари мавжуд булади
10. Вертикал интеграция	Капитал ҳажмига талаб ошади. Рақобатбардошлик ва ишлаб чиқариш харажатлари даражаси тўлиқ ва қисман интеграциялашган ва интеграциялашмаган фирмалардан кескин фарқ қилади.
11. Ишлаб чиқариш миқиёсидаги иқтисод	Харажатлар рақобатбардошлигига эришиш учун зарур бозор улушини кўпайтириш лозим.
12. Маҳсулот турларини тез-тез янгиланиши	Товарнинг ҳаётий цикли қисқаради, рақобатчилар учун олдинга чиқиб олиш хавф-хатари туғилади.

3. Тармоқдаги вазиятни таҳлил этишнинг ҳал қилувчи бўғини-тармоқдаги рақобатни, унинг таъсир этиш кучини ўрганишдир. «Гарвард» бизнес мактабининг профессори М.Портер фикри бўйича тармоқдаги рақобат ҳолатини бешта омил белгилайди.

1. Тармоқ ичидаги мавжуд фирмалар ўртасидаги рақобат.
2. Ўрнини боса оладиган товарларни таклиф қилувчи бошқа фирма маҳсулотлари.
3. Тармоқ ичида янги рақобатчиларнинг вужудга келиш эҳтимоли.
4. Хом ашё ва бутловчи қисмлар сотадиган, ўз шартларини қўя оладиган фирмалар.
5. Ўз шартларини қўя оладиган харидорлар.

М.Портер модели содда бўлганлиги сабабли жуда кенг қўлланилади.

Бешта рақобат кучларни энг кучлиси тармоқдаги мавжуд фирмалар ўртасидаги рақобатдир. Рақобатни вужудга келишининг асосий сабаблари куйидагича:

а) битта ёки бир нечта фирмаларда харидорлар талабини яхшироқ қондириш учун имкониятлар мавжуд бўлиши мумкин;

б) айрим фирмалар ўзларининг фаолиятини яхшилаш зарурлигига эҳтиёж сезади.

Рақобат тотув ёки жуда қаттик бўлиши мумкин. Бу фирма қўллайдиган чора-тадбирлар вақти ва тажавузкорлигига боғликдир. Кўпинча фирмалар ўзининг маҳсулотига қандайдир харидорлар дидига жавоб берадиган белгиларни беришга интилади ва шу билан бирга ўзининг ўрнини мустаҳкамлаш учун бошқа фирмаларнинг заиф томонларидан фойдаланишга харакат қилади.

Фирманинг ҳар бир стратегияси рақобатчилар қўллаган стратегия ва улардаги мавжуд ресурсларга боғлиқ. Фирма ҳар қандай стратегик режани қўллаганда рақобатчи фирмалар унга қарши чора-тадбирларни қўллайди. Бу чора-тадбирлар ҳимоя қилувчи, ёки хужумкор бўлиши мумкин. Рақобат кураши унинг интенсивлик даражаси ва қўллайдиган шакллари билан фарқ қилади. Вақт ўтиши билан фирма рақобат шаклларини ўзгартиради. Шунинг учун рақобат-динамик жараёндир. Рақобат шароити ва шакллари доимо ўзгариб туради.

Ракобатнинг иккита тамойили катта ах,амиятга эгадир:

1. Агар фирма кучли рақобат стратегиясини қўлласа, бу ракобатнинг кучайишига олиб келади.
2. Рақобатлашувчи фирмалар қандай усулларни қўллашига қараб тармоқдаги рақобат қоидаларини белгилайди, нима қилишива уни қандай қилиб амалга ошириш тадбирларини аниқлайди.

Ҳар бир тармоқда рақобат интенсивлигига таъсир этувчи омиллар мавжуд. Булар:

а) Фирмалар сони кўпайса, уларнинг ишлаб чиқариш қувватлари ва ишлаб чиқариш ҳажми бир хил бўлса, рақобат кучаяди. Ундан ташкари рақобатчилар сони қанча кўп бўлса, янги, нуфузли стратегик чоралар вужудга келиши эҳтимоли ошади. Бундай шароитларда бир ёки бир нечта фирмалар устунлик қилиш имкониятига эга эмасдир.

б) Маҳсулотга талаб секин ошса, рақобат кучаяди. Тез ривожланаётган бозорда жой ҳаммага етади. Бу шароитда фирма ўзининг ресурсларини кенгайиб бораётган талабни қондиришга йўналтиради, бошқа фирмаларнинг харидорларини ўзини жалб қилишга интилмайди. Бозорда талаб кескин тушиб кетса ишлаб чиқаришни кенгайтиришга йўналтирилган ёки ортиқча ишлаб чиқариш қувватига эга фирмалар баҳоларни пасайтириб, сотиш ҳажмини оширишга харакат қилади. Уларнинг мақсади заиф ва самарасиз фирмаларни тармоқдан четлаштиришдир. Натижада, тармоқда бир нечта кучли ўринга эга фирмалар вужудга келади.

в) Рақобат кучаяди, қачонки тармоқдаги хўжалик юритиш шароитлари фирманинг баҳосини пасайтириш ёки сотиш ҳажмини кўпайтиришга йўналтирилган усулларни қўллашга мажбур этса. Доимий харажатлар ҳар қандай шароитда ҳам ялпи харажатларнинг сезиларли улушини ташкил этади. Лекин маҳсулот бирлигининг қиймати ишлаб чиқариш қувватларидан тўлиқ ёки унга яқинроқ фойдаланилганда камаяди. Фирма ишлаб чиқариш қувватларидан тўлиқ фойдаланмаса маҳсулот бирлигининг қиймати ошади. Талаб камайганда ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш даражаси камаяди. Маҳсулот қийматининг ўсиши билан фирмалар яширин битимлар тузиб нархни пасайтиради. Бу эса рақобат кучайишига олиб келади.

г) Харидорлар маҳсулотнинг бир турини истеъмол қилишдан бошқа турига ўтиши учун кам харажат қилса рақобат кучаяди. Бу харажатлар кам бўлса фирма бошқа фирманинг харидорларини ўзига жалб қилишга интилади, юқори бўлса бундай харакатлардан фирма воз кечади.

д) Рақобат бир ёки бир нечта фирмалар ўзининг бозор улушидан қониқиш ҳосил қилмаганда кучаяди ва улар улушини рақобатчилар ҳисобидан кўпайтиришга ҳаракат қилади. Мавқеи пасайиб кетаётган ёки молиявий қийинчиликларга учраётган фирмалар тажовузкор сиёсат юритиб, майда фирмаларни сотиб оладилар. Маҳсулотнинг янги турини жорий этадилар, реклама харажатларни кўпайтирадилар, махсус баҳоларни белгилайдилар ва ҳ.к. Ушбу харакатлар рақобатни кучайтиради.

е) Рақобат янги стратегик қарорлар қабул қилинишига, фойда олишнинг ўсиш суръатига мос равишда кучаяди. Кутилаётган фойда даражаси қанчалик юқори бўлса, бошқа фирмалар хам шундай стратегияни қўллаш эхтимоллиги ошади. Фойда хажми рақобатчилар қанчалик тез харакат қилишига боғлиқ. Бошқа фирмалар кечикиб жавоб қайтарса ёки умуман жавоб қайтармаса, биринчи бўлиб янгиликни жорий этган фирма узоқ муддат давомида юқори фойда олиб, устивор мавқеига эга бўлиб қолиши мумкин.

ж) Рақобат тармоқдан чиқиб кетиш тўсқинликлари кучайган пайтда юқори бўлади. Харажатлар юқори бўлганда, фирма хатто кам фойда олса ёки зарар кўрса хам тармоқда қолишга интилади.

з) Фирмаларнинг устивор йўналишлари, стратегия, ресурслари, раҳбарларнинг шахсий хусусиятлари, мамлакатларнинг ўзига хослиги қанчалик бир-биридан фарқ қилса рақобат кучаяди. Айниқса, янги хорижий фирмаларни бозорга кириши бу жараённинг асосий омилидир.

и) Бошқа тармоқларда фаолият кўрсатадиган фирмалар мазкур тармоқдаги хонавайрон фирмани сотиб олиб, уни етакчи фирмага айлантириш харакатини бошласа, рақобат кучаяди. Масалан: Fhilip Morris сигарет ишлаб чиқарувчи, жуда яхши ноу-хау маркетинг афзалликларига эга компания, 1960 йили пиво ишлаб чиқарадиган унчалик кўзга ташланмайдиган Millir Brewing фирмасини сотиб олди, жуда кам вақт сарфлаб маркетинг дастури яратиб Millir High Libe пиво маркасини сотиш хажми бўйича иккинчи ўринга чиқди. Ундан ташқари Fhilip Morris кам колорияли пивони тармоқнинг энг тез ривожланаётган сегментига айлантирди.

Компанияга рақобат кўрсатадиган кучларни баҳолаганда, стратегия яратувчи менежер рақобатнинг кучини аниқлаши керак, рақобат интенсив деб шунда ҳисобланадики, қачонки рақобатчи фирмаларнинг харакати тармоқдаги ўртача фойдани кўпайишига олиб келса компанияларнинг кўпчилиги фақат ишлаб чиқариш сармояларига маблағларни сарфлаб ўртача фойдадан юқорироқ фойда олса рақобат унчалик кучли эмас деб хисоблайдилар.

4. Тармоққа кириб келувчи фирмалар янги ишлаб чиқариш қувватларига, бозор улушига эга бўлиш хоҳишига ва рақобат кураши учун зарур бўлган ресурсларга эга бўлади. Янги рақобатчининг вужудга келиш хавф-хатари иккита омилга боғлиқ:

1. Тармоққа кириш учун тўсқинликларнинг мавжудлиги.
2. Тармоқдаги мавжуд фирмаларнинг янги рақобатчи фирманинг пайдо бўлишига жавоб бериши. Агар янги фирма бозор улушига эга бўлиши учун қийинчиликни сезса, демак тармоққа кириш тўсқинликлари мавжуд бўлади. Бу тўскинликлар бир неча турда бўлиши мумкин:

а) ишлаб чиқариш миқёсидаги иқтисод. Бундай иқтисод мавжуд бўлса, янги фирма бирданига катта хажмда маҳсулот ишлаб чиқаришга мажбур бўлади (бу эса катта маблағ талаб қилади ва таваккалчилик даражаси юқори бўлади) ёки бошқа фирмаларга нисбатан унинг харажатлари юқори бўлади. Бу эса фойдани камайтиради. Янги фирмалар бирданига катта хажмда маҳсулот ишлаб чиқариш қобилиятига эга бўлса, улар тармоқда маҳсулотни ортиқча ишлаб чиқаришига олиб келиши мумкин. Мавжуд фирмаларга хавф-хатар туғдириши мумкин, эски фирмалар ўзларининг ўрнини сақлаб қолиш учунбаҳоларни пасайтиришга, реклама харажатларини камайтиришга мажбур бўлади. Кенг қамровли иқтисод нафақат ишлаб чиқаришга, балки реклама, маркетинг, сотиш, молиялаштириш, сотишдан кейинги хизмат курсатиш хом-ашё харид қилиш, илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларига тааллукли бўлади.

б) Технология ноу-хауга эришишда тўсқинликдир. Тармоқларнинг кўпчилиги мураккаб асбоб-ускуналарга ва уларга хизмат кўрсатиш тажрибасига эга бўлишини талаб қилади. Янги фирмалар бундай имкониятга эга бўлиши кўпинча мураккабдир. Ҳал қилувчи технологияларга патентлар, малакали ходимларнинг йўқлиги тармоққа кириш учун тўсқинлик қилади. Тармоқдаги мавжуд фирмалар ўзларининг ноу-хауларини қаттик ҳимоя қилади.

в) Ўқитиш тажриба эгри чизиғи самараси, қачонки маҳсулот таннархи тажриба ортиш даражасидан пасайиб борса, янги фирмалар ишлаб чиқариш харажатлари нуқтаи назаридан ноқулай шароитда бўлади.

г) Харидорларнинг афзал кўриши. Харидорларнинг кўпчилиги мавжуд махсулот турларига кўникиб қоладилар. Масалан: Европалик харидорлар хонадон учун зарур асбоб-ускуналарнинг европа маркаларига ўрганиб қолган. Бу тармоққа кириб келишни хохлайдиган фирмалар харидорларни ўзига жалб қилиш учун реклама, маркетинг ва сотиш учун жуда катта маблағ сарфлашлари керак бўлади. Бу ўз навбатида узоқ муддат талаб қилиши мумкин. Янги фирмалар харидорларни ўзига жалб қилиш учун пастроқ бахо, сифатли хизмат кўрсатишлари лозим бўлади. Буларнинг хаммаси фойдани камайтиради ва таваккалчилик даражасини оширади.

д) Сармояларнинг зарур хажми. Тармоққа кириб келиш учун сармоялар хажми қанчалик катта бўлса, унга кираман деган фирмаларнинг сони шунчалик кам бўлади. Янги фирмалар бошланғич босқичларда кам фойда олади, хатто зарар кўриб ишлаши хам мумкин. Уларнинг молиявий маблағлари буни қоплашга етарли даражада бўлиши керак.

е) Корхоналарнинг ишлаб чиқариш хажмига боғлиқ бўлмаган харажатларидаги фарқи. Бозорда узоқ муддат фаолият кўрсатувчи фирмаларнинг харажатлар даражаси пастроқ бўлиши мумкин. Бундай афзаликка янги фирмалар эришиши учун вақт зарур. Бу афзаликларнинг вужудга келиш сабаблари қуйидагича бўлиши мумкин: патентлар ва ноу-хауга эга бўлиш, қулай жойлашиш, арзон кредитлардан фойдаланиш имкони, сифатли ва арзон хом ашё сотиб олиш имкони ва хоказолар.

ж) Сотиш каналларига эга бўлиш. Улгуржи сотувчиларнинг янги фирмалар маҳсулотига талаби пастроқ бўлади. Кўпинча янги фирмалар чакана савдо тизимини янгидан яратиш зарур бўлади. Эски фирмалар қанчалик ўзларини ишончли тутса ва улгуржи тизимга таъсир кўрсата олса, янги фирмаларга шунча қийин бўлади. Уларнинг даромадлари улгуржи ва чакана сотувчилар бу товарга ўрганиб, уни сотишни ташкил қилмагунча камайиб боради.

з) Назорат қилувчининг харакати. Айрим тармоқлар (радио, телевидение, спиртли ичимликлар сотиш, темир йўл, банклар, суғурта ва бошқалар) давлат томонидан назорат қилинади ва бу тармоқларга кириб келиш қийинрок. бўлади. Халқаро бозорда айрим давлатлар ўзларининг ички бозорига хорижий компаниянинг кириб келишини чеклайди. Ундан ташқари давлат атроф-муҳитни муҳофаза қилиш учун қаттик стандартлар ўрнатиб тармоққа кириш имкониятини чеклаб қуяди.

и) Тарифли ва нотарифли тўсқинликлар. Айрим давлатлар тарифли (божхона туловлар) ва нотарифли (квоталар, маҳаллий фирмалар иштирокининг мажбурий бўлиши ва хоказолар) тўсқинликлар яратиши мумкин. Масалан Европа, мамлакатлари Осиёда ишлаб чиқарилган электрли ёзув машиналарида, нусха кўчирадиган техника қийматининг 40 фоизининг Европа компонентлари бўлишини талаб қилади. Европаликлар микропроцессорларни ишлаб чиқарувчиларни Осиё рақобатчиларидан ҳимоя қилиш учун бу маҳсулотга энг паст баҳо даражасини ҳисоблаш услубиятини яратдилар. Бозорга кириш ниятлари бўлган фирмалар, уларнинг харакати тармоқдаги рақобатга қандай таъсир кўрсатишини жуда пухта ўйлаб кўришлари керак ва ўзининг рақобатбардошлик истиқболини объектив баҳолаш зарур.

Тармоқда фаолият кўрсатадиган фирмалар, янги фирмалар кириб келиш хавф-хатари борми, йўқми ҳар доим кузатишлари керак. Бундай хавф-хатар туғилса, улар ўз мавқеларини мустаҳкамлаш учун харакат қилишлари зарур бўлади.

5. Бир тармоқнинг фирмалари бошқа тармоқнинг фирмалари билан кучли рақобатда бўлиши мумкин, чунки уларнинг маҳсулотлари бир-бирининг ўрнини боса олади. Масалан, кўзойнак ишлаб чиқарувчи фирмалар, контакт линзалар ишлаб чиқарувчи фирмалар билан рақобатда бўлади, қанд саноати компаниялари қандни ўрнини боса оладиган товарларни

ишлаб чиқарувчи фирмалар билан рақобатда бўлади. Шишали идишларни ишлаб чиқарувчи фирмалар, елим, алюминий ва хоказо идишларни ишлаб чиқарувчи фирмалар биланрақобатда бўлиши мумкин.

Субститут (ўрнини боса оладиган) товарларининг рақобатга таъсири икки томонлама бўлиши мумкин. Биринчидан, арзон субститут товарларнинг мавжудлиги компанияни ўз маҳсулотларига баҳони пасайтиришга мажбур килади. Акс ҳолда харидорлар субститут товарларни истеъмол қилишга ўтиб кетади. Компаниянинг бундай харакати фойданинг пасайишига олиб келади ва фойдани қоплаш учун харажатларни камайтириш усулларини қидириб топишга мажбур қилади.

Иккинчидан, харидорлар субститут товарларнинг нафақат баҳосини, балки сифатини ва тавсифномасини таққослайди. Масалан, шишали бутилка ва банка сотиб олувчи фирмалар пластик, картон, елим идишлардан фойдаланишни ҳам хоҳлайди. Ҳар бир фирма ўзининг афзалликларини кўрсатишга интилади. Бу соҳадаги рақобатга таъсир этувчи яна бир омил харидорларни бир товардан иккинчи бир товарга ўтиш учун зарур бўлган харажатларидир. Бу харажатлар катта бўлса, субститут товарларнинг баҳоси пастроқ бўлиши керак. Субститут товарларнинг рақобат даражасини тавсифлайдиган кўрсаткичлар қуйидагилар:

Сотиш хажмининг ўсиш суръати, ишлаб чиқариш хажмининг кенгайиши, олинадиган фойда хажми ва унинг ўсиш суръати.

6. Таъминловчиларнинг кучли ёки заиф кучга эгалиги харидор учун улар етказадиган товарларнинг муҳимлигига боғлиқ. Таъминловчилар сони кўп ва уларнинг маҳсулотлари стандартлашган бўлиб, талабнитўлиқ қондира оладиган бўлса, уларнинг рақобат таъсири паст бўлади. Таъминловчилар бозорга фақат шундагина таъсир эта оладики, қачонки бу маҳсулот таклифи чегараланган, харидорларга бу товар жуда ҳам зарур ва унинг ўрнини боса оладиган товарлар йўқ бўлса. Таъминловчиларнинг рақобат кучи бозорда субститут товарлар пайдо бўлганда ва уларни истеъмол қилишга ўтиш харажатлари кам бўлганда пасаяди. Таъминловчиларга ўз таъсирини ўтказиш шундай пайтларда қийин бўладики, қачонки харидор монополист (якка ўзим харид қиламан) бўлса. Бу шароитда таъминловчининг фаровонлиги асосий харидорларнинг фаровонлигига бевосита боғлиқ бўлади. Шунинг учун таъминловчи, харидорни ҳимоя қилиш зарурлигини сезади. Харидорлар, фирмаларнинг маҳсулот сотиш хажми ва фойдасини кўпайтирадиган воситаларни қўллайди: Оқилона баҳо, юқори сифат, янги товар ёки хизмат таклиф қилади. Харидор фирмалар, таъминловчи фирмалар билан хамкорликда бўлишга интилади.

Таъминловчиларнинг маҳсулот қиймати асосий фирма маҳсулоти харажатларининг катта қисмини ташкил этса ёки бу маҳсулотлар ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлса, уларнинг рақобат кучи жуда ҳам сезиларли бўлади. Айниқса, бир нечта таъминловчи фирмалар маҳсулотнинг асосий қисмини ишлаб чиқарса, бу фирмалар баҳога жуда кучли таъсир кўрсата олади. Бир таъминловчидан бошқа таъминловчига ўтиш мураккаб ва қиммат бўлса, уларнинг рақобат кучи сезиларли бўлади. Йирик таъминловчилар, ижобий имиджга эга бўлиб уларнинг маҳсулотига талаб кенгайиб бораётган бўлса улар ён беришини хоҳламайдилар.

Таъминловчилар етказиб берадиган бутловчи қисмларнинг баҳоси, харидор-фирма бутловчи қисмларини ўзи ишлаб чиқаргандаги харажатлардан анча паст бўлса, уларнинг рақобат кучи сезиларли бўлади. Агар харидор фирмаларнинг бутловчи қисмларга талаби кескин ошиб кетганда хам бу фирмалар бутловчи қисмларни ўзлари ишлаб чиқариб, масштаб самарасини ошириб, харажатларни камайтришлари мумкин. Бу ҳолда таъминловчи-фирманинг таъсири пасаяди.

Харидорлар рақобат кучи, таъминловчилар рақобат кучига ўхшаб кучли ёки кучсиз бўлиши мумкин.

1. Харидорлар бир нечта вазиятларда устунликка эга бўлиши мумкин. Харидор сотиб оладиган маҳсулот улуши қанчалик ката бўлса у шунчалик кўпроқ ўз таъсирини сотувчига кўрсата олади.

2. Харидор анъанавий маҳсулотни сотиб олишдан, унинг ўрнини боса оладиган маҳсулотга ўтганда кам вақтва кам харажат қилса, улар ўртасидаги рақобат кучли бўлади.
3. Манфаатини ҳимоя қилувчи консюмиристик харакатлар ташкил этилган бўлса, улар баҳо, сифат ва хизмат кўрсатиш даражасига кучли таъсир кўрсата олади.

Назорат саволлари:

1. Тармоқлар қанақа белгилари билан бир-биридан фарқ қилади?
2. Тармоқнинг асосий иқтисодий кўрсаткичларини тушунтириб беринг?
3. Тармоқдаги рақобатга субститут товарлар қандай таъсир кўрсатади?
4. А.Портернинг 5 рақобат кучлари моделини тушунтириб беринг?
5. Рақобат интенсивлигига қандай кучлар таъсир кўрсатади?
б. Тармоққа кириш учун қандай тўсқинликлар бўлиши мумкин?

4.2. СТРАТЕГИЯ ВА РАҚОБАТЛИ УСТИВОРЛИК

1. Фирманинг рақобат стратегияси – бу бизнесга ёндошиш усуллари ва ташаббусларнинг ягона тизимидир. Унинг мақсади жуда ҳам соддадир – рақобатчиларга нисбатан интизомли ва ҳалол иш юритиб бозорда ўзининг харидорлар доирасини вужудга келтириш ва уни кенгайтиришдир.

Рақобат стратегияси иш юритиш стратегиясига нисбатан тор тушунчага эга. Иш юритиш стратегияси нафақат рақобатни қандай қилиб олиб боришни аниқламасдан, балки бошқа соҳалардаги рақобатларни ва харакатларни кўрсатади. Рақобат стратегияси эса фақат рақобат курашига тегишлидир. Рақобат стратегияси бешта бўлиб қуйидагилардир:

1. Харажатлар бўйича етакчи бўлиш стратегияси.
2. Кенг табақалаштириш стратегияси
3. Оптимал харажатлар стратегияси.
4. Фокуслашган пастроқ харажатлар стратегияси.
5. Фокуслашган табақалаштириш стратегияси.

ПАСТРОҚ ХАРАЖАТЛАР СТРАТЕГИЯСИ

Харажатлар бўйича етакчи бўлиши учун қиймат яратиш занжирида умумий харажат, рақобатчилар умумий харажатларидан пастроқ бўлиши зарур. Бунга икки йўл билан эришиш мумкин.

1) Рақобатчиларга нисбатан ҳамма операцияларни яхшироқ бажариш, харажатларга таъсир этадиган омилларни бошқариш.

2) Қиймат яратиш занжирини такомиллаштириш операцияларни бирлаштириш ёки харажат юқори бўлган бўғинларни бартараф этиш.

Ушбу стратегия қуйидаги шароитларда яхши самара беради:

- Сотувчилар ўртасида баҳоли рақобат жуда ҳам кучли.
- Маҳсулот стандартли, барча истеъмолчилар дилига жавоб бериши мумкин.
- Харидорларнинг бир товар туридан бошқа товар турига ўтиб кетиши қўшимча харажат талаб қилади.
- Баҳога таъсир кўрсата оладиган харидорлар мавжуд. Лекин ушбу стратегия қуйидаги хавф-хатарлар билан боғликдир.
- Рақобатчилартехнологияни кескин ривожлантириб юборса, фирма рақобат устунлигини йўқотиб қўйиши мумкин.
- Фирма раҳбарияти фақат харажатларни пасайтириш ҳақида куюнса, у бошқа имкониятларни бой бериши мумкин.
- Харидорларнинг диди ва эҳтиёжи ўзгариб кетса, товарга талаб пасайиб кетиши мумкин.

Фирма учун "пастроқ харажатлар" мутлақ ғоя бўлиб қолиши мумкин эмас.

ТАБАҚАЛАШГАН СТРАТЕГИЯ

Харидорлар эхтиёжи ва диди хилма-хиллашган сари стандартлашган товарлар уларни қониқтирмай қолади. Айнан шу шароитда табақалашган стартегияни қўллаш мақсадга мувофиқ бўлади. Ушбу стратегия қуйидаги афзалликларга эга.

1. Фирма ўз товарига юқорироқ баҳо қўйишдан манфаатдор бўлади.
2. Сотиш ҳажмини оширади.
3. Ўзининг товар маркасига харидорларни жалб қилиш мумкинбўлади.

Ушбу стратегияда учта ёндошиш мавжуд:

1. Харидорнинг фирма маҳсулотини истеъмол қилишда харажатларни камайтириш.
2. Харидор фирма маҳсулотини истеъмол қилганида, унинг самарсини оширадиган маҳсулотни яратиш.
3. Харидорнинг қониқиш даражасини бошқа усуллар билан ошириш.

Масалан: «Goodyear» компанияси ёнғинли кучларга мўлжалланган шиналарни яратиб, автомобилнинг барқарорлигини оширди ёки «Rolex», «Jaguar» фирмаларининг маҳсулотлари харидорларнинг имиджини, кўзга ташланадиган эҳтиёжини қондирадиган товарларни ишлаб чиқаришга қаратди. Буюртмаларни почта орқали бажарадиган «L.L.Bean» фирмаси сифатсиз товарни унинг харид вақтидан қатьий назар сифатли товарга алмаштиришни кафолатлайди.

Фирмада кам харажат талаб қиладиган лекин харидорга қўшимча қулайликлар яратадиган ғояларни жорий этиш мақсадга мувофиқ. Масалан: айрим ресторанлар мижозларга машина қўйиш жойларига бепул хизмат кўрсатишни таъминлайди.

3. Жадвал

Асосий рақобат стратегияларининг ўзига хос белгилари

Стратегиял ар Белгилар	Харажатлар бўйича етакчи бўлиши	Кенг табақаланиш	Оптимал харажатлар	Фокусланган паст харажатлар ва табақалашган
Стратегик Мақсад	Барча бозорга йўналтириш	Барча бозорга йўналтириш	Қадриятларни баҳолайдиган харидор	Тор бозор "ниша" си, Харидордиди барча харидорлар дидидан фарқ қилади
Товарлар тури (ассортимент)	Асосан сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш (қониқарли сифат, чегараланган танлов)	Товар турлари кўп, кенг доирадаги танлов имкониятини яратиш	Товар тавсифномаси яхшидан жуда яхшигача	Сегментнинг ўзига хос эҳтиёжларини қондириш
Ишлаб Чиқариш	Товар сифатига зиён келтирмай-диган харажат-ларни камайтириш йўлларини доимий равишда излаш	Харидорлар учун қадриятлар яратиш йўлларини излаш, устивор товарни яратиш	Ўзига хос сифат ва тавсифномаларни жорий этиш	Мазкур сегментга мос товар ишлаб чиқариш
Маркетинг	Товарнинг харажатларини камайтирадиган белгиларига эътибор бериш	Харидор тўлашга рози бўладиган товар сифатини яратиш табақалаш-тиришга кетган ва уни қоплайдиган баҳони белгилаш	Рақобатчиларнинг товарига ўхшаш товарни арзонроқ баҳода таклиф қилиш	Ноёб имкониятларни махсус харидорлар талабини қондиришга мослаштириш
Стратегияни Қўллаш	Оқилона баҳо (яхши қадрият)	Харидорлар тўлашга рози бўладиган ҳар хил сифатяратиш, эътиборни бир нечта ўзига хос белгиларга жалб этиб, товар имиджини яратиш	Бир вақтда харажатларни камайтиришни в асифатни оширишни бошқариш	Сегментга рақобатчиларга нисбатан яхшироқ Хизмат кўрсатиш

Товар харидор учун арзонроқ бўлишини таъминлаш мақсадида унинг баҳосини пасайтириш шарт эмас. Товарнинг ўзига хослиги харидорга қуйидагиларни пасайтириш имконини беради.

