У.А. Мухаммадиев, А.Н. Жабриев, А.Б. Бектемиров

Стратегик менежмент

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА

МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

У.А. Мухаммадиев, А.Н. Жабриев, А.Б. Бектемиров

Стратегик менежмент

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги
томонидан олий ўқув юртларининг “Менежмент”
ихтисослиги бўйича таълим олувчи талабалари учун
ўқув қўлланма сифатида тавсия этилган

У.А. Мухаммадиев, А.Н. Жабриев, А.Б. Бектемиров

«Стратегик менежмент». ўқув қўлланма. Тошкент. 2010.

Тақризчилар: **иштисод фанлари номзоди,**

доцент Турдибеков Х.И. (СамИ ва СИ),

техника фанлари доктори,

проф. Ганиев К.Б. (СамДАШИ)

КИРИШ

Стратегик менежмент жуда қизиқарли, кўп қиррали, кенг қамровли, муҳим фан ҳисобланади. Унинг диққат марказида корхона туради. Корхона муҳитида ташкилотни мақсад сари йўналтириш, менежерларнинг стратегик режаларини ва вазифаларини амалга

ошириш, танланган стратегияни ҳаётга тадбиқ этиш каби фаолиятларни бажаришга тўғри келади. Биз ташкилотни бошқариш жараёнида муҳим аҳамиятга эга муаммони яъни, ташкилотнинг тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш жараёнида мағлуб эмас, ғолиб бўлиш учун нима қилиш кераклигини кўриб чиқамиз.

Ушбу ўқув қўлланманинг ҳамма мавзуларида кўзга ташланиб турадиган асосий ғояси ташкилотни самарали бошқариш учун унинг стратегиясини сифатли яратиш ва сифатли тадбиқ этишдан иборат. Стратегик менежмент фанининг вазифаси яхши ташкил этилган стратегик бошқарув асосида узоš bašt мобайнида ташкилотнинг самарали фаолиятини таъминлашдир.

Фанни ўрганиш натижасида талаба стратегияни яратувчиларнинг мақсад ва вазифаларини, «стратегия» тушунчасининг моҳиятини, фирманинг умумий вазияти нуқтаи-назаридан аъло стратегияни яратишнинг қийинчиликларини енгишни, стратегик таҳлил усулларидан фойдаланишни, турли-туман стратегик альтернатив вариантларни ҳамда режаларни таққослашни билиб оладилар. Танланган стратегия даражасида, мувафаққиятли бошқарув тизимида менежернинг вазифаси нималардан иборат эканлигини тушунадилар. Танланган бизнес тармоғида тафаккурни ривожлантириш, қўшимча

билимларга эга бўлиш, тадбиркорлик ва рақобатбардошлик фазилатларини ривожлантиришга интилиш эса қониқиш келтиради.

Ушбу фанни ўзлаштириш жараёнида яна бир мақсад амалга ошади яъни, олдин ўтилган фанларни ўзлаштиришдан пайдо бўлган билим ва кўникмалардан фойдаланиш. Стратегик менежмент – бу кенг қамровли фан. Бунда ташкилотни бошқаришнинг жуда кўп қирралари тўғрисида гап боради. «Менежмент» таълим йўналишида ўрганиладиган бошқа иқтисодий фанларнинг предмети сифатида бизнес элементлари – бухгалтерия ҳисоботи, молия, маркетинг, ишлаб чиқариш, ходимларни бошқариш ёки ахборот системалари ўрганилса, стратегик менежмент фанини ўрганишда эса, фирмалар яхлит таҳлил этилади, вазият ҳам ичкаридан, ҳам ташқаридан ўрганилади. Ҳеч нарса назардан қочирилмайди ва бекорга ташлаб юборилмайди. Бунда вазифа шундан иборатки, компаниянинг рақобатбардошлигига таъсир қиладиган омиллар ўзаро қандай боғланганлигига нисбатан ишонч ҳосил қилишдан иборат. Булар стратегик менежмент фанини бошқа фанларни ўзлаштиришдан пайдо бўладиган билим ва кўникмаларни умумлаштирувчи фанлардан бирига айлантиради. Талабаларда тадбиркорликнинг самарали ҳаракатларини, қирраларини умумлашуви натижасида пайдо

бўладиган яхлит шаклларни кузатиш имконияти ва ташкилотнинг ҳар хил бўлакларини бошқаришда стратегик мувофиқлик зарурияти тўғрисида тушунчалар пайдо бўлади.

Стратегик менежмент фани талабаларнинг таълим йўналишидан қатъий назар бизнеснинг асосий муаммоларини ўрганиш ва диққатни жалб этиш йўналишида энг асосий фанлардан бирига айланади. Ушбу фанни ўрганиш ва ўзлаштириш йўналишида олға борган сари талабалар Ральф Эмерсоннинг «Тижорат – бу ўйин, бу ўйинни кўпчилик ўйнайди, лекин камчилик яхши ўйнайди», деган гапини қайта-қайта эслаши лозим. Ушбу ўқув қўлланмадан жой олган фикрлар яхши тижорат ўйинчиларини тарбиялайди деган умиддамиз. Сизга омад тилаймиз!

Биринчи боб

СТРАТЕГИК БОШŠАРУВ ТЎҒРИСИДА УМУМИЙ МАЪЛУМОТЛАР.

Амалий стратегия – бу ташкилот мавқеини мустаҳкамлашга, мижозларнинг эҳтиёжларини қондиришга ва муайян натижаларга эришишга қаратилган бошқарув режасидир. Стратегиянинг мақсади - рақобатбардош ҳаракатлар орқали ташкилотнинг муваффақиятини таъминлашдан иборат. Раҳбарларнинг стратегик режани яратишдан мақсади эса кўп омилли мураккаб муҳитда бизнесни бошқариш бўйича малакали қарор қабул қилиш ҳисобланади.

Бошқарув режаси: ишлаб чиқаришни, сотишни ва сотиб олишни, молияни, маркетингни, меҳнат ресурсларини, илмий изланишларни ва ишланмаларни қамраб олади. Улардан ҳар бири стратегияда ўз ролини ижро этади.

Ушбу ўқув қўлланма компания стратегиясини тадбиқ этишнинг бошқарув муаммоларига бағишланган. Стратегия ташкилотнинг муваффақиятини таъминлаш учун раҳбарият фойдаланадиган тадбир-чоралар мажмуасидан иборат. Раҳбарият компания бизнесини қандай бошқаришни билиш учун ҳамда кўп омилли муҳитда

альтернатив йўналишлардан бирини тўғри танлаш учун стратегияни яратадилар. Раҳбарият фойдаланишга қарор қилган стратегия мавжуд бизнес йўналишларидан бири ва бизнесни юритишни муайян усули танланганлигини кўрсатади.

Стратегияни яратиш ва уни тадбиқ этиш бу асосий бошқарув функцияларидир. Раҳбарлар бажарадиган фаолиятлардан: компаниянинг узоқ муддатли ривожланиш йўналиши, самарали стратегик ҳаракатларни яратиш, белгиланган натижаларга эришиш учун амалга ошириладиган стратегиялар компания фаолиятига жиддий таъсир кўрсатади. Агар раҳбар компанияни «аъло» даражада бошқарилишини истаса, у «аъло» стратегияни «аъло» даражада тадбиқ этиши лозим.

«Аъло» даражали бошқарув, раҳбарларнинг «аъло» даражадаги стратегияларни яратиши ва ҳаётга тадбиқ этиши билан боғлиқлиги тажрибаларда исботланган. Баъзи раҳбарлар ажойиб стратегияларни яратадилар, лекин, ҳаётга тадбиқ этишда муваффақиятсизликка учрайдилар, бошқа раҳбарлар эса ўртача стратегияларни муваффақиятли амалга оширадилар. Иккала ҳолат ҳам муваффақиятсизликка олиб келади. Компания фаолияти юқори

Агар ташкилот ўз фаолиятини аъло даражада баҳоланишини истаса, у аъло яратилган стратегияни аъло тадбиқ этиши лозим.

даражада самарали бўлиши учун раҳбар стратегияни сифатли яратиши ва уни сифатли амалга ошириш қобилиятига эга бўлиши лозим. Самарали стратегияни самарали амалга ошириш бу нафақат бизнеснинг муваффақияти қоидаси, балки бошқарув сифатини синовдан ўтказиш демакдир.

Лекин «аъло» стратегияни муваффақиятли амалга ошириш ҳам компанияни заиф ва қониқарсиз фаолият даврларидан кафолатламайди. Баъзан раҳбарнинг ҳаракатлари натижа бериши учун муайян вақт талаб қилинади. Ҳаттоки аъло бошқариладиган компаниялар ҳам ноқулай вазиятларга тушиб қолиши мумкин. Аммо «бизга вақт етишмади» каби баҳоналар ёки ноқулай вазиятлар ҳам бир неча йиллар давомида рўй бераётган қониқарсиз фаолиятни оқлай олмайди. Раҳбарнинг вазифаси ноқулай вазиятга ижобий таъсир этувчи тезкор стратегияларни қўллаб, вазиятни назоратга олишдир. Муваффақиятли стратегиянинг маъноси шундан иборатки, ноқулай вазиятларга, шафқатсиз рақобатга ва ички муаммоларга қарамасдан компания кучли бозор мавқеини сақлаб қолиши лозим.

1.1. Стратегик бошқарувнинг вазифалари.

Стратегияни яратиш ва амалга ошириш жараёни ўзаро боғлиш бешта вазифани ечишни ўз олдига мақсад қилиб қўяди:

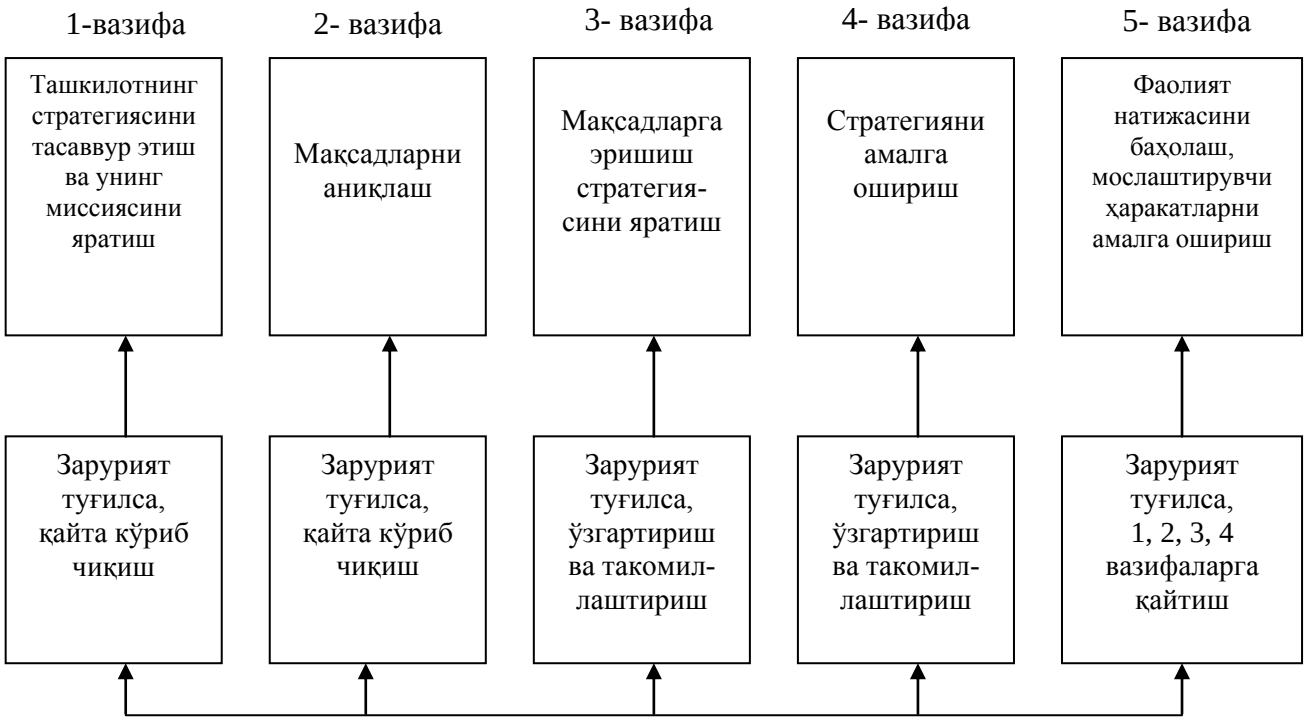
1. Компания қандай бизнесда фаолият кўрсатади, стратегик тасаввурни шакллантириш яъни: миссияни ва мақсадларни аниқлаш.

2. Стратегик тасаввурни ва миссияни қайта шакллантириш.

3. Қўйилган мақсадларга эришиш стратегиясини яратиш.

4. Танланган стратегияни сифатли ва самарали тадбиқ этиш.