- Чиқиндиларни
- Харидорнинг меҳнат сарфларини
- Вақт харажатларини
- Сақлаш харажатларини
- Хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш харажатларини
- Бошқа товарларга эҳтиёжларини
- Техник ходимлар харажатларни
- Барча товардан фойдаланиш самарасини ошириши

Табақалашиш стратегияси учта шароитда муваффақиятли бўлиши мумкин:

1. Товарни ўзгартиришнинг бир нечта усули мавжуд бўлиб ҳар биттасининг қадрига ета олиш имкони бўлса.

2. Харидорлар эҳтиёжи ёки истеъмол қилишнинг хилма-хил усули бўлса.
3. Сони унчалик кўп бўлмаган сотувчилар табақалашишга бир хил ёндошса.

Товарнинг табақалашуви узоқ муддатли ва фойдалироқ рақобат устунлигини таъминлайди, қачонки у 1) техникавий такомиллашган; 2) маҳсулот сифатли; 3) аъло даражада хизматга асосланган бўлса.

ОПТИМАЛ ҲАРАЖАТЛАР СТРАТЕГИЯСИ

Ушбу стратегиянинг асосий ғояси шундан иборатки, фирма харидорлар талабига жавоб берадиган маҳсулотларни яратади ва шу билан биргаликда харидорларни баҳонинг оқилона асосланганлигига ишонтиради. Фирма сифатли хизмат кўрсатиш тавсифномалари асосида, жалб эта олиш туфайли етакчи ўринга эга товарларни рақобатчиларга нисбатан камроқ харажатлар билан ишлаб чиқаради. Бу стратегияни муваффақиятли қўллаетган фирмалар бир пайтда харажатларни ҳам бошқаради ва товарга қўшимча белгиларни, уларни янги турини яратишни ҳам бошқаради.

Ушбу стратегияни муваффақиятли узоқ даврда қўллаетган фирмаларнинг энг машҳури «Toyota Motor Co» фирмадир. Бу фирма маҳсулотсифатининг жуда ҳам юқори ва ишлаб чиқариш харажатлари рақобатчиларга нисбатан энг кам. У олдин кенг доирадаги харидорларга жуда сифатли ва арзон автомашиналарни тавсия қилар эди. Кейинчалик бу фирма нуфузли автомобиллар бозорига кириб келишни қарор қилди.

Унинг стратегияси учта белгига эга эди.

Юқори сифатли автомобилларни кам харажат билан ишлаб чиқиш тажрибасини нуфузли машиналар ишлаб чиқариш жараёнига жорий этиш ва рақобатчиларга нисбатан (Mersedes ва BMW) харажатларни тушириш.

Маҳсулот баҳосини рақобатчиларга нисбатан пасайтириш. Рақобатчи фирмалар ўз моделларини 40-75 минг $ сотадиган бўлса, «Toyota» ўз моделларини 38-42 млн. $ га тавсия қилган ва рақобатчи фирмаларнинг харидорларини кўп қисмини ўзига жалб этди.

Шунингдек, анъанавий сотиш тизим билан боғлиқ бўлмаган диллерлар тизимини шаклланишига олиб келди ва мижозларга шахсий муносабат ва хизмат кўрсатишни таъминлади.

Ушбу стратегия юқорида айтилган иккита стратегиянинг камчиликларини четда қолдириб, афзалликларини бирлаштирди. Бу стратегия соф стратегияларга нисбатан самаралироқдир. Чунки амалиётда харидорлар баҳога ҳам товарнинг тавсифномасига ҳам эътибор беради.

ФОКУСЛАНГАН ПАСТ ХАРАЖАТЛАР ВА ТАБАҚАЛАШГАН СТРАТЕГИЯЛАР

Бу стратегиялар бозорнинг тор қисмига ёки сегментига йўналтирилган (ёки фокуслашган). Уларнинг мақсади сегмент харидорларига хизмат кўрсатишдир. Бу стратегияда, бозор сегментларига нисбатан камроқ ёки фирма рақобатчиларга нисбатан яхшироқ товарни тавсия этади.

Ушбу стратегияни қўллайдиган фирмаларга қуйидагилар мисол бўлиши мумкин: «Tondem Computer» (ишдан чиқмайдиган тизимларни яратиш ва маълумотга тез эришишни таъминлаш). «Rollis Royal» (жуда нуфузли автомобиллар), «Cannondale» (тоғда юрувчи велосипедлар ва хоказолар).

Фокуслашган стратегия қуйидаги шартларнинг аксарияти бажарилган бўлса муваффақияти бўлади:

- Сегмент фойдали бўлиш учун етарли даражада катта.
- Сегментнинг ўсиш суратлари катта.
- Сегмент рақобатчиларнинг фаолиятига катта таъсир кўрсатмайди.
- Сегментда фаолият кўрсатувчи фирма кераклитажриба ва ресурсларга эга.
- Фирма рақобатчилардан узини яхши ҳимоя қила олади.

Фокуслашган стратегия бир қатор хавф-хатарлар билан боғлиқ бўлиши мумкин. Рақобатчилар тор мақсадли сегментда хизмат кўрсатадиган фирманинг харакатига яқинлашиши мумкин ёки харидорларнинг талаблари ва диди умумий бозорга тарқалиб кетиши мумкин, сегментлараро фарқ йўқолиши мумкин, сегментга кириб келиш тўсиқлари бартараф қилиниши мумкин. Ёки сегментдаги афзалликлар шунчалик яққол бўлиб, рақобатчиларни ўзига жалб қилиб, самарадорлик натижасини пасайтириб юбориши мумкин.

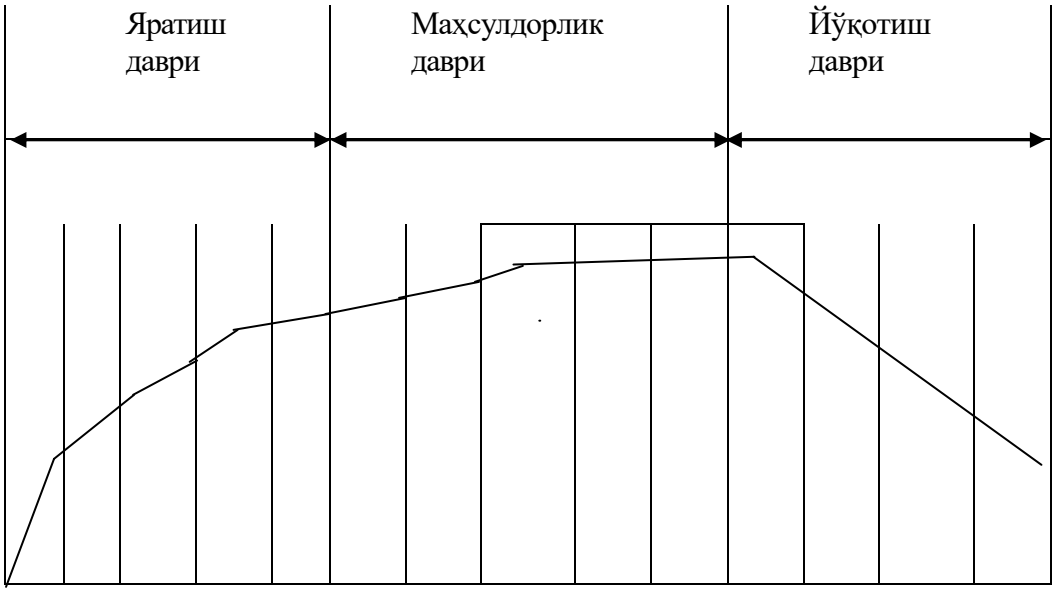
УМУМИЙ РАҚОБАТ СТРАТЕГИЯСИДА АГРЕССИВ ВА ҲИМОЯЛАШ ЧОРА-ТАДБИРЛАРИНИ ҚЎЛЛАШ

Рақобат устуворлигига шунда эришиш мумкинки, қачонки фирма тажовуз чора-тадбирлар қандай муддат талаб қилиши тармоқнинг хусусиятига боғлик, бўлса. Масалан, хизмат кўрсатиш соҳасида кам вақт зарур, сармояларни кўп талаб қиладиган тармоқлар учун эса кўпроқ вақт зарурдир, фармацевтикада – кўпроқ тикувчилик соҳасида камроқ.

Рақобат устиворлик миқдори ва вакт ўртасидаги боғликлик қуйидаги чизмада келтирилган.

1-чизма.

Рақобат устиворлиги миқдори



Рақобат устуворлигини яратиш ва йўқотиш

1. Босқичда фирманинг стратегик харакатлари рақобат устиворлигини яратади.

2. Босқичда фирма – рақобат устиворлигидан фойдаланади, тармоқ ўртачадаражага нисбатан юқорироқ фойда олади, сармояларни қоплайди. Бу босқичнинг узоқлиги иккита нарсага боғлиқ: фирманинг стратегик харакатига ва рақобатчиларнинг стратегик харакатига. Ўз вақтида рақобатчиларнинг харакатларига жавоб бера олиши уни бу босқич давомида фирма келгуси "стратегикхужумнинг" пойдеворини яратиши керак.

3. Босқичда фирманинг стратегик харакати рақобатчиларнинг стратегик харакатларидан заифрок бўлса, у стратегик устиворлигини йўқота бошлайди.

Тажовузкор стратегиянинг олтита асосий тури мавжуд

а) рақобатчиларнинг кучли томонларига барҳам бериш, улардан ўзиб кетишга йўналтирилган харакатлар;

б) рақобатчиларнинг заиф томонларидан фойдаланишга йўналтрилган харакатлар;

в) бирданига бир нечта йўналишда харакат қилиш;

г) етакчиликни эгаллашга қаратилган харакат;

д) партизанча харакатлар;
е) огоҳлантирувчи зарбалар.

а) Рақобатчилардан ортда қолмаслик учун иккита асосий усул мавжуд. Биринчи усул – заиф рақобатчининг бозор улушини тортиб олиш.Иккинчи усул – рақобатчиларнинг устуворлигини йўққа чиқариш. Рақобатчиларга қарши кураш ҳар хил усулда олиб борилиши мумкин. Баҳони пасайтириш, реклама компаниясини кенгайтириш, товарга, харидорларни жалб этадиган белгилар бериш, рақобатчининг худудида ишлаб чиқариш қувватларини яратиш, яъни товар моделини яратиш. Баҳони пасайтириш фақат шунда аҳамиятга эга бўладики, қачонки рақобатда баҳони пасайтиришга имкон бўлмаса. Ушбу усул фойда ўсишига олиб келиш учун сотиш ҳажмининг ўсиши товар бирлиги баҳосини пасайтиришдан келган зарарни қоплаши лозим. Бу усулни қўллаш учун тажавузкор – фирмада харажатлар камроқ бўлиши керак ёки унда молиявий ресурслар кўпрок бўлиши лозим.

б) Рақобатчиларнинг заиф томонларидан фойдаланиб, рақобатда ғалаба қилиш усуллари қуйидагича:

- рақобатчи кам бозор ўлчамига эга бўлган географик худудларга эътиборни қаратиш;
- рақобатчи кам эътибор берадиган бозор сегментларида харакат қилиш;
- маҳсулот сифати пастроқ рақобатчиларнинг харидорлари билан иш юритиш;
- рақобатчи харидорларга унчалик яхши хизмат кўрсатмайдиган харидорларни ўзига жалб қилиш;
- ўз товарларини яхши реклама қилмайдиган, ўз товар маркасига эга бўлмаган рақобатчиларнинг харидорларини ўзига жалб қилиш;
- рақобатчи эътибор бермаётган эхтиёжларни қондиришга интилиш.

в) Фирма бирданига бир неча йўналишда харакат қилса, рақобатчининг эътиборини бир нечта йўналишга бўлиб юборади, бир нечахаридорлар гурухларини химоя қилишга мажбур қилади. Бу усулдан фойдаланиш учун фирма жуда катта молиявий ресурсга эга бўлиши керак.

г) Бўшликни эгаллаб олишга қаратилган харакатнинг мазмуни, рақобатчи билан очиқ курашдан ўзини олиб қочишдир.

д) Партизанча курашда фирма "зарба-чекиниш" тамойилидан фойдаланади. Бу курашишни қўллаш усуллари қуйидагича бўлиши мумкин:

- асосий рақобатчини кизиқтирмайдиган гурухларни ўзига жалб қилиш;
- зарбан рақобатчи товарига унча ўрганмаган харидорлар гурухига йўналтириш;
- рақобатчи учун хаддан ташқари кўп бўлган бозор сегментига зарба бериш;
- унчалик катта бўлмаган, айрим зарбалардан фойдаланиш;

е) (огоҳлантирувчи) зарбаларни қўллашдан мақсад рақобатчиларни фирманинг харакатини қайтариш хоҳишини олдини олиш. Бу усулни қуйидаги йўллар билан қўллаш мумкин:

- Ишлаб чиқариш қувватларини бозор талабига нисбатан кўпроқ яратиш;
- Энг яхши таъминловчилар "орқага интеграция килиш" усули билан рақобатчиларни унча машҳур бўлмаган таъминловчилар билан иш юритишга мажбур қилиш;
- Энг яхши географик холатни сақлаш;
- Ўзини нуфузли мижозлар билан таъминлаш;
- Хардорларда фирманинг кучли психологик имиджини яратиш;
- Энг яхши дистрибьютерлар билан иш юритиш ҳуқуқига эга бўлиш.

Тажовузкор стратегияни қўллаш учун қуйидаги объектларни ўрганиш керак. Бозор етакчиларини, ролларни бажарадиган компанияларни, бозордан чиқиб кетиш муомаласига дуч келаётган фирмаларни, майда маҳаллий, минтақавий фирмаларни.

Ҳимоя қилиш стратегияларининг мақсади рақобатчиларнинг зарбасини камроқ зиён билан қайтариш ёки бошқа фирмаларга йўналтиришдир. Бу стратегия рақобат

устуворлигини яратмайди, мавжуд рақобат устуворлигини сақлаб қолишга имкон беради.

Бу стратегиянинг усуллари қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Ишлаб чиқариладиган маҳсулот турларини кенгайтириш, бўш бозор сегментларини тўлдириш.
2. Маҳулотларни янги моделларини ва навларини яратиш.
3. Рақобатчилар таклиф қилаётган моделларнипастроқ баҳода таклиф қилиш.
4. Дистрибьютерлар билан шартнома тузиб рақобатчиларни тақсимлаш тизимидан четлаштириш, дистибьютерларга имтиёзлар бериш.
5. Ўз маҳсулотига талабни сақлаб қолиш учун харидорларга имтиёз бериш, товарни харидорларга реклама ва эксперимент қилиш учун бериш.
6. Диллер ёки харидорларга товарни кредитга сотиш хажмини кўпайтириш.
7. Бутловчи қисмлар билан таъминлаш вақтини қисқартириш.
8. Муқобил технологияларни патентлаш.
9. Энг яхши хом ашё таъминловчилар билан эксклюзив шартномалар тузиш.
10. Ишлаб чиқариш талабига нисбатан кўпрок, хом ашё сотиб олиш.
11. Рақобатчилар билан иш юритадиган ишловчилардан воз кечиш.

Ҳимоя қилиш стратегиясининг муҳим тамойилларидан бири рақобатчиларга уларнинг харакати жавобсиз қолмаслигини билдириш. Бу маълумотларни рақобатчиларга қуйидаги усулларда етказиш мумкин:

- бозорни тўлдириш учун ишлаб чиқариш қувватларини яратиш хақида рекламаларни очиқ матбуотда эълон қилиш;
- рақобатчилардан баҳони ва сотиш шартларини ўзгартиришда қолишмаслик нияти хақида эълон қилиш;
- пуллар ва юкори ликвидли маблағларни йиғиш;
- фойда даражасини рақобатчиларни жалб қиладиган даражадан пастроққа тушириш.

ВЕРТИКАЛ ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИЯСИ

Ушбу стратегиянинг мақсади - тўла ёки қисман интеграция бўлиши мумкин. Унинг усуллари: 1) бошқа ишлаб чиқариш соҳаларида корхоналарни очиш; 2) бошқа соҳаларда иш юритадиган фирмаларни сотиб олиш.

Вертикал интеграция стратегияси бир қатор афзалликларни яратади. "Орқага" интеграция таъминловчилар билан бирлашиши рақобат устунлигини қуйидаги шароитларда яратади:

1) Хом ашё ва бутловчи қисмларбилан таъминлашни арзонлаштиради;

2) Хом ашё ва бутловчи қисмлар сифатини оширади;

3) Таъминловчиларни қарамликдан қутқаради, таъминлаш жараёнини барқарорлаштиради.

"Олдинга" интеграция маҳсулотни пировард истеъмолчига етказувчилар билан бирлашиши қуйидаги афзалликларни яратади:

1) Товарни пировард харидорга етказувчи мустакил фирмалар юқори фойдани кўзлаб маҳсулотнинг рақобатбардошлигини таъминлайди.

2) Товарлар заҳиралари кўпайиб кетишидан қутқаради, натижада ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражаси ошади.

3) Қиммат сотиш тизимини бартараф этиб охирги баҳони туширади, рақобатдошликни оширади.

Вертикал интеграция стратегияси бир қатор камчиликларга ҳам эга бўлиши мумкин. Улар қуйидагилардан иборат:

1. Сармоялар ҳажмининг тавакалчилик даражаси ошиши мумкин. Эскириб колган техника ва технологияни «консервация" қилиш мумкин.
2. Таъминловчиларни танлаш эркинлигини бартараф этиши мумкин.

3. Қиймат яратиш занжирининг ҳар бирида ишлаб чиқариш қувватларини мослаштириш лозим бўлади.
4. Раҳбариятнинг эътиборини бир нечта соҳаларга йўналтиради, асосий фаолиятга эътибор камаяди, бу эса унинг самардорлигини пасайтириши мумкин.
5. Компаниянинг ишлаб чиқаришда янгиликларга мослашиш қобилиятини пасайтириши мумкин.

Охирги йилларда дезинтеграция жараёни кучайди. Вертикал интеграциянинг афзалликларга эга бўлиши, шу билан бирга унинг камчиликлардан ўзини олиб қочиш йўли борлиги - асосий эътиборни истеъмолчига етказувчилар билан узоқ муддатли шартномалар тузишга қаратиш лозимлиги кўриниб қолди.

4.3. РАҚОБАТЛИ КУЧЛАР ВА УЛАР ТАРКИБИДАГИ ЎЗГАРИШЛАРНИНГ САБАБЛАРИ

1. Бош рақобатли кучлар моделининг аҳамияти шундаки, у бу кучларнинг таркибини аниқлашга имкон беради. Раҳбарлар бу кучларнинг ҳар бирини пухта таҳлил қилишлари керак. Бу рақобатли кучларнинг биргаликда ҳаракати тармоқдаги рақобат шароитни характерлайди. Рақобат кучли бўлса, тармоқдаги барча фирмаларнинг рентабеллик даражаси тахминан тенг бўлади. Бундай ҳолатда тармоқда янги фирмаларнинг кириб келиши аҳамиятга эга эмас. Рақобат кучли бўлмаса тармоқ ўзига янги фирмаларни жалб қилади. Бу ўз навбатида мавжуд фирмаларда ишлаб чиқариш ва сотиш хажмини кенгайтиришга туртки беради.

Фойда олиш, нуқтаи назаридан энг яхши рақобат муҳити таъминловчилар, харидорлар савдо битимларини тузганда, фирмаларга кучли таъсир ўтказа олмайди. Иккинчидан тармоққа кириш учун кучли тўсиқлар мавжуд. Учинчидан, субститут товарлар йўқ. Тўртинчидан тармоқда мавжуд фирмалараро кучли рақобат йўқ. Лекин рақобатли кучларнинг битта ёки бир нечтасининг таъсири катта бўлса, бу тармоққа фақат шундай товарлар кириб келиши ва ўртача фойдадан юқори даромад олиши мумкинки, қачонки улар айнан шу кучларга жавоб қайтара олса.

Рақобатли кучларнинг таҳлилига асосланиб раҳбарият қуйидаги талабларга жавоб берадиган стратегияни яратиши зарур.

Биринчи, бу стратегия 5 та рақобатли кучлардан компанияни иложи борича ҳимоя қилиши лозим.

Иккинчи, бу стратегия тармоқдаги рақобат шароитига таъсир этиши керак ва уни фирма фойда оладиган томонга йўналтириши керак.

Учинчи, бу стратегия рақобат курашида фирма муваффақиятини таъминлай олиши керак.

2. Стратегик режани яратиш учун фақат тармоқнинг иқтисодий тавсифини ва рақобатли кучлар таркибини билиш етарли эмас. Вазият қандай ва у нима учун ўзгаришини англаш ҳам зарур. Ҳар бир тармоқда доимий равишда янгиликлар шаклланади ва ривожланади. Бу жараёнлар ҳар хил интенсивликда рўй беради. Иқтисодий ўсишнинг босқичлари ҳақида назария, ўзгаришларининг моҳиятини ва сабабларини тушунишга ёрдам беради. Тармоқдаги вазиятни ва рақобатли кучларнинг таркибидаги ўзгаришларнинг сабаби фақат циклнинг янги босқичига ўтиши билан чекланиб қолмайди. Ўзгаришларни вужудга келтирадиган кучларни харакатга келтирувчи кучлар деб аталади. Бу кучларнинг таҳлили иккита босқичдан иборатдир:

1) Харакатга келтирувчи кучларнинг ўзини аниқлаш;

2) Харакатга келтирувчи кучларнинг тармоққа ва рақобатга таъсирини аниқлаш.

Энг кўп учрайдиган харакатга келтирувчи кучлар қуйидагилар:

а) Тармоқ иқтисодий ўсишининг узоқ муддатга мўлжалланган ўзгаришлари. Тармоқнинг ўсиш суръатлари ошиши ёки пасайиши талаб ва таклиф нисбатига таъсир этадиган энг муҳим омилдир. Ундан ташқари у тармоққа янги фирманинг кириб келиши ёки ундан чиқиб кетиш жараёнларига ҳам таъсир этади.

б) Истеъмолчилар таркибида ва товарларистеъмоли усулларидаги ўзгаришлар. Бу ўзгаришлар фирманинг хизмат кўрсатиш таркибидаги ўзгаришларни вужудгакелтириши мумкин. Масалан, кабел-алоқа тизимини яратилиши.

Prodigy CompuServe America Online уй компьютерларига хизмат кўрсатувчи компанияларга ўзларининг мижозларига компьютер ўйинларини, статистик маълумотларни, электрон қабул қилиш хизматларини, кабель телевидение орқали кўрсатиш имконини яратди. Харидорларнинг радиотелефонларга талаби телефон асбоб-ускуналарини ишлаб чиқарувчиларга бозорнинг янги сегментинияратиш ва уни ривожлантириш имконини берди.

в) Янги маҳсулотни жорий этиш. Янги маҳсулотларни яратилиши истеъмолчилар доирасини кенгайтиради, тармоқ ривожланишига туртки беради, товарларнинг рақобатлашувини кучайтиради. Янги маҳсулот жорий этилиши кўпинча фирмаларнинг иқтисодиётини мустаҳкамлайди. Инновация қуйидаги товарларни ишлаб чиқарувчи тармоқларда асосий харакатга келтирувчи кучдир:

нусха кўчириш ва фотосурат асбоб-ускуналари, электрон видео ўйинлари, ўйинчоқлар, дори-дармонлар, музланган озик-овқатлар, персонал компьютерларнинг дастурлари.

г) Технологик ўзгаришлар. Технологиядаги устунлик тармоқдаги вазиятни ўзгартириш янги товарларни камроқ харажат билан ишлаб чиқариш имконини яратади. Технологияларнинг ривожланиши, тармоқ учун янги истиқбол яратади. Чунки сармоялар хажмига рентабеллик даражасига интеграция жараёнига, тажриба ортиришга таъсир этади.

д) Маркетинг тизимида ўзгаришлар. Маркетинг тадбирларини жорий этаётган фирмалар ўзининг товарларига талабни ошириши мумкин. Ундан ташқари маҳсулотнинг табақалашуви ва унинг қийматини пасайишга олиб келган рақобатдаги компанияларнинг фаолиятига таъсир кўрсатади, уларни ўзларининг стратегиясига ён босишга мажбур қилади.

е) Йирик фирмаларнинг бозорга кириб келиши ва чиқиб кетиши. Маълумки, махаллий бозорга хорижий компанияларнинг кириб келиши тармоқда вазиятни тубдан ўзгартириши мумкин. Йирик фирмаларнинг таъсири муайян тажриба ва ресурсларга эга бўлганда сезиларли бўлади. Йирик фирмаларнинг кириб келиши ва чиқиб кетиши тармоқдаги рақобат кучларининг таркибини ва рақобат тавсифини тубдан ўзгартириши мумкин.

ж) Ноу-хау тарқалиши. Илғор ишлаб чиқариш усулларининг тарқалиши ноу-хауга эга фирмаларнинг рақобатдаги афзалликларини камайтиради. Бу тарқалиш қуйидагича рўй бериши мумкин: техник жўрналлар, реклама нашрлар, корхонага делегациянинг келиб кетиши, таъминловчи ва истеъмолчилар билан рақобатда бўлиш, корхонадан малакали ходимлар бўшаб кетиши, лецензиялар сотиб олиш ва бошқалар.

з) Тармоқнинг оламшумумил аҳамиятининг кучайиши. Айрим бозорларда битта ёки бир нечта фирмалар етакчи ўринни эгаллаш учун курашади.Тармоқнинг оламшумил даражасининг ўсиши қуйидаги сабаблар билан боғлиқ бўлиши мумкин.

1) Тармоқнингмаҳсулотига айрим мамлакатларда бирданига талаб шаклланиши ёки кескин кўпайиб кетиши.

2) Тарифли ва нотарифли тўскинликларнинг бекор қилиниши.

3) Иш хақи даражасининг мамлакатлараро фарқланиши. Масалан: Шимолий Кореяда, Сингапурдаишҳақидаражаси АҚШга нисбатан 4 баробар паст. Шунинг учун бу мамлакатларда кўп меҳнат талаб қилинадиган маҳсулотни ишлаб чиқариш фойдали.

Ҳозирги пайтда қуйидаги омиллар оламшумил аҳамиятга эга:

а) Табиий ресурслар билан боғлиқ тармоқлар (нефть, пахта).

б) Маҳсулот баҳоси паст бўлган товарларни ишлаб чиқаришни харажатлари паст бўлган жойларда ташкил қилиш зарур.

в) Тармоқдаги бир ёки бир нечта кенгайиб борувчи компаниялар ўзларига янги бозорларни топишмоқчи бўлади.

и) Харажатлар таркиби ва меҳнат унумдорлигининг ўзгариши. Агар тармоқда ишлаб чиқариш хажми эвазига "тажриба" эгри чизиғи самараси сезиларли даражада юқори бўлса, бу тармоқда фаолият кўрсатувчи фирмалар Рақобат курашида ишлаб чиқариш хажмини ошириб маҳсулот бирлигининг таннархи ва бахоси пасайтириб устунликка эга бўлиши мумкин. Бу ҳолда фирмалар ўзларининг фойда улушини кўпайтиришга интилади. Асосий ишлаб чиқариш омиллари нархнинг кескин ошиб кетиши ишончли таъминлаш манбалари ёки арзон субститут-товарлар сотиш учун курашни жадаллаштиради.

к) Истеъмолчилар дидининг табақалашган товарлардан стандартлашган товарларга ўтиши (ёки аксинча). Айрим ҳолатларда истеъмолчилар эҳтиёжни стандартлашган арзон товарлар табақалашган қиммат товарлар сингариқондира бошлайди. Бу холат арзон оммавий товарларга талабни оширади ва баҳоли рақобат курашини кучайтиради. Ишлаб чиқарувчилар нархни кескин пасайтиришга мажбур бўлади. Ундан ташқари харидорларни жалб қилиш учун фирмалар янги моделларни жорий этади, дизайнини ўзгартиради, рекламага харажатларни кўпайтиради. Тармоқнинг ривожланиши табақалашган товарларга қизиқишни кучайтирадиган ёки пасайтирадиган кучларга бевосита боғлиқдир.