5. Фаолият натижаларини баҳолаш, янги анъаналарни аниқлаш ва узоқ муддатли ривожланишга нисбатан мослаштирувчи ҳаракатларни белгилаш.(1.1. расм)



Расм 1.1. Стратегик бошқарувнинг беш вазифаси.

1.1.1. Компанияни стратегик кўринишини (тасаввурини) ва миссиясини яратиш.

Раҳбарлар компания ривожида қуйидаги саволларга жавоб беришлари лозим. «Компания тўғрисида тасаввуримиз қандай, нима қилмоқчимиз ва нимага эришмоқчимиз?». Ушбу саволга жавоб топиш раҳбарларни бизнес характерини аниқлашга ва 5-10 йиллик компания ривожланишини аниқлашга мажбур этади. «Биз киммиз, биз нима қилаяпмиз ва ривожланиш йўналишимиз қандай?» деган саволга жавоб корхона йўналишини, характерини ва образини аниқлайди. «Компания нима қилмошчи ва келажакда ким бўлмошчи» деган саволга жавоб компания миссиясини яратади. Бунда раҳбарлар қандай натижаларга эришмоқчи эканлигини ва ўз мижозлари учун қандай фаолиятни амалга оширмоқчи эканликларини аниқ билишлари лозим.

Мантиқан яхши стратегик тасаввур компанияни келажакка тайёрлайди, узоқ муддатли ривожланиш йўналишини белгилайди ва компанияни бизнесда эгалламоқчи бўлган мавқеини кўрсатада.

Компаниянинг кўриниши қандай бўлиши ва қандай рақобат мавқеига эга бўлиши лозимлигини аниқлаш бу компаниянинг

стратегик тасвири ёки кўриниши демакдир. Ушбу ҳол компаниянинг бошқарув тасвиридир. Компаниянинг стратегик кўринишини ва унинг миссиясини эълон қилиш билан бирга раҳбарлар «мақсадлар ҳис-туйғусини» ижрочиларда шакллантиришлари лозим.

1.1.2. Мақсадларни аниқлаш.

Мақсадларнинг қўйилиши раҳбарларнинг ташкилот миссияси ва ривожланиш йўналишини аниқ фаолият натижаларини белгилаш бўлиб, уларнинг бажарилиши ташкилот ривожини кўрсатади. Мақсадларнинг қўйилиши шундай вазифаларни бажариши лозимки, ташкилот ишчиларининг малакасини, интилишларини ва меҳнат харажатларини талаб қилсин. Ташкилотнинг ҳозирги ва келажакда эгаллаши мумкин бўлган мавқеи ўртасидаги фарқ, уни ташаббускор бўлишга, молиявий ва бозор имкониятларини яхшилаш учун интилишга мажбур қилади. Шу сабабли мақсадлар юқори ва етишиш мумкин бўлиш даражасида бўлмоғи лозим. Бажарилиши лозим бўлган вазифалар узоқ ва қисқа муддатли бўлса, бу идеал ҳолат ҳисобланади.

Мақсадлар – бу иш сифатини ва уюштириш жараёнини намойиш этадиган ҳаракат йўналишидир.

Компаниялар ўзи учун ҳам молиявий, ҳам стратегик мақсадларни белгилаши лозим.

Компания молиявий ва стратегик мақсадларни алоҳида белгилаши лозим. Молиявий мақсадларнинг мавжуд эмаслиги, молиявий ресурсларни юқори таваккалчилик билан сарфланишига сабаб бўлади. Натижада ташкилотнинг ўсиши ва рақобатбардошлиги пасаяди.

Компания стратегик мақсадлари шунинг учун муҳимки, улар компания рақобат мавқеини мустаҳкамлайди ва бизнеснинг ривожланиш йўналишини кўрсатади.

1.1.3. Стратегияни яратиш.

Стратегияни яратиш асосий бошқарув муаммосини кўтаради яъни, компаниянинг ҳозирги ва келажак имкониятларини ҳисобга олиб, керакли натижаларга қандай эришиш мумкинлигини кўрсатади.

Стратегия ва тадбиркорлик.

Ташкилот стратегияси унинг мақсадларини амалга ошириш йўлида раҳбарлар қўллайдиган тадбир–чоралардан, тадбиркорлик ёндашувларидан ташкил топади.

Стратегияни шакллантириш – бу тадбиркорлик ва стратегик фикрлаш машқларидан иборат. Бунда компания раҳбариятининг вазифаси шундан иборатки, стратегия харидорлик феълининг ўзгаришига, рақобатчиларнинг охирги ҳаракатларига, бозор имкониятларига ва

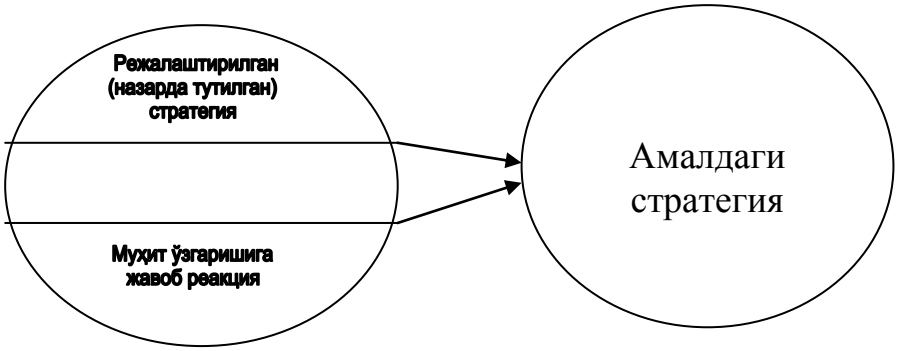
хавф-хатарига ҳамда янги пайдо бўладиган тадбиркорлик имкониятларига аниқ мос келишини назарда тутиши лозим. Компания стратегияси сезгир ҳисобланади, қачонки раҳбарлар бозор анъаналарини аниқлашда тадбиркорликни намойиш этсалар, ўз истеъмолчиларининг эҳтиёжларини диққат билан ўргансалар, компания рақобатбардошлигини ошириб, унинг фаолиятини ўз вақтида ўзгартирсалар. Шу сабабли стратегияни тўғри шакллантириш ва тадбиркорлик бир–бирига чамбарчас боғлиқ. Бири иккинчисиз яшай олмайди.

Мақсадлар бу «натижалар» бўлса, стратегия бу мақсадга эришиш «воситасидир».

Одатда, компания стратегияси: 1) пухта ўйланган ва мақсадга мувофиқ ҳатти-ҳаракатлардан; 2) вазиятларни кутилмаган ривожланиши ва рақобатчилар босими кучайганда уларга қарши чора-тадбирлардан ташкил топади. Янги вазиятларга катта технологик ютуқлар, рақобатчиларнинг бозорга янги товарларни муваффақиятли киритиши, янги қонунларнинг пайдо бўлиши, давлат сиёсатининг ўзгариши ва истеъмолчиларни товарнинг янги хусусиятларга қизиқишининг ортиб бориши ва бошқа шу кабилар киради. Демак, стратегияни режалаштирилган ҳаракатлар ва муҳит

ўзгаришларига жавоб реакцияси мажмуи деб қараш мақсадга мувофиқдир.

Компаниянинг амалдаги стратегияси бу режалаштирилган ва муҳит ўзгаришига қарши ҳатти-ҳаракатлар мажмуидан иборат.



Расм 1.2. Компанияни реал стратегияси режалаштирилган ва муҳит ўзгаришига жавоб реакциясидан ташкил топади.

Стратегия бир вақтнинг ўзида ҳам актив (режалаштирилган), ҳам реактив (мослашадиган) қисмлардан иборат.

Стратегияни шакллантириш бу - бозор иқтисодиёти тартибга соладиган тадбиркорлик фаолиятини муҳим бир томони. Стратегияни яратиш бозор имкониятларини таваккалчилик ва жасурлик, ижодий ҳис-туйғу ва билимдонлик асосида белгилашни назарда тутади.

Компанияга икки нарса хавф солади. Биринчиси - эскирган

Тўғри яратилган стратегия ташкилотнинг ички муҳитига эмас, балки унинг ташқи муҳитига йўналтирилган бўлади.

стратегияни танлаш. Иккинчиси - стратегик ўзгаришларни ўз вақтида амалга оширмаслик, ўзгаришларни орқага суриш, компаниянинг ички ўзгаришлари билангина шуғулланиш.

Стратегия тўғри шакллантирилганда у компаниянинг ташқи муҳитига йўналтирилган бўлади.

Раҳбарнинг тадбиркорлик сифатлари бу – янги стратегик имкониятлардан фойдаланиш, яъни рақобатчиларни янгиликлар соҳасида орқада қолдириш ва корхона фаолиятини такомиллаштириш ҳаракатларидир.

Компания стратегияси элементлари қуйидагилардан иборат: бизнесни қандай кенгайтириш мумкин, истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини қандай йўллар билан қондириш мумкин, рақобатчиларни қандай енгиш мумкин, бозор ўзгаришларига қандай жавоб бериш мумкин, бизнесни функционал бўлимларини қандай бошқариш лозим, стратегик ва молиявий мақсадларга қандай эришиш мумкин? ва бошқалар. Стратегия асосларини ташкил этувчи ушбу муаммолар ҳар хил компаниялар учун турлича ҳал этилади. Чунки улар турли вазиятлар билан боғлик. Компания стратегик эркин бўлганлиги туфайли турдош ёки нотурдош тармоқларга кириб

бориши, қўшма корхоналар тузиши, альянслар ва янги ташкилотлар яратиши мумкин.

Атрофдагилар учун компания стратегиясининг бир қисми кўриниб туради, бошқа қисми эса бегоналар учун яшириндир.

Расм 1.3. Компания стратегиялари

1.1.4. Стратегияни амалга ошириш қуйидагилардан иборат:

*Стратегиядан унумли фойдаланувчи ташкилотни яратиш.*

 # Ресурсларни муҳим йўналишларга сарфланишини таъминловчи молиявий режани яратиш.

 # Стратегияни қўллаб-қувватловчи сиёсатни юритиш.

 # Стратегияни амалга ошириш мотивини яратиш.

 # Натижалар билан мукофотлаш системасини бир-бирига боғлаш.

#Компаниянинг шундай маданиятини яратиш лозимки, у стратегияни муваффақиятли амалга оширишга хизмат қилсин.

 # Мунтазам такомиллаштириш системасини яратиш.

 # Стратегияни амалга ошириш учун ташкилотнинг ички сардорлар системасини яратиш.

Стратегияни амалга ошириш бу - амалий маъмурий иш бўлиб, ташкил этиш, молиявий режалаштириш, керакли сиёсатни юритиш, мотивларни ва компания маданиятини ҳамда бошқариш усулларини яратиш, қисқаси компания мақсадларини амалга оширишга хизмат қилувчи ҳамма ҳаракатлар мажмуасидан иборат.

Стратегик режани амалга оширишда ҳамма раҳбарлар қатнашади. Диферсификациялашган компанияларда стратегияни бошқаришнинг 4 поғонаси мавжуд:

 # Ижрочи – директор ва компания даражасидаги бошқа олий раҳбарлар.

 # Муайян бизнес йўналишида фойда ва зарарлар учун жавобгар ва стратегияни шакллантириш ҳуқуқига эга раҳбарлар.

 # Бизнес ичида функционал зоналар учун жавобгар (ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, илмий изланишлар ва кадрлар) раҳбарлар.

 # Асосий ишлаб чиқариш бўлимларининг раҳбарлари жавобгарлиги.

Стратегияни шакллантириш ва тадбиқ этиш олий раҳбарият зиммасида бўлганлиги учун директорлар кенгашининг стратегик роли стратегик муаммоларни тўғри ҳал этишни назорат қилишдан иборатдир. Директорлар кенгаши муҳим стратегик ҳаракатларни назорат қилади ва стратегик режаларни расмий қўллаб-қувватлайди. Камдан-кам вазиятларда директорлар кенгаши стратегияни яратишда етакчи рол ўйнайди.

Стратегик бошқарув жараёнида директорлар кенгашининг роли стратегик ҳаракатларни таншидий баҳолаш ва келажак стратегиясини амалга ошишини таъминлашдан иборат. Директорлар кенгашининг асосий вазифаларидан яна бири олий раҳбариятнинг стратегияни яратиш ва амалга ошириш соҳасидаги малакасини назорат қилиш яъни, директорлар кенгаши ижрочи-директори ва бошқа раҳбарлар ўз вазифасини қандай бажараётганини баҳолашдан иборатдир.

1.2. Бошқарувга «стратегик ёндашувнинг» ижобий томонлари.

Замонавий раҳбар ўз компаниясининг мавқеини ва ушбу мавқега таъсир этувчи муҳит қандай ўзгаришини тасаввур этиши лозим. У ўз бизнесини шунчалик яхши билиши лозимки, зарурат

туғилганда муайян ўзгаришларни амалга оширишни аниқ билиши керак.

«Рақобатчилар бизнинг усулларимизни, принципларимизни, имкониятларимизни асосан билишади, улар ўз устунлигидан фойдаланиш имкониятига эга. Муваффақиятларимиз фарқи стратегияларни яратилиш ва амалга оширишдадир» дейди муваффақиятли фирманинг ижрочи-директори.