л) Қонунчиликда ва давлат сиёсатидаги ўзгаришлар. Давлатнинг иқтисодиётга аралашиши ёки аралашмаслиги фирмалар фаолияти ва стратегиясини кескин ўзгаришларга олиб келиши мумкин. АҚШ давлатининг иқтисодиётга аралашишидан воз кечганлиги банк, табиий газ етиштириш, авиация, юк ташиш, телекоммуникация соҳаларини асосий харакатга келтирувчи кучга айланган.

м) Ижтимоий қадриятлар, урф-одатлар, яшаш андозасининг ўзгариши. Жамиятда айрим товарларга муносабатнинг ўзгариши (масалан, таркибига нитратлар, туз, канд, холестерин, кимёвий қўшимчалар кирадиган маҳсулотларга талаб камайиши) корхоналарни янги технологияларни қўллашга, илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишлари йўналишини ўзгартиришга мажбур этади. Хавфсизликка талабнинг кучайиши автомобил, кучли электр асбоб-ускуналар, ўйинчоқларни ишлаб чиқаришни ўзгартиришга олиб келади. Соғлом турмушга қизиқиш тренажлар, жисмоний тарбия учун кийим-кечак ва пойабзал ишлаб чиқаришни рағбатлантиради. Атроф-муҳитни муҳофазалашга талабнинг кучайиши чиқиндиларни қайта ишлаб чиқарадиган тармоқлар ривожига ижобий таъсир этади.

и) Ноаниқлик ва хавф-хатар омиллари таъсирининг камайиши. Янги тармоқларда кўпинча харажатлар даражаси, таркиби ва динамикаси, бозор сиғими, сотиш каналлари, илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларига харажатлар, олинадиган фойда миқдори ва динамикаси ноаниқ бўлади. Бу тармоқлар ўзига бошланғич босқичларда фақат ташаббускор тавакал қила оладиган тадбиркорларни жалб қилади. Кейинги босқичларда ноаниқлик даражаси пасаяди ва бу тармоқларга консерватив товарлар кириб кела бошлайди. Бу корхоналар кўпинча йирик, кучли молиявий базага эга фирмалардир. Уларнинг мақсади, янги кенгайиб бораётган тармоқда муайян ўринни эгаллаб олишдир. Халқаро бозорда консерватизм кўпинча биринчи босқичга хос бўлади. Фирмалар хавф-хатар даражасини қуйидаги йўллар билан пасайтиришга интилади: экспорт, лицензиялар сотиш, қўшма корхоналарни ташкил этиш. Тажриба ортиши ва тавакалчилик даражаси пасайган сари улар бир нечта мамлакатларда бирданига ўз филиалларини ташкил этади.

Тармоққа бир қатор омиллар таъсир қилса ҳам, уларнинг бир нечтасини харакатга келтирувчи куч деб ҳисоблаш мумкин. Таҳлил қилувчиларнинг вазифаси ушбу омилларнинг энг муҳимини аниқлашдир. Ҳаракатга келтирувчи кучларни таҳлил қилишда қуйидагиларга аҳамият бериш керак:

1.Ҳаракатга келтирувчи кучлар менежерларга яқин 2-3 йилда қандай омиллар тармоққа таъсир қилишини кўрсатади.

2. Компаниянинг ҳаракатга келтирувчи кучларга мослашиши учун раҳбарлар бу кучларнинг таъсири ва оқибатларини олдиндан билиб олишлари керак.

3. Стратегияни яратувчилар уни ҳаракатга келтирувчи кучларнинг таъсирига мослашиши керак.

Келажакда қандай ҳаракатга келтирувчи кучлар таъсир қилишини аниқлаш учун муҳитни таҳлил қилиш зарур. Бунинг учун доимий равишда иқтисодиётда, сиёсатда, технологияда, экологияда, жамиятда ва хоказо соҳаларда ўзгаришларни назорат қилиб бориш керак. Муҳитни тадқиқот этиш учун систематик мониторинг, сценарийлар тизими, дельфи услубларини қўллаш мумкин. (Дельфи услуби - бу малакали экспертларнинг бахолашлари асосида консесусга келиш йўлидир). Бу услублар раҳбарларга етарли даражада узоқ муддатга режа тузиш имконини беради. Ундан ташқари, бу усуллар стратегик фикр юритиш қобилиятини ривожлантиради. General Ekeenrik, AT&T, Coca-Cola, General Motors, Du Pont ва Shell Oil компаниялари мухитни тадқиқ қилиш билан узоқ муддат ва пухта шуғулланганлар.

4. Тармоқдаги рақобат таркибини таҳлил қилишнинг яна бир босқичи-бозорда рақобатлашувчи компанияларнинг ҳолатини ўрганишдир. Бунинг учун стратегик гурухларнинг картаси тузилади. Бу таҳлилий усул тармоқни умумий тахдилида ҳар бир фирманинг ўрнини баҳолаш билан бирлаштиради. Тармоққа фаолият кўрсатадиган фирмалар сони катта бўлса ва ҳар биттасини ҳар томонлама ўрганиш имкони йўқ бўлса, бу усул энг самарали усулдир. Стратегик гурухларни рақобат фаоллиги ва бозордаги ўрнини тахминан бир хил бўлган фирмалар ташкил этади. Бир стратегик гурухнинг компаниялари ҳар хил белгиларга қараб бир-бирига ўхшаши мумкин. Масалан, ўхшаш маҳсулот турларини ишлаб чиқаради, вертикал интеграция даражаси бир хил, харидор ва мижозларга бир хил хизмат кўрсатади ва ёрдам беради, товарлар ва хизматларни бир хил харидорларга таклиф қилади, товарларни сотишда бир хил каналлардан фойдаланади, бир хил технологияни қуллайди; товарлар ва хизматларни бир хил баҳода сотади ва хоказо. Ҳамма сотувчилар бир стратегияни қўлласа демак, тармоқда фақатбитта стратегик гурух мавжуд бўлади.

Стратегик гурухлар картасини тузишнинг алгоритми қуйидагича:

1. Бир тармоқнинг фирмалари ўртасида бир-биридан фарқланувчи белгиларни аниқлаш. Энг кўп қулланиладиган белгилар қуйидагилар:
   - бахолар даражаси (юқори, ўртача, паст);
   - сифат даражаси (юқори, ўртача, паст);
   - фаолият кўрсатишнинг географик масштаби (маҳаллий, минтақавий миллий, халқаро минтақавий, оламшумил);
   - вертикал интеграция даражаси (йўқ, қисман, тўлиқ);
   - маҳсулот ассортиментининг диапазони (кенг, тор);
   - тақсимлаш ва сотиш каналларидан фойдаланиш (битта, бир нечта, барчаси);
   - сервис хизматларининг мавжудлиги ва унинг даржаси (йўқ, чегараланган, тўлиқ);
2. Ҳар хил белгиларнинг устиворлигидан фойдаланиб, фирмаларни икки ўзгарувчан белгиси бор картада тасвирлаш.
3. Тахминан бир стратегик маънога тўғри келган фирмаларни бир стратегик гурухга бирлаштириш.
4. Ҳар бир стратегик гурухни доира ичига олиш (диораларнинг диаметри гурухнинг бозор улушига тенг бўлиши керак).

Ушбу алгоритмдан фойдаланиб, икки ўлчамда стратегик гурухлар картасини тузиш мумкин. Мисол сифатида заргарлик маҳсулотининг чаканасавдо тармоғи олинган.

Стратегик гурухлар картасини тузиш учун қуйидагиларни инобатга олиш зарур:

1. Картанинг ўлчами сифатида олинган белгилар бир-бирибилан узвий боғланмаган бўлиши керак. Акс ҳолда, доиралар диаганалда жойлашади ва ўзгарувчан ўлчамларнинг фақат биттаси таҳлилдаиштирок этади.
2. Ўзгарувчи ўлчамлар анча катта фарқни кўрсатишлари лозим.
3. Узгарувчан ўлчамлар сонли бўлишлари мумкин эмас. Улар дискрет бўлиши керак ва қандайдир синфлар ёки комбинацияларни билдириши керак.

4. Ўзгарувчан ўлчамлар сифатида бир нечта белгиларни ишлатиш мумкин бўлса, бир нечта карталарни тузиб улар билан эксперемент ўтказиш тавсия этилади.

Стратегик гурухлар картаси рақобат курашини чуқур таҳлил қилишга жуда катта ёрдам бериши мумкин. Рақобат ва ҳаракатга келтирувчи кучларайрим холларда стратегик гурухларнинг бирига ижобий, боҳқаларига - салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Иккинчи гурухларнинг фирмалари биринчи гурухларга ўтишга харакат қилади. Бу жараёнда тўсқинликлар паст ёки юқори бўлиши мумкин. Ўтиш харакатлари рақобат интенсивлигини кучайтиради. Бу харакатлар ҳақида маълумот мавжуд бўлса, картада уларни чизиқлар билан белгилаб қўйиш лозим. Бу рақобатнинг ривожланиш йўналишини кўрсатади.

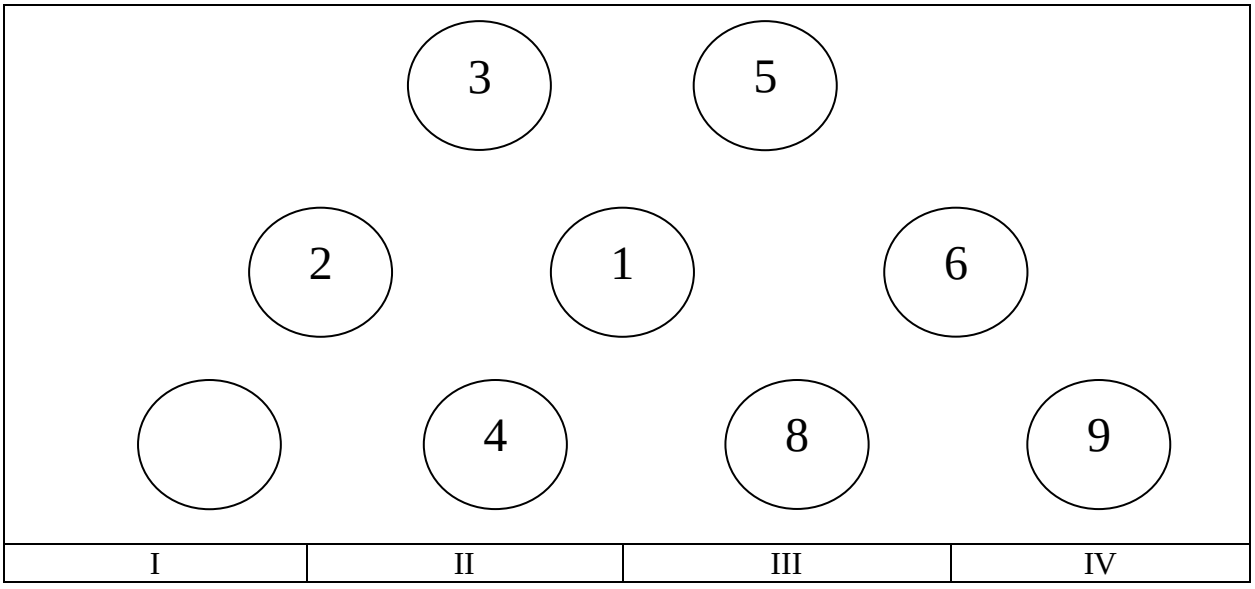
Стратегик гурухларни таҳлил этиш жараёнида қуйидаги саволга жавоб топиш мумкин: айрим стратегик гурухларнинг потенциал фойда даражаси, уларнинг кучли ёки заиф томони бозордаги мавқеига боғликми ёки йўқми?

Стратегик гурухлар картасида гурухлар бир-бирига қанча яқин жойлашган бўлса, улар таркибига кирадиган фирмалар ўртасидаги рақобат шунчалик кучли. Айрим ҳолларда бир-биридан узоқ жойлашган гурухлар рақобатлашмайди. Масалан, Tiffany ва Wall-Mart фирмалари тилла ёки кумуш сингари зарур буюмларни сотиш билан шуғулланади. Лекин улар ўртасида рақобат деярли йўқ, чунки ушбу фирмалар маҳсулотларининг баҳоси ва сифати жуда кескин фарқ қилади. Шунга ўхшаб, Timex Rolex билан Subaru Lincoln ва Mercedes-Benznap билан рақобатлаша олмайди.

Стратегия яратувчи рақобатчиларнинг стратегиясини тушуниш, уларнинг харакатини баҳолаш, кучли ва заиф томонларини билиш учун, уларнинг кейинги қадамларини олдиндан билиб олишга харакат қилиш керак. Компания рақобатчиларининг харакатини билмасдан хўжалик юритса, унинг фаолияти муваффақиятли бўлмайди. Фирма рақобатчиларнинг харакатини кузатиб, кейинги қадамларини олдиндан билиб олмаса, у рақобат курашида мағбулиятга учраши мумкин.

Фирманинг стратегияси рақобатчиларнинг стратегиясига боғланган бўлиши керак. Фирманинг стратегиясини ҳимоя қилиш рақобатчиларнинг стратегиясига боғлиқ. Шунинг учун рақобатчиларнинг стратегиясини аниқлаш керак.

Рақобатчиларнинг стратегияси ҳакида умумий тушунчага эга бўлиш учун уларнинг мақсадлари ва стратегиясини қуйидаги схемага асосланиб тахлил қилиши мумкин.



2-Чизма. Стратегик гурухлар картаси (заргарликда бизнеснинг чакана савдоси)

Маҳсулот турлари, сотиш тизими бозордаги улушига тахминан мос келади.

I – махсус буюмлар (олтин, бриллиант, соат)

II – тўлиқ маҳсулот тури (олтин, бриллиант, фарфор, кристал, кумуш, соат, совғалар)

III – чегараланган маҳсулот тури, асосан чакана савдо

IV – оммавий талабнинг маҳсулот туристратегик гурухларга таъллуқли фирмаларнинг номлари қуйидагилардан иборат:

1. Заргар буюмлар фирмалари ва дўконларнинг миллий, минтақавий ва махаллий уюшмалари (тахминан 10000 фирмалар) шу жумладан, машҳур Tiffany ва Cartiar.
2. Заргар фирмаларнинг миллий тизими Coriyier& co Cordon's.
3. Мадаллий заргар фирмалар (тахминан 100000 дўконлар).
4. Унча катта бўлмаган фирмалар.
5. Кредитга сотувчи фирмалар Loreh's, Kay's, Busch's.
6. Нуфузли универсал чакана савдо фирмалар Saks Fifth Avenue Neiman.
7. Супер йирикуниверсал заргар дуконлар: Mays milliards Blomingals.
8. Чакана савдо дўконларининг тизими.
9. Каталог бўйича савдо қиладиган дўконлар.
10. Оммавий харидорга йўналтирилган маҳсулотни паст баҳода сотадиган дўконлар.
11. АУЛЕТЛАР - пасайтирилган баҳода маҳсулотни сотиш махсус жойи.

4. Рақобатчиларнинг кейинги энг эҳтимолли стратегик қадами.

4-жадвал

РАҚОБАТЧИЛАРНИНГ МАҚСАДЛАРИ ВА СТРАТЕГИК ТУРКУМЛАРИ

Рақобат доираси (географик нуқтаи назаридан)	Стратегик хоҳишлар	Муайян бозор улушига эришиш мақсадлари	Рақобат, вазият	Стратегия тури	Рақобат стратегияси
Махал лий	Етакчи (лидер) бўлиш	Фирмаларнинг сотиб олиш ва ички усиши туфайли хукмронлик қилиши	Кучлироқ ўзгарувчан	Асосан тажовузкор	Харажатлар бўйича бўлиниши
Минтақавий	Етакчилик ўрнини эгаллаб олиш	Ички ўсиш ёки рақобатчиларни четлаш туфайли хукмрон бўлиш	Яхши ҳимоя қилинган, компания ўзининг ўрнини сақлаб қола олади		Муайян бозор ўрнигаэга бўлиш; -юқори даромадга эга ходимлар; -кам таъминланган харидорлар;
Миллий	Ҳукмрон бўлиш	Фирмаларни сотиб олиш туфайли хукмрон бўлиш	"ўртача" тўхтаб қолган		географик ўринга эга харидорлар; -махсус эҳтиёжларга эга харидорлар; маҳсулотни табақалашувига эътибор бериш
Миллат лараро	Тармоқдаги етакчилар қаторига кириш (1-чи 5 фирмалар)	Мавжуд улушни сақлаб қолиш (фирмаларнинг ўсиш суръати тармоқ ўсиш суръатига тенг бўлиши керак)	Компания ўзининг ўрнини яхшилашга харакат қилади	Ҳимояга ва тажовузга мойил	-сифат ҳизмат кўрсатиш; -тавсия ва маслахатлар бериш
Жаҳон	Етакчиларнинг ўнлигига кириш	Фойда нуқтаи назаридан қисқа муддатли мақсадга эришиш учун бозор улушини қисқартириш (эътибор кўпроқ сотиш хажмига эмас, балки фойда олишга берилади)	Компания ўзининг ўрнини йўқотмоқда	Рақобатга йўналтирилган	
	1-2 поғонага кўтарилиш				
	Муайян рақобатчини енгиш				
	Ўзининг ўрнини сақлаб қолиш				

- рақобатчи кам бозор ўлчамига эга бўлган географик худудларга эътиборни қаратиш;
- рақобатчи кам эътибор берадиган бозор сегментларига ҳаракат қилиш;
- маҳсулот сифати пастроқ рақобатчиларнинг харидорлари билан иш юритиш;
- рақобатчи харидорларга унчалик яхши хизмат кўрсатмайдиган харидорларни ўзига жалб қилиш;
- ўз товарларини яхши реклама қилмайдиган, ўз товар маркасига эга бўлмаган рақобатчиларнинг харидорларини ўзига жалб қилиш;
- рақобатчи эътибор бермаётган эҳтиёжларни қондиришга интилиш.

в) Фирма бирданига бир нечта йўналишда харакат қилса, рақобатчининг эътиборини бир нечта йўналишга бўлиб юборади, бир нечта харидорлар турухларини ҳимоя қилишга мажбур қилади. Бу усулдан фойдаланиш учун фирма жуда катта молиявий ресурсга эга бўлиши керак.

г) Бўшлиқни эгаллаб олишга қаратилган харакатнинг мазмуни, рақобатчи билан очиқ курашдан ўзини олиб қочишдир.

д) Партизанча курашда фирма «зарба-чекиниш» тамойилидан фойдаланади. Бу курашни қўллаш усуллари қуйидагича бўлиши мумкин:

- асосий рақобатчини қизиқтирмайдиган гурухларни ўзига жалб қилиш;
- зарбани рақобатчи товарига унча ўрганмаган харидорлар гурухига йўналтириш;
- рақобатчи учун хаддан ташқари бўлган бозор сегментига зарба бериш;
- унчалик катта бўлмаган айрим зарбалардан фойдаланиш.

е) (огохлантирувчи) зарбаларни қўллашдан мақсад рақобатчиларни фирманинг харакатини қайтариш хоҳишининг олдини олиш. Бу усул қуйидаги йўллар билан қўлланиши мумкин:

- ишлаб чиқариш қувватларини бозор талабига нисбатан кўпроқ яратиш;
- энг яхши таъминловчиларни "орқага интеграция қилиш", орқали рақобатчилар унча машҳур бўлмаган таъминловчилар билан иш юритишга мажбур килиш;
- энг яхши географик ҳолатни сақлаш;
- ўзини нуфузли мижозлар билан таъминлаш;
- харидорларда фирманинг кучли психологик имиджини яратиш;
- энг яхши дистрибьютерларбилан иш юритиш хуқуқига эга бўлиш;

Тажовузкор стратегияни қўллаш учун тўртта объектларни ўрганиш керак;

- бозор етакчиларини;
- иккинчи ролларни бажарадиган компанияларни;
- бозордан чиқиб кетиш муоммосига дуч келаётган фирмаларни;
- майда маҳаллий, минтақавий фирмаларни.

ҲИМОЯ ҚИЛИШ СТРАТЕГИЯЛАРИНИ ҚЎЛЛАШ

Ҳимоя қилиш стратегияларининг мақсади рақобатчиларнинг зарбасини камроқ зиён билан қайтариш ёки бошқа фирмаларга йўналтиришдир. Бу стратегия рақобат устуворлигини яратмайди, мавжуд рақобат устуворлигини сақлаб қолишга имкон беради.

Бу стратегиянинг усуллари қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Ишлаб чиқариладиган маҳсулот турларини кенгайтириш, бўш бозор сегментларини тўлдириш.

Рақобатчиларнинг кейинги харакатини билиб олиш учун ушбу жадвални стратегик гурух картаси билан биргаликда таҳлил қилиш керак.

Тармоқда келажакда қайси фирма етакчи ўрини эгаллашини аниқлаш керак? Қайси фирма етакчи ўрини ҳозирги пайтда эгаллаб турганлиги яққол кўринади. Лекин келажакда айнан шундай бўлиши шарт эмас. Ҳозирги етакчи фирмалар ўзининг ўрнини сақлаб қола оладими? Келажакда қайси фирмалар ўзининг ўрнини кўтара олади? Бу саволларга жавоб бериш учун фирмаларнинг потенциал имкониятларини таҳлил қилиш керак.

Рақобатчиларнин гкейинги даромадларини билиб олиш учун уларнинг хозирги ҳолатини, стратегик хоҳишларини, бозордаги ўрнини ўрганиш керак.

Тажовузкор рақобатчилар кўпинча янги стратегик қадамларни босади. Ўзининг ҳозирги ўрнига қониққан рақобатчилар ҳозирги стратегияни сақлаб қолади ва унга кичик ўзгаришлар киритади. Муваффақиятсиз фирмалар янги ҳимоялаш ёки тажовузкор стратегияларни қўллашга мажбур бўлади. Рақобатчиларни кейинги қадамларини олдиндан билиб олиш учун раҳбарлар оммавий ахборот воситаларидан фойдаланишга катта эътибор беришлари керак. Ундан ташқари рақобатчи фирмаларнинг фикр юритиш усулини ўрганиш зарур. Бу иш жуда кўп вақт талаб қилади. Чунки у қисман маълумотга асосланган бўлади.

5. Рақобат курашидаги муваффақиятнинг асосий омиллари.

Ушбу омилларга рақобатдошликни таъминлайдиган, молиявий ютуқларга олиб келадиган фирманинг харакатлари киради. Бу омилларга фирма алоҳида эътибор бериши лозим. Бу омиллар қуйидагилардан иборат:

1. Ишлаб чиқариш қувватларидан тўлиқ фойдаланиш.
2. Ишлаб чиқариш харажатларининг пастлиги.
3. Улгуржи савдо тизимининг мавжудлиги
4. Пухта тайёрланган реклама.
5. Яхши дизайн.
6. Меҳнат унумдорлигининг юқорилиги.
7. Корхоналарнинг таъминловчиларга ва харидорларга нисбатан жойлашиши ва хоказо.

Рақобат курашидаги асосий омиллар ҳар хил тармоқларда ҳар хил. Улар бир ҳолатда турмасдан ўзгарувчан бўлади. Қуйида ушбу омилларнинг асосий турлари келтирилган. Уларнинг ичидан уч-тўрт омилларни танлаб олиш керак. Уларга асосий эътиборни қаратиш лозим. Ушбу омиллар рўйхатига барча омилларни киритиш шарт эмас. Чунки рўйхат катта бўлиб кетса раҳбариятнинг эътибори энг асосий омилларга жалб қилинмайди.

Технологияларга таълуқли:

- Илмий тадқиқот ишларининг сифати.
- Инновацияларнинг имкони.
- Мавжуд технологияни ўзлаштириш даражаси.
- Ишлаб чиқаришга таълуқли.
- Маҳсулот таннархининг пастлиги.
- Маҳсулот сифати.
- Ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражасининг юқорилиги.
- Корхонанинг қулай жойлашганлиги.
- Юқори малакали иш кучига эгалиги.
- Меҳнат унумдорлигининг юқорилиги.
- Ҳар хил катталикдаги маҳсулот моделларининг кўп миқдорда ишлаб чиқариш миқдори.
- Харидорларнинг буюртмаларини бажариш имкони.

Сотиш жараёнига таълуқли:

- Улгуржи дистрибьютор (даллол) тизимининг кенглиги.
- Чакана савдо тизимининг кенглиги.
- Сотиш харажатларининг пастлиги.
- Етказиш тезлиги.

Маркетингга таълуқлиги:

- Сотиш бўлими ходимлари малакасининг юқорилиги.
- Харид қилиш ва истеъмол қилишда харидорлар учун техник ёрдам тизимининг

мавжудлиги.
- Харидорлар буюртмаларининг пухта бажарилиши.
- Маҳсулот турларининг хилма-хиллиги.
- Сотиш санъати.
- Жалб этиладиган дизайн.
- Харидорлар учун кафолатлар.

Касб тажрибаларига таълуқли:
- Маҳсулотнинг ноёблиги.
- Сифат назорати сохасидаги ноу-хау.
- Муайян технологияни (билимлар ва тажрибаларни) ўзлаштириш даражаси.
- Самарали реклама яратиш қобилиятига эга бўлиш.
- Маҳсулотнинг эски турини ишлаб чиқаришдан янги турини яратиш ва ишлаб чиқаришга тез ўтиш даражаси.

Ташкилий имкониятларга таълуқли:.
- Маълумот тизимининг даражаси.
- Бозор ҳолатининг ўзгаришига тез жавоб бера олиш қобилияти.
- Менежмент соҳасида катта тажриба ва ноу-хау.

Бошқа омиллар:
- қулай имидж.
- умумий харажатларнинг пастлиги.
- умумий бозорларга эришиш имкони.
- молиявий бозорларга эришиш имкони.
- патент ва лицензияларга эга бўлиш.

Назорат саволлари:

1. Рақобат стратегиясининг моҳияти ва аҳамияти нималардан иборат?
2. Паст харажатлар стратегиясини қандай тушунасиз?
3. Табақалашган стратегия нима?
4. Оптимал харажатлар стратегиясини изоҳлаб беринг.
5. Умумий рақобат стратегияларида тажовузкорлик ва ҳимоялаш чора-тадбирлари нима учун қўлланилади?
6. Вертикал интеграция стратегиясини қандай тушунасиз?

V. БОБ. БИЗНЕС ВА КОМПАНИЯ СТРАТЕГИЯСИ

5.1. БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ

1. РАҚОБАТ СТРАТЕГИЯСИ ВА КООПЕРАЦИЯ СТРАТЕГИЯСИ

Стратегик режалаштириш тўғрисидаги адабиётларда ҳамда Портер илмий ишларидан бошлаб, доимий равишда стратегия рақобатлари кўриб келинади. Портер таъкидлаганидек, асосан харажатларни камайтириш ва табакаланиш стратегия ракобатлари мавжуд. Уларнинг бири баҳоларнинг камайтирилишига, бошқаси эса сифатнинг яхшиланиши ва товар истеъмол қийматининг оширилишига йўналтирилган. Мана шу икки асосий стратегияларга биз мустақил стратегиялар сифатида, янги товарнинг киритилиши стратегиясини ва бозорни ривожлантириш стратегиясини қўшамиз. Бу стратегияларнинг барчаси ўсиш стратегияси ҳисобланади. Бу ўсиш стратегияларига табақаланиш ва интеграция стратегиялари ҳам киради, уларни биз келгуси бобда кўриб чикамиз.

Кейинги йилларда, стратегик алянсларнинг аниқ ёки ноаниқ тузилишлари-мослашув кооперацияси стратегияси ва альянслар тузиш стратегияси билан боғлик кооперация стратегияси фаол муҳокама қилинмоқда.

2. ҲАРАЖАТЛАРНИ КАМАЙТИРИШ СТРАТЕГИЯСИ

Ҳаражатларни камайтириш стратегияси бозордаги рақобат курашида анча паст баҳолар ҳисобига ютуққа эришишга йўналтирилган. Гап паст баҳолар тўғрисида эмас, балки ran рақобатчилар баҳоларига нисбатан баҳоларни паст даражада ушлаб туриш имконини берувчи ҳаражатларни камайтириш тўғрисида кетаяпти. Ўта паст баҳоларда маҳсулот чиқаришнинг маъноси йўқ, уларни ҳеч ким сотиб олмайди. Ҳаражатларни камайтириш стратегияси, асосий истеъмол сифатлари сақланиб, ҳаражатлари кам бўладиган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга йўналтирилган. Ҳаражатларни камайтириш стратегияси асосида бешта «қиррали тошлар» ётади ва улар ҳисобига рақобат устунлигига эришилади.