Юқори даражали стратегик фикрлаш ва бошқариш бу:

1. «Биз нима қилмоқчимиз ва нимага эришмоқчимиз?» нуқтаи назаридан ташкилотни яхшироқ бошқариш;

2. Рақобарларнинг ўзгаришларга нисбатан сезгирлиги;

3. Инвестицияларни ва рақобатли эҳтиёжларни баҳолашда рақобарларни рационал баҳолаш асослари билан таъминлаш;

4. Ташкилот бўйича стратегик қарорларни мувофиқлаштириш;

5. Бошқарув активлигини ошириш, фақат ҳимояланиш стратегиясидан фойдаланишни олдини олиш. Бизнес тарихи фақат ҳимояланиш ёки жавоб чоралари билан муваффақиятга эришиб бўлмаслигини кўрсатади.

Таянч атамалар.

Кейинги маърузаларимизда қуйидаги атамалардан тез-тез фойдаланамиз.

Стратегик тасаввур - ташкилотнинг фаолият ва ривожланиш йўналишини олдиндан кўриш. Ташкилотнинг нима қилишга интилиши ва қандай кўринишга эга бўлиши муҳимдир.

Ташкилот миссияси - «Бизнесимиз қанақа ва биз истеъмолчиларимиз учун нима қилмоқчимиз?» деган саволга бошқарув нуқтаи назаридан жавоб беришдир. Миссияда ташкилот фаолияти ва унинг таркиби мукаммал ёритилади.

Молиявий мақсадлар - ташкилотнинг молиявий мақсадлари учун раҳбарлар белгилайдиган натижалар.

Стратегик мақсадлар - ташкилотнинг бозор мавқеини ва рақобатбардошлигини таъминлаш учун раҳбарлар белгилайдиган мақсадлар.

Узоқ муддатли мақсадлар - яқин 3-5 йилда ёки йилдан-йилга мунтазам амалга ошириладиган мақсадлар.

Қисқа муддатли мақсадлар - яқин келажак мақсадлари. Қисқа муддатли муваффақиятлар (кўлами) раҳбарият узоқ муддатли

мақсадларни қанчалик тезлик билан амалга оширмоқчи эканлигини кўрсатади.

Стратегия - раҳбарларнинг мақсадга эришиши учун ҳаракат қилиш образи, йўналиши.

Стратегик режа - ташкилот миссиясини ва ривожланиш йўналишини, стратегияни, узоқ ва қисқа муддатли мақсадларни акс эттиради.

Стратегияни шакллантириш - раҳбариятнинг умумий функцияси бўлиб, ташкилот миссиясини, фаолият мақсадларини ва стратегияни яратишга қаратилган ҳаракатлар.

Кейинги маърузаларда бошқарувнинг стратегик вазифаларини ва стратегик таҳлилининг усулларини кенгроқ ва мукаммалроқ кўриб чиқамиз. Таъкидлаш керакки, икки омил ташкилотни бошқаларга нисбатан афзалроқ бошқарилаётганлигини намойиш этади:

1) аъло даражада яратилган стратегия ва тадбиркорлик руҳи;

2) танланган стратегияни сифатли тадбиқ этиш. Стратегияни сифатли яратилиши ва тадбиқ этилиши ташкилот фаолияти ҳал қилувчи аҳамиятга эга эканлигини инкор этиб бўлмайди.

Тест саволлари

1. Ташкилот мавқеини мустаҳкамлашга, мижозларнинг эҳтиёжларини қондиришга қаратилган бошқарув режаси бу:

1. назарий стратегия;
2. амалий стратегия;
3. жорий стратегия;
4. стратегиялар мажмуаси.

2. Стратегиянинг мақсади нимадан иборат?

1. рақобатбардош ҳаракатлар орқали ташкилотнинг муваффақиятини таъминлашдан;
2. фойдалилик даражасини оширишдан;
3. кадрлар қўнимсизлигини пасайтиришдан;
4. рақобатчиларга қарши курашиш учун илғор технологиядан самарали фойдаланишдан.

3. Ишлаб чиқаришни, сотишни, сотиб олишни, молияни, маркетингни, меҳнат ресурсларини, илмий изланишларни ва ишланмаларни қамраб оладиган режа бу:

1. молиявий режа;
2. тактик режа;
3. бошқарув режаси;
4. ташкилотнинг истиқболли режаси.

4. Ташкилотнинг муваффақиятини таъминлаш учун раҳбарият фойдаланадиган тадбир-чоралар мажмуаси нима деб аталади?

1. тактика;
2. сиёсат;
3. миссия;
4. стратегия.

5. Раҳбарият компания бизнесини қандай бошқаришни билиш ҳамда кўп омилли муҳитда алтернатив йўналишлардан бирини тўғри танлаш учун:

1. стратегияни яратадилар;
2. тактикани яратадилар;
3. сиёсатни яратадилар;

4. миссияни яратадилар.

6. Раҳбарият фойдаланиш учун қабул қилган стратегия нимани кўрсатади?

1. ташкилотнинг ҳаракат йўналишини;
2. рақобатчиларга қарши курашиш йўналишини ва объектини;
3. мавжуд бизнес йўналишларидан бири ва бизнесни юритишни муайян усули танланганлигини;
4. мижозларга ва таъминотчиларга нисбатан қўлланиладиган самарали сай-ҳаракатлар мажмуасини.

7. «Аъло» стратегияни муваффақиятли амалга ошириш компанияни заиф ва қониқарсиз фаолият даврларидан кафолатлайдими?

1. қисман кафолатлайди;
2. қисман кафолатламайди;
3. кафолатлайди;
4. кафолатламайди.

8. «Компания нима қилмоқчи ва келажакда ким бўлмоқчи?» деган саволга жавоб:

1. компанияни миссиясини яратади;
2. компанияни сиёсатини яратади;
3. компанияни стратегиясини аниқлайди;
4. компанияни образини яратади.

9. Ташкилотнинг стратегиясини тассавур этиш ва унинг миссиясини яратиш бу:

1. стратегик бошқарувнинг биринчи вазифаси;
2. стратегик бошқарувнинг иккинчи вазифаси;
3. стратегик бошқарувнинг учинчи вазифаси;
4. стратегик бошқарувнинг тўртинчи вазифаси.

10. Ташкилотнинг мақсадларини аниқлаш бу:

1. стратегик бошқарувнинг биринчи вазифаси;
2. стратегик бошқарувнинг иккинчи вазифаси;
3. стратегик бошқарувнинг учинчи вазифаси;
4. стратегик бошқарувнинг тўртинчи вазифаси.

11. Ташкилотнинг мақсадларига эришиш стратегиясини яратиш бу:

1. стратегик бошқарувнинг биринчи вазифаси;
2. стратегик бошқарувнинг иккинчи вазифаси;
3. стратегик бошқарувнинг учинчи вазифаси;
4. стратегик бошқарувнинг тўртинчи вазифаси.

12. Стратегияни амалга ошириш бу:

1. стратегик бошқарувнинг биринчи вазифаси;
2. стратегик бошқарувнинг иккинчи вазифаси;
3. стратегик бошқарувнинг учинчи вазифаси;
4. стратегик бошқарувнинг тўртинчи вазифаси.

13. Фаолият натижасини баҳолаш, мослаштирувчи ҳаракатларни амалга ошириш бу:

1. стратегик бошқарувнинг биринчи вазифаси;
2. стратегик бошқарувнинг иккинчи вазифаси;
3. стратегик бошқарувнинг тўртинчи вазифаси;
4. стратегик бошқарувнинг бешинчи вазифаси.

14. Компания аввалambор, қанақа мақсадларни аниқлаши лозим?

1. ташкилотнинг бор кучини талаб қиладиган мақсадларни;
2. узоқ ва қисқа муддатли мақсадларни;
3. истиқболли ва перспектив мақсадларни;
4. молиявий ва стратегик мақсадларни.

15. Молиявий мақсадларни аниқланмаслиги қанақа салбий оқибатларга олиб келади?

1. фаолият натижасидан келадиган фойда пасаяди;
2. тартиббузарлик ошади;
3. ресурслар юқори таваккалчилик билан сарфланади;
4. асабий иш муҳити вужудга келади.

16. Мақсадлар - бу маълум муддатдан кейин эришиладиган натижалар бўлса, стратегия - бу:

1. мақсадларни яратиш «воситаси»;

2. сиёсатни яратиш «воситаси»;
3. тактикани яратиш «воситаси»;
4. мақсадларга эришиш «воситаси»;

17. Одатда компания стратегияси қуйидагилардан ташкил топади.
1. пухта ўйланган ва мақсадга мувофиқ ҳатти-ҳаракатлардан;
2. вазиятни кутилмаган ривожланиши ва рақобатчилар босими кучайганда уларга қарши тадбир-чоралардан;
3. диверсификациянинг турдош ва нотурдош йўналишларидан бирини танлашдан;
4. 1 ва 2 жавоблар тўғри;
5. ҳамма жавоблар тўғри.

18. Катта технологик ютуқлар, рақобатчиларнинг янги товарларни бозорга киритиши, янги қонунларнинг пайдо бўлиши, давлат сиёсатининг ўзгариши, истеъмолчилар фъелининг ўзгариши ва бошқа шу кабилар:
1. янги вазиятлар ҳисобланади;
2. ўзгарувчан муҳит ҳисобланади;
3. стандарт муҳит ҳисобланади;
4. ички ва ташқи муҳит омиллари ҳисобланади.

19. Ташкилот мақсадларини амалга ошириш йўлида раҳбарлар қўллайдиган тадбир-чоралар, тадбиркорлик ёндашувлари нима деб аталади?
1. тактика;
2. стратегия;
3. сиёсат;
4. миссия.

20. Ташкилотнинг амалдаги стратегияси нималардан ташкил топади?
1. режалаштирилган стратегиядан;
2. муҳит ўзгаришига жавоб реакциясидан;
3. тадбиркорлик ҳаракатлари мажмуасидан;
4. 1 ва 2 жавоблар тўғри.

21. Тўғри яратилган стратегия;

1. ташкилотнинг ички муҳитига йўналтирилган бўлади;
2. ташкилотнинг ташқи муҳитига йўналтирилган бўлади;
3. рақобатчиларга қарши йўналтирилган бўлади;
4. таъминотчиларни қўллаб-қувватлашга йўналтирилган бўлади.

22. Фойда базасини диверсификациялаш ҳаракатлари ва компанияни янги бизнесларга кириши, асосий бизнес йўналишларини бошқаришни такомиллаштириш ҳаракатлари, товар ассортиментини кенгайтириш ва қисқартириш ҳаракатлари ва бошқа шу кабилар;

1. компания тактикалари;
2. компания стратегиялари;
3. компания сиёсати;
4. компания миссияси.

23. Бизнесни қандай кенгайтириш мумкин, истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини қандай йўллар билан қондириш мумкин, бозор ўзгаришларига қандай жавоб бериш мумкин ва бошқа шу кабилар;

1. компания тактикаси элементлари;
2. компания стратегияси элементлари;
3. компания сиёсати элементлари;
4. компания миссияси элементлари;

24. Стратегиядан унумли фойдаланувчи ташкилотни яратиш, ресурсларни муҳит йўналишларга сарфланишини таъминловчи молиявий режани яратиш, шу кабилар нимани амалга оширишда қўлланилади?

1. миссияни;
2. мақсадларни;
3. стратегияни;
4. сиёсатни.

25. Диверсификациялашган компанияларда стратегияни бошқаришнинг неча поғонаси мавжуд?

1. икки поғонаси;

2. уч поғонаси;
3. тўрт поғонаси;
4. беш поғонаси;

26. Ижрочи-директор ва компания даражасидаги бошқа олий раҳбарлар, муайян бизнес йўналишида фойда ва зарар учун жавобгар ва стратегияни шакллантириш ҳуқуқига эга раҳбарлар, бизнес ичида функционал зоналар учун жавобгар раҳбарлар, асосий ишлаб-чиқариш бўлимларининг раҳбарлари жавобгарлиги.

Юқорида келтирилганлар:

1. диверсификациялашмаган компанияларда стратегияни бошқаришнинг 4 поғонаси;
2. диверсификациялашган компанияларда стратегияни бошқаришнинг 4 поғонаси;
3. бирлик бизнес ташкилотларида стратегияни бошқаришнинг 4 поғонаси;
4. кичик ташкилотларда стратегияни бошқаришнинг 4 поғонаси.

27. Ташкилотнинг бозор мавқеини ва рақобатбардошлигини таъминлаш учун раҳбарлар белгилайдиган мақсадлар бу:

1. молиявий мақсадлар;
2. узоқ муддатли мақсадлар;
3. стратегик мақсадлар;
4. қисқа муддатли мақсадлар.

28. Яšин 3-5 йилда ёки йилдан-йилга мунтазам амалга ошириладиган мақсадлар.

1. молиявий мақсадлар;
2. узоқ муддатли мақсадлар;
3. стратегик мақсадлар;
4. қисқа муддатли мақсадлар;

29. Ташкилот миссиясини ва ривожланиш йўналишини, узоқ ва қисқа муддатли мақсадларни амалга оширишни акс эттирадиган режа нима деб аталади?

1. узоқ муддатли режалар;
2. қисқа муддатли режалар;
3. стратегик режа;

4. тактик режа.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. Каримов И.А. Асосий вазифамиз ватанимиз тараққиёт ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. Тошкент. ¡збекистон, 2010й.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2002г.

3. Гулидов И.Н., Гулидова Ю.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ИД Форум, 2007г.

4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент**.** –М.: Проспект / ТК Велби, 2008г.

5. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник **-** СПб.: Питер, 2007г.

6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа , - М., Изд: Вильямс, 2009г.

7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2008г.

Иккинчи боб

СТРАТЕГИК РЕЖАНИ ЯРАТИШНИНГ МУАММОЛАРИ: СТРАТЕГИК ТАСАВВУРНИ ВА МИССИЯНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ, МАҚСАДЛАРНИ АНИҚЛАШ, СТРАТЕГИЯНИ ЯРАТИШ.

2.1. Стратегик тасаввурни ва миссияни такомиллаштириш: биринчи стратегик вазифа.

Самарали стратегик режалаштириш компания қанақа ишларни бажариши, қанақаларини бажармаслиги ва қайси йўналишда ҳаракатланиш лозимлигини аниклайди.

Стратегик тасаввур «Биз ҳозирги пайтда киммиз, нима

қилаяпмиз ва қайси томонга кетаяпмиз?» - деган саволни ёритишдан иборат. Саволни тўлиқ ёритилиши келажакда қайси томонга ривожланишга нисбатан ҳеч қандай ноаниқликка ўрин қолдирмайди. Компания миссияси унинг ҳозирги ҳолатига (нима қилаяпмиз?) тегишлидир. Унинг келажакдаги ўрнини аниқлаш, ривожланиш йўналишини белгилаш (қайси томонга ривожланаяпмиз, қандай янги мақсадларга эришмоқчимиз, 5-10 йилдан кейин бизнинг бизнес қандай кўринишда бўлади…) мураккабдир. Самарали стратегик режалаштириш компания қандай фаолиятни бажаради ва қандай фаолиятдан воз кечиши лозим ҳамда қандай йўналишда ривожланиш зарурлигини тасаввур этишдан бошланади. Стратегик тасаввурга эга бўлмаган компания ўз бозор мавқеини ҳам тасаввур эта олмайди.

Стратегик тасаввурга эга бўлмаган компаниялар қандай бозор вазиятига эга бўлишни ва қайси бозор сигментини эгаллашни билмайдилар.

Баъзан компаниялар ўз миссиясини фойда орқали сонларда ифодалайдилар, ҳолбуки фойда бу компаниянинг мақсадларига тегишлидир. Фойда бу компания мақсади бўлса, миссия эса шу фойда олиниши лозим бўлган фаолият туридир. Агар ҳамма компаниялар ўз

миссиясини фойда орқали ифодаласалар уларнинг бир-биридан фарқи бўлмайди.

Стратегик тасаввурни ва миссияни шакллантиришда қуйидаги уч ҳолатга эътибор бериш лозим:

1) компания бизнеснинг қайси соҳасида фаолият кўрсатади?

2) компания кўринишини ва миссиясини илхомлантирувчи ва рағбатлантирувчи аниқ шаклда тасвирлаш.

3) компаниянинг стратегик йўналишини ва миссиясини ўзгартириш вақтини ҳис этиш.

2.1.1. Бизнесни аниқлаш ва тасвирлаш.

Компания қанақа талабларни қондирмоšчи, у қанақа истеъмолчилар гуруҳига йўналтирилган, у ўз мақсадли бозорига қанақа технологиялар, функциялар ёрдамида хизмат кўрсатмоқчи?, - деган саволларга жавоб бизнес табиатини аниқлайди.

Бизнес соҳасини тўғри тасвирлаш учун қуйидаги учта омилни назарда тутиш лозим:

1) истеъмолчилар талаби нимадан иборат ва қандай талаб қондирилаяпти?

2) šанақа истеъмолчилар гуруҳи ёки кимлар қондирилаяпти?

3) фойдаланиладиган технологиялар ва бажариладиган функциялар самарадорлиги қандай ёки истеъмолчиларнинг талаби қандай йўллар билан қондирилаяпти?

Компаниялар ихтисослаштирилган, яъни ишлаб чиқаришнинг битта занжирида тўпланган бўлиши ёки тўлиқ интеграциялашган яъни ишлаб чиқаришни ва тақсимотни тўлиқ қамраб олган бўлиши мумкин. (Гудияр ва Женерал Моторс компанияларини таққослаш мумкин)

Mc Donald s компаниясининг миссияси «Чекланган меню асосида иссиқ ва мазали таомларни тез хизмат кўрсатиб, дўстона ва тоза ресторан муҳитида арзон нархларда хурандаларга таклиф этиш» Macdonald s компанияси 25 млн. хурандаларга 13 минг ресторан орқали 65 мамлакатда хизмат кўрсатади.

Бизнес кенг ёки тор маънода ифодаланиши мумкин.

Бизнес бошқарув қимматига эга бўлиши учун фаолиятнинг тор йўналишини аниқ ифодалаши лозим.

Кенг ифодалаш	***Тор ифодалаш***
# Ичимликлар	*# Алькоголсиз ичимликлар*
# Оёқ-кийим	*# Спорт оёқ кийими*
# Мебель	*# Боғ учун металл мебель*
# Бутун жаҳон почта хизмати	*# Почтани бир кечада етказиш*

 # Саёҳат ва туризм #Кариб денгизи мамлакатлари бўйича саёҳат

Диверсификациялашган компаниялар учун бизнесни кенг ифодалаш мақсадга мувофиқ. Масалан «Alcan» Канаданинг алюминий ишлаб чиқарадиган компанияси ўз стратегик тасаввурини ва миссияни кенг ифодалайди.

«Алкан компанияси дунёда алюминий ишлаб чиқариш соҳасида диверсификациялашган етакчи компания бўлишга ҳаракат қилади. Бунга эришиш учун Алкан истеъмолчига йўналтирилган. Алюминий ишлаб чиқариш соҳасида минимум харажатлар билан юқори сифатга эришишга, бунинг учун улкан ресурсларни бизнес соҳаларига йўналтириб, катта ҳажмда ўсишга ва фойда олишга ҳаракат қилади».

Диверсификациялашган компанияларнинг бизнес тасвири бирлик бизнес билан шуғулланадиган компанияларнинг бизнес тасвирига нисбатан кенгроқ ифодаланади.

Яхши, пухта ўйланган ва ифодаланган миссия бошқарув қимматига эга:

1) миссияда компаниянинг келажак ривожланиш йўналиши белгиланади.

2) миссия «кўр-кўрона» бошқарув таваккалчилигини, назоратсиз қарор қабул қилишни олдини олади.

3) миссия ташкилот мақсадларини ифодалаш орқали ижрочилар мотивларини оширади.

4) миссия қуйи поғона раҳбарларига йўл кўрсатади ва уларга функционал хизматлар, мақсад ва стратегияни яратишга ёрдам беради.

5) миссия ташкилотни келажак истиқболини назарда тутган ҳолда тайёргарлик кўришга ёрдам беради.

2.2. Мақсадларни аниқлаш: иккинчи стратегик вазифа.

Мақсадлар бу - аниқ натижаларга муайян бир вақт мобайнида эришишнинг бошқарув мажбуриятидир. Мақсадлар - қачон, қанча ва қайси турдаги ҳаракатларни амалга ошириш заруриятини ифодалайди. Узоқ муддатли мақсадлар ва миссия аниқ ўлчаш мумкин бўлган фаолият мақсадларида акс эттирилмаса ва раҳбарлар унга эришиш йўлларини топа олмасалар буларнинг ҳаммаси қуруқ сўз бўлиб қолаверади. Ҳар бир гуруҳ учун мақсадларни белгилайдиган ва ушбу мақсадларга эришиш учун агрессив ҳаракат, тадбир-чораларни қўллайдиган раҳбарлар яхши ниятли, кўп ишлайдиган ва

муваффақиятга умид қиладиган раҳбарларга нисбатан тезроқ муваффақиятга эришадилар. Мақсадлар имкони борича сонлар билан ифодаланган ва аниқ муддатга мўлжалланган бўлиши лозим. Билл Хьюлет фикрича «Ўлчаш мумкин бўлмаган нарсаларни бошқариб ҳам бўлмайди. Ўлчанди бажарилди демакдир».

Мақсадлар молиявий ва стратегик бўлиши лозим. Молиявий мақсадлар бу ташкилотнинг яшаш шартлари бўлса, стратегик мақсадлар эса компаниянинг рақобатбардошлигини ва бозор мавқеини мустаҳкамлашдир.

Капитал айланишини тезлаштириш, фойдани кўпайтириш, дивидентларни, рентабилликни ва акция нархларини ошириш ва шу кабилар - молиявий мақсадлардир.

Бозор улушини ва маҳсулот сифатини ошириш, асосий рақобатчиларга нисбатан харажатларни камайтириш, истеъмолчилар ўртасида обрў-эътиборни кўтариш, истеъмолчиларга хизмат кўрсатишни яхшилаш ва шу кабилар стратегик мақсадлардир.

Компания фаолиятида баъзан молиявий баъзан стратегик мақсадлар устивор бўлиши мумкин. Стратегик мақсадлар кучли асосий рақобатчини енгиш бўлиши мумкин. Бошқарув стратегиясининг дастлабки принциплари šуйидагилардан иборат:

 # Ҳар бир компания стратегик ва молиявий мақсадларни белгилаши лозим.

 # Компаниянинг узоқ муддатли, рақобатбардош мустаҳкам мавқеи акционерларга қисқа муддатли фойдага қараганда кўпроқ ва мунтазам фойда келтиради.

Компания мақсадлари эришиш мумкин даражада бўлиши билан бирга маълум куч-ғайратни талаб қилади. Бунинг учун:

 # Тармоқ ва рақобат шартлари қандай меҳнат унумдорлигини талаб қилади?

Асосий принцип. Компания узоқ муддатли мақсадларига эришиш учун ўз ҳаракатларини, интилишини маълум соҳага йўналтирса, компания ўзининг стратегик ниятини намойиш этган бўлади.

 # Мақсадларнинг амалга оширилиши қандай натижаларни олиб келади?

 # Ташкилот ўз ривожида қандай меҳнат унумдорлик даражасига эришиши мумкин? – каби саволларни таҳлил этишга тўғри келади.

Стратегик мақсадларнинг молиявий мақсадларга мос келиши шарт. Шу сабабли: 1) молиявий мақсадлар стратегик мақсадларни амалга ошириш имконини бериши лозим. 2) бошқа тадбир-чораларга ҳам молиявий имконият яратилиши лозим. 3) стратегик мақсадлар инвесторларни ва молиявий ташкилотларни ишонтириши ва уларнинг талабларини қондириши лозим.

2.3. Стратегияни яратиш: учинчи стратегик вазифа.

Стратегик бошқарув принципи. Мақсадлар пастдан юқорига қарағанда кўпроқ юқоридан пастга қараб яратилади. Шу сабабли қуйи поғона раҳбарларини компания мақсадларини бажаришга сафарбар этиш лозим.

Ташкилот миссиясини ва мақсадларини бажариш учун ташкилотга стратегия зарур. Стратегияни ярата туриб: меҳнат унумдорлигини қандай ошириш мумкин, рақобатчиларни қандай орқада қолдириш мумкин, рақобатбардошликни қандай таъминлаш мумкин, ташкилотнинг узоқ муддатли мавқеини қандай мустаҳкамлаш мумкин, компаниянинг стратегик кўринишини қандай яратиш мумкин, деган саволларга жавоб бериш лозим.

Асосий принцип. Ташкилот стратегияси ташкилотни ҳозирги ҳолатидан келажакда эгаллаши лозим бўлган мавқега қандай ўтказиш мумкин деган саволга жавоб бериши яъни стратегик натижаларга эришиш воситаларини ўзида мужассам этиши лозим.

Компания учун катта аҳамиятга эга бўлмаган (реклама харажатларини амалга ошириш, дивидентларни ошириш, Х ва У янги заводларини жойлаштириш) ёки оддий бошқарув масалалари (автомобилларни сотиб олиш керакми ёки ижарага олиш керакми, сотиш бўлимида кадрлар оқимини пасайтириш) стратегияга сезиларли таъсир этмайди. Стратегия - нима қилиш керак, қачон бажариш керак ва кимлар қатнашиши керак? деган саволларга жавоб

беради. Компания стратегиясини яратиш ва тадбиқ этиш тўхтовсиз давом этадиган жараёндир.

2.3.1. Стратегияни яратиш иерархияси.