Махсус лойиҳалаш ва қўшимча хизматларнинг йўқлиги. Шаражатларни камайтиришнинг тўғри йўли қўшимча хизматларни тугатиш ва маҳсулотни махсус лойиҳалаш орқали ишлаб чиқаришнинг технологик соддалаштирилишига боғлиқ. Бу ерда классик замонавий мисол америка компанияси « Жанубий-ғарбий авиайўналиш» бўлди, у авиакомпаниялар учун одатий бўлган пассажирлар учун хизматлар сонини қисқартирди. Бу унга ҳаражатларни кескин камайтириш ва баҳоларни пасайтириш имконини берди. Бунда хизмат сифатида фақат битта - пассажирларни бир пунктдан бошқасига ўтказиш таклиф этилди.

Махсус лойиҳалаштиришга автомобил саноатида мисол топиш мумкин - бу кўплаб арзон автомобиллар лойиҳалари. Тўқимачилик саноатида, рақобат кичик баҳолар учун катта микёсга эга бўлиб, бунда тикишнинг махсус технологияси қўлланилади. Бу ерда ҳаммага маълум икки тикишнинг ўрнига бир тикишнинг ишлатилиши мисол бўлади. Бу ерда асосий йўналиш маҳсулот харажатининг камайтирилиши ва буюмнинг соддалаштирилишига йўналтирилганлигидир. Айрим ҳолларда жуда оддий лойиҳа қарорлари ишлатилади. Мисол учун, ўлчамларнинг қисқартирилиши. Бизнес бўйича адабиётда бундай йўналиш «Херши Қарори» деган ном олди. «Херши» компанияси шоколад маҳсулоти баҳосини тушириш учун, унингўлчамларини қисқартириш қарорини қабул қилди. Бу баҳо устунлигини таъминлади.

Мисол. “«Жанубий-ғарбий» авиайўналиш” компанияси стратегияси.

Авиакомпания 1971 йили Техасда ташкил этилган ва бор йўғи маҳаллий шаҳарларга учувчи учта самолётга эга эди. Авиакомпания учиш давомида овқат беришдан, йўловчилар салонларининг классларга бўлинишидан, чипталарда ўринларнинг кўрсатилишидан кечди. У яна йўловчиларга учиб келиш аэропортларида кўрсатиладиган қўшимча хизматлардан ҳам воз кечди. Бу авиакомпания қўшиладиган йўналишлар бўйича чипта сотмайди ва ўз учишларини бошқа компаниялар жадваллари билан мувофиқлаштирмайди. У йўловчилар юкларини бошқа терминалларга жўнатмайди. Билетларни брон қилиш тизими йўқ. Барча рейслар учун

стандартлаштирилган ва бир турдаги самолётБоинг 737 ишлатилади. Буларнинг барчаси самолётнинг аэропортда бўлиш вақтининг кескин қисқартирилишига олиб келди. Йўловчиларни ўтказиш 15 минутгача қисқартирилди ва учишга 15 минут қолганида бошланиб, олдиндан рўйхатдан ўтказишсиз амалга оширилди. Шу билан биргаликда бевосита йўловчиларни ўтказишдан олдин чипта сотиб олиш имконияти мавжуд.

Компания учишларни катта бўлмаган шаҳар ўртасида ёки катта шахарларнинг иккинчи даражали аэропортлари билаи узоқ бўлмаган масофаларда амалга оширади. Аэропортда туриш вақти максимал қисқартирилганлиги сабабли, компания шаҳарлар ўртасидаги учишларни кам сондаги самолётлардан фойдаланган ҳолда анча тез-тез амалга ошириш имкониятига эга бўлди. Бунда кўп вақт самолёт ҳавода бўлади.

Қайд қилинганидек, йўловчи тўғридан – тўғри учиш вақтига етиб келиши, автоматдан чипта сотиб олиши ва 15 минут ичида учиб кетиши мумкин. Шаҳарлар ўртасида учишлар етарли даражада тез -тез амалга оширилиши туфайли, чиптасиз қолиш хавфи унчалик катта эмас, чунки кейинги рейс катта бўлмаган вақт оралиғида бўлади.

Бу стратегия қуйидаги устунликларни таъминлайди: паст баҳолар, аэропортда кутиш ва чипталар олиш вақтининг қисқалиги, тез-тез учишлар, самолётлардан самарали фойдаланиш.

Операция харажатларини камайтириш, бизнеснинг бутун бир тарихи, арзон ишчи кучларидан фойдаланиш ва ишлаб чиқаришни бундай ресурслар мавжуд мамлакатларга ўтказиш билан боғлиқ. Автоматлаштириш - операция харажатларини камайтиришнинг иккинчи кенг тарқалган йўли. Харажатларни камайтиришнинг бошқа йўналишлари, анча арзон хом-ашё, арзон товар ўтказиш йўллари, ишлаб чиқаришни жойлаштириш, анча арзон ва оддий ускуналардан фойдаланиш ҳамда ишлаб чиқаришга боғлиқ бўлмаган харажатларни камайтиришга олиб келади.

Масштаб иқтисоди ва тажриба тўплаш самараси. Ушбу стратегия турининг муҳим ташкил этувчиси иқтисодий масштаб ҳисобланади. Биз бу самарани ўтган бобда тармоққа кириш тўсиқларида муҳокама қилдик.

Катта ҳажмли ишлаб чиқариш кенг йиғимдаги махсус ускуналардан фойдаланишни талаб қилади. Бунда унинг ишга туширилиши жуда юқори бўлиб қолади. Бу анча кичик йўналишдаги ходимлар ихтисослашувини киритишга олиб келади. Катта ҳажмли ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган харажатларни камайтириш осон. Жамланганда эса бу умумий харажатларнинг камайишига олиб келади. Бироқ, расмдаги эгри чизиқда кўринганидек, қандайдир оптимум мавжуд. Гап шундаки, масштабларнинг ўсиши бошқарувда қийинчиликларга, хизматчилар мотивацияларининг мураккаблашувига, истеъмолчи ва таъминотчи ўртасидаги масофанинг ортишига олиб келади. Буларнинг барчаси харажатларнинг ортишига олиб келиши мумкин. Шу туфайли, харажатларнинг энг кам миқдорда камайтирилишига асосланган самарали баҳо рақобати учун, энг қулай ишлаб чиқариш ҳажмини топиш талаб қилинади.

Харажатларни камайтириш стратегиясини қўллашда муваффақиятга эришиш учун, барча ташкил қилувчи бизнеслар, ташкилий маданият, мотивация тизими, ташкилотнинг структуравий қурилмасини қўшган ҳолда шу масалани ечишга йўналтирилган бўлиши керак. Ташкилот структураси мумкин қадар кам даражаларни ташкил қилиши ва ҳисобот тизими максимал оддий бўлиши, менежмент ва ишчи - хизматчилар тор функционал масалаларини ҳал қилишга мўлжалланган бўлиши керак. Харажатларни камайтириш стратегиясини қўллашда харажатлар назорати тизими муҳим рол ўйнайди. Харажатлар назоратининг барча компанентлари шакллантирилган ва рақамли кўрсаткичлар билан ўлчаниши керак.

Ишлаб чиқариш, хом-ашё, маҳсулотни омборларда сақлаш ва бошқаларнини таннархи устидан қаттиқ назорат ўрнатилиши керак. Компаниянинг иш фалсафаси ва ходимларни рағбатлантириш тизими тўлиқ харажатларни камайтиришга йўналтирилган бўлиши керак.

3. ТАБАҚАЛАШИШ СТРАТЕГИЯСИ - МАҲСУЛОТНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ, РИВОЖЛАНТИРИШ ВА ХИЛМА-ХИЛЛИКНИ ОШИРИШ

Табақалашиш стратегияси, рақобат курашида маҳсулотни такомиллаштириш йўли билан, унга аъло даражадаги сифатлар бериш ва рақобатчи маҳсулотига нисбатан унинг истеъмол устунлигини ошириш орқали ғолиб чиқишга интилишдир. Якуний натижада маҳсулот истеъмол қийматининг рақобатчи маҳсулотига нисбатан юқори бўлишига эришиш керак. Бу мақсадга эришишнинг кўплаб йўллари мавжуд. Уларнинг асосийлари қуйидагилар:

- энг яхши ингредентлар, материаллар ва хом-ашёларни қўллаш;
- маҳсулотни такомиллаштириш;
- маҳсулотлар комбинациясини яратиш;
- қўшимча хизматларни ташкил этиш;
- сотиш тизимини такомиллаштириш.

Табақалашиш стратегиясининг муҳим йўналишларидан бири -маҳсулотнинг юқори сифатини таъминлаш бўлиб, бунга маҳсулот имиджи ва савдо маркасини шакллантириш ҳамда технологияни такомиллаштириш орқали эришилади. Маҳсулот сифатини тавсифловчи асосий кўрсаткичлар қуйидагилар:

- ижро;
- узоқ муддатли;
- ихтисосга тўғри келиши;
- алоҳида хусусиятга эгалиги;
- савдо маркасининг машҳурлиги - номи;
- пухталиги;
- хизмат кўрсатишдаги қулайлиги;
- ташқи кўриниши;

Хизмат кўрсатиш соҳасида сифатли кўрсаткичлари қуйидагилар билан тавсифланади:

- сезиларлилик даражаси (кўриниши яхши маҳсулотлар, бино, ускунава бошқаларнинг ишлатилиши);
- нафислик (саришталик, муддатида бажариш, ваъдани бажариш);
- ҳозиржавоблик;
- компетентлик;
- эмпатия - истеъмолчининг ташвишлари.

Бу йўналишда муваффақиятга эришишнинг асосий қуроли сифатни тотал назорат қилиш тизими ҳисобланади, у қуйидаги тавфсифларга эга:

- сифат - бош стратегик устунлик. Фараз қилинадики, бошқа мақсадлар сари ҳаракат қилиш-фойда, бозор улуши ва бошқалар – фақат бир ҳолатда яъни истеъмолчи сифат билан тўлик қониқтирилгандагина бўлиши мумкин;
- корпоратив маданият ва кундалик фаолият соҳаларига эришиш учун аниқ йўналтирилганлик;
- сонли тавфсифга асосланган сифат назорати;
- сифат назорати тизимида сифатсиз маҳсулотлар ишлаб чиқарилишидан огоҳлантирувчи чоралар;
- аниқ ижрочилар даражасида сифат билан боғлик қабул килинган қарорлар ҳуқуқларини ўзгартириш;
- ҳар бир хизматчининг, унинг меҳнатининг маҳсулот сифатига қандай таъсир кўрсатишини аниқ тушиниши;
- маҳсулотнинг доимий яхшиланиш философияси.

Иккинчи муҳим йўналиш - истеъмолчилар эҳтиёжларига йўналиш олиш. У билимларнинг доимий йиғилиб борилиши билан боғлиқ, бу эса истеъмолчини у ёки бу

товарни танлаб олишга мажбур қилади, нима уни қониқтириши ва нима қониқтирмаслигини билдиради. Истеъмол товарлари соҳасида бу йўналиш мода каби кўринишлар билан қатъий боғланган.

Учинчи муҳим йўналиш - сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш. Ананавий ва энг яхши усул бу ерда техник мураккаб маҳсулотларга кафолатли хизмат кўрсатишдир.

Барқарор рақобат устунлигига эришиш андоза олиш қийин бўлган йўналиш ва қарорлардан фойдаланишга асосланади. Маҳсулотнинг техник ривожланиши бўйича, тўғридан тўғри сохталаштиришдан ҳимоя қилувчи патентлар кенг қўлланилади. Шунга қарамасдан, патентлар ўхшаш ғоялардан фойдаланишдан ҳимоя қилмайди. Шунинг учун барқарор рақобат устунликлари кўпчилик ҳолларда анча самарали ва ортда қолдирувчи тадқиқотларга асосланади. Мисол учун, автомобил сотиш етарли даражада шаклланган тармоқларда рақобат кураши тадқиқотлар ва муҳандислик ишлаб чиқариш соҳаларида олиб борилади. Фақат шу ерда компания рақибига нисбатан устунликка эришади.

Табақалашиш стратегиясини муваффақиятли ишлатиш учун қуйидагилар зарур:

- ташкилий тузилмалар соҳасида - горизонталалоқаларни ривожлантириш ва бўлинмаларнинг ўзаро хамкорлиги;
- янги бозор имкониятларидан самарали фойдаланиш учун структура эгилувчанлиги;
- ижод ва ташкилотчиликни рағбатлантириш;
- назорат соҳасида харакатлар сифатни назорат қилишга йиғилиши керак ва шу билан бирга назорат тизими инновацияларни яхши қабул қилиши ва ижодий кишиларга етарли даражада эгалувчан бўлиши керак;
- тақдирлаш тизими ҳам худдий шундай ижодий, таваккалга қодир кишиларни қўллаб-қувватлашга йўналтирилган бўлиши керак. Табиийки, у ҳам маҳсулот сифати билан каттиқ боғлиқ бўлиши керак.

Масалан, автомобиллар учун химиявий тозалаш.

Автомобилларни таъмирловчи ва уларга хизмат кўрсатувчи «Автогарант» корхонаси Москвада жойлашган ва ушбу бизнес соҳаси учун одатий бўлган хизмат турларини кўрсатади. Агар мижоз автомобилини янгидан қайта бўяб беришни сўраб келса, демак у автомобилини маълум маънода янгилашни хоҳлаган. Дифференциация стратегияси янги хизмат шаклини топишга йўналтирилган бўлиб, бу эса мижозга янгиланган ташқи кўринишдан ҳам кўпроқ нарса берган бўлар эди. Автомобилни яна каерини янгилаш мумкин? Албатта ичкарисини. Автомобилнинг ичи кўплаб газламали қопламалардан ташкил топган. Газламаларни янгилашнинг машҳур технологияси -химиявий тозалашдир. Автомобиллар учун химиявий тозалаш - янги хизмат тури шундай пайдо бўлди.

4. ЯНГИ ТОВАРЛАРНИ ЁЙИШ СТРАТЕГИЯСИ

Янги товарларни ёйиш стратегияси, бозорда мутлақо янги, бутунлай бошқа истеъмол сифатларига эга бўлган товарларни ёйиш билан боғлиқ. Ҳақиқатда гап бу ерда биринчи ўтувчилар, янги бозор ва янги тармоқ яратувчилар тўғрисида кетаяпти. Янги маҳсулотларни бозорда ёйишнинг кўплаб мисоллари мавжуд - кўпайтириш техникаси, хусусий компьютерлар, видеокамера ва бошқалар.

Янги маҳсулотни ёйиш таваккалчилик билан боғлиқ ва ўтказилган тадқиқотлардан компаниялар барча ҳолатларнинг ярмидагина муваффақиятга эришганлиги кўринади. Бироқ статистика яна шуни кўрсатмоқдаки, биринчи ўтувчилар, маҳсулотнинг ёйиш стратегиясини муваффақиятли амалга ошириш хисобига бозордаги катта улушни эгаллаб олишмоқда. Хозирда маҳсулотни ёйиш катталиги ўртача 29 фоизга тенг. Биринчи йўл бошловчилар 21 фоиз бозор улуши даражасида ўрнашиб олишади, бозорга бир мунча кечикишлар билан келганлар эса 18 фоизгина холос. Шундай қилиб, янги товарларни ёйиш стратегияси етарли даражада катта таваккалчилик билан боғлиқ, лекин муваффақият натижасидаги ютуқ ҳам катта.

Биринчи ўтувчиларнинг асосий муаммоси – бошқа компаниялар томонидан ўз ҳаракатлари нусхаларининг кўчирилишини ҳимоя қилишдир. Мисол учун, «Apple» компанияси биринчи навбатда дам олиш, кичик ҳисобот ва функциялар учун алоҳида кишига мўлжалланган хусусий компьютер яратди. Бу билан компания бозорда устунликка эга бўлди. Ундан кейин, хусусий компьютерлар бозори, ушбу компьютерлардан бизнесда фойдаланишга ўтгач лидерликни IBM компанияси эгаллаб олди. Кейингилар тадқиқот ва лойиҳалаштириш билан боғлик, кам харажатлар ҳисобига сезиларли устунликка эга. Махсулотни ёйишга анча кам вақт талаб қилинади, чунки бозор янги маҳсулотга мослашиб олган. Шулар хисобига кейингилар маҳсулотни яхшилаш учун катта имкониятларга эга.

Янги товарларни ёйиш стратегияси, асосий фаолият йўналиши товар қийматини ҳосил қилиш занжирининг барча элементларини қамраб олади.

Масалан, «Торей Корпорэйшн» компанияси томондан синтетик газламалар ишлаб чиқаришнинг биринчи имкониятлари 50-йилларнинг бошида Японияда пайдо бўлди. Саноат ва халқаро савдо вазирлиги, иккинчи жахон уруши даврида пайдо бўлган синтетикгазламалар ишлаб чиқариш технологияс йўлни таъқиқланишини маъқул топди. Ишлаб чиқариш фақат иккита «Торэй» ва «Курару» компанияларига рухсат берилди. Биринчи ўтувчилар янги товарни бозорда ёйиш ва технологияни - ривожлантириш хавфини камайтириш имкониятига эга бўлдилар, чунки улар монополистлар ҳолатида бўлди. Буларнинг барчаси «Торэй» компаниясига 1960 йилларда синтетик материаллар бозорида етакчилик қилишни таъминлади.

5. БОЗОРНИ РИВОЖЛАНТИРИШ СТРАТЕГИЯСИ

Бозорни ривожлантириш стратегияси - бу товарнинг янги бозорларда ҳаракатланиши билан боғлиқ бўлган ўсиш стратегияларидан бири. Янги бозор географик мазмунда бўлиши мумкин- янги ҳудудлар, бундан ташқари мавжуд географик ҳудудларда янги сегментларни қамраб олиш мазмунида ҳам.

Географик босиб олиш товар ишлаб чиқарувчи тармоқларнинг бошқа ҳудудларда ривожланиши билан боғлиқ. Янги сегментларни қамраб олишнинг кўплаб йўллари мавжуд - товарлар ҳаракати тизимини ривожлантириш, маҳсулотни такомиллаштириш, янги ёш категорияларни қамраб олиш ва бошқалар. Мисол учун, Johnson & Johnson компанияси янги болалар шампуни ишлаб чиқди ва уни тегишли сегментдан ўтказди. Кейин компания янги сегментни - ёши катта истеъмолчиларга болалар шампунларини катталар томонидан ишлатилиши афзалликларини реклама қилиб бутун бозорни забт қила бошлади.

6. АДАПТИВ КООПЕРАЦИЯ СТРАТЕГИЯСИ

Тасаввур қилайликки, бозорда иккита компания устунлик қилмоқда. Агар бу компаниялар бозорда баҳолар сиёсатини мувоффиқлаштириш тўғрисида шартнома қабул қилишса, унда бозорнинг монополлашуви муаммоси вужудга келади. Иккала компания ҳам ўз маҳсулотларини анча юқори баҳоларда сотиш имкониятини қўлга киритишади. Кўплаб мамлакатларда бундай аниқ келишувчилик таъқиқланган. Иккита компания ҳам бир бири билан рақобат килишдан воз кечиб бу тўғрисида очиқдан очиқ келишиб олмасдан бозорда вужудга келган ҳолат бўйича йўналиш олишни бошлаб, ўзаро бир-бирларининг ҳаракатларини олдиндан айта бориб унга шундай даражада ўзаро фойда олишга эришишга мослаша бориш мумкин. Адаптив кооперация стратегиясининг мазмуни ана шундай ташкил топган. Бундай ҳолат кўп сонли бўлмаган компаниялар қатнашадиган тармоқларда, вужудга келган бозор улушлари ва баъзи бир бозор меъёрларида бўлиши мумкин. Одатда бундай ҳолат ушбу соҳага кириш тўсиқларининг юқорилиги туфайли вужудга келади. Бошка сўз билан айтганда, адаптив кооперация стратегияси компаниялар бир-бири билан тўғридан-тўғри рақобат олиб бормасдан бир бирларининг ҳаракатларига мослаша бошлашлари туфайли вужудга келади. Агар компания юқори самарадорлик даражасини ушлаб тура олса бундай стратегияни амалга

ошириш мумкин. Агар бир фирманинг самарадорли кўрсатгич пасая бошласа, унда бошқа компаниялар адаптив кооперация стратегиясидан рақобат стратегиясига ўтишлари мумкин ва бу компанияни бозордан сиқиб чиқаради.

7. СТРАТЕГИК АЛЬЯНСЛАР

Альянслар тузиш стратегияси бир неча фирмаларнинг у ёки бу фаолият йўналишлари ёки қандайдир аниқ мақсадга эришишлари учун кучларни мувоффиқлаштириш ва бўлишдан иборатдир. Дунё иқтисодидаги ўзгаришлар ва глобаллашув, компанияларни рақобатбардош бўлиш учун кооперацияларга йўналтиради. Стратегик альянслар тўғрисида кўплаб мисоллар келтириш мумкин. 1997 йили бешта йирик авиакомпаниялар - германиянинг «Люфтганза», скандинавиянинг «GAG», канаданинг «Эйр Канада», американинг «Юнайтед эйрлайнз» ва таиландниг «Таи эйрлайнз» «Звёздный союз» стратегик альянсини тузишди. Унинг аъзоларининг умумий айланма маблағи 43,3 млрд доллар, ходимлар сони 210 минг кишига етди, самолётлар сони 1300 тадан ортиқ, ҳар йиллик йўловчилар ташиш ҳажми 173 млн. киши. Альянсда иштирок этувчи барча компаниялар мустақил бўлиб қолади, лекин чипталарни сотишда, тарифларни белгилашда, учиш жадвалларини тузишда ҳамкорлик қилишади. Молия сохасида ҳам кўплаб альянслар бор. Автомобил саноатида Ford компанияси Mazda компанияси билан ҳамкорликда микроавтомобил яратиш устида ишлаяпти. General Motors, Toyota билан, Chrysler, Mitsubishi билан ҳамкорлик қилишмоқда.

Стратегик альянслар тузишнинг асосий сабаблари қуйидагилардан иборат:

- глобал бозорларга чиқиш;
- лойиҳа ва технологик харажатларни камайтириш;
- рақобат таҳдидларини огоҳлантириш;
- инновация ва янги маҳсулотлар ёйилишини тезлаштириш;
- технология ва бозорлар интеграциясига эришиш;
- дунё даражасидаги қобилиятларни яратиш;
- глобал стандартларни ўрнатиш;
- бозор тўсиқлари ва ҳудудий савдо блокларидан ўтиш;
- харажатларни камайтириш;
- глобал бизнес яратиш учун янги имкониятларни ахтариш. Айрим комнаниялар нафақат алоҳида қўшма корхоналар, балки бутун бир альянслар тармоғини яратмоқда.

Стратегик альянсларнинг турли хил шакллари мавжуд. Стратегик альянслар компаниялар фақат ўзаро савдо алоқалари расмийлаштиришда эмас балки, уларнинг қандайдир маънода яқинлашаётганида вужудга келади. Бунда барча яқинлашув шаклларининг тўлиқ қўшилиши амалга оширилмагунга қадар стратегик альянсга тегишли бўлади.

Функционал келишувлар қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин:

- мустақил корхоналар тузмасдан қўушма корхоналар тузиш;
- техник ҳамкорлик;
- қўшма маркетинг тадқиқотлари;
- товарни ҳамкорликда бозорга етказиш ва битта товар ўтказиш йўлларини тузиш;
- ўзаро лицензиялаш;
- ҳамкорликда тадқиқотлар ўтказиш.

Бундан ташқари, аниқ, масалаларни ечиш учун консорциумлар тузилиши мумкин.

Акцияларни ўзаро сотиб олиш - бу альянс тузишнинг иккинчи шаклидир. Бу ҳолатда мулк эгаларининг қизиқиши рўёбга чиқади ва бошқаришда директорлар кенгаши орқали қатнашиш имконияти очилади. Бундай шакл вертикал интеграциянинг оралиқ қадами сифатида тез-тез қўлланилади. Ресурслар истеъмолчиси - компания таъминотчи - корхона акциялари пакетини сотиб олиши мумкин ва бу билан ўзи учун ресурсларни сотиб олишга анча қулай шароит яратиб мувофиқлаштирилган сиёсатни олиб боради.

Мисол учун, «Мюнхен-Ре» қайтасуғурта компанияси ва «Альянц» суғурта компанияси бир бирининг 25 фоиздан устав капиталига эга.

Стратегик альянсни тузишнинг навбатдаги шакли – қўшма корхона ташкил этиш. Лекин бу шакл алоҳида бизнесга эмас балки, компания компетентлиги даражасига киради. Шунинг учун ҳам гап қўшма корхоналар тузиш тўғрисида кетганда альянслар тузиш стратегияси компания стратегиясига таъллуқли бўлади.

Масалан, Paccard Bell ва NEC альянси.

1996 йилнинг июлида Paccard Bell ва NEC компаниялари хусусий компьютерлар ишлаб чиқариш тармоғида йирик халқаро альянс тузиш тўғрисидаги шартномани имзолашди. Бунда NECнинг Хитой ва Япония ташқарисида бўлган компьютер бўлинмалари Paccard Bellга бирлаштирилди. Бу қуйидаги қадамларга олиб келди. Дастлаб, NEC, Paccard Bell нинг 19,9 фоиз акцияларини 170 млн. долларга сотиб олди, кейин у ўз улушини 650 млн. доллар инвестиция киритиш орқали 40 фоизга етказди. Бунда 357 млн. доллар франция компанияси Bell Zenith Data System компаниясининг активларини алмаштириш хисобига киритди. NEC – Paccard - Bell альянснинг тузилиши ҳисобига америка хусусий компьютерлар бозорининг 15,1 фоизи ва жаҳон бозорининг 11,4 фоизи ушбу альянс томонидан қилинади. Шу билан биргаликда альянснинг йиллик обороти 8 млрд. доллар атрофида бўлди.

Одатда стратегик альянслар тузилишини никоҳдан ўтишга ўхшатишади. Унда ҳамкорни танлаш катта рол ўйнайди. Ҳамкорни танлашнинг учта асосий меъзони бор:

- мос келиши;
- қобилиятлари;
- мажбуриятлари.

Мос келиш мезони.

Таққослама ўлчовлар ва қобилиятлари кўрсаткичларни ўз ичига олади. Битта компьютер фирмаси директори, стратегик масалалардаги анча кучли ва анча катта компания билан альянс тузиши, худди айиқ билан рақс тушишга ўхшайди деб ҳисоблайди. Бу ҳолатда доимо кучсиз компаниянинг тўлиқ ютуб юборилиши хавфи мавжуд бўлади.

Мавжуд альянслар тармоғи. Қайси альянслардан потенциал шериклар ташкил топганлигини ва у ерда сизнинг рақобатчиларингиз йўқлигини билиш жуда муҳим. Бу альянс тузиш керак эмас дегани эмас, лекин бундай ҳолатнинг охирини чуқур таҳлил қилиш керак.

Альянслар тузиш тўғрисидаги мавжуд тажриба. Ўтган даврлардаги муваффақиятсиз альянслар - бу ёмон хабар.

Стратегия. Альянс тузишнинг мазмуни ва мақсади ҳамда стратегик йўналишлари ўзаро келишувли бўлиши керак. Шерикнинг кучли ва кучсиз томонлари маълум ўлчамда сизнинг компаниянгиз кучли ва кучсиз томонлари билан мос тушиши керак.

Корпоратив маданият. Корпоратив маданиятнинг мос тушиши жуда муҳим кўрсаткич. Турли хил усулда етакчиликка эга бўлган компанияларнинг ўзаро ҳамкорлик қилишлари жуда қийин. Мисол учун, биттасида авторитар бошқарув, иккинчисида эса ҳамкорлик усули.

Ишлаб чиқариш. Бу ерда ресурслар билан таъминлаш, ускуналардан фойдаланиш, маҳсулот сифатига қизиқиш, меҳнат ресурсларига муносабат стратегияси муҳим мазмунга эга.