Катта корхоналар, компаниялар стратегиясини яратиш жараёнига олий раҳбарият билан биргаликда офис раҳбарлари, ишлаб чиқариш ва тижорат бўлимлари бошлиқлари, функционал бўлим раҳбарлари ишлаб чиқариш корхона раҳбарлари ва конструктив буюмларни ишлаб чиқариш раҳбарлари ҳам қатнашадилар. Диверсификациялашган корхоналарда стратегия тўрт алоҳида ташкилий поғоналарда яратилади.

Биринчи поғонада компания таркибига кирувчи барча корхоналар учун -корпоратив стратегия яратилади.

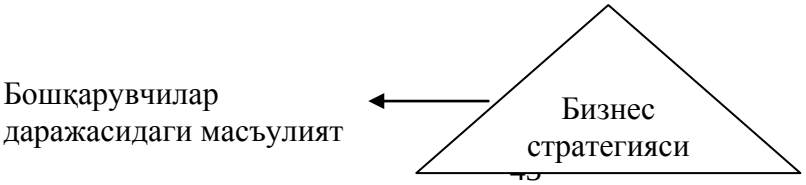
Иккинчи поғонада компанияни диверсификацияловчи алоҳида бизнес тури стратегияси яратилади.

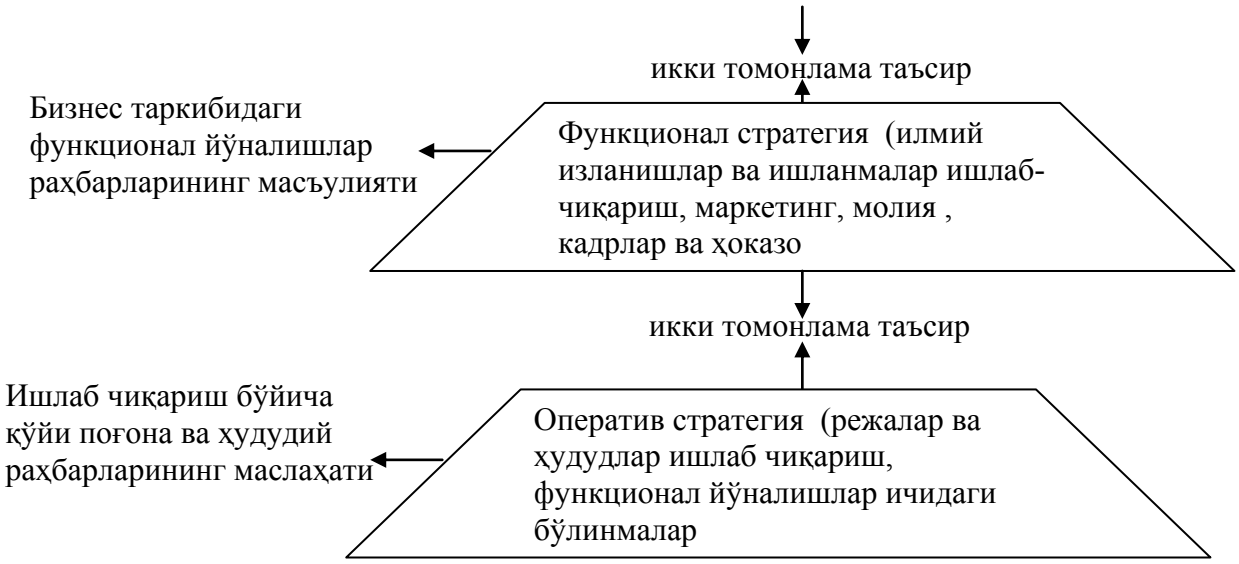
Учинчи поғонада функционал бўлимлар учун функционал стратегия яратилади. Бунга ишлаб чиқариш стратегияси, маркетинг стратегияси, молиявий стратегия ва бошқалар киради.

Тўртинчи поғонада ишчи бўлимларнинг оператив стратегияси яратилади.

Диверсификациялашган компания

Бирлик бизнес корхонаси





Расм 2.1. Стратегияларни яратиш иерархиялари.

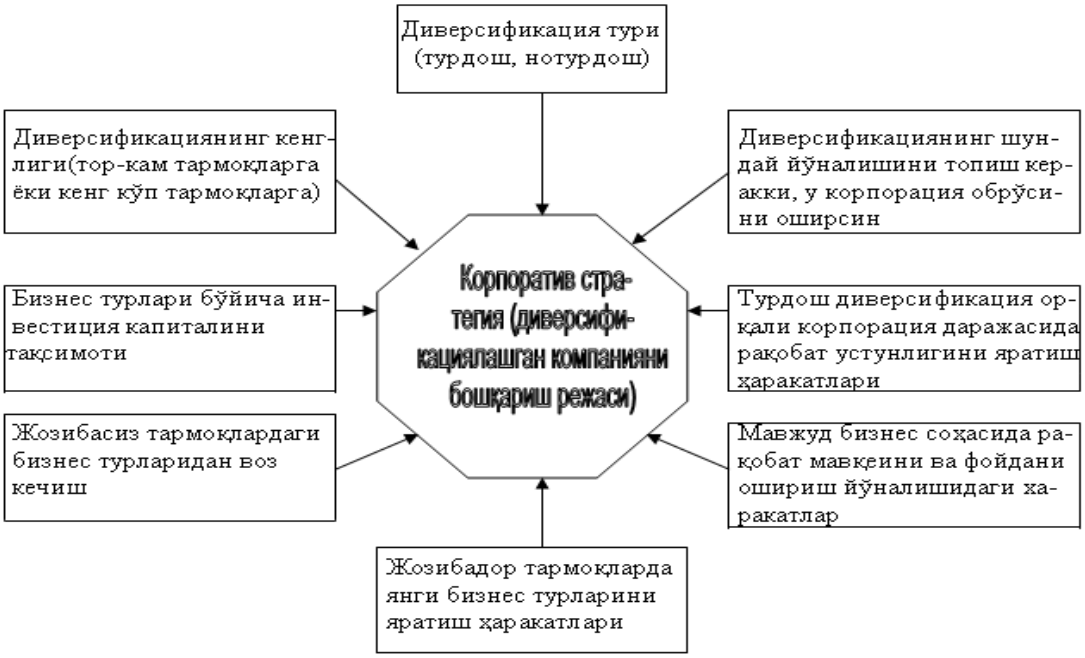
жадвал 2.1.

Ташкилий поғоналарда стратегияни яратишнинг асосий принциплари		
Стратегиянинг ташкилий даражаси	***Масъуллар***	***Ҳар бир ташкилий поғонада стратегияни яратишни асосий принциплари***
#Корпоратив стратегия	Ижрочи - директор ва бошқа олий раҳбарлар қарорлари директорлар кенгашида тасдиқланади	#Юқори самарали структура комплексларини яратиш ва уларни бошқариш. (Мавжуд бизнес мавқеини мустаҳкамлаш ва ривожлантириш, талабга жавоб бермайдиган бизнесларни сотиш) #Боғлиқ структураларни синергик самарасини ошириш ва рақобатбардошлигини таъминлаш. #Инвестиция йўналишларини

		белгилаш ресурсларни жозибадор бизнесга ўтказиш. #Раҳбарлар таклифларини умумлаштириш ва асосий бизнес йўналишини асослаш, вазиятни танқидий таҳлил этиш.
#Бизнес стратегия	Бош бошқарувчи ёки бизнес раҳбари (қарорлар бош бошқарувчи ёки директорлар кенгаши томонидан тасдиқланади)	#Рақобатбардошликни ва рақобат устунлигини таъминловчи ҳаракатларни яратиш. #Муҳит ўзгаришига жавоб берадиган тадбир-чоралар яратиш. #Асосий функционал бўлимлар стратегик ташабуссини умумлаштириш. #Компаниянинг махсус муаммоларига қарши тадбир-чоралар яратиш.
#Функционал стратегия	Функционал раҳбарлар (қарорларни бизнес раҳбари тасдиқлайди)	#Функционал бўлим ва хизматлар стратегиясини қўллаб-қувватлаш ҳаракатларини яратиш. #Стратегияни ривожлантириш бўйича қуйи поғона раҳбарлари таклифларини танқидий ўрганиш ва тадбиқ этиш.
#Оператив стратегия	Бўлимларга хизмат кўрсатувчи раҳбарлар, қуйи	#Ишчи гуруҳлар мақсадларини амалга ошириш ва бизнес стратегиясини тадбиқ этиш учун аниқ йўналтирилган ҳаракатлар

	звено раҳбарлари (қарорлар функционал йўналиш ёки бўлинма раҳбарлари томонидан тасдиқланади)	ва чора-тадбирларни яратиш.

2.3.2. Корпоратив стратегия - бу диверсификациялашган компанияни умумий бошқарув режасидир. Ушбу стратегия диверсификациялашган бизнес турларини ўзида мужассам этади.



Расм 2.2. Диверсификациялашган компаниянинг корпоратив стратегияси элементлари.

Диверсификация компаниясининг корпоратив стратегияси қуйидаги тўрт турдаги ташабуссларни қамраб олади:

1. Диверсификацияни амалга ошириш йўналишидаги ҳатти-ҳаракатлар, яъни компанияни бизнес портфели қанақа бўлади, диверсификациянинг турдош ёки нотурдош бўлиши.

2. Диверсификациялашган бизнес соҳаларининг умумий меҳнат унумдорлигини ошириш йўналишидаги компанияни ҳаракатлари.

3. Рақобатбардошликни ошириш учун турдош бизнеснинг ўзаро боғлиқлигидан фойдаланиш йўналишлари. Стратегик мувофиқлик (2+2=5)

4. Инвестицион жозибадорликни белгилаш ва ресурсларни истиқболли бизнес соҳаларига йўналтириш.

2.3.3. Бизнес стратегияси – бу бирлик бизнесни бошқарув режасидир. Бизнес стратегиясининг асосий муаммоси бу аниқ бизнес соҳаси бўйича компаниянинг бозор мавқеини мустаҳкамлашдан иборат. Бунинг учун:

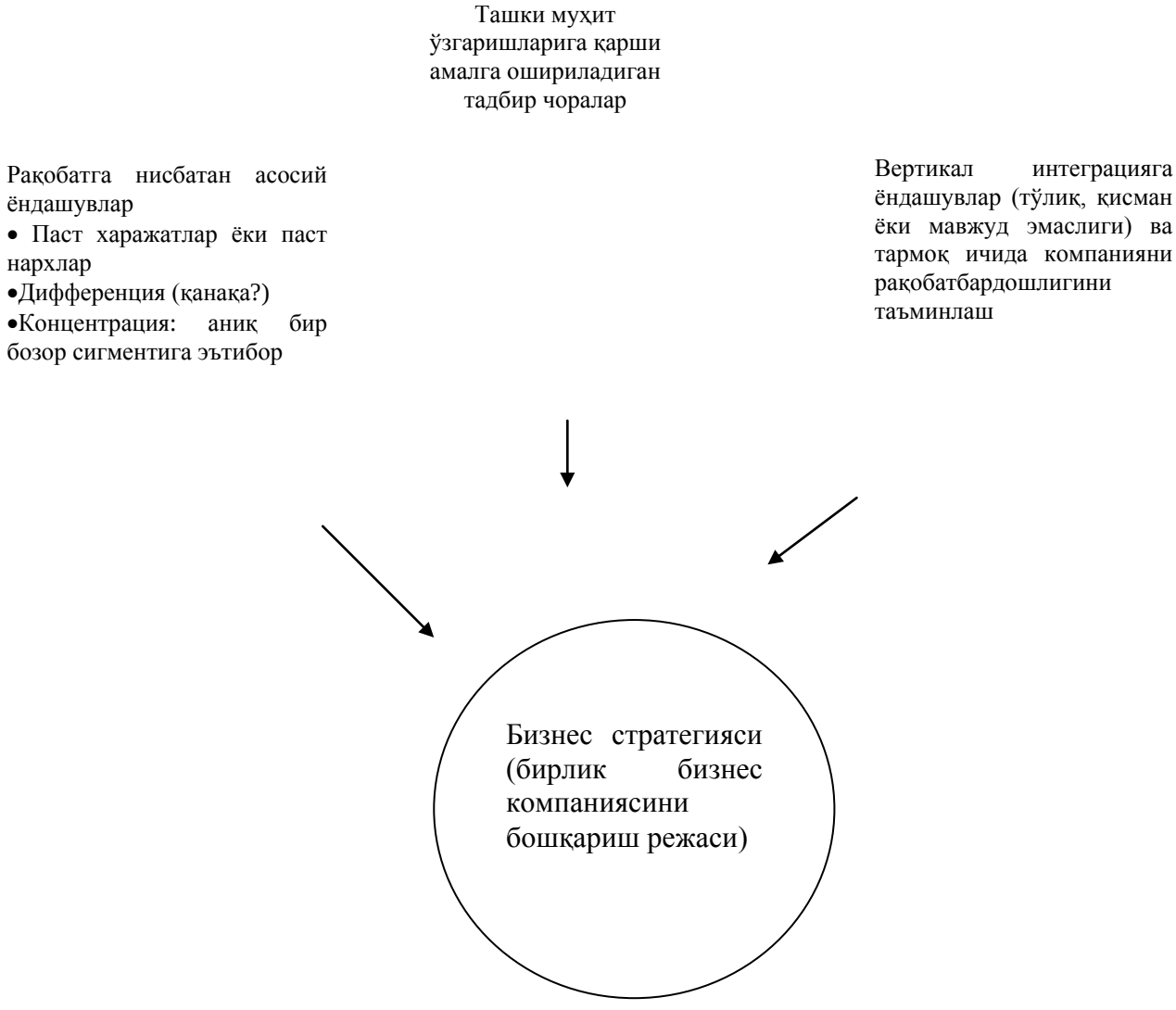
1. Иқтисодиётдаги, қонунчиликдаги, сиёсатдаги ва бизнесга таъсир этувчи бошқа ўзгаришларга қарши тадбир-чораларни аниқлаш.