Маркетинг ва товарни бозорга жўнатиш. Бозордаги улуш ва сотув ҳажми, мижозга хизмат кўрсатиш сиёсати, имидж - буларнинг барчаси киришувчанликни баҳолашдаги муҳим кўрсаткичдир.

Молиялар. Молиядаги барқарорлик қандай? Уларни таққослаб бўладими? Хатар, дивидентлар ҳисоблаш сиёсати, реинвестиция ва бошқаларга муносабат қандай?

Шерикнинг бозордаги кучи билан боғлиқ қобилиятлари, унинг технологик ривожланиш даражаси, товарнинг бозорга жўнатилиши. Муаммо бу ерда шундан иборатки, қачонки, потенциал шериклар бошланғич коммуникацияларни қўйишни

бошлаганда, ҳар бир томон ўзини фойдали кўринишда намойиш этишга ҳаракат қилади. Бу эса кейинчалик сезиларли қийинчиликларга олиб келиши мумкин. Бу ерда энг хавфлиси - потенциал бозорни юқори баҳолаш ва ўзларининг лойҳаларини ҳаракатга келтириш учун капиталга бўлган талабни баҳолайолмасдан қолишдир.

Ўзаро мажбуриятларнинг эквивалентлиги - учунчи муҳим кўрсаткич. Агар альянс шерикнинг, унинг фаолияти ташқарисидаги бизнеси билан боғлиқ бўлиб ва сизнинг бизнесингиз асосий бўлса, унда қандайдир сабабларга кўра альянсни бекор қилиш муаммоси келиб чикади. Альянсни шерикнинг бизнеси фаолияти ташқарисида бекор қилиш унинг учун катта қийинчиликлар туғдирмайди, сизнинг бизнесингиз эса бу ҳолда тўлиқ қулаб тушиши мумкин. Бундан ташқари, агар бизнес четда жойлашган бўлса, унда компания кўп куч сарфлайди, кўп вақт ва ресурслар йўқотади.

Мисол. Delta SryMiles

Йирик авиакомпаниялар тез-тез учувчи йўловчилар учун махсус дастурлар таклиф этади. Шундай дастурлардан бири Delta авиакомпаниясининг Delta SryMiles дастуридир. Ҳар бир учиш учун йўловчига маълум сондаги баллар ҳисобланади. Дастурда кузда тутилган маълум миқдордаги пулни йиғиб, йўловчи у ёки бу йўналиш бўйича текин чипта олиш имкониятига эга бўлади. Дастлаб бундай дастур фақат шу компания хизматларидан йўловчиларнинг фойдаланишларини рағбатлантириш учун пайдо бўлди. Кейин, бу схемани бизнеснинг бошқа турлари билан бирлаштиришга асосланган стратегик альянслар ташкил қилина бошланди. Ҳозирда бу дастурга бошқа авиакомпаниялар қўшилишди. Энди баллар нафақат Delta авиакомпанияси учишлари учун, балки бу дастўрнинг барча шериклари учун ҳамдир. Дастурга бизнеснинг бошқа турларида ишлаётган компаниялар - меҳмонхона хизмати, автомобилларни ижарага бериш, алоқа хизмати, банк хизматлари қўшилишди. Энди баллар нафақат учишлар учун ҳисобланади, балки ушбу компания автомобилларини ижарага олганлиги учун, меҳмонхонада яшаганлиги учун, телефонда кўнғироқ қилганлиги учун ва ҳаттоки кредит карточкалари орқали тўловларни амалга оширганлиги учун ҳамдир. Дастур Delta SryMiles Credit Cart махсус кредит карточкасини яратишни қўшади. Ушбу карточка бўйича сарфланган маблағ миқдорига боғлиқ ҳолда Delta SryMiles дастурига биноан баллар ҳисобланади. Йил давомида товарлар сотиб олиш учун маълум микдордаги маблағни ушбу карточкалар орқали тўлаб, мижоз бепул учиш ҳуқуқини олади, масалан таътил пайтида дам олиш жойига. Бу турли хил компанияларнинг ҳамкордикдаги ўзаро маркетинг дастурларини амалга оширишда ёки ҳамкорлик қилишга имкон беради.

Табиийки, альянс тузиш ҳар доим ҳам муваффақиятга олиб келавермайди. Қуйидаги муваффақиятсиз сценариялар ҳам бўлиши мумкин:

- шериклардан бирининг стратегик мақсадларини ўзгариши;
- компаниялардан бирининг корпоратив раҳбарлигини ўзгариши;
- шерикнинг қобилияти ва имкониятиларининг кутилганидан ёлғон бўлиб чиқиши;
- альянс тузишдаги принципиал мақсадларнинг турли хиллиги;
- бозордан кўзланган мақсадларнинг нотўғрилиги (ёлғон бўлиб чиқиши);
- кооперация бозорни бузади;
- тармоқни тарк этишдаги биринчи қадам сифатида корхоналардан фойдаланиш;
- инвестициянинг етишмаслиги;
- қийин молиявий шароитларда корхона акцияларини сотиш.

Назорат саволлари:

1. Рақобат стратегияси ва кооперация стратегияси ўртасидаги фарқ нимада?
2. Харажатларни камайтириш стратегиясининг мазмуни нимада?
3. Харажатларни камайтиришнинг асосий йўллари қандай?
4. Табақалашиш стратегиясининг мазмуни нимадан иборат?
5. Маҳсулот сифати қандай асосий кўрсатгичлар билан тавсифланади?
6. Маҳсулотларни ривожлантиришнинг асосий йўналиши қандай?
7. Табақалашиш стратегиясини муваффақиятли ҳаракатга келтириш учун нима қилиш

керак?

8. Янги товарларни ёйиш стратегияси мазмуни нимада?
9. Бозорни ривожлантириш стратегиясининг мазмуни нимада?
10. Адаптив кооперация стратегиясининг мазмуни қандай?
11. Стратегик альянслар тузишнинг сабаби қандай?
12. Альянсларнинг қандай шакллари бўлади?
13. Шерикни танлашнинг асосий критериялари қандай?

5.2. КОМПАНИЯ СТРАТЕГИЯСИ

Компанияларнинг турли хил стратегиялари - диверсификация, кириб бориш, вертикал интеграция, қўшилиш ва сингиб кетиш, қўшма корхоналар тузиш ва глобал стратегиялардан иборат. Уларнинг айримлари бошқа кўринишларга ҳам эга бўлади. Масалан, вертикал интеграция стратегиясини альянслар стратегиясини тузиш сифатида кўриш мумкин. Ичига кириш стратегияси диверсификация стратегиясининг бир қисми бўлиши ҳам мумкин ва бошқалар.

1. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Диверсификация стратегияси компаниянинг ўз бизнесини кенгайтираётганлигини билдиради. Диверсификация даражаси турли хил бўлиши мумкин. Одатда, қачонки компания фаолиятида қандайдир битта бизнес етакчилик қилиб, лекин катта ҳажмга эга бўлмаган бошқа бизнеслар ҳам ривожланганда чегараланган диверсификацияни алоҳида ажратишади. Боғланган диверсификация -қандайдир йўл билан ўзаро боғланган (ишлаб чиқариш, технология, сотиш ва бошқалар) бир нечта бизнесларнинг ривожланишидир. Учунчи гуруҳ - бу боғланмаган диверсификация, қачонки компания бир нечта, турли хил ўзаро боғланмаган бизнесларни ривожлантиради.

Бунда асосий мақсадлар қуйидагилардан иборат бўлади:

- компаниянинг активлари ва ресурсларидан фойдаланиб синергияга эришиши, ишлаб чиқариш фаолиятини қайта тақсимлаш ёки стратегик қобилиятлардан самарали фойдаланиш билан боғлиқ операцион самараларга асосланиш;
- молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш;
- компаниянинг турли хил бизнеслари ўртасида капитални самарали жойлаштириш;
- инвестиция хавфини камайтириш ва мувозонатланган инвестиция гюртфелини шакллантириш;
- солиқни самарали режалаштириш;
- Бозор имкониятлари синергиясига ва турли хил бозорларда ҳамда турли хил тармоқларда рақобат устунлигига эришиш;
- Инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш. Мисол. Бизнеслар ўртасидаги фаолликни тақсимлаш.

Учта бизнесга эга бўлган корхона шартларини кўриб чиқамиз: маиший электр жихози ишлаб чикариш (С), саноат электр жихози (В) ва саноат гидронасослари (А). Компаниянинг стратегик қобилиятларига асосланиб – ҳақиқий стратегик маҳсулоти бўлган электродвигателларни лойиҳалаш ва ишлаб чиқаришни йўлга қўйилган. Бу ҳолатда, технологиялар, таъминот, ишлаб чиқариш, маркетинг ва кафолатли хизмат кўрсатиш тизими барча учта бизнес учун ҳам бир хилдир. Алоҳида лойҳалаш ва сотиш амалга оширилади.

Диверсификация стратегиясини шакллантиришнинг замонавий умумий қоидалари қуйидагиларни ташкил этади:

- диверсификация, ўртасида синергия вужудга келиши мумкин бўлган оптимал сондаги бизнеслар билан чегараланган бўлиши керак;
- стратегия турли хил бизнесларда унинг стратегик қобилиятларининг энг юқори даражада ишлатилишига жамланган бўлиши керак;
- самарали диверсификация бизнес протфелларини тўғри шакллантирилиши билан

боғлиқ бўлади.

Бизнес - портфел деганда, компания бизнесининг йиғими тушунилади. Уни ташкил қилишнинг услублари Бостон консалтинг гуруҳи ишларидан келиб чиққан. Тахмин қилинганки, ташкилий режалаштирилиш жиҳатидан компаниянинг ўзи бир-биридан мустақил ва бир-бирига боғлиқ бўлмаган стратегик иш бирликлари йиғимидан иборат. Бизнес-портфелни шакллантириш тўғрисидаги қарор қабул қилишда, тегишли тармоқ ва ушбу тармоқдаги ўсиш даражаси, ушбу бизнесдаги рақобат ҳолати эътиборга олиниши керак. Ўз-ўзидан тўртта ҳолатни ажратиш ва хар бир мавжуд бизнесни ўзининг шартли номини олган у ёки бу типга олиб бориш мумкин. Тармоқдаги кучли ҳолат - тез ривожланувчи тармоқ. Бу ерда тармоқда ҳақиқий етакчи бўлган ва бундан буёнги ривожланиш жараёнларида катта келажакка эга бўлган бизнеслар жойлашган. Бу энг жалб қилувчи ҳолат. Бу бизнес тури «юлдузча» деб аталган.

Тармоқдаги кучли ҳолат - секин ўсувчи ёки ўлаётган тармоқ. Секин ўсаётган тармоқда компаниянинг ўсиши учун инвестиция талаб қилинмайди, улаётгандан эса аста секин капитал чиқариб олиниши керак. Бу ҳолатда, ушбу бизнесга илгари киритилган маблағларни энг юқори даражада чиқариб олиш керак. Бундай тур «СОҒИН сигир» деб ном олган.

Тармоқдаги кучсиз ҳолат - тез ўсувчи тармоқ. Бу ерда рақобат жангида ютишнинг келажаги аниқ эмас. Бу бизнес бугунги кунда кам фойда келтиради, ривожланиши учун катта ғамхўрлик ва куч талаб этади, лекин келажак нуктаи назаридан анча жалб қилувчи бўлиши мумкин. Бу тур «муаммоли бола» деб номланган.

Тармоқдаги кучсиз ҳолат - секин ўсувчи ёки улаётган тармоқ. Энг жалб қилмайдиган ҳолат, чунки бу бизнеснинг тармоқ ўсиши нуқтаи назаридан келажаги йўқ. ва шу билан бирга заиф рақобат ҳолатида жойлашган. У «ит» деб номланган, шу маънодаки уни боқиш керак лекин сут бермайди.

Бутун бизнесни ушбу матрицага жойлаштириб, айлана ўлчами ёрдамида мос бўлган бизнес ҳажмини кўрсатиб, бизнес-портфел структурасини аниқ кўриш мумкин. Худди шундай, «тармоқ жозибадорлиги-тармоқдаги ҳолат» ва тармоқнинг ҳаёт цикли – тармоқдаги ҳолат» матрицани қўллаб ҳаракат қилиш мумкин, иккинчи бобда кўрилганидек.

Диверсификация стратегиясини амалга оширишда янги бозорларга кириш масласини ҳал қилишга тез-тез тўғри келади. Биз бу қисмни мустақил стратегия сифатида ажратдик.

2. КИРИБ БОРИШ СТРАТЕГИЯСИ

Кириб бориш стратегияси - бу таркиб топган тармоқда ҳолатни эгаллаш стратегиясидир. Маълум маънода, бу тармоқда кириш тўсиқларини кейинчалик унда мустаҳкамланиб қолиш мақсадида босиб ўтиш стратегиясидир. Бу стратегия анча умумий стратегиялар ўлчамида бозорни -ривожлантириш ва диверсификацияларда ишлатилиши мумкин. Янги бизнеснинг ички ривожланиши, компания хусусий ички ресурсларига таянган ҳолда стратегия ва лойиҳалаш гуруҳлари концепциясини тузишга асосланган. Ички корхоналар анча радикал вариант. У ҳам компаниянинг ички ресурслардан фойдаланишга таянади, лекин шу билан биргаликда лойиҳа гуруҳига ҳусусий қарорлар қабул қилиш ва жавобгарлик бўйича катта имкониялар берилади. Бу вариант тадбиркорларнинг сақланишига йўл беради.

Янги бозорда ишлаётган компанияга эга бўлиш – вақтни йўқотиш нуқтаи назарида анча тежамли усул, лекин у молиявий маънода анча қиммат.

Кириб бориш стратегияси, компаниянинг бозорда ишлаши бўйича мавжуд тажрибаси билан керакли технологияни ривожлантиришнинг таққосланишига боғлиқ ҳолда шакиллантирилади.

3. ВЕРТИКАЛ ИНТЕГРАЦИЯ

Вертикал интеграция таъминотчи - ишлаб чиқарувчи - истеъмолчи занжирида шундай ҳолатда вужудга келадики, қачонки маҳсулот ишлаб чиқарувчи у ёки бу шаклда

ишлаб чиқаришни хом ашё ва материаллар таъминотчиларнинг бирортаси билан ёки ўз маҳсулотлари истеъмолчиларининг бири билан бирлаштиради.

Вертикал интеграция қуйидаги устунликларга эга:

- ишлаб чиқариш жараёнларини келишиш ва операция харажатларини тежаш;
- таъминотчи билан яқинлашиш мақсадида, хом-ашё ва материалларга устун даражада эга бўлиш, бу таъминотчи билан ўзаро ҳамкорлик хавфини камайтиради;
- маҳсулот истеъмолчиси билан яқинлашишда талабни бошқаришга эга бўлиш;
- маҳсулот қиймати занжирини ташкил этувчи элементларни аввало сифатни кенг назорат қилиш;
- етарли даражада фойдали бизнесга йўл топиш, агар таъминотчи ёки истеъмолчи тармоғининг жозибадорлиги юқори бўлса;
- айрим ҳолларда вертикал интеграция янги технологиялар, товарнинг бозорга ҳаракат йўли ва бошқаларга йўл очади.

Шу билан биргавертикал интеграция қуйидаги камчиликларга эга:

- бизнесдаги қийинчиликларнинг кўпайиши натижасида қўшимча операция харажатлари ортади;
- интеграциялашган фирмаларнинг бозордаги баҳоларининг ўзгаришларига сезувчанлиги камайиши, харажатлар устидан суст назоратга эга бўлиши, охир оқибатда рақобатбардошликнинг камайиши юз беради;
- ички баҳо муаммоси туғилади;
- компаниянинг эгилувчанлиги камаяди.

Вертикал интеграция стратегиясининг қўлланилиши, компаниянинг қўшилиш муаммоси ва сингиб кетиши қарори билан боғлиқ бўлади.

4. ҚЎШИЛИШ ВА СИНГИБ КЕТИШ

Замонавий бизнесда қўшилиш ва сингиб кетиш ўлчамлари катта. Фақат 1994 йилнинг учинчи чорагида 5800 та шунга ўхшаш операциялар содир этилган, уларда АҚШ штаб - квартирасидан ҳеч бўлмаганда битта компания қатнашган. АҚШдаги қўшилишларнинг аксарият кўпчилиги компания бозор қийматининг ошишига йўналтирилган эди. Гап молиявий синергия - ҳар бир қўшилаётган А ва В компанияларнинг қиймат миқдорларининг янги компания қийматидан камлиги тўғрисида кетаяпти. Бу самара тўртта манбадан келиб чиқиши мумкин:

- операция харажаталарининг ўлчам самараси ҳисобига камайиши;
- молиявий хавфларнинг камайиши;
- менеджмент самарадорлигининг ортиши;
- бозордаги ҳолатнинг яхшиланиши.

Қўшилиш учун стимул солиқ тўловлари потенциал имкониятларининг камайтирилиши ҳам бўлиши мумкин. Диверсификация стратегиясининг қўлланилиши айрим ҳолларда қўшилиш йўли билан амалга оширилиши мумкин.

Қўшилиш жараёни нафақат ишлаб чиқариш соҳасини қамраб олади. У молия соҳасида ҳам кенг ёйилган. Мисол учун, йирик Нидерландия молия гуруҳи 1991 йили «Национале Нидерланден» суғурта компаниясининг «НМБ - Постбанк» билан қўшилиши натижасида вужудга келди.

Бизнес амалиётида қўшилиш ва сингиб кетиш қуйидаги турларга ажратилади:

- вертикал, бунда таъминотчи ёки истеъмолчи сингиб кетади;
- горизантал, бунда рақиб сингиб кетади;
- маҳсулотни ривожлантириш мақсадида, бунда фирма ягона бутун маҳсулот яратиш мақсадида сингиб кетади;
- бозорни кенгайтириш мақсадида,бунда бошқа бозорларда фаолият кўрсатаётган бир хил фирмалар сингдирилади;
- конгломератлар яратишга йўналтириш яъни ўзаро стратегик мақсадлар билан боғлик бўлмаган комбинациялар.

Қўшилиш иккала компаниянинг ўзаро келишувларига биноан амалга оширилиши мумкин. Бироқ бошқа ҳолат ҳам бўлиши мумкин - компанияни мақсадларига зид ҳолда эгаллаб олиш ва қўшиб олувчи компаниянинг қарори билан бирлаштириш. Бир компаниянинг иккинчи компанияни қўшиб олиши учун учта йўл мавжуд.

- бир компанияга акциядорларнинг розилиги билан бирлашиш. Бу ҳолатда қўшиб олувчи компания қўшилаетган компаниянинг барча актив ва пассивларини ўзига олади. Шу билан бирга қўшиб олинаётган компания фаолиятини тугатади;
- сингдирилаётган компаниянинг бозордаги акция ва қимматбаҳо қоғозларини сотиб олиш;
- қўшилаетган компания активларини сотиб олиш.

Бунда, шартномани амалга ошириш жараёнида қўшилаётган компания менежментининг қатнашиши муҳим ҳолат ҳисобланади. Агар компания менежменти самарасиз бўлса, бу ҳолда у акция баҳосида баҳоланади. У бўлиши керак бўлган даражасидан паст. Бозорда баҳоланмасдан қолган акцияларнинг пайдо бўлиш ҳолати вужудга келади. Агар менежментларнинг қандайдир бошқа командаси буни кўрса, у ҳолда улар акцияларни арзон баҳоларда сотиб олиш имкониятини қўлга киритади. Баҳо фақат компания менежменти алмаштирилиши натижасида кўтарилади. Акциядорлар манфаатини ҳимоя қилувчи директорлар Кенгаши, бошқаришнинг самарасизлигини кўрмаслиги мумкин ёки менежментни алмаштирмасликнинг бошқа сабабига эга бўлиши мумкин. Шу ҳолдагина бошқа компания менежментлари томонидан кутилган ҳолат вужудга келади.

5. ҚЎШМА КОРХОНАЛАР

Қўшма корхоналар тузиш - стратегик альянсларнинг бир шаклидир. Унинг тузилиши компания даражасида амалга оширилади. Шунинг учун бу стратегияга биз компания стратегияси сифатида қараймиз. Қўшма корхоналар бу мустақил корхоналар, эгалари эса икки ёки ундан ортиқ корхоналардир. Шериклар қўшма корхонага капитални пул, материал активлар, сотиш тугунлари ёки интелектуал мулклар кўринишида киритади.

Кўпчилик ҳолларда қўшма корхоналар, йирик корхона бизнеснинг қандайдир қисми бўйича кичик компаниянинг ташкил этилишига қизиқиб қолганда ташкил этилади.

Қўшма корхонани тузиш жараёнида ҳал қилиниши керак бўлган асосий муаммолар:

- устав капиталини баҳолаш ва улушлар таққосланишини аниқлаш;
- корхонани ташкил этиш учун тўсиқларни тугатиш;
- корхонанинг ташкилий структурасини тузиш;
- чегаралаш ва автономлик (муваққатлик) ташкил этиш.

Қўшма корхона тузишнинг муҳим масалалариданбири - ҳокимиятни эквивалент (тўғри) тақсимлаш. Унда қуйидагиларга эътибор бериш талаб қилинади:

- ҳокимиятни устав капиталидаги улушларгамувофиқ тақсимлаш. Бу ҳолда юқори раҳбарларнинг ротация қилиниши кузда тутилиши мумкин;
- ҳокимият, капиталдаги устав улушларига қараб эмас, балки шерик - корхоналарнинг кучли ва кучсиз томонларини ҳисобга олган ҳолда тақсимланиши мумкин;
- қўшма корхонанинг «уй» тузилмаси ташкил этилиши мумкин. «Уй» тузилмасида яратувчи компания томонидан қўшимча «доза»даги назорат ўрнатилиши мумкин.
- катта бўлмаган мувофиқлаштирувчи команда орқали алоҳида-алоҳида назоратолиб борилиши мумкин.

Айрим ҳолларда устав капиталидаги улушларга қарамасдан, бошқарувни бир қўлга марказлаштириш мақсадга мувофиқдир. Бу, шериклардан бири анча кучлироқ, тажрибалироқ ёки яхши технологияларга эга бўлганда амалга оширилади.

6. ГЛОБАЛ СТРАТЕГИЯЛАР

60 - йилларнинг иккинчи яримдан бошлаб, мультимиллий компаниялар кўплаб замонавий тармоқлардаўсиш суратининг асосий двигателига айланаётганлиги тўғрисидаги нуқтаи назарлар мунтазам шаклланиб бормоқда. Шуни ҳисобга олиш керакки, шу вақтдан бошлаб глобал бозор ва унда глобал рақобат шаклланмоқда. Бугун глобал рақобат, самолётсозлик, электроника, нусха кўчириш техникаси, автомобилсозлик, соат ишлаб чиқариш каби тармоқларда ўрин олган. Глобал стратегияни ишлаб чиқиш, тўғридан тўғри глобал бозордаги барқарор рақобат устинлигига эришиш билан боғлиқ. Портер қайд қилганидек, глобал стратегияда рақобат устунлигига эришиш учун иккита асосий усул мавжуд. Биринчи - глобал бозорга яхши хизмат кўрсатиш мақсадида, турли хил фаолият турларини турли мамлакатларга қулай жойлаштириш. Иккинчи - компаниянинг жаҳон бўйлаб тарқалиб кетган тузилмалари фаолиятларини мувофиқлаштира олиш қобилияти.

Бизнесдаги глобаллашув жараёни компанияни глобал стратегиялар ишлаб чиқиш ва қўллашга йўналтиради. Глобаллашувдаги асосий мақсадлар:

- мавжуд маҳсулот учун бозорни кенгайтириш;
- ишлаб чиқаришни анча арзон хом-ашё, иш кучи, технология билан таъминлаш;
- янги стратегик қобилиятларни ривожлантириш;
- стратегик қобилиятларни янги йўналишга сафарбар этиш;
- корпоратив хавфни бошқариш.

Глобал стратегиянинг аксарияти савдо ва тўғридан – тўғри чет эл инвестицияларини киритилиши билан боғлик. Компаниянинг глобал бозордаги муваффақияти ўз мамлакатидаги шароитларининг ҳамоханглигига боғлиқ бўлади.

Мисол. VA TECH гуруҳли стратегия

VA TECH - бу металлургия, энергетика ва атроф муҳитни муҳофаза қилиш тизими учун технология ва ускуналар ишлаб чиқаришга ихтисослашган йирик австрия компаниялари гуруҳи.

Компаниянинг асосий маҳсулоти технологик системалар деб ҳисоблаш мумкин. Компаниянинг стратегик қобилияти, лойиҳалаштиришдаги тузилмалар компетенцияси ва технологик тузилмаларга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ.

Гуруҳга 70 дан ортиқ компаниялар кириб, улар 7 та кичик гуруҳларга бўлинган.

ELIN EBG Electotechnir кичик гуруҳининг асосий йўналиши - электр тармоқлари ва станциялари учун электр системалари ва электр ускуналари ишлаб чиқариш. MCE - Mashinery Construction Tngineering кичик гуруҳи фаолияти гидростанциялар учун система ишлаб чиқариш, саноат конструкторлик хизмати, транспорт тармоғи. Бу кичик гуруҳда Deutsche VOEST - ALPINE MCE компанияси ҳам ўз навбатида кичик гуруҳ ҳисобланади.

AE - Austrian Energy & Environment SGP/ Waagner - Biro кичик гуруҳи – иссиқлик станциялари ва атроф муҳитни ҳимоя қилиш системаларини ишлаб чиқаради.

VAI - VOEST ALPINE INDUSRIEANLAGENBAU кичик гуруҳининг асосий йўналиши - металлургия заводлари қуриш ва заводлар учун техника системаларини етказиб бериш.

ELIN кичик гуруҳи - кучли станцияларни лойиҳалаш. AI -International supplier of information technology services кичик гуруҳи - информация системаларини етказиб бериш.

SE - Service Companies and other Shareholdings кичик гуруҳи бизнеснинг қандайдир бир маҳсус йўналишига мўлжалланган тўлиқ маънодаги кичик гуруҳ ҳисобланмайди. Бу компаниялар инфратузилмалари йиғими ва шу ерда устав капиталида VA TECH ўз улушига эга бўлган йирик саноат компанияси кўрсатилган.

Гуруҳнинг стратегияси қуйидагидан иборат:

- корпоратив қийматларни барқарор ошириш;
- стратегик бизнесларнинг, маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ортиши билан биргаликда устириш;
- тенглаштирилган бизнес ва бизнес - портфелнинг минтақавий тақсимоти асосида

хавфни бошқариш.

Компаниянинг бизнес-портфели, бизнеснинг турли хил ҳудудлар бўйича тақсимланади. Бизнес-портфелни тенглаштириш тахминан барча йўналишларда бир хил улушларда бўлиши билан боғлиқ. Бу турли хил тармоқларда иқтисодий жараёнлар барқарорлигини таъминлайди ва шу билан бирга технология ва хизмат кўрсатишда тизим қарорлари яқинлашуви билан боғлиқ мижознинг истеъмолга бўлган талабини таъминлайди. Ҳудудий портфел глобал бозор имкониятларидан максимал фойдаланишга мўлжалланган, уларнинг 60 фоизи Европада ва 40 фоизи ривожланаётган мамлакатларда йиғилган.

7. АЙРИМ ХАВФЛИ СТРАТЕГИЯЛАР

Стратегияни ишлаб чиқишда, бошқа компаниялар мисолида ўрганиш афзал бўлган ўзига хос хато ва хавфларнинг мавжудлигини ёдга олиш лозимдир. Бу ерда биз уларнинг асосийларининг қисқа рўйхатини келтириб ўтамиз.

1. Етакчи имитацияси.Хавф компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари фарқига етарли эътибор берилмаслигидан иборат. Лидер - компания унинг фаолияти юзаки, таҳлилда кўринмайдиган ёки қийинчилик билан нусха олишга йўл қўядиган стратегик қобилиятга эга бўлиши мумкин.
2. Биринчи ўтувчи сифатида бир бор ютиб, ушбу жараённи давом эттириш ва яна янги нимадир излаб топиш йўналиши вужудга келади. Натижада эгалланган бозордаги устунликни ҳам йўқотиш мумкин.
3. Қандайдир компания билан рақобат курашига чиқиб, бозор улушларини кўпайтира бориб секин ютиш мумкин. Бунда, қўшимча харажатлар (реклама ва бошқалар) қўшимча фойдага нисбатан юқори бўлиши мумкин.
4. Катта имкониятлар мавжудлигида - барча ишларни бажариш.

Назорат саволлари:

1. Диверсификациянинг асосий мақсадлари қандай?
2. Диверсификациянинг қандай турлари мавжуд?
3. Компаниянинг бизнес-портфели нима?
4. Бизнес-портфелни режалаштириш қандай амалга оширилади?
5. Кириб бориш стратегиясининг мазмуни нимадан иборат?
6. Вертикал интеграция стратегиясининг ютуқ ва камчиликлари нимада?
7. Қўшилиш ва бирлашишнинг моҳияти нимада?
8. Қўшилишнинг қандай турлари маълум?
9. Қўшма корхона тузишда қандай асосий масалалар қилиниши керак?
10. Қўшмакорхоналар тузишдаги қадамлар кетма-кетлиги қандай?
11. Глобализациянинг мотивлари нимадан иборат?
12. Глобал стратегиянинг қандай турлари маълум?

VI. БОБ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИ. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИНИ ВАЗИЯТГА МОСЛАШТИРИШ

1. Маркетинг стратегиясида бу тармоқлар фирмаларини ташкил этиш, қурилиш, ходимларни ишга жалб этиш, сотиш тизимини яратиш босқичида фаолият кўрсатади. Бу тармоқлардаги стратегия яратувчилар қуйидаги ўзига хос муаммоларга дуч келадилар:

- янги бозор ҳали яхши тадқиқот қилинмаган, унинг йўналиши ва ўсиши атрофлича ўрганилмаган;
- ноу-хауларнинг деярли ҳаммаси патентлашган ва ҳимоя қилинган;

- тармоққа кириб келиш тўсқинликлари сезиларли эмас,молиявий ресурсларга эга фирма бу тармоққа тўсатдан кириб келиши мумкин;
- рақобатчилар ҳакида маълумотлар жуда ҳам кам. Маълумотларни йиғадиган ва тарқатадиган ташкилотлар ҳали йўқ;
- харидорларнинг кўпчилиги янги товар ҳали такомиллашади, деб ҳисобламайди ва уни харид қилишга шошилмайди;
- ишончли таъминловчиларни топиш зарур бўлади;
- илмий-тадқиқот ишлари катта маблағларни талаб этади.

Ушбу тармоқларда пастроқ харажатларга ёки маҳсулотлар табақалашувига йўналтирилган стратегиялар қулайроқдир. Фокуслашган стратегияни фирма етарли пул маблағларига эга бўлмаганда ёки тармоқда технологик ютуқлар жуда кўп бўлган ҳолда қўллаши мумкин.

Янги тармоқда таваккалчилик даражаси юқори бўлгани туфайли, муваффақиятга эришиш учун фирма қуйидаги тавсияларга риоя қилиши керак:

- кенг ёки фокуслашган маҳсулот табақалашувига асосланган стратегияни қўллаш, таваккал қилиш;
- техналогияни, маҳсулотни такомиллаштириш;
- янги сотиш тизимини ва каналларни яратиш, ишлаб чиқаришни хом ашё билан олдиндан таъминлаш, тажриба самарасини инобатга олиш;
- янги харидор сигментларини топиш, фаолиятнинг географиясини кенгайтриш;
- рекламани аста-секин товарга эмас, фирма ва унинг имиджига йўналтириш;
- баҳо пасайишига тез жавоб берадиган харидорларни ўзига жалб этиш учун, баҳони пасайтириш;
- бозорга молиявий жихатдан кучли аутсайдерлар келишини кутиш;
- кучли рақобатчилар келишига тайёр бўлиш.

Тез кенгайиб бораётган бозорларда янги фирмалар учта қийинчиликка дуч келиши мумкин:

- ўзининг тез ривожланишини бошқариш;
- фирма ютуқларидан фойдаланмоқчи бўлган рақобатчилардан уни ҳимоя қилиш;
- ўзининг рақобатдаги кучли ўрнини таъминлаш;

2. Бу босқичга эришилган тармоқларда ўсиш суратлари пасаяди ва рақобат шароитини ўзгаришига олиб келади:

- харидорлар талабларининг пасайиши рақобат кучайишига олиб келади;
- харидорлар такрорий харид қилиш учун ўзларига муайян имтиёзларни талаб қилади;
- рақобат ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишларни таъминлаш учун кўпроқ маблағ талаб қилади;
- ишлаб чиқариш қувватларини оширишда сезиларли муаммолар вужудга келади;
- инновация жараёни мураккаблашади ва кўп маблағ талаб қилади;
- халқаро рақобат кучаяди;
- тармоқда рақобат даражаси пасаяди;
- собиқ рақобатчилар бирлашади, етакчи фирмалар ўрнини йўқотиши мумкин.

Фирмалар ўзининг рақобатдаги ўрнини мустаҳкамлаш учун қуйидаги йўллар билан бориши мумкин:

- маҳсулот турларини камайтириш, ресурсларни энг юқори фойда келтирадиган маҳсулотга йўналтириш;
- ишлаб чиқариш жараёнини модернизация қилиш (бу тўртта афзалликни бериши мумкин – харажатлар пастроқ, маҳсулот сифати юқорироқ, маҳсулот турларини кўпайтириш, янги маҳсулотни яратиш ва уни бозорга чиқариш вақтини қисқартириш);
- маҳсулот бирлигига харажатларни камайтириш;

- мавжуд харидорларга сотиш хажмини ошириш;
- собиқ рақобатчи - фирмаларни сотиб олиш;
- халқаро бозорга чиқиш;

Бу биринчидан, хорижий истеъмолчиларнинг товар талаби етарли бўлмаганда, иккинчидан, хорижий рақобатчилар заиф бўлганида, яхши натижа беради.

3. Фирма маҳсулотига талаб ўсиш суратлари халқ хўжалиги маҳсулотига талаб ўсиш суръатларидан пастроқ бўлса, фирма тушкунликка учрайди, у хатто сотилиб ёки ёпилиб кетиши мумкин.

Фирмани бундан сақлаб қолиш учун унга қўйидаги чора-тадбирлар тавсия этилади:

1. Ресурсларни ўсиб бораётган бозор сегментини яратишга ва ривожлантиришга йўналтириш.
2. Инновация асосида маҳсулот сифатини такомиллаштириш.
3. Харажатларни сезиларли даражадакамайтириш.

Бундай тармоқда фаолият кўрсатаётган фирмаларда энг кўп учрайдиган хатолар қуйидагилардан иборат:

1. Кўп куч талаб қиладиган ва зарар келтирадиган рақобат курашида қатнашиш;
2. Нақд пулни кўп қисмини тез айланиш жараёнидан чиқариш;
3. Келажакка ҳаддан ташқари оптимистик равишда қараш ва »ишлар ўз-ўзидан яхши булаб кетади» - деб ўйлаш.

Бундай тармоқларда бironта хам фирма сотишда етакчи ўринга эга эмас. Бундай тармоқларга автомобилларни таъминлаш, тез хизмат кўрсатадиган ресторан ва кафелар, мехмонхоналар ва хоказоларни мисол сифатида келтириш мумкиш:

- тармоққа кириб келиш тўсқинликлари жуда паст даражада;
- ишлаб чиқариш миқиёсида иқтисод йўқлиги;
- харидорларга кам миқдорда товар зарурлиги;
- товарни истеъмол қилиш географикжихатдан чегаралганлиги;
- маҳсулотга талаб катта бўлганлиги сабабли, уни қондириш учун фирмалар сони кўп бўлиш зарурияти борлиги;
- транспорт харажатларининг юқори ўлиши фирманинг иқтисодий доирасини чегаралаши;
- бironта фирма етарли даражада тажриба ва ресурсларга эга бўлмаслиги.

Бу тармоқларда харажатлар паст ва товар табақалашган йўналишга эга бўлса ёки унинг даражаси унчалик юқори бўлмаганда қулайроқ бўлади. Бу тармоқда фокуслашган стратегия яхши самара беради. Бу тармоқ учун қуйидаги рақобат стратегиялари тавсия қилинади:

- намунавий шароитларни яратиш ва улардан фойдаланиш;
- харажатлар пасайишини таъминлаш;
- вертикал интеграциядан фойдаланиб, харидорларга қулайлик яратиш;
- товарнинг бир турига ихтисослашуви;
- харидор тилига ихтисослашиш;
- фаолиятни чегаралаш, географик минтақага йўналтириш.

Фирмаларнинг ҳалқаро бозорларга чиқиши учун янги бозорларни қидириши, бошқа мамлакатлардаги табиий ресурсларга эришиши, ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириши йўлларини ахтариши керак.

Халқаро муносабатлар тўртта асосий ўзига хос белгиларга эга:

- ишлаб чиқариш харажатлар даражасининг хилма-хиллиги;
- валюта курсларининг тебраниб туриши;
- давлатларнинг олиб бораётган иқтисодий сиёсатини хилма- хиллиги;
- халқаро рақобатнинг ўзига хослиги.

Мамлакатларда ишлаб чиқариш харажатларнинг хилма-хиллиги қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- иш хақи даражасини фарқланиши;
- меҳнат унумдорлигининг даражаси;
- инфляция суръатлари;
- солиқ ставкаси;
- хом ашё ва электр энергияга кетган харажатлар;
- давлатнинг иқтисодиётга аралашиш даражаси.

Харажатларнинг умумий даражаси паст бўлса, мамлакатга хорижий сармоялар оқиб келади ва ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг катта қисми экспорт қилинади.

Масалан, иш хақи даражаси пастроқ бўлган мамлакатлар (Тайван, Жанубий Корея, Мексика, Бразилия ва бошқалар)да меҳнат сиғими юқори бўлган ишлаб чиқаришлар ривожланади.

Айрим мамлакатларда валюта курслари кескин тебраниб туради ва бу пастроқ харажатлар устуворлигини йўққа чиқариши мумкин. АКШ долларини кураш барқарорлиги, америкалик компанияларга ўз филиалларини хорижда жойлаштиришни фойдали қилади. Доллар девалвация қилинса америкалик компанияларга хорижда филиалларни жойлаштириш ўз мазмунини йўқотади ва хорижий компанияларнинг АКШда ўз филиалларини жойлаштиришга имконберади.

Давлатлар ҳар хил чора-тадбирларни қўллаб халқаро фаолиятни бошқаришга интилади. Масалан, импорт таърифларини ва квоталарни жорий қилади. Ундан ташқари, хорижий фирмалар жуда кўп микдорда техникавий стандарт, қоидаларига дуч келиши мумкин. Айрим мамлакатлар миллий компанияларнинг халқаро рақобатбардошлигини кучайтириш учун уларга кредит, солиқ, субсидия имтиёзларини бериши мумкин. Айрим мамлакатлар эса миллий иқтисодиётни янги иш жойларини яратиш учун хорижий фирмаларга имтиёзларни ва қулайликларни яратади.

Ҳалқаро рақобатнинг икки асосий турини ажратиш мумкин. Биринчи тури,бу кўп миллатли бозордаги рақобат, бошқа миллий бозордаги рақобатга унчалик боғлиқ эмас. Бундай рақобат асосан чакана савдо, озиқ овқат, ишлаб чиқариш, кийим – кечак, ҳаётни суғурта қилиш тармоқларида ривож топган бўлади:

Иккинчи асосий рақобат тури, бу оламшумул: рақобат. Айрим миллий бозордаги рақобат шароити бошқа миллий бозордаги рақобат шароитига жуда_кучли таъсир кўрсатади. Ушбу рақобат тури қуйидаги Автомобилсозлик, самолётсозлик, уй жиҳозлари, соат, нусха чиқариш асбоб-ускуналари, телевизор ва бошқа сохаларда жуда ривожланган. Айрим тармоқларда оламшумул рақобат билан бирга- миллий рақобат сегменти ҳам бўлиши мумкин. Масалан, қиммат бўлмаган ётоқхоналар.

Халқаро бозорда фаолият кўрсатадиган фирмалар учун олтита асосий стратегик имкониятлар мавжуд:

1. Хорижий фирмалар технологияларидан фойдаланиш ёки маҳсулотни ишлаб чиқариш ва уни пировард истеъмолчига етказиш хукукини бериш (Бу холда фирманинг даромади шартнома бўйича олинадиган роялтига тенг бўлади);
2. Миллий ишлаб чиқаришни мустаҳкамлаб, маҳсулотларни хорижга чиқариш;
3. Кўп миллатли стратегияга риоя қилиш,хар бир мамлакат бозорига мослашиш;
4. Паст харажатга иуналтирилган оламшумул стратегияга риоя қилиш;
5. Маҳсулот табакалашувига йўналтирилган оламшумул стратегияга риоя қилиш;
6. Фокуслашган оламшумул стратегияга риоя қилиш.

Кўп миллатли ва оламшумул стратегияларнинг асосий фарқлари 1-жадвалда келтирилган.

1-Жадвал

Кўп миллатли ва оламшумул стратегияларнинг фарқи

	Кўп миллатли стратегия	Оламшумул стратегия
Стратегия соҳалари	Танланган мамлакатлар ва сотиш минтақалари	Энг муҳим бозорлар жойлашган мамлакатлар (Шимолий америка, Европа иттифоқи, Тинч океан

		мамлакатлари)
Бизнес стратегияси	Ҳар бир мамлакат шароитига мослаштирилган стратегияни яратиш	Бир хил тенг (базавий) стратегияни яратиш
Маҳсулот бўйича стратегия	Маҳсулотни минтақавий талабга мослаштириш	Юқори даражада стандартлашган маҳсулот
Ишлаб чиқариш бўйича стратегия	Корхоналарни ҳар хил мамлакатларда жойлаштириш	Корхоналар максимал рақобат устиворлик тамоййили бўйича жойлашган
Хом ашё ва компонентлар	Махаллий таъминловчи фирмаларни танлаш	Энг фойдали таъминловчилар танланади
Маркетинг ва сотиш	Ҳар бир мамлакатнинг урф-одатлари ва маданиятига мослашиш	Жаҳон миқиёсида координация қилинган ва айрим ҳолларда мамлакат шароитига мослаштирилган
Компаниянинг ташкилий тизими	Ҳар бир мамлакатларда компаниянинг нисбий эркинликка эга филиалларини ташкил қилиш	Асосий стратегик қарорлар, солиқ тизими билан мувофиқлаштирилган равишда қабул қилинган. Ҳар бир мамлакатда фаолият кўрсатиш учун оламшумул ташкилий тизим қўлланилади

Кўп миллатли стратегиянинг афзаллиги шундан иборатки, у миллий шароитларга кўпрок. мослаштирилган. Лекин унинг битта камчилиги мавжуд. У рақобат устуворлиги билан каттиқ боғланмаган. Авваламбор рақобат устуворлигини таъминлашга йўналтирилган. Мамлакатларда оламшумул стратегия қулайрокдир. Оламшумул стратегияда рақобат устуворлигини таъминлаш учун иккита асосий усул қўлланилади.

Биринчи усул - хўжалик юритишни жойлаштиришдир. Бу усул қўлланилганда фирма иккита нарсани хисобга олиши шарт:

I. фаолиятни бир-икки мамлакатда йириклаштириш керакми ёки кўп мамлакатларга йўналтириш зарурми?
II. кайси мамлакатларда корхоналарни жойлаштириш зарур?

Йириклаштириш йўлидан шундай пайтларда бориш керакки-, качонки у ишлаб чиқариш миқиёсидан иқтисодни юксалтиришга олиб келса ва эвазига у тажриба ортириш натижасида харажатларни камайтириш имконини берса.

Фаолиятни бир нечта мамлакатларга йўналтиришнинг афзаллиги қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- Хизмат кўрсатиш фаолияти истеъмолчиларга якин бўлиши керақ
- Тарнспорт харажатлари юқори бўлганда,ишлаб чиқариш микёсида иқтисод бўлмаганда,ҳалқаро савдо тусиклари мавжуд бўлганда бу усул қулайрокдир;
- Бу усул фирмаларга ўзини валюта курсини тебраниши оқибатларидан, ноқулай сиёсий шароитлар натижасида кўрилаётган зиёнидан ҳимоя қилиш имконини беради.

Иккинчи усул – чет мамлакатларда жойлашган фирма филиалларининг фаолиятини мувофиклаштириш. Масалан, Бразилияда орттирилган тажрибани, Испанияда қўллаш мумкин. Европадаги олиб борилган илмий тадкикот ишларининг натижаларини Янги Зелландияда ёки Австралияда қўллаш мумкин. Факат миллий бозорда фаолият кўрсатадиган компания бир катор мамлакатларда фаолият кўрсатадиган компанияларга нисбатан рақобатга эга эмас.

Рақобатбардошликни кучайтириш усулларидан яна биттаси стратегик альянсларни (бирлаштирган) ташкил этиш.

Улар кушма илмий-тадкикот ишларини олиб боради, технологиялар билан алмашиб туради. Айрим лолларда ишлаб чиқариш кувватларидан фойдаланишда маҳсулотни сотишда ёрдам беради ва хоказолар.

Халқаро бозорларда туртта рақобатчилар тури мавжуд бўлади:

1. Оламшумул микёсда етакчи ўринга эга бўлмоқчи бўлган компаниялар;
2. Ўзининг етакчи ўрнини сақлаб қолмоқчи бўлган компаниялар;
3. Хорижий бозорларга чикиш ва сотиш ҳажмини ошириш ниятига эга бўлган компаниялар;
4. Ички бозорга йўналтирилган фирмалар (бу фирмалар ҳалқаро бозорлардаги рақобатга ўзининг ички бозордаги рақобат ўрни нуктаи-назаридан эътибор беради).

Фирма қанча кўп бозорларда фаолият кўрсатса унда бир мамлакат миқиёсидаги рақобатчига зарба бериш учун молиялаш усулидан фойдаланиши мумкин. Бу усул узоқ муддатли рақобат устуворлигини яратиш ва сақлаб қолишга имкон беради. Бу усулдан фойдаланиб ҳалқаро фирма махаллий фирмани сақлаб қолиши мумкин. Махаллий фирма ўзининг ўрнини ҳимоя қилиш учун ёки зудлик билан баҳони пасайтириши ёки давлат ёрдамидан фоидаланиши ёки ҳалқаро фирма билан альянс тузиши зарур бўлади.

Тармоқ етакчилари одатда жуда машҳур бўладилар. Улар синовдан ўтган стратегияларга таянадилар. Уларнинг мақсади етакчи ўринни сақлаб қолиш ва мустаҳкамлашдан иборатдир.

Тармоқ етакчисининг учта асосий стратегик йўналишлари мавжуд:

1. доимий тажовуз стратегияси. Бу стратегиянинг тамойили - "энг яхши ҳимоя - бу ҳужумга ўтиш (наступление)". Бу стратегияни қўллаётган фирмалар доимий равишда ишлаб чиқаришни жорий қилишга интилади. Агар етакчининг бозордаги улуши антимонопол чора-тадбирларни вужудга келтирмаса (60% дан камроқ), фирма рақобатчининг бозор улушини қандайдир қисмини тортиб олмоқчи бўлади. Бунинг учун, унинг ўсиш суратлари бозор ўсиши суратларидан юқори бўлиши керак. Етакчи фирманинг ўсиш суратлари бозор ўсиш суратларидан паст бўлса, демак у ўзининг ўрнини йўқотишдан далолат беради;

2. етакчи бўлишни хоҳлайдиган фирмаларга маълум қийинчиликларни туғдиради;

3. ўзининг мавжуд бозор улушини, ўрнини, рақобат устуворликларини ҳимоя қилишга тўғри келади.

Бу стратегия қуйидаги чора-тадбирларга таяниши мумкин:

- Янги ва етакчи фирмаларнинг ўрнини эгалламоқчи бўлган фирмалар учун рақобат тўсиқлари даражасини кўтариш. Бунинг учун рекламага ҳаражатларни кўпайтириш, хизмат кўрсатиш даражасини ошириш, илмий тадқиқот ишларини жадаллаштириш зарур;
- Харидорлар, рақобатчилар, товарларига ўтаб кетишининг олдини олиш;
- Маҳсулот турларини, харидорлар доирасини кенгайтириб, рақобатчиларга бош сегментларни қолдирмаслик;
- Ўзининг товарларига оқилона баҳони ўрнатиш, товарлар хилма-хиллигини сақлаб қолиш;
- Янги ишлаб чиқариш қувватларини яратиб, майда рақобатчиларнинг кўпайтишига йўл қуймаслик;
- Технологик тараққиётни ва ҳаражатлар бўйича устиворликни таъминлайдиган сармояларни сарфлаш;
- Муқобил технологияларни патентлаш;
- Энг яхши таъминловчилар ва товарларни истеъмолчиларга етказувчилар билан эксклюзив шартномаларни тузиш.

Бу стратегияга кўпинча муайян ўринга эришган, уларга қарши антимонопол чора-тадбирларни давлат томонидан қўллашни хоҳламайдиган фирмалар риоя қилади. Бу стратегияни қўллайдиган фирмаларнинг ўсиш суратлари бозор ўсиш суратларидан паст бўлмаслиги керак.

Етакчи фирмаларнинг изидан қадам босаётган фирмаларга нисбатан ҳаражат стратегик йўналишининг мақсади - етакчи бўлишни хоҳлайдиган фирмаларни бу йўлдан воз кечишга мажбур қилишдир. Бунинг учун етакчи фирма ўзининг ўрнини, бозор улушини, рақобат устиворлигани ҳимоя қилиш қобилиятига эга эканлигини доимий равишда кўрсатиши керак.

Бу фирмалар етакчи фирмаларга қараганда заифроқдир. Уларнинг баъзилари тажовуз стратегияни қўллаб етакчи фирмага айланишини хоҳласа, бошқалари етакчи фирмаларнинг ўрнини босишга кўникадилар.

Етакчи бўлишни хохлайдиган фирмалар ўзига хос рақобат устиворлигини топиши, керак бўлади. Етакчининг сиёсатини "имитация" қилиш деярли муваффақиятга олиб келмайди. Етакчи бўлишни хоҳлайдиган фирмалар ўзларининг бозор улушини заиф рақобатчилар ҳисобидан орттиришга уриниб кўришлари керак.

Ундан ташқари қуйидаги стратегияларга риоя қилиш мумкин:

1) Бош ишни қўллаш стратегияси. Фирма етакчи фирмалар эътибор бермаган харидорларга ўзининг фаолиятини йўналтиради. Масалан, кичик шаҳарлар атрофидаги ҳаво йўллари йирик авиакомпанияларни унчалик қизиқтирмайди;

2) Мугахассис стратегияси. Харидорларга ноёб товарни таклиф қилиб, мижозларга махсус хизмат кўрсатиб битта бозор сегментига фаолиятини йўналтириш. Мисол сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин: Formby's (ёғоч учун буёқ ва жиҳозларни), Canada Dry (тиниқ, имбур ичимлик), Liguid PaperCo (хатоларни буяш учун восита), American Tobacco (ҳидлаш ва чайнаш тамакиси);

3) "Бизларга уларникидан яхширок." тамойилига асосланган стратегия - фокусланган. Табақаланишга асосланган товарларни энг яхши сифатини таъминлашга йўналтирилган стратегиялар;

4) "Итоатгуй из босувчи" стратегия. Фирмалар ўзининг ресурсларини ва ҳаракатларини бозор ўсишига эмас, балки фойдалилик даражасига кўпрок қаратади;

5) Сотиб олиш ҳисобидан ўсиш стратегаяси – заифроқ фирмалар билан бирлашиб, уларни сотиб олиб, рақобат устиворлигига, каттарок, бозор ўсишига эга бўлишига йўналтирилган стратегия. Масалан, АҚШда олтита энг йирик аудитор компаниялар ўзининг ўрнини ички ва халқаро бозорда майда фирмаларни сотиб олиш, улар билан альянс тузиб мустаҳкамладилар:

6) Ўзига хос имидж стратегияси.

Иккинчи ўринни бажарадиган фирмалар каттароқ бозор ўсишига эришиш имконига қуйидаги шароитларда эга бўладилар:

Компания технологиясини тубдан ўзгартирадиган инновацияга эга бўлса;

2. Етакчи фирма мағлубиятга дуч келса;

3. Етакчи фирманинг харидорларини узоқ муддат давомида аста-секин ўзига жалб қила олса;

Фирманинг рақобат ҳолати ёмонлашиб кетаётган бўлса, у қуйидаги стратегияларни қўллаши мумкин:

1. Доиравий зарба бериш стратегияси. Фирманинг молиявий шароити имкон берса, у ҳаражатларни пасайтириб, товарни табақалаштириб, маблағ ва иқтисодий ресурсларни ажратиб бир-иккита поғонага рақобат ўрнини кўтаришга ҳаракат қилади;

2. Ҳимоя қилиш ва мустаҳкамланиш стратегияси. Мавжуд стратегияни озроқ - узгартириб бозор улушини, харидорлар доирасини, рақобат ўрнини ва сотиш ҳамда фойда ҳажмини сақлаб қолишга интилади;

3. Тармоқдан зудлик билан чиқиб кетиш стратегияси. Фирма сотишга ёки фаолиятини ўзгартиришга ҳаракат қилади.

"Маҳсул йиғими" стратегияси. Реинвестицияларни мумкин қадар камайтириб, қисқа муддатли пул оқимларини мумкин қадар кўпайтириб, тармоқдан чиқиб кетишга тайёргарлик кўради. Бу стратегияни олиб бориш қуйидаги шароитларда мазмунга эгадир:

⇒ Тармоқ. узоқ муддат нуқтаи-назаридан истиқболга эга эмас;

⇒ Тармоқда фаолият катта маблағ талаб қилади, лекин кам даромад беради;

⇒ Бозор улушини сақлаб қолиш ёки кенгайтириш жуда ҳам қимматга тушади;
⇒ Рақобат харакатларини камайтириш кескин ва тез сотиш ҳажмини пасайишига олиб келмайди;
⇒ Фирмада йиғилган маблағларни бошқа фойдалироқ соҳага йўналтириш имкони мавжуд;
⇒ Бу фаолият тури хўжалик юритиш портфелида унчалик муҳим эмасдир;
⇒ Бу фаолият тури хўжалик юритиш портфелини такомиллашишига олиб келмайди;

Фирма инқирозга дуч келса энг аввало бунинг сабабларини аниқлаш зарур.

Кейинчалик бу фаолиятни сақлаб қолиш имкони борми, йўқми? Уни аниқлаш керак.

Инкирознинг сабаблари қуйидагича бўлиши мумкин:

⇒ қарз ҳажми хаддан ташқари катта;
⇒ сотиш ҳажмини нотўғри прогнозлаштириш;
⇒ ишлаб чиқариш қувватларидан оқилона фойдаланмаганлиги сабабидан харажатларнинг ошиб кетиши;
⇒ салбий натижа берган илмий-тадқиқот ишларининг, яъни харажатларнинг юқорилиги;
⇒ стратегиянинг тез-тез алмашиниши;
⇒ рақобат устиворлигини қўлдан бой бериш.

Муаммони ечиш учун қуйидаги ҳаракатларни қилиш мумкин:

⇒ мавжуд стратегияни ўзгартириш;
⇒ даромадларни ошириш учун чора-тадбирларни қўллаш;
⇒ харажатларни изчиллик билан пасайтириш;

2–жадвалда маркетинг стратегиясини вазиятга мослаштириш ҳақида умумлаштирилган маълумот келтирилган.

Ушбу мослаштириш жараёни ташқи муҳитни (устун 1) ва фирманинг рақобатдаги ўрни (устун 2) таҳлилидан бошланади.

Ушбу таҳлилда 2 гуруҳ саволларга жавоб топиш лозим:

1. Фирма фаолият кўрсатаётган тармоқ, қандай тавсифланади (шаклланаётганми ёки тез ўсиб бораётганми?).

Уларга қандай стратегик имкониятлар максимал даражада мос келади.

2. Фирманинг тармоқдаги ўрни нима билан тавсифланади (У етакчими? Қандай микёсда етакчи ва ҳоказолар).

Фирманинг ҳолати стратегик имкониятларга қандай таъсир этади? Қайси стратегик йўналишлардан воз кечиш керак. Кейинги босқичда фирманинг ташқи ва ички омиллари ва уларнинг фирма фаолиятига таъсири таҳлил қилинади (устун 3). Ундан кейин фирманинг бозордаги улуши, унинг инвестицион (устун 4) ва стратегик имкониятлари (устун 5) аниқланиши лозим. Якуний босқичда танланган стратегик ёндашиш тармоқдаги вазиятга фирманинг ҳолатига мослаштирилади.