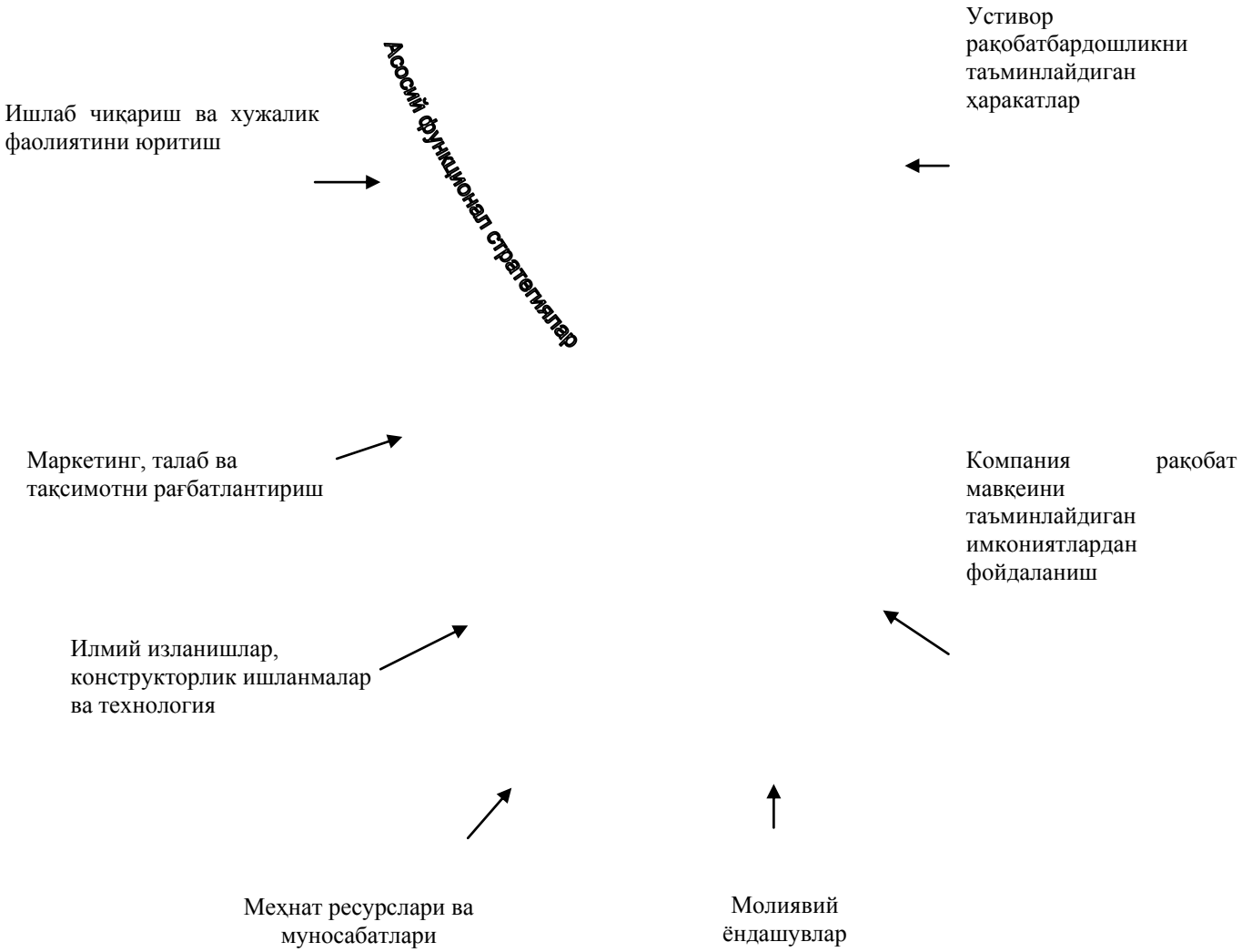
2. Рақобатбардошликни таъминловчи бозор мавқеини мустаҳкамловчи ҳаракатларни ва ёндашувларни яратиш.

3. Функционал бўлимларнинг стратегик ташаббусларини бирлаштириш.

4. Бизнес соҳасидаги стратегик муаммоларни ҳал этиш.

Бизнес стратегиясининг асосий элементлари.





Расм 2.3. Бизнес стратегиясининг асосий элементлари.

Рақобат устунлигини яратишнинг уч қирраси мавжуд:

1) компания қаерда ва қандай йўналишларда рақобат устунлигига эга бўлиши мумкин?

 # Асосий принцип. Бизнес стратегияси бирлик бизнесни муваффақиятини таъминлаш учун раҳбарият яратган тадбир-чораларни, ҳатти-ҳаракатларни ва ёндашувларни ўзида мужассамлаштиради. Бизнес стратегиясининг марказий элементи бу - узоқ муддатли мустаҳкам рақобатбардош бозор мавқеини қандай яратиш мумкин деган саволга жавобдир.

2) компания шундай товарларни ишлаб чиқариши лозимки, улар рақобатчилар товарлари олдида жозибадор бўлиши билан компанияни яққол ижобий ажралиб туришини таъминлаши лозим.

3) рақобатчилар ҳаракатларини йўққа чиқариш тадбир-чораларини яратиш ва тадбиқ этиш.

Компаниянинг рақобат соҳасидаги ҳаракатлари ҳужумкор ёки ҳимояга асосланган бўлиши мумкин. Тажрибада кўп қўлланиладиган рақобат ҳаракатлари қуйидаги уч йўналишдан иборат:

1) тармоқда энг кам харажатлар асосида товар ишлаб чиқаришга эришиш.

2) маҳсулотни индивидуаллаштириш ва дифференциялаш. Товарни расмийлаштиришда (безаш, šадошлаш) ва хизмат кўрсатиш соҳасида етакчи бўлишга интилиш.

3) бозорнинг ўзига хос хусусиятига эга тор соҳасига киришга интилиш.

#Кучли бизнес стратегияси мустаҳкам рақобат устунлигини яратиши лозим. Бизнес стратегияси рақобат устунлигини таъминламаса, демак у кучсиз яратилган

2.3.4. Функционал стратегия - бу аниқ бўлим ёки таянч функционал бизнесни бошқарув режасидир.

 # Асосий принцип. Функционал стратегия бизнесни функционал бўлимларининг бошқарув режасини яъни: илмий изланишларни, ишлаб чиқаришни, маркетингни, сервис хизматини, молияни, кадрларни ва бошқаларни тасвирлайди. Бизнеснинг функционал бўлимлари қанча бўлса, бизнес функционал стратегиялар сони ҳам шунга тенг бўлади.

Компания бизнеснинг муҳим соҳалари бўйича яъни: илмий изланишлар, ишлаб чиқариш, маркетинг, сервис хизмати, молия тақсимоти, кадрлар бўлими ва бошқалар учун функционал стратегияларга эга бўлиши лозим. Функционал стратегиялар бизнес стратегиясига нисбатан тор маънода бўлса ҳам, бизнеснинг умумий режасини муҳим тушунчалар билан тўлдиради. Функционал стратегиянинг асосий вазифаси бизнеснинг умумий стратегиясини қўллаб-қувватлашдан иборат. Одатда функционал стратегияни яратиш мажбурияти функционал бўлим раҳбарияти зиммасида бўлади. Лекин бизнес раҳбари функционал стратегияга ўз таъсирини ўтказиши ҳам мумкин. Функционал стратегияни яратишда функционал бўлим раҳбарлари ўз ёрдамчилари кучидан фойдаланиши ёки бошқа функционал бўлим раҳбарлари билан ҳамкорликда ишлаши мумкин. Агар функционал бўлим раҳбарлари бир-биридан мустақил равишда функционал стратегияларни яратсалар, улар бир-бирига мос келмай қолади.

2.3.5. Оператив стратегиялар - таянч ишлаб чиқаришни (корхоналар, савдо нуқталари, тақсимот марказларини) бошқаришда ва стратегик аҳамиятга эга кундалик оператив муаммоларни ҳал этишда (реклама, материалларни сотиб олиш, заҳираларни

бошқариш, техник хизматлар, таъминот) тор стратегик ташабусс сифатида фойдаланилади. Оператив стратегия кичик масштабга эга бўлса ҳам функционал бизнесни ва умумий бизнес режасини муҳим тушунчалар билан тўлдиради. Оператив стратегияларни қуйи поғона раҳбарлари яратадилар. Масалан: Сантехника буюмлари дистрибьютери буюртмаларни аниқ ва тез бажаришни хоҳлайди. Ушбу стратегияни бажариш учун омборхона мудири:

*# **Асосий принцип**. **Оператив стратегия бизнеснинг таянч бўлимларини (корхона, савдо, тақсимот марказларини) қандай бошқаришни ва муҳим стратегик вазифаларни (реклама, материаллар, заҳираларни бошқариш, техник хизмат ва таъминот) қандай ҳал этишни кўрсатади.***

1) буюртмаларни тўлиқ бажариш учун заҳираларни бошқариш стратегиясини яратади. 2) ходимлар билан келишиб 24 соат давомида буюртмаларни бажаришни ташкил этади.

2.3.6. Стратегияни шакллантиришда кучларни бирлаштириш.

*# **Стратегияларни яратилиши юқори поғонадан қўйи поғонагача бошқарилади. Ҳар бир поғонада раҳбарлар стратегияни яратишда мустақилдирлар.***

Юқоридан маълум бўлдики, компаниянинг стратегик режаси бир неча стратегиялардан ташкил топади. Компания стратегияси мантиқий боғлиқ система кўринишига эга бўлиши лозим. Компания стратегияси ҳар хил бўлаклардан бир бирига мослаштирилиб яхлитланади.

Стратегияларни поғоналараро келтириш, мослаш, кўп сонли маслаќатларни, йиғилишларни ўтказиш, қўллаш, синашлар кўп вақтни (ойларни, йилларни) талаб қилади. Стратегияни яратиш кўп томонлама раҳбарларнинг вертикал ҳамда горизонтал бошқариш поғоналари бўйича ўзаро мулоқотларини, муҳокамаларини, маслаҳатларни тақозо этади. Раҳбарият стратегияни яратиш жараёнида корпоратив поғонадан бизнес функционал ва оператив поғоналарга ҳам эътиборни қаратишлари ҳамда қуйи стратегияларнинг корпоратив стратегияларга зид келмаслигини назорат қилишлари лозим.

Компания стратегиясининг ҳамма элементлари умумлаштирилгандагина тўлиқ қувватга эга бўлади. Бизнесда ҳам спорт жамоаларидаги каби аҳиллик билан ҳаракат қилиш талаб этилади. Стратегияни яратувчи раҳбарлар бир жамоа таркибида ҳаракат қилишлари лозим, шу сабабли улар стратегияни шундай яратишлари керакки, стратегия натижалари айрим бўлимларга ёки инсонлар гуруҳига эмас, балки бутун компанияга хизмат қилсин. Бундай компания стратегиясини яратиш жараёни пастдан юқорига эмас, кўпроқ юқоридан пастга йўналтирилгандир. Қуйи поғона

раҳбарлари компания стратегиясини яхлитлигича тушунмай туриб, ўз бўлимлари учун яхши стратегияни яратишлари мумкин эмас.