2-жадвал

СТРАТЕГИЯНИ ВАЗИЯТГА МОСЛАШТИРИШ

Тармоқнинг тавсифномаси	Фирманинг тармоқдаги ўрни	Фирманинг ҳолатини тавсифлайдиган омиллар	Бозор улуши ва сармоя имконлари	Стратегик имкониятлар
Еш шаклланаётган	Етакчи -оламшумул -миллий -минтакавий -маҳаллий	Ташки-х ар акатга келтирувчи кучлар -асосий рақобатчилар -муваффақиятнинг асосий омиллари	Ривожланиш -бозор улушини кенгайтириш -сармоя сарфлаш	Рақобатга ёндашиш -паст ҳаражат -табақаланиши -оқилона харажатлар -ҳар аж атл арнинг фокусланиши
Катта бўлмаган рақобатчилар гуруҳини бирлаштирадиган	Етакчи	Ички -фирманинг мавжуд ўрни -кучли ва заиф тамонлари -имкон ва хавф-хатарлар -ҳаражатлар даражаси -рақобат кучи -стратегик натижалар ва муаммолар	Қисқариш -заиф фаолиятидан воз кечиш -асосий бозорни ҳимоя -реинвестицияни камайтириш -жорий пул маблагларни кўпайтириш	Зарба бериш Ташаббуслари -рақобат кучи -рақобатчи кобилияти -тамойиллар -партизанча кураш -олдини олиш учун зарба бериш
Етукли даражаси	Етакчи бўлишни хоҳлайдиган		Хатоларни тузатиш	Ҳимоя қилиш ташаббуслари -мустаҳкамлаш -экспортли -кўп миллатли -оламшумул
Эскириб бораётган	Ўринбосар		Чикиб кетиш -сотиш-ёпиш	Вертикал интеграция -орқага -олдига
Фрагментлаш	Заиф тармоқдан чиқиб четлашган номзод			
Оламшумул	Аниқ стратегияга эга, машхур номга эга бўлган			

Назорат саволлари

1. Янги тармоқлар учун қандай рақобат стратегияси мавжуд?
2. Етилиш боскичидаги тармоқлар учун қандай рақобат стратегаяси бўлиши мумкин?
3. Турғунлик ва тушкунликка дуч келган тармоқларга хос рақобат стратегиясини изоҳлаб беринг?
4. Майда ва ўрта фирмалар кўпроқ бўлган тармоқлар учун қандай рақобат стратегияси бўлиши мумкин?
5. Ҳалқаро бозор стратегиясини таърифлаб беринг?
6. Етакчи тармоқлар стратегияси нималардан иборат?
7. Заиф бизнес стратегиясини қандай тушунасиз?
8. Инқироздан қутулиш стратегиясини таърифлаб беринг?

6.2. КОРПОРАЦИЯЛАРНИНГ ТАБАҚАЛАШГАН СТРАТЕГИЯСИ

1. Фирмаларнинг кўпчилиги бизнесни тор ихтисослашган корхона сифатида бошлайди. У бир қатор афзалликларга эга. Энг аввало, фирманинг миссия ва мақсадлари аникроқ бўлади. Ресурслар ва фаолият мақсадга эришишга йўналтирилган бўлади. Рахбариятнинг эътибори бир тармоқдаги ўзгаришларга жалб қилинади. Бош раҳбарият фирмадаги ва тармоқдаги барча жараёнлардан хабардор бўлади.

Раҳбарият катта тажрибага ва чуқур билимларга эга бўлади.Фирманинг узоқ муддатли манфаатлари ҳақида кўпроқ уйлайди. Бундай шароитда фирманинг асосий рақобат устуворлигини аниқлаш енгилроқ бўлади. Янги ғояларни вужудга келиши, ихтисослик даражаси юқорироқ бўлади.

Тор ихтисосланишнинг асосий камчилиги "ҳамма тухумларни бир саватчада сақлаш" бўлиб, тармоқ, инқирозга дуч келса,ўсиш ва фойда олиш имкони жуда ҳам пасайиб кетади. Бошқа соҳалардаги инновациялар фирма ҳолатини кескин ёмонлаштириб юбориши мумкин. Шу сабабли, диверсификациялашиш зарурати туғилади.

Қандай шароитда фирма диверсификациялашиш харакатини амалга ошириш учун 3-жадвалга эътиборни қаратайлик.Унда фирманинг рақобат ҳолати ва бозор ўсиш суратларига қараб стратегик имкониятлар келтирилган (стратегик имкониятлар маъқуллик даражаси пасайиб бориш таркибида келтирилган).

(3-жадвал)

Диверсификацияланмаган компаниялар учун мумкин бўлмаган корпоратив стратегиялар

Рақобат ҳолати Стратегик имкониятлар	
Заиф	Кучли
Бир соҳадаги концентрация стратегиясини товар оборотини ошириш учун қайта кўриб чиқиш	Ушбу тармоқдаги концентрацияни давом эттириш. Жаҳон бозорига экспансия қилиш
Ушбу тармоқдаги бошқа фирмани сотиб олиш	Вертикал интеграция
Вертикал интеграция	Яқинтармоқга диверсификация қилиш
Диверсификациялаш	
Кучлироқ фирмага сотиш ёки у билан бирлашиш	
Ёпилиш	
Стратегик имкониятлар	
Бир соҳада концентрациялаш стратегиясини товар оборотини ошириш учун қайта кўриб чиқиш	Ҳалқаро экспансия (чегарадан чиқиб кетиш) қилиш
Рақобатчи фирма билан бирлашиш	Яқин тармоқларга диверсификация қилиш. Янги тармоқларда қўшма корхоналар ташкил қилиш
Вертикал интеграция	Вертикал интеграция
Диверсификациялаш	Концентрация стратегиясини давом эттириш, заиф рақобатчилардан бозор улушини тортиб олиш

"Маҳсул йиғиш" ва бозордан чиқиб кетиш	
Ёпилиш	

Диверсификация ҳаракатида тўртта вазият вужудга келиши мумкин:

1) Рақобат ҳолати кучли ва бозор ўсиш суръатлари юксак бўлса, фирма учун энг яхшиси ягона бизнесга фаолият ва ресурсларни концентрациялашни давом эттиришдир. Айрим ҳолларда фирма вертикал интеграция заруриятига дуч келиши мумкин.

2) Рақобат ҳолати заиф ва бозор ўсиш суръатлари юксак бўлса, фирма нима учун унинг сиёсати салбий натижа берганлигини аниқлаш ва рақобат ҳолатини яхшилаш учун имкон излаши керак. Тез ўсиб бораётган бозорларда ҳатто заиф фирмалар ҳам ўз ҳолатини яхшилаши мумкин. Айникса, бу ёш фирмаларга тааллуқли. Фирма молиявий ресурсларнинг етмаслигига дуч келса, у ўзи мустакил ривожланишини давом эттира олмайди. У ушбу тармоқнинг бошқа тармоқ, фирмалари билан бирлашиши керак. Фирма етарли даражада маблағларга эга бўлса,у учун вертикал интеграция мазмунга эга. Фирманинг яна бир ривожланиш йўли янги тармоқларга диверсификация қилиш. Ушбу йўлларнинг биттаси ҳам ижобий натижага олиб келмаса фирма ёпилишга мажбур бўлади.

3) Рақобат холати заиф ва ўсиш суръатлари паст бўлса,фирма қуйидаги имкониятлардан биттасини танлаши керак;

1. Бир соҳада концентрация стратегиясини, товароборотини ошириш учун қайта куриб чикиш;
2. Рақобатчи фирма билан бирлашиши;
3. Вертикал интеграция;
4. Диверсификациялашиш;
5. "Махсул йигиш" ва бозордан чиқиб кетиш;
6. Ёпилиш;

4) Агар бозорнинг ўсиш суръатлари паст ва фирманинг рақобат ҳолати заиф бўлса, унда фаолият кўрсатаётган кучли фирмалар ортиқча маблағларни фойдалироқ жойлаштириши учун диверсифакация қилишлари керак. Бу фирмалар асосий фаолиятига сармояларни камайтириб янги тармоқларга маблағларни йўналтиришлари зарур.

2. Диверсификациялашда асосий мақсадлардан бири акционерлар учун киймат яратишдир.

Акционерлар ҳар хил фирмаларнинг акцияларини сотиб олиб таваккалчиликни тақсимлаб унинг даражасини пасайтиришлари мумкин. Шунинг учун диверсификациялашган фирманинг акциялари алохида фаолият кўрсатаётган фирмаларнинг акцияларига нисбатан кўпроқ даромад келтириши керак. Масалан, иккита фирма бирлашди дейлик. Натижада вужудга келган фирманинг фойдаси иккита эски фирманинг даромадига тенг бўлса,демак бу фирмалар бекорга бирлашганлар. Янги фирманинг фойдаси эски мустакил фирмаларнинг фойдасидан кўпроқ бўлиши шарт.

Диверсификация қилиш ҳакида қарорларни баҳолаш учун учта мезонларни ишлатиш мумкин:

1. Тармоққа узоқ муддатли юқори рентабелликни таъминлаш шароитларининг мавжудлиги.

2. Тармоқда кирибкелишучун харажатлабўлмаганлиги

3. Рақобат устиворлигини яратиш ва шу ҳисобидан даромадлик даражасини ошириш имкониятларининг мавжудлиги. Диверсификация қилиш ушбу учта мезонга жавоб берса, унда акционерлар учун қиймат яратиш қўшимча имкониятлар мавжуд бўлади.

4. Диверсификация стратеҳясини яратиш учун мавжуд бўлган ёндашиш йўлларини 1-чимада куришимиз мумкин.


Вертикал интеграция
- Тўлиқ (ишлаб чиқаришнинг ҳамма босқичлари).
- Қисман (ишлаб чиқаришнинг айрим босқичлари)
Яқин тармоқни диверсификация лаш
Стратегик устиворликдан фойдаланиб акция қийматини яратиш;
- Ҳаражатларни пасайтириш
- Технологиялар билан алмашиш
Диверсификациядан кейинги стратегик имкониятлар
• Акционерлик капиталидаги улушини кўпайтириш ёки ошириш
• Янги тармоқда рақобат ўрнига эга бўлиш
• Эски тармоқда рақобат ўрнини мустаҳкамлаш;
Молиявий кўрсаткичларни яхшилаш учун айрим корхоналарни сотиш:
• Портфел
- заиф корхоналарни сотиш
- янги кучли корхоналарни сотиб олиш
- кредит имкониятларидан унумли фойдаланиш
• Диверсификация базасини қисқартириш
-заиф корхоналарни сотиш
-бизнеснинг асосий соҳасига таълуқли бўлмаган фаолиятлардан воз кечиш
• Халқаро мультитармоқли компанияга аралашиш
-халқаро рақобатчиларга жаҳон бозорларда зарба бериш
- халқаро диверсификация ҳисобидан стратегик рақобат устиворлигига эга бўлиш
• Сотиш имконияти топилмаган, зарар келтирадиган корхоналарни бетараф бўлиши
- Яқин бўлмаган тармоқлардаги диверсификациялаш
- Ҳар хил тармоқларга таваккалчиликни тақсимлаш
- Акцияларнинг қийматларини шакллантириш
Бир тармоқдаги концентрация
Яқин ва яқин бўлмаган тармоқларни Диверсифика-циялаш
Диверсификациялаш қуйидаги йўллар билан бориши мумкин.
• Сотиб олиш ёки бирлаштириш
• Қўшма фаолият олиб бориш

Вертикал интеграция мавжудлиги, у компаниянинг рақобат ўрнини мустаҳкамлашига боғлиқ. Компанияда диверсификация қилиш нияти бўлса, у қандай тармоқларга яқин ва яқин бўлмаган тармоқларни аниклаш керак. Диверсификация қилинганидан кейин раҳбарият вужудга келган янги имкониятлардан самарали фойдаланишнинг олтита асосий стратегиясини ажратиш мумкин:

1. Янги тармоқларга кириб келиш стратегияси.
2. Яқин тармоқларга кириб келиш стратегияси.
3. Якин бўлмаган тармоқларга кириб келиш стратегияси.
4. Сотиш ва ёпиш стратегияси.
5. Тикланиш,иқтисод ва портфелни ўзгартириш стратегиялари.
6. Миллатлараро диверсификациялашиш стратегияси.

Бу ерда 1-2-3 стратегиялар диверсификация қилиш усулига таълукли қолганлари эса диверсификация қилинган компаниялар ўзининг рақобат курашини мустаҳкамлаш учун олиб борилаётган стратегияга таълукли.

4. Тармоқга кириб келиш жараёни қуйидаги уч шаклдан бири куринишида бўлиши мумкин.

1. Зўравонлик билан бошқа фирмани ўзига қарам қилиб олиш.
2. Янги компанияни тузиш.
3. Қўшма корхонани ташкил этиш.

Биринчи усул, мақсадли бозорга эришиш учун жуда тез имкон яратади. Ундан ташқари биринчи усул, тармоқга кириш учун қуйидаги тўсиқлардан ўтишни енгиллаштиради.

- Эски технологиялардан фойдаланишдан қутилиш.
- Таъминловчилар билан алоқа ўрнатиш.
- Рақобатбардош маҳсулот таннархини таъминлаш учун етарли ишлаб чиқариш хажмини яратиш.
- Реклама ва сотиш тизимига харажат қилиш.

Фирмани сотиб олиш нияти бор компания икки вариантдан биттасини танлаши керак: кучли фирмани юқорироқ баҳода ёки заифроқ фирмани пастроқ баҳода сотиб олиш зарур. Сотиб олувчи фирма янги соҳада муваффақиятли иш юритиши учун керакли билим ва тажрибаларга эга бўлмаса,унда кучли компанияни сотиб олиш афзалроқдир.Заиф фирмани кучли фирмага айлантириш қобилиятига эга фирмазаифроқ фирмани сотиб олиши афзалроқдир.

Иккинчи усулни қўллаш учун фирма тармоққа кириб келиш, тўсқинликлардан ўта олиш, янги ишлаб чиқариш қувватларини яратиш учун инвестициялаш, таъминловчи ва маҳсулотни пировард истеъмолчига етказувчилар билан алоқани ўрнатиш, ходимларни ёллаш ва тайёрлаш керак. Бу усул қуйидаги шароитларда афзалроқдир.

- Янги фирмани яратиш учун вақт етарли.
- Рақобатчи фирмалар янги фирма ҳаракатига унча эътибор бермайди.

3. Янги фирмани ташкил қилиш, фаолият кўрсатаётган фирмани сотиб олишдан арзонга тушади.

4. Янги тармоқда фаолият кўрсатиш учун фирма билим ва тажрибага эга.

5. Янги фирма ташкил килиниши талаб ва таклиф нисбатига салбий таъсир кўрсатмайди.

6. Тармоқда майда фирмалар фаолият кўрсатаяпти ва янги фирма кучли рақобатчиларга дуч келмайди.

Учинчи усул - қўшма корхоналарни яратиш қуйидаги шароитларда ижобий натижа беради:

1. Фирмалар ўртасида таваккалчиликни тақсимлайди.

2. Ҳар бир хамкор ўзига хос ресурсларни билим ва тажрибани киритади, натижада рақобат устиворлиги яратилади.

3. Хорижий фирмалар учун қўшма корхоналарни ташкил этиш – импорт таъриф ва квоталарни, миллий, сиёсий ва маданий тўсқинликларни бартараф этиш учун ягона чорадир.

4. Ресурсларни бирлаштириш натижасида йирикроқ фирма ташкил қилинади ва ишлаб чиқариш миқёсидаги иқтисод вужудга келади.

5. Якин тармоққа кириб келиш орттирилган тажрибани ва маҳоратни бир фирмадан иккинчи фирмага ўтказиш имконини беради. Ундан ташқари ишлаб чиқаришнинг ҳар хил боскичларини ягона тизимга бирлаштириш орқали умумий харажатларни камайтиришга эришилади.

Бу стратегиянинг энг кенг тарқалган йўллари қуйидагилар:

1. Сотиш имкониятларини ва реклама фаолиятини биргаликда фойдаланиш мумкин бўлган тармоқларга олиб келиш. (Мисол,нон ишлаб чикарувчи корхона, крекер ишлаб чиқарувчи корхонани сотиб олди).

2. Яқин технологияларни қўллайдиган корхоналарни сотиб олиш ва ташкил этиш. (Масалан: ўғитлар ишлаб чиқарадиган фирма; ҳашаротларга қарши кимёвий моддалар ишлаб чиқариш билан шуғуллана бошлайди).

3. Ноу-хау тажрибани ва имиджини янги маҳсулот ёки хизматга ўтказиш. (Масалан, шина ишлаб чиқарувчи автомобилларга хизмат кўрсатиш станциясини сотиб олади).

4. Асосий фаолиятни мустаҳкамлаш учун, янги тармоқларда фирмаларни сотиб олиш. (Масалан, кабелли телевидение канали ўзининг дастурини трансляция қилиш учун спорт командасини ёки кинокомпанияни сотиб олади).

Johnson and Johnson фирмаси кўп йиллар мобайнида ушбу стратегияни муваффақиятли қўллайди. У қуйидаги якин тармоқларда фаолият кўрсатади: болалар учун шампунь, ласьон, пудра; бир мартали сочиқлар; аёллар гигиенаси воситалари; дори-дармонлар, пластир, жаррохлик ва санитариялик воситалар ва бошқалар ишлаб чиқаради.

Ушбу стратегия қуйидаги шароитларда яхши самара беради:

1. Маҳсулотни бир харидорлар гуруҳи истеъмол қилади, бири сотиш тизимини такомиллаштиради, яъни харидорларига маҳсулотни етказади ва бу ерда ўхшаш маркетинг усулларидан фойдаланиш мумкин. (Масалан, Сурат тушириш асбобларни ишлаб чиқарувчи, Canon фирмаси енгиллик билан, фото нусха чиқариш билан бизнесга кириб келди. Маиший электр техникани ишлаб чиқарувчи, Panasonic фирмасининг маркаси, микротўлқинли плиталарни ишлаб чиқаришга ўтди).

2. Ишлаб чиқариш тажрибасини илмий тадқиқот натижаларини бошқариш усулларини янги фирмага ўтказиш мумкин. Бу харажатларни анча пасайтириш имкониятини беради. Харажатлар пасайишининг бир қисми, ишлаб чиқариш микёси ҳисобидан,бошқа қисми ўз фаолиятини бирлаштириш ҳисобиданвужудга келади.

3. Ишлаб чиқариш жараёнлари ўхшаш усулда ташкил килинган фирмалар, бошқариш тажрибасини бир тармоқдан бошқа тармоққа ўтказиш мумкин. (Масалан, Ford компанияси автомобиль бизнесида орттирилган молия ва кредитни бошқариш тажрибасидан фойдаланиб (1989 йили) кредит соҳасини санация қилиш пайтида йирик кредит ташкилотларини сотиб олди).

4. Яқин тармоқларга диверсификация қилиш енгилроқ бўлса ҳам айрим фирмалар яқин бўлмаган лекин юқори фойда келтирадиган диверсификация қилинади.

Бу стратегия олиб бориш учун фирма диверсификация қилишга номзодларни танлаши керак. Улар қуйидаги талабларга жавоб бериши зарур:

1. Фойда бўйича режалаштирилган кўрсаткичларга эришишни ва сармояларни қопланишини таъминлаш.

2. Асосий капитални янгилаш айланма капитални кўпайтириш учун зарур оқилона миқдорда сармоя талаб қилиш.

3. Ишлаб чиқаришнинг ўсиш потенциалига эга бўлиш.

4. Асосий фирманинг фаолиятига ижобий таъсир қила олиш.

5. Касаба уюшма ва давлат органлари билан тўқнашувга олиб келмаслик.

6. Инкироз, инфляция, фоиз ставка ўзгаришларига бардошли бўлиш.

Айрим ҳолларда фирмалар ўзига хос ҳолатга эга бўлган,тез ижобий молиявий натижаларни олиб кела оладиган фирмаларни излайдилар. Бу компаниялар қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Баҳоси бозор нархига нисбатан пастроқ компаниялар (кейинчалик бу фирмаларни юқори нархда сотиш мумкин).

2. Молиявий қийинчиликларга дуч келган компаниялар(Уларни келишилган нархда сотиб олиш мумкин. Кейинчалик уларнинг фаолияти асосий фирма маблағи ҳисобидан қайта ташкил этилади).

3. Ўсиш учун катта потенциалга эга бўлган, лекин сармоя қилиш қобилияти чегараланган компаниялар.

Якин бўлмаган тармоқларга диверсификация қилиш қуйидаги афзалликка эга:

1.Таваккаллик жуда кенг микёсда тақсимланади.

2. Сармояларни самарасиз фаолиятдан фойдалироқ фаолиятга йўналтириш осонроқ ресурслар ҳаракатчанлиги ўсади,самарадорлик ошади.

3. Фойда нормаси барқарорлашади,чунки бир соҳада инқироз бўлса, бошқасида ўсиш рўй беради.

4.Компаниянинг молиявийҳолати яхшиланади ва акция даромадлиги ошади.

Шу билан биргаликда бу стратегая камчиликларга ҳам эга. Фирмани диверсификация қилган тармоқлар сони қанча кўп бўлса, шунчалик раҳбарият фаолиятини назорат қилиш ва бошқариш қийинроқ бўлади. Фирма бир иккита хатоларга йўл қўйса корпоратив фойда хам, акциялар курси ҳам кескин тушиб кетиши мумкин.

Яқин тармоқларни диверсификация қилиш акция қийматини қўшимча рақобат устиворликлари ҳисобидан ошириладиган бўлса, якин бўлмаган тармоқларни диверсификация қилиш акция қийматини вақтинча бўш молиявий ресурслардан оқилона фойдаланиш ҳисобига оширади. Бунга қуйидаги йўллар билан эришиш мумкин.

1) Капиталнинг қопланишини тезроқ таъминлайдиган соҳаларга киритиш.

2) Пастроқ баҳода фирмаларни сотиб олиб бирламчи харажатларни камайтириш.

3) Олдин сотиб олинган фирмаларни энг қулай шароитда энг юқори баҳода сотиш.

4) Молиявий ресурсларни ноаниқ молиявий истиқболга эга фаолиятдан тез ва катта миқдорда фойда келтирадиган фаолиятларга ўтказиш.

5) Филиалларни самарали назорат қилиш ва бошқариш. Ушбу стратегияни амалга ошириш учун фирма жуда истеъдодли раҳбариятга эга бўлиш керак. Ҳаётда бу стратегияни муваффақиятли қўллаган фирмалар жуда ҳам кам.

Ҳаёт ўзи шундайки, - режа ва ҳакикат доимий бир-бирига мос келавермайди,чунки олдиндан ҳамма нарсани билиш мумкин эмас. Ундан ташкари, вакт ўтган сари вазиятлар узгаради. Шунинг учун айрим ҳолларда диверсификация жараёни кутилган натижани бермаслиги мумкин. Самарали бўлиб кўринган йўналиш самарасиз бўлиб қолиши мумкин. Бу ҳолда фирма олдида айрим корхоналардан қутилиш муаммоси туради. Бунинг иккита асосий йўли бор:

1) Акциялар пакетини бутунлай ёки кисман сотиш;

2) Фирманинг узини сотиш;

Харидор топиш учун, "Кимга сота оламан?" деган савол эмас, балки "Кимга бу корхона фойда келтириш мумкин?" деган саволга жавоб топишга интилмоқ зарур.

Харидорга ушбу корхона кўпрок фойда келтирса, демак у сотувчи учун қулайроқ баҳони тўлашга рози бўлади.

Корхонани ёпиш энг чегаравий чорадир. У кўп одамларга иқтисодий, ижтимоий, психологик зарар келтириши мумкин. Лекин айрим корхонани ўз вактида ёпиш, фирманинг банкрот бўлишидан афзалрокдир.

Бу стратегияларда зарурият шунда вужудга келадики, қачон корхонанинг иқтисодий кўрсаткичлари ёмонлашиб борса, раҳбарият бу жараённи ўзгартирмоқчи

(яхшилаш) бўлади. Молиявий кўрсаткичларнинг пасайиб боришининг сабаблари қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Битта ёки бир нечта корхоналар зарар билан ишлайди.
2. Корхоналар сони номутаносибдир.
3. Тармоқда номаъқўл вазият вужудга келиши.
4. Корхоналарнинг қарз олиш даражаси юксаклиги.
5. Фирма корхона сотиб олишда хато қилиши ва ҳоказолар.

1. Тикланиш стратегиясини раҳбарият шунда қўллайдики, қачонки у зарар келтирадиган корхоналарни йўқотмасдан фойда келтирадиган корхоналарга айлантирмоқчи бўлади. Бу стратегия фирма эътиборини ресурсларнинг умумий кўрсаткичларини пасайтирадиган корхоналарга йўналтиради.

Бу стратегия ҳозирги пайтда зарар келтирадиган келажаги йўқ корхоналарга нисбатан қўлланилади.

2. Иқтисод стратегияси диверсификация қилиш миқёсини ва корхоналар сонини кисқартиришга йўналтирилгандир.Ушбу стратегияни раҳбарият қуйидаги ҳолатларда қўллайди:

Корпорация ҳаддан ташқари диверсификация килинади деб ҳисобланса.

Фаолиятнинг асосий турларига кўпрок эътибор бериш заруриятини сезса.

Бир неча йил давомида айрим корхоналарни фойда келтирадиган корхоналарга айлантириш учун молиявий ресурслар етмаса.

Бу стратегия қўлланилганда корпорация майда, хаддан ташқари майда кўп йил давомида зарар келтирадиган, истиқболга эга бўлмаган корхоналардан маҳрум бўлади. Ундан келган молиявий маблағларни асосан корхоналарнинг қарзларини камайтириш ва уларни кенгайтириш учун ишлатади.

Портфелнинг таркибини ўзгартириш стратегияси ўз ичига корпорациянинг таркибини тубдан ўзгартириш чораларини қамраб олади. Бундай зарурият қуйидаги шароитларда тугалиши мумкин:

1. Корпорация таркибида аста – секин ривожланувчи, зарар келтирувчи заиф корхоналар сони хаддан ташқари кўплиги аниқланганда.
2. Битта ёкибирнечта асосий фаолият турлари сезиларли қийинчиликларга дуч келганида.
3. Компаниянинг янги раҳбарияти фирманинг стратегик сиёсатини тубдан ўзгартирмокчи бўлганда.
4. Янги технология ва маҳсулотлар вужудга келиши, янги тармоқларни ташкил қилинишига ва мавжуд корхоналар ахамиятининг ўзгаришига олиб келади, раҳбарият эса энг истиқболли тармоқларда фаолият кўрсатмоқчи бўлади.
5. Корпорация қандайдир жуда катта аҳамиятга эга корхонани сотиб олиш учун бир нечта унчалик катта аҳамиятга эга бўлмаган корхоналарни сотиб маблағ жамғармоқчи бўлганда.
6. Портфелнинг айрим йўналишлари вақт ўтиши билан ўз афзалликларини йўқотиб борганда.

Бу стратегияни олиб бориш йўли янги корхоналарни сотиб олиш, айрим эски корхоналарни сотишдир. Айрим ҳолларда яқин бўлмаган тармоқларга диверсификация қилган фирма фақат яқин тармоқларга диверсификация қилиш керак деб ҳисоблайди.

Назорат саволлари

1. Тор ихтисослашган диверсификациянинг қандай афзалликлари бор?
2. Диверсификация стратегияларини яратиш йўллари нималардан иборат?
3. Янги тармоққа кириб келиш стратегияси нима?
4. Яқин тармоққа кириб келиш стратегияси қандай пайтда қўлланилади?
5. Сотиш ва корхонани ёпиш стратегиясини қандай тушунасиз?
6. Тикланиш ва таркибий ўзгариш стратегияси қачон қўлланилади?

6.3. СТРАТЕГИК РЕЖАНИ АМАЛГА ОШИРИШНИ БОШҚАРИШ ВА УНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШ

Стратегик режани аниқ амалга ошириш ўзига яраша муҳимликка эга бўлиб менежмент назариясидага қуйидаги тушунчалар билан узвий боғлангандир: тактика ва сиёсат, мақсадли бошқарув мўлжали ва қоидалари. Тактика: "Стратегия" сўзини ўзи иккинчи тушунча.

"Тактика". Стратегия сўзининг борлигини талқин қилади. Агар биринчиси узоқ муддатли режалаштириш ғоясини акс эттирса,иккинчиси узоқ, муддатли режани амалга ошириши учун фаолият режа маъносини билдиради. Қисқача қилиб тактикани қисқа муддатли стратегия деса ҳам бўлади. Бу умумий стратегия билан мувофиқлаштирилган аниқ бошқарув ҳаракатидир. Қоидага биноан, тактикани ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш менежмент корпусининг ўрта бўғин зиммасига юкланади. Тактика режа қисқа вақт учун белгиланади, у аниқ ва тез натижага эришишга мўлжалланган бўлади.

Масалан: 1982 йилда Бюгер Кинги стратегия сўзини ишлаб чиқилган маҳсулотини тезроқ сотилиши учун қўллади. У телевизорда "Сиз оч эмассизми?" деган реклама билан бифштексларини рақобатчиларникига қараганда каттарок ва маззалироқ тайёрлашга эришди. Бу эса бифштекс сотувини 10,8 фоизга оширди. Ташкилий таркибни такомиллаштириш стратегияси, деярли барча замонавий компаниялар томонидан ишлаб чиқилади, у ўз ичига қўшимча элемент сифатида янги, қониқтирувчи ишлаб чиқариш ва бошқарув бўлинмаларини ташкил этишни такоза этади.

Масалан: "Женерал Моторс" катта капиталларини "Сатурн" лойиҳаси учун сарфлади. Бу янги энг афзал дунё тажрибаси асосидаги Америка ишлаб чиқариш тизимини бунёд этиш учун қўйилган қадам эди. Унинг ўзига хос хусусияти шундан иборат эдики, у кўриниши жиҳатидан пирамида шаклида эмас, балки айлана шаклида ташкил қилинган.Бу тизим марказида 10-15 аъзога эга бригадалар мажмуаси, ташқи ҳалқа стратегия назорат қўмитаси ва касаба бирлашмалари раҳбарияти туради.

"Сиёсат" - Стратегия ва тактика режаларини муваффақиятли амалга ошириш мумкин, қачонки ташкилотда уни яхши йўлга қўйган тажрибада синалган мўлжал тизими мавжуд бўлса. Бу каби мўлжал тизим ташкилот сиёсати номини олган.

Стратегия каби фирма сиёсати ҳам раҳбарият томонидан ташкил этилади ва амалга оширилади. Бу ерда сиёсатнинг ҳаракат турини танлашда ва қарор қабул қилишдаги умумий раҳбарлик деса бўлади. Сиёсат менежменти қўйилган мақсадларга эришиш учун қандай йўналишда ҳаракат қилишини аниқлайди. Мўлжални ва қўйилган масалалар ечимини аниқлаш усулларидан фойдаланади.

Фирмадаги бошқарувнинг энг яхши усули - бу кадрлар сиёсатини ишлаб чиқишдир. Кадрлар бошқарувидаги психологик муҳитининг ижобий ечимини йирик Америка фирмаларидан биттаси: постлик товарлар "Мери Кей Косметик" раҳбариятини олиб бораётган сиёсатида кўриш мумкин.

"Процедуралар" - Фирманинг сиёсати мақсадга қўшимча қилиб рахбарият қўйилган масалаларни ечишда ёрдамлашувчи ҳаракатлар мажмуасини ишлаб чиқади. Бу мажмуа процедура деб аталади. Моҳияти бўйича процедуранинг ўзини дастур бўйича бажарилган қарор дейиш мумкин. Процедуралар ўтмиш тажрибаси унинг муваффакияти ва мағлубияти асосида ишлаб чиқилади. Процедуралар шундай шароитларда, яъни аниқ вазият аввалгисига ўхшаш бўлганда ишлатилади. Инсон олдиндан тайёрланган қоида, яъни процедуралар бўйича ҳаракат қилаётган бўлса, унинг ҳаракати албатта натижага эга бўлади. Шундай қилиб процедуралар масалани ечиш кафолати ва бу қарорни ечимни аниқ ва тўғрилигини назорат қилувчи сифатида қўлланилади.

Масалан: кўплаб савдо компаниялари ўз хизматчиларини командировкага жунатади, бориб келгандан сўнг кетган харажатлар бўйича бланк тўлдирилади, у ердаги процедуралар ҳам аниқ бажарилади. Яна шунга ўхшаш "Мак дональдс" команиясини

олсак техник процедуралар кўрсатилган 1500 бетли таом тайёрлаш процедуралари мавжуд бўлиб унга амал қилади.

"Қоидалар": Инсонни эркин харакатини яна х.ам жиддий чеклови, унга ёзма равишда бериладиган ахлоқ қоидасидир. Ташкилот раҳбарияти қоидани шундай ҳолатлар учун яратадики, унинг бажарилиши масалаларнинг аниқ ҳал қилинишига боғлиқ бўлади (режа бажарилиши, мақсадлар). Масалан: "Чекиш ман этилади" деб ёзиб қуйилади, кимёвий лабораторияларда хавф бўлади. Харидорларга кўнгилчанлик билан хизмат кўрсатиш қоидаси савдо фирмаси учун энг муҳим ҳисобланади, агар у бозорда ўз ўрнини топишини истаса, ишга аниқ вақтида келиш ва кетиш қоидаси ҳамма ишлаб чиқариш ва жамият йўналишидаги ташкилотлар бажарилиши шарт қоидалар ҳисобланади.

Қоида билан процедуранинг фарқи шундан иборатки қоида битта аниқ масала учун ҳисобланган бўлади. Процедура эса бир неча харакатлар мажмуини узида акс эттиради.

VII. БОБ. СТРАТЕГИЯНИ ТАДБИҚ ЭТИШ

7.1. ФУНКЦИОНАЛ СТРАТЕГИЯЛАР

Функционал стратегиялар қисқа муддатли ҳаракатларга мўлжалланган, бунда ҳар функционал бўлинма узоқ муддатли стратегияни руёбга чиқариши учун уни амалга ошириши керак Бундай стратегиялар фаолиятнинг муҳим йўналишлари учун ишлаб чиқилиши керак Бир томондан улар узоқ, муддатли стратегияни руёбга чиқаришга мўлжаланган. Бошқа томондан, функционал стратегиялар компаниянинг узоқ муддатли ва қисқа муддатли мақсадлари ўртасидаги муносабатни ўрнатади. Функционал стратегиялар учун режалаштириш горизонти кам, кўп специфик саволлар ва деталлар ҳисобга олинади. Функционал стратегиялар одатда бўлинмалар даражасида ишлаб чиқилади ва шу сабабли бу стратегияларни ишлаб чиқишга, узоқ муддатли стратегияни ишлаб чиқишга қараганда анча кўп одамлар жалб килишдан. Функционал стратегиялар ўзаро мувофиқлаштирилган бўлиши керак

Компаниянинг операцион фаолияти соҳасидаги функционал стратегиялари (таъминот, ишлаб чиқариш, сақлаш) қуйидаги қарорларни ўз ичига олади:

-ишлаб чиқариш тизимини тузиш ёки модификациялаш;

-инвестиция ва операцион фаолият натижалари ўртасида оптимал балаисга эришиш;

- ускуналарни ўрнатиш ва улардан фойдаланиш;

- ишлаб чиқариш жараёнларини қисқа муддатли режалаштириш;

- хом-ашё ва материаллар таъминотини режалаштириш. Маркетинг соҳасидаги функционал стратегия ким, қандай, нимани қаерда ва қандай баҳоларда сотади, қандай реклама қилиниши керак

Молия соҳасидаги функционал стратегия, айланма капитал ва қисқа муддатли активлар, тузилмалар бўйича молиявий ресурсларни жойлаштириш, қисқа муддатли молиялаштириш масалаларини бошқаришни қамраб олади.

НИОКР соҳасидаги функционал стратегия, бугунги кундаги инновацион лойиҳалар ва янги ишлаб чиқариш юзасидан ташқи шартномаларни бошқариш масаласини ўз ичига олиши керак

Ходимларни бошқариш функционал стратегияси, хизматчилар йиғиндисини, тренинг ва ходимларни ривожлантириш, ойлик маошни ўрнатиш, ходимларни баҳолаш, назорат тизимини қамраб олади.

7.2. СТРУКТУРАНИ ТУЗИШ

Стратегияни ишлаб чиқиш ва жорий килишнинг муҳими элементларидан бири, асосий стратегик масалалар ечимига максимал жавоб берадиган ташкилот структурасини шакллантириши ҳисобланади. Классик ташкилий структуралар - функционал ва дивизионалдир.

Функционал структура - функционал топшириқларнинг структуравий ажратилишига асосланади. Дивизионал структура асосида аксинча бизнеснинг структуравий бирлигини ажратиш ётади. Бунга, узоқ ҳудудларда жойлашган, мустақил равишда функцияларининг асосий қисмини амалга ошириши керак бўлган тузилмалар мисол булиб хизмат қилади. Ҳақиқатда корхоналар дивизионал структура тузилмаси принципида, бизнеснинг стратегик бирлигини ажратиб кўриш кўринишида шакллантирилади. Кўпчилик ҳолларда функционал ва дивизионал структураларни бирлаштириш мақсадга мувофикдир. Бу ҳолатда матрица структураси вужудга келади. Функционал бўлинмалар ўртасидаги бевосита ҳамкорлик матрица структурасига нисбатан анча мураккаб бўлиши мумкин. Бу ҳолатда ҳисобли структуралар вужудга келади. Бизнеснинг ўсиб келаётган қийинчиликлари, глобал рақобат ва шароитнинг тез ўзгариши компанияни ташкилий фаолиятининг бутунлай янги шаклини излашга мажбур қилади. Виртуал ташкил этиш - бу шундай мисолларнинг бири.

Унинг асосида беқарор ташкилот эмас балки, лойиҳани максимал самарали руёбга чиқариш мақсадида, максимал қисқа муддатларда ҳаракат қилиш ётибди. Бу масалани ҳал қилиш учун, ушбу корхона ходимларидан иборат бўлган вақтинчалик жамоа тузилади. Унда бошқа ташкил отлар ёки шунчаки мустақил хизматчилар иштирок этишлари мумкин. Бундай жамоа ушбу лойиҳани тадбиқ қилиш учун қанча вақт керак бўлса тўлиқ шунча вақт фаолият кўрсатади. Агар қайсидир корхона доимий равишда ушбу йўналишдан фойдаланса, унда бундай ташкилот виртуал деб аталади. Агар ташкилот кўпдан кўп шундай амалиётни қўлласа, бунда у қатор ташкилий муаммоларни ҳал қилиши ва ўз фаолиятини қайта кўриб чиқиши керак Шунда у виртуал ташкилотнинг аниқ, қиёфасини ола бошлайди. Аста- секин операцион жараён қуйидаги белгиларга эга бўлган виртуал шаклни олабошлайди:

• виртуал масалалар ва виртуал иш жараёни;
• виртуал командалар;
• виртуал коммуникациялар;
• виртуал билимлар.

Виртуал иш жараёни шуни билдирадики, жараён қандайдир ташкилот ёки ташкилотлар гуруҳи атрофида эмас балки, ҳал килинадиган масалалар атрофида. Ташкилий чегаралар кам аҳамиятли, лойиҳа менежери виртуал команда билан ишлайди, унинг таркибида жаҳоннинг турли мамлакатларидан, ташкилотларидан бажарувчилар бўлиши мумкин. Бу ҳолатда команда кенглик чегаралари билан боғлиқ эмас. Худди ўтган ҳолат каби, у фақат ҳал этиладига масала - лойиҳа билан боғлиқ. Бу шуни билдирадики, команда текислик чегараларидан ташқарида, бир-бири билан бир жойда учрашмасдан ишлаш имкониятига эга бўлиши керак Бу масаланинг ечимини виртуал коммуникация ташкилотни таъминлаши мумкин. Замонавий телекоммуникация алоқа тармоқлари буни Интернет каби тармоқларни қўллаб ҳал қилади. Виртуал команда иш шароитларида виртуал коммуникацияни қўллаш натижасида, маълумотлар ҳажми жуда тез ўсиб боради ва бу маълумотларнинг барчасини тўлиқ ҳажмда ўзлаштириш жуда қийин. Демак, маълумотлар билан бундай шароитда ишлашнинг махсус малакаларини шакиллантириш керак Виртуал билимлар тўғрисида ҳам худди шундай гапириш мумкин. Амалдаги тизимда билим иерархик схемада тарқалади. Тармоқ ҳолатида кишилар билимларининг ҳажми бир бири билан алмаштирилади. Шунинг учун ҳам билимлар ҳажми кескин ошади ва ўз - ўзидан уларнинг қайта ишланиши ва ўзлаштирилиши мумкин бўлади. Шу билан биргаликда бундай шароитда ишлашнинг махсус технологиялари пайдо бўлади. Уларни виртуал технологиялар деб аташади.

7.3. БАҲОЛАШ ВА НАЗОРАТ

Ҳар қандай стратегияни ишлаб чиқиш бир неча таклифлар ва чегаралашларга асосланади. Назоратнинг йўналишларидан бири, дастлабки таклифларнинг қанчалик ўзгаришсиз к;олганлигини кузатиш билан ботиқ. Энг аввало бу ташки муҳит омилларига ва тармокни ривожлантириш баҳоси ҳамда рақобатчилар ҳаракатларига таълуқли таклифларга тегишли бўлади. Назоратнинг бундай тури тахминларнинг ўзгармаслик назорати деб аталади.

Кузатишга таълуқли бўлган муҳим омиллар, стратегияни ишлаб чиқиш жараёнида аниқланиши керак

Иккинчи тур - кутилмаган ҳолатлар назорати. Ходисаларнинг келгусидаги ривожланиши туғрисидаги таклифлар тузилмасида муаммолар бўлиши мумкин, улар шунга олиб келадики, шароит кескин ўзгаради ва стратегияни амалда қўллашда қийинчиликлар туғдириши мумкин ёки нохуш ҳолатларга олиб келиши мумкин. Бунга кутилмаган шароитларда (форс-мажор шароитлари) ҳаракатларни режалаштириш ва стратегиянинг кейинги натижаларига уларнинг таъсири баҳоси киради.

Назоратнинг учинчи тури - стратегиянинг қўлланилиши назорати. Қўллаш режаси бир қатор қадамларни ташкил қилади, масалалар, дастурлар, улар ўзаро боғланган ва

белгиланган муддатларда молиялаштирилиши керак Бу ерга стратегия «идеологияси»га риоя қилиш ва оралиқ мақсадларга эришиш назорати киради.

Хуллас, стратегияни ишлаб чиқиш ва тадбиқ қилиш бўйича умумий кузатишлар, фирманинг ички ва ташқи фаолиятидаги барча стратегияга таъсир кўрсатиши мумкин бўлган муҳим воқеаларни кузатишларни ўз ичига олади .

Турли хил назоратларнинг вақтларда тақсимланиши керак. Операцион назорат тизимини тузиш муҳим аҳамиятга эга, улар қуйидагиларни ўз ичига олади:

-бюджет бажарилиши ва ресурсларнинг жойлаштирилиши назорати;

-сотув ҳажми назорати;

-пул маблағлари ҳаракати назорати;

-бугунги баланс;

-тўловлар;

-жадвал;

Бундан ташқари назорат муваффақиятнинг асосий омилларига жамланган бўлиши керак. Бу мисол учун, маҳсулот сифатининг яхшиланиши, бозор улушининг ўсиши, акция кийматининг ўсиши ва бошқалар бўлиши мумкин.

Назорат саволлари

1.Функционал стратегиянинг роли кандай?

2.Функционал, дивизионал ва матрицали структуралар ўртасидаги фарқ қандай?

3.Виртуал иш жараёни нима?

4.Тадбиқ этиш ва назоратнинг қандай турлари мавжуд?

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI асрга интилмокда. Т., «Ўзбекистон», 1999 й.
2. Каримов И. А. Биздан озод ва обод Ватан крлсин. Т., «Ўзбекистон», 1996 й.
3. Каримов И.А. Ватан саждагохҳ каби муқаддасдир. Т-3. Т., «Ўзбекистон», 1996 й.
4. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. Т-4. Т., «Ўзбекистон», 1996 й.
5. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш давр талаби. Т-5. Т., «Ўзбекистон», 1996 й.
6. Каримов Й.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: ҳавфсизликка тахдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т., «Ўзбекистон», 1997 й.
7. Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. Т., «Ўзбекистон», 1998 й.
8. Каримов И.А. Ўз келажагимизни ўз қўлимиз билан кўрмокдамиз. Т., «Ўзбекистон», 1999 й.
9. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда: Президент И.Каримовнинг Биринчи чакирик; Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг XIV сессиясидаги маърузаси. 1999 йил 14 апрель -Т., «Ўзбекистон». 1999 й.
11. Бизнес и менеджер. М., 1992 й.
12. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М., ЮНИТИ, 1997.
13. Валуев С.А. Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. М., 1993 й.
14. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие. М., ИНФРА-М., 1998 й.
15. Викерстафф С, Герчиков В. Управление персоналом Новосибирск 1994 й.
16. Вихонский О.С., Наумов А.И. Обучение менеджменту. М., 1994 й.
17. Вихонский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.| 1995 й.
18. Вихонский О.С. Стратегическое управление. ML изд-во МГУ. 1995.
19. Ташниёзов М., Шарифбоев И., Обидов О. Корхоналар бошқарув фаолияти асослари. Т., «Ўзбекистон», 1995 й.
20. Волгин А.П. Матирко В.П. Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. - М. Дело. 1992 й.
21. Вачуков Д.Д. Кисляков Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб.Пособие - М.
22. Валижонов Р., Қобилов О. Менеджмент асослари. Т., «Университет», 1997.
23. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник М., «Триада-лтд», 1997.
24. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 1995 й.
25. Грейсон Дж., Оделл. К. “Американский менежмент на пороге XXI века” М., Экономика, 1991г.
26. Гольянов В.П. и др.Краткий курс менеджмента. Самара, 1992 й.
27. Гулямов С.С, Семенов Б.Д. Основа современного менеджмента.
Т., ГФНТИ, 1997 й.
28. Глухов В.В.. “Основы менеджмента” Учебно-справочное пособие.
«Специальная литература», Санкт-Петербург, 1995.
29. Дункан У.Дж. основополагающие идеи в менеджменте: Пер. с
анг.-М., Дело, 1996.
30. Жизнин С.З., Крупное В.И. Кандай килиб бизнесмен бўлиш
мумкин. Т., «Укитувчи», 1992.
31. Йўлдошев Ш.А. Ишлаб чиқаришни бошкариш асослари.
Дарслик Т., «Укитувчи», 1987.
32. Кумарин А.П. Основы оперативного управления производством.
Самара. 1993.
33. Кузьмин И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М.,
1995.
34. А. Қўчқоров ва бошқалар Менежер имкониятлари. Тошкент,
2001 й.
35. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с анг. М., Прогресс, 1991.
36. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Ч 1-2. М., 1992.

37 Менеджмент. Учебник для вузов. Максимцов М.М. и др. М.,
ЮНИТИ, 1998.
38. Михайлов Б.Ф. Методы управления персоналом. М., 1995.
39. Муракаев И.У., Саифназаров И.С. Менежмент асослари. Ўқув , қўлланма. Т., 1998 й.
40. Менежмент ва бизнес асослари. Т., «Мехнат», 1997 й.
41. Менеджмент организации. М. ИнфраМ., 1997.
42. Персонал. Словарьсправочник М., 1994.
43. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. Муаллифлар жамоаси:
Қ. Абдурахмонов ва бош. Т., «Шарк», 1998.
44. Психология управления. Л., 1994.
45. Портер М. “Международная конкуренция” М Международные отношения, 1993.
46. Порш
нев А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. М., РИЦЛО «Мегаполис - Контакт», 1993.
47. Руманиевой З., Саломатина П. Менеджмент организации:
Учебное пособие. ИНФРА, М., 1997.
48. Словарь- справочник менеджера. Под ред. М.Г.Лапусты - М., ИНФРА, М., 1996.
49. “Стратегический менеджмент для интелера” Минаев Э.Р.
50. Томсон А. А., Стрекленд А. Дж. “Стратегический менеждмент”-М: Юнити, 1998.
51. Ўлмасов А., Тухлиев Н. Бозор иктисодиёти. Т., «Қомуслар бош тахририяти». 1991 й.
52. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. М., Изд-во ЭКМОС, 1998.
53. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория ва практика.
М., 1993.
54. Якокка Ли “Карьера менеджера” Тальяти, Довгань, 1997.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI асрга интилмокда. Т., «Ўзбекистон», 1999 й.
2. Каримов И. А. Биздан озод ва обод Ватан крлсин. Т., «Ўзбекистон», 1996 й.
3. Каримов И.А. Ватан саждагохҳ каби муқаддасдир. Т-3. Т., «Ўзбекистон», 1996 й.
4. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. Т-4. Т., «Ўзбекистон», 1996 й.
5. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш давр талаби. Т-5. Т., «Ўзбекистон», 1996 й.
6. Каримов Й.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: ҳавфсизликка тахдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т., «Ўзбекистон», 1997 й.
7. Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. Т., «Ўзбекистон», 1998 й.
8. Каримов И.А. Ўз келажагимизни ўз қўлимиз билан кўрмокдамиз. Т., «Ўзбекистон», 1999 й.
9. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда: Президент И.Каримовнинг Биринчи чакирик; Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг XIV сессиясидаги маърузаси. 1999 йил 14 апрель -Т., «Ўзбекистон». 1999 й.
10. Бард В.С. Финансово - инвестиционный комплекс. – М.:Финанси и статистика.1998.
12. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Киев: Ника-центр.2001.
13. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций.
14. Бизнес и менеджер. М., 1992 й.
15. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М., ЮНИТИ, 1997.
16. Валуев С.А. Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. М., 1993 й.
17. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие. М., ИНФРА-М., 1998 й.
18. Викерстафф С, Герчиков В. Управление персоналом Новосибирск 1994 й.
19. Вихонский О.С., Наумов А.И. Обучение менеджменту. М., 1994 й.
20. Вихонский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.| 1995 й.
21. Вихонский О.С. Стратегическое управление. ML изд-во МГУ. 1995.
22. Ташниёзов М., Шарифбоев И., Обидов О. Корхоналар бошқарув фаолияти асослари. Т., «Ўзбекистон», 1995 й.
23. Волгин А.П. Матирко В.П. Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. - М. Дело. 1992 й.
24. Вачуков Д.Д. Кисляков Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб.Пособие - М.
25. Валижонов Р., Қобилов О. Менеджмент асослари. Т., «Университет», 1997.
26. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник М., «Триада-лтд», 1997.
27. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 1995 й.
28. Грейсон Дж., Оделл. К. “Американский менежмент на пороге XXI века” М., Экономика, 1991г.
29. Гольянов В.П. и др.Краткий курс менеджмента. Самара, 1992 й.
30. Гулямов С.С, Семенов Б.Д. Основа современного менеджмента. Т., ГФНТИ, 1997 й.
31. Глухов В.В. “Основы менеджмента” Учебно-справочное пособие. «Специальная литература», Санкт-Петербург, 1995.
32. Дробозиной Л.А. проф., Финансы: учебник для ВУЗов ЮНИТИ. 2002 г.
33. Джон Пеппер. Практическая энциклопедия международного налогового и финансового планирования. М., ИНФРА – М. 1999 г.
34. Дункан У.Дж. основополагающие идеи в менеджменте: Пер. с анг.-М., Дело, 1996.
35. Жизнин С.З., Крупное В.И. Кандай килиб бизнесмен бўлиш мумкин. Т., «Укитувчи», 1992.
36. Йўлдошев Ш.А. Ишлаб чиқаришни бошкариш асослари. Дарслик Т., «Укитувчи», 1987.
37. Кольчина В. “Финансовые предприятия» М.: изд-во «Финансы и статистика» 1999.
38. Кумарин А.П. Основы оперативного управления производством. Самара. 1993.
39. Кузьмин И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1995.

40. Қўчқоров А. ва бошқалар Менежер имкониятлари. Тошкент, 2001 й.
41. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с анг. М., Прогресс, 1991.
42. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Ч 1-2. М., 1992.
43. МоляковД.С. Шохин Е.И.Теория финансов предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2000.
44. Менеджмент. Учебник для вузов. Максимцов М.М. и др. М.,
ЮНИТИ, 1998.
45. Михайлов Б.Ф. Методы управления персоналом. М., 1995.
46. Муракаев И.У., Саифназаров И.С. Менежмент асослари. Ўқув , қўлланма. Т., 1998 й.
47. Менежмент ва бизнес асослари. Т., «Мехнат», 1997 й.
48. Менеджмент организации. М. ИнфраМ., 1997.
49. Перар Ж. Управление финансами с упражнениями. – М.: Финансы и статистика, 1999.
50. Персонал. Словарьсправочник М. 1994.
51. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. Муаллифлар жамоаси: Қ. Абдурахмонов ва бош. Т., «Шарк», 1998.
52. Психология управления. Л., 1994.
53. Портер М. “Международная конкуренция” М Международные отношения, 1993.
54. Поршнев А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. М., РИЦЛО «Мегаполис - Контакт», 1993.
55. Родионова В.М. Финансы. 3-изд. – М: Финансы и статистика, 2001.
56. Руманиевой З., Саломатина П. Менеджмент организации: Учебное пособие. ИНФРА, М., 1997.
57. Справочник директора предприятия. Под ред. М.Г. Лапусты. М.: ИНФРА – М, 2001.
58. Словарь- справочник менеджера. Под ред. М.Г.Лапусты - М., ИНФРА, М., 1996.
59. “Стратегический менеджмент для интелера” Минаев Э.Р.
60. Томсон А. А., Стрекленд А. Дж. “Стратегический менеждмент”-М: Юнити, 1998.
61. Тренов Н.Н. Управление с финансами: Учебное пособие – М: Финансы и статистика, 1999.
62. Табурчак П.П. «Основы финансового менеджмента» Санкт-Петербург, Хим. изд-во, 2004.
63. Ўлмасов А., Тухлиев Н. Бозор иктисодиёти. Т., «Қомуслар бош тахририяти». 1991 й.
64. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. М., Изд-во ЭКМОС, 1998.
65. Хеддервик К. Финансово – экономический анализ деятельности предприятий. Уч. под. ред. Ворона Ю.Н. 3-изд. – М: Финансы и статистика, 2001.
66. Хорн Дж. В. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 1999.
67. Циферблат Л.Ф. Бизнес план: работа над ошибками. М.: Финансы и статистика.2000 г.
68. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория ва практика.
М., 1993.
69. Эрик Хелферт Техника финансового анализа: Пер. с англ. под ред. Белых Л.П. – М: Аудит, Юнити, 1996.
70. Якокка Ли “Карьера менеджера” Тальяти, Довгань, 1997.

Мундарижа

КИРИШ

I БОБ. Стратегик менежментнинг моҳияти, вазифалари ва стратегик режалаштириш
1.1. Ўзбекистон Республикасининг иқтисодий ислохатлар стратегияси ва уни шаклланиш механизми.
1.2. Стратегик менежментнинг асосий вазифалари.
1.3. Стратегик режалаштириш ва танлаш.

II БОБ. Стратегик режалаштириш, бошқарув ва танлаш.
2.1. Стратегия ва стратегик бошқарув тўғрисида тушунча.
2.2. Стратугик режалаштириш ва унинг босқичлари.
2.3. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш.
2.4. Бозор иқтисодиёти шароитида Бизнес-режани ишлаб чиқиш.
2.5. Стратегияни танлаш.

III БОБ. Ташқи муҳитни баҳолаш ва компаниянинг ички диагностикаси.
3.1. Ташқи муҳитни баҳолаш.
3.2. Ички таҳлил: компаниянинг кучли ва кучсиз томонларини баҳолаш.
3.3. Стратегик қоида ва қарорлар.

IV БОБ. Тармоқда (Бизнес ва стратегия) рақобатни таҳлили ва стратегик рақобат.
4.1. Тармоқдаги вазиятни ва рақобатни таҳлили.
4.2. Стратегия ва рақобатли устуворлик.
4.3. Рақобатли кучлар ва улар таркибидаги ўзгаришларнинг сабаблари.

V БОБ. Бизнес ва компания стратегияси.
5.1. Бизнес стратегияси.
5.2. Компания стратегияси.

VI БОБ. Маркетинг стратегияси.
6.1. Маркетинг стратегиясини вазиятга мослаштириш.
6.2. Корпорацияларнинг табақалашган стратегияси.
6.3. Стратегик режани амалга оширишни бошқариш ва уни назорат қилиш.

VII БОБ. Стратегияни тадбиқ этиш.
7.1. Функционал стратегиялар.
7.2. Структурани тузиш.
7.3. Баҳолаш ва назорат.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