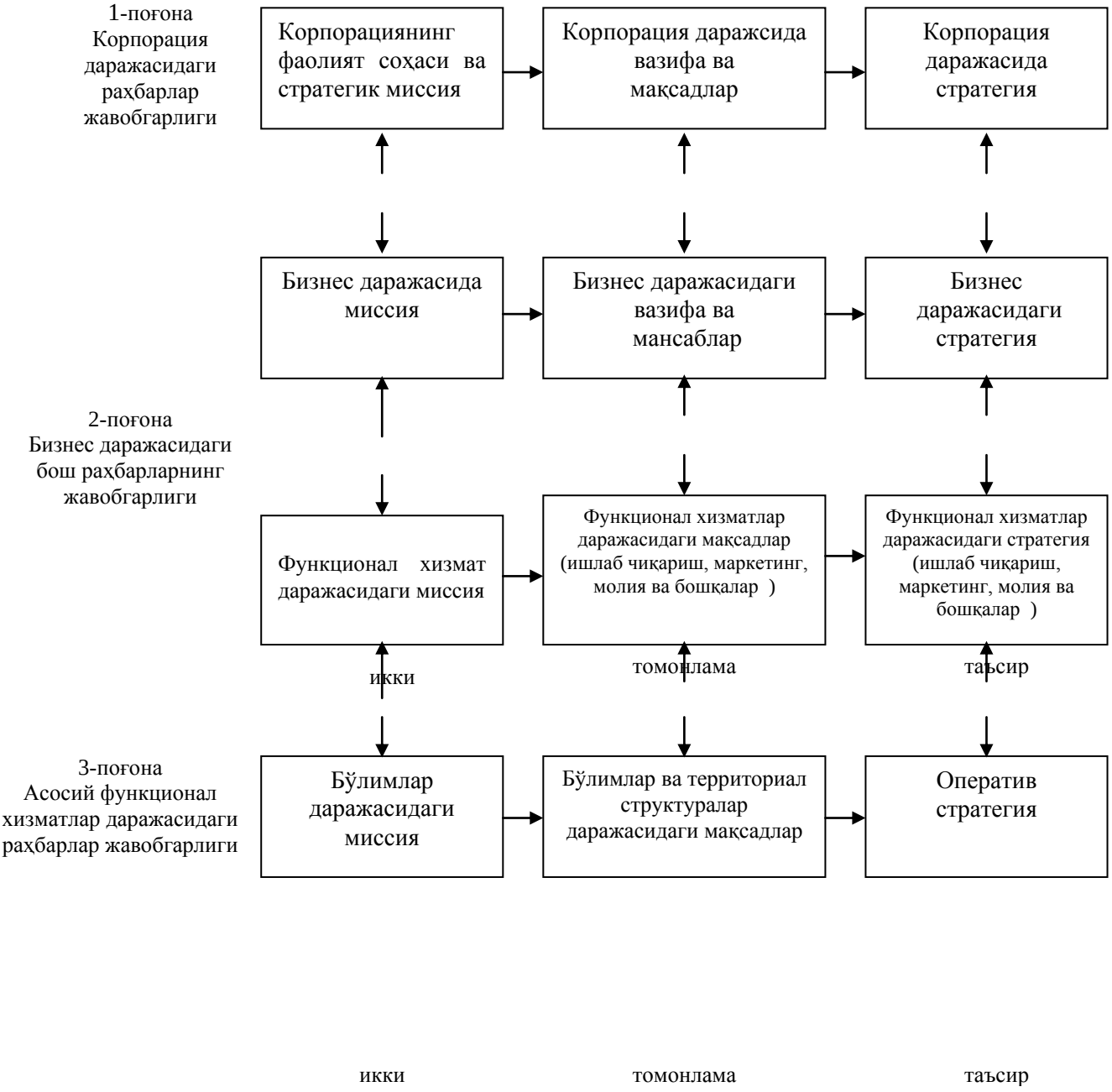
2.4. Компания стратегиясини белгиловчи омиллар.

Бир қанча вазиятлар компания стратегиясини шакллантириш жараёнига киради. Қуйидаги расмда (расм 2.5) компания стратегиясига таъсир этувчи асосий омиллар келтирилган. Омилларнинг ўзаро ҳаракати ва стратегияга таъсири ўзгариб туради. Бир-хил шароитда амалга ошириладиган стратегиялар мавжуд эмас. Ҳаттоки бир тармоқ ичидаги омилларга қарши тадбир-чораларни компаниялар ӧез стратегияси асосида амалга ошириши лозим. Шу сабабли стратегияни яратиш жараёнида ички ва ташқи омилларни чуқур таҳлил этишга тўғри келади.

2.4.1. Ижтимоий, сиёсий, ќуқуқий ва инсоний омиллар.

Корхона ўз стратегияси таркибига киритиладиган мақсадлар қонуний, ижтимоий жиҳатдан жамиятга ва давлатнинг сиёсатига, меъёрий ҳужжатларига ва фуқаролик жамиятига мос бўлиши шарт.

Бошқарув поғонасида миссияларнинг, мақсадларнинг ва стратегияларнинг ўрни.



Расм 2.4. Бошқарув иерархиясида миссиянинг, мақсадларнинг ва стратегиянинг ўрни.

Ижтимоий жавобгар стратегия ўз таркибида қуйидагиларни мужассам этади:

1) жамиятнинг этик меъёрларига мос фаолиятни юритиш;

2) жамиятнинг талабларига ва қадриятларига ижобий муносабатда бўлиш;

3) ижтимоий меъёрий талабларни бажариш;

4) жамиятнинг, мулкдорларнинг ва акциядорларнинг моддий ва маънавий манфаатларини мувозанатлаш;

 # Ижтимоий, сиёсий, юридик ва инсоний омиллар компания амалга ошириши мумкин бўлган стратегик ҳаракатларни чегаралайди.

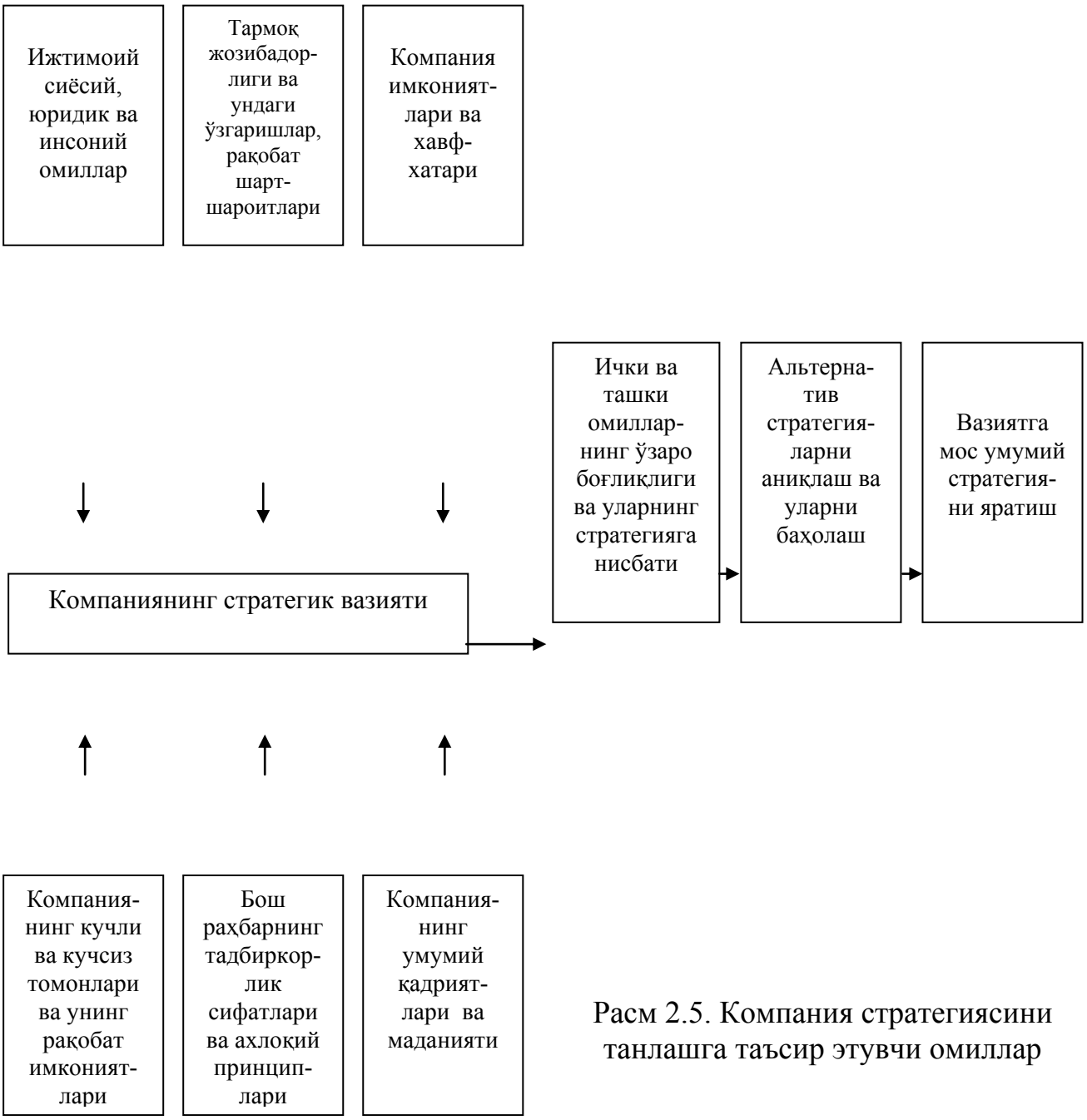
5) жамиятнинг қонунпарвар ва яхшилик қилишга тайёр инсоний шиёфасини сақлаш.

Тармоқ жозибадорлиги ва рақобат шартлари компания стратегиясининг муҳим омилларидандир. Агар тармоқда рақобат кескин ошиб бораётган бўлса, зудлик билан компания мавқеини мустаҳкамловчи тадбир-чораларни амалга оширишга тўғри келади.

Компания рақобатга бардош бера олмаслигини олдиндан кўра билса ёки ташқи муҳит ёмон томонга ўзгараётган бўлса, у ўз

маблағларини турдош ёки нотурдош бизнес соҳаларига инвестиция қилиши мумкин.

Ташқи омиллар.



Расм 2.5. Компания стратегиясини танлашга таъсир этувчи омиллар

Ички омиллар

2.4.2. Компания тармоғининг жозибадорлиги ва рақобат шартлари.

Бозор имкониятлари ва хавф-хатари.

Компаниянинг тадбиркорлик имкониятлари ва хавф-хатари унинг стратегиясини аниқловчи омиллардан ҳисобланади. Аввало, компания стратегияси фойда келтирадиган ва узоқ вақт давомида рақобатбардошликни таъминлайдиган соҳаларга қаратилган бўлиши ҳамда жорий ва келажак хавф-хатаридан огоҳ этиши мақсадга мувофиқдир. Стратегияда ҳужум ва ҳимоя воситалари аниқланади. Компания стратегияси муваффақиятли бўлиши учун у бозор имкониятларини ва ташқи хавф-хатарни ҳисобга олади. Жозибадор бозор имкониятларидан самарали фойдаланиш учун ҳужумкорлик ҳаракатларини ва компаниянинг рақобат мавқеини ҳамда узоқ муддатли фойдалилигини ҳимоя ҳаракатларини стратегияда акс эттириш талаб этилади.

Стратегик бошқарув принципи. Компания стратегияси тармоқ шартларига ва рақобат даражасига аниқ мос келиши лозим.

Стратегик бошқарув принципи. Пухта ўйланган стратегия компаниянинг истиқболли ўсиш имкониятларига ва ташқи муҳит хавф-хатарига қаратилган бўлади.

2.4.3. Ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонлари ва рақобатбардошлиги.

Тажрибалар шуни кўрсатадики, раҳбарият стратегияни компаниянинг кучли томонларига асосланиб яратиши ва компания ёмон бажарадиган соҳаларни стратегиядан чиқаришлари лозим. Стратегияни яратишда компаниянинг кучли томонига асосланиш:

1. Имкониятлардан фойдаланишда малака ва қобилиятни аниқлайди;

2. Компаниянинг бозор мавқеини таъминлайдиган рақобат устунлигини аниқлайди;

3. Стратегиянинг потенциалини аниқлайди.

Компания юқори малака ва қобилиятга эга бўлмаслиги мумкин, лекин раҳбарият компания стратегиясини яратишда реал тажриба ва мавжуд ресурсларга асосланиши лозим.

2.4.4. Шахсий обрўталаблик (амбиция), бизнес фалсафаси ва раҳбарларнинг этик принциплари.

Раҳбарлар қанақа стратегияга амал қилишни объектив баҳолай олмайдилар, чунки уларга компания рақобатбардошлиги, қанақа мавқега, имижга ва обрўга эга бўлиши тўғрисидаги тасаввур таъсир қилади.

 # Стратегик бошқарув принципи. Компания стратегияси кучли ва рақобатбардош соҳаларга асосланади. Компания яхши бажара олмайдиган (кучсиз) томонларга асосланган стратегия хавфлидир.

Раҳбарларнинг таваккалчиликка муносабати ҳам стратегияга ўз таъсирини ўтказади. Таваккалчиликни ёқтирмайдиган раҳбарлар ***«Консерватив»*** стратегияларни танлайдилар. Таваккалчи раҳбарлар *(оппортунистик)* ўзгарувчан стратегияга амал қиладилар. Улар янги техник ечимларни ва ҳужумкор стратегияларни қўллайдилар.

 # Раҳбарларнинг шахсий обрўталаблиги, тадбиркорлик фалсафаси ва этик принциплари стратегияда ўз аксини топади.

Раҳбарларнинг шахсий қадриятлари компания стратегиясининг этик сифатларига таъсир қилади. Мустаҳкам этик тарбияга эга раҳбарлар: аҡлоқий меъёрларга амал қилинишини маъқуллайдилар, пора бериш ва олишни, рақобатчиларни асоссиз айблашни, рақобатчиларга сиёсий таъсир ўтказишни, шубҳали ингридиентларни озиқ-овқатларни ишлаб чиқаришда ишлатишни ва шу кабиларни қоралайдилар.

2.4.5. Компанияни инсоний ва маданий қадриятларининг

стратегияга таъсири.

Компания сиёсати, тажрибаси, анъаналари, фалсафий қарашлари ва бизнес тўғрисидаги тасаввурлари мажмуаси компаниянинг ўзига хос маданиятини ташкил қилади. Компаниянинг стратегиясида маданий хусусиятлар ва бошқарув қадриятлари акс этади. Айрим ҳолатларда қадриятлар ва маданият компаниянинг стратегиясини яратилишида асосий таъсирга айланиши мумкин. ***«Hewlett-Packard»*** компаниясининг асосий қадрияти, компания ички қадрияти ҳисобланадиган ***«HP-йўли»*** ходимларни муваффақиятга, ишончга, ҳурматга жалб этишдир. Истеъмолчиларга сифатли товар ва хизматларни таклиф этиш, акционерлар фойдасини устункор йўналиш деб қараш, ишлаб чиқаришни молиялаш учун узоқ муддатли қарз олишлардан воз кечиш, ижодкорликни ва ташаббускорликни қўллаб-қувватлаш ва ишчи-ходимлар ўзларини компаниянинг тўла қонли аъзоси деб ҳисоблаши учун шароит яратишлар асосий қадриятлардандир.

 # Қанақа стратегик ҳаракатларни қўллаш ва қанақаларини рад этишни аниқлашда компания қадриятлари ва маданияти ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлиши мумкин.

2.5. Стратегиянинг этика билан боғлиқлиги.

Компания стратегияси жамиятнинг этик меъёрларига мос бўлиши лозим. Стратегия одилона ҳаракатларга асосланиши, ноҳаšликни йўšотишга қаратилиши шарт акс ҳолда, стратегия аќлоқий меъёрларга мос келмай қолади. Аќлоқий меъёрлар бу фақат қонунларга амал қилишдан иборат эмас. Аќлоқий-этик меъёрлар қонунларга нисбатан кенгроқ ва муҳимроқдир. Этика бу инсоннинг аќлоқий бурчи ва жамият ҳаётида амал қилиши лозим бўлган ҳаётий урф-одатлар ва қоидалар мажмуасидир. Ҳар қандай бизнес қуйидаги беш тоифа инсоний гуруҳлар олдида жавобгар:

1) хусусий акциядорлар;

2) ишчилар;

3) истеъмолчилар;

4) таъминотчилар;

5) жамият.

Ушбу инсоний гуруҳлар ва компания ўзаро бир-бири билан муносабатда бўлади, ҳамда бир-бирининг фаолиятига таъсир ўтказади. Юқорида келтирилган гуруҳларнинг маънавий ёки моддий манфаатлари қондирилмаса, улар вазиятни ўзлари қўлга оладилар. Акционерлар директорлар кенгаши орқали ўз ҳуқуқларини

 # Компания ўз ишчилари, истеъмолчилари, таъминотчилари, жамоаси ва умумий жамият олдида маънавий жавобгар.

ҳимоя қиладилар. Ишчилар касаба уюшмалари, суд ҳуқуқ тартибот органлари орқали ўз ҳуқуқларини ҳимоя қилишга ҳаракат қиладилар. Истеъмолчилар рақобатчилар товарларини сотиб олишга ўтишлари, таъминотчилар ҳам бошқа харидорларни топишлари ёки бошқа бозор имкониятларидан фойдаланишлари мумкин. Маҳаллий халқ ҳам ҳар хил сиёсий ва давлат органлари орқали ёки намойишлар ташкил этиш билан компания стратегиясига ўз таъсирларини ўтказади.

2.5.1. Стратегияни самарадорлик текшируви.

Стратегия қуйидаги учта тест орқали текширилади.

Мувофиқлик тести.

Пухта ўйланган стратегия компаниянинг ички ва ташқи имкониятларига аниқ мос келади.

Рақобатбардошлик тести.

Яхши стратегия компаниянинг рақобатбардошлигини таъминлайди. Рақобатбардошлик қанчалик юқори бўлса, компаниянинг қуввати ва самарадорлиги шунчалик юқори бўлади.

Меҳнат унумдорлиги тести.

Яхши стратегия компаниянинг меҳнат унумдорлигини таъминлайди. Меҳнат унумдорлигининг ошиши бу компаниянинг фойдалилигининг ўсиши, бизнеснинг узоқ муддатли ишончлилигини, унинг рақобат мавқеини ўсишини билдиради. Юқори учта тестдан қониқарли ўтадиган стратегия компаниянинг жозибадор стратегияси сифатида қабул қилиниши ва маълум муддатдан кейин ушбу тестлар орқали баҳоланиши мумкин.

#Стратегик бошқарув принципи. Агар стратегия компания мавқеига мос келмаса, рақобатбардошликни таъминламаса ва фаолиятни такомиллаштирмаса, у муваффақият келтирмайди.

Стратегияни баҳолашнинг бошқа мезонлари ҳам мавжуд. Булар: аниқлик, стратегияни яратувчиларнинг ички қарама-қаршилигининг мавжуд эмаслиги, стратегиянинг шахсий қадриятларга ва раҳбарлар режаларига мос келиши, таваккалчилик ва қайишқоқликдир.

2.6. Стратегияни шакллантиришга ёндашувлар.

Стратегияни яратиш муаммосини компания раҳбарлари турлича ҳал этадилар. Ўртача ўлчамдаги компания стратегиясини яратиш

норасмий равишда амалга оширилади. Стратегия тадбиркорнинг тасаввурида мавжуд бўлиши ва фармойишлар асосан оғзаки берилиши ҳам мумкин. Лекин катта компанияларда стратегия кенгашларда муҳокама этилади. Стратегияни яратиш стратегик режалаштириш (олдиндан белгиланган қоида, жадвал, графиклар) асосида, турли поғоналардаги раҳбарларни жалб этиш асосида амалга оширилади. Одатда раҳбарлар стратегияни яратишда қуйидаги тўрт йўналишнинг биридан фойдаланадилар.

Асосий стратег ёндашуви. Ушбу ёндашувда бош стратег функциясини бажарувчи раҳбар вазиятни баҳолашга ва стратегияни яратишга кучли таъсир ўтказади. Бу стратегияни раҳбарнинг ўзи бажаради дегани эмас, лекин у стратегиянинг «бош архитектори» сифатида унинг асосий принципларини яратади.

Бошқаларга ваколатни бериш ёндашуви. Ушбу ёндашувдан фойдаланадиган раҳбар стратегияни шакллантириш масъулиятини бошқаларга: ишончли инсонлардан иборат мақсадли гуруҳга, стратегик режалаштириш бўлимига ёки бошқа лавозимли шахсларга юклайди. Раҳбар стратегияни яратиш жараёнидан четроқда бўлиб, ҳисоботлар ва мулоқотлар орқали ахборот олиб, кўрсатмалар бериши мумкин. Стратегик режа муҳокама этилгандан сўнг раҳбар уни

расмий тасдиқлайди. Ушбу ёндашувнинг камчилиги шундан иборатки, раҳбар стратегияни шакллантиришда бевосита қатнашмаганлиги учун стратегик сардорлик сифатларини йўқота бошлайди, натижада ижрочилар стратегик режалаштириш жараёнини унчалик муҳим эмас деган фикрга келадилар. Натижада компания самарали мақсадларни белгилаш қобилиятини йўқотади.

Ҳамкорликка асосланган ёндашув. Ушбу ёндашув юқорида келтирилган ёндашувлар орасидаги ўртача ўринни эгаллайди, раҳбар ўз қўли остидаги раҳбарларни шундай стратегияни яратишга жалб этадики, ушбу стратегияни амалга оширишга компаниянинг ҳамма аъзолари қатнашадилар ва қўллаб–қувватлайдилар. Ушбу ёндашувнинг ижобий томони шундан иборатки, ким стратегияни яратиш жавобгарлигини ўз зиммасига олса, стратегияни амалга ошириш жавобгарлиги ҳам унинг зиммасида бўлади.

Мусобақавий ёндашув. Раҳбарнинг ушбу ёндашувни амалга оширишдан мақсади, стратегияни яратиш жараёнидаги баҳс-музокараларда, кўп вақт ва меҳнатни талаб қиладиган кенгашларда шахсан қатнашишни ва ижрочиларни стратегияни яратишга рағбатлантиришни хоҳламаслигидир. Раҳбарлар стратегияни баҳоловчи ҳакамлар сифатида ҳаракат қиладилар. Стратегияга

нисбатан бундай ёндашув катта компаниялар раҳбарлари томонидан қўлланилади. Чунки ижрочи директорнинг ҳамма бизнес соҳалари стратегияси билан шуғулланишга имкони бўлмайди. Шунинг учун раҳбар стратегияни шакллантиришни мусобақа шаклида ташкил этади. Лекин раҳбар янги стратегияларни яратилишини рағбатлантириши лозим. Ғалаба қилган стратегиялар бирлаштириб, умумий стратегия яратилади. Ушбу ёндашувнинг камчилиги шундан иборатки, агар раҳбар стратегияни «бош архитектори» ролини бажарадиган бўлса, унинг шахсий баҳолашлари, маънавий қадриятлари, фалсафаси стратегияни яратишга кучли таъсир ўтказади. Раҳбар компаниянинг мақсадларини кучли ва кучсиз томонларини, рақобатбардошлигини яхши билсагина стратегиянинг марказлашган ҳолда яратилиши ва тадбиқ этилиши яхши натижа беради. Ушбу ёндашувнинг камчилиги шундан иборатки, стратегиянинг муваффақияти фақат бир кишига боғлиқ бўлиб қолади. Бундай усул катта компанияларда қўлланиши мумкин эмас.

Лекин стратегияни яратишда гуруҳлар кучидан фойдаланиш ҳам ўз камчилигига эга. Гуруҳлар ўз манфаатларини кўзлаб стратегияларни яратишлари мумкин, бундай стратегияда

ташаббускорлик ҳамда кучли ғоялар етишмаслиги ва ҳар хил чекинишлар кўплаб учрайди.

 # Раҳбарлар стратегияни яратишда тўртта ёндашувдан фойдаланишлари мумкин. Ёндашувларнинг ҳар бири ўзининг яхши ва ёмон томонларига эга.

Мусобақавий ёндашувнинг ижобий томони шундан иборатки, бунда қуйи поғона раҳбарларининг ташаббускорлиги рағбатлантирилади. Янги ғоя билан стратегияни бойитувчиларга кўпроқ имконият ва ресурслар берилади. Шу тарзда стратегияни мунтазам янгилаб бориш имкони туғилади. Лекин «Ғолиблар» ҳаракати компаниянинг турли поғоналарига тегишли эканлигини назарда тутсак, раҳбар таклифларни яхлитлаш учун уларни бир-бирига мослаштиришни ташкил этиши лозим.

Шундай қилиб, стратегияни яратишни тўртта усули ҳам ўзининг яхши ва ёмон томонларига эга. Уларни ҳар бирининг муваффақиятни ёки муваффақиятсизликни олиб келиши раҳбарга боғлиқ.

Таянч вазиятлар.

Ривожланиш йўналишини аниқлаш вазифаси миссияни яратишни, мақсадларни белгилашни ва стратегияни шакллантиришни ўзида мужассам этади. Мақсадларни белгилашнинг дастлабки даврида раҳбарлар ташкилотни қайси томонга йўналтиришни

тасаввур этишга ва «Ҳозирги пайтда бизнинг бизнес қандай бўлиши керак ва келажакда қандай бўлади?» деган саволга жавоб топишга ҳаракат қиладилар. Миссияни аниқ шакллантирилиши ташкилотни аниқ белгиланган йўлдан боришга ва ташкилий яхлитликни ҳис этишига ёрдам беради. Пухта ўйланган ва аниқ шакллантирилган миссия узоқ муддатли вазифаларни ечишда маёқ вазифасини бажаради ва ходимларда компания фаолиятига тегишли эканлигини билдирадиган ҳиссиётларни уйғотади.

Ривожланиш йўналишини аниқлашда навбатдаги қадам компания эришиши лозим бўлган молиявий ва стратегик мақсадлардир. Мақсадлар миссия шаклини аниқ фаолият турларига мос равишда ўзгартиради. Тасдиқланган мақсадлар ташкилотнинг маълум куч-ғайратини талаб этиши билан бирга эришиш мумкин бўлган даражада бўлиши лозим. Мақсадлар ўлчанадиган ва аниқ йўналишга эга бўлиши керак. Мақсадлар ҳар-бир ташкилий бирлик учун алоҳида белгиланади.

Ривожланиш йўналишини вазифаларини ечишни учинчи қадами бу- мақсадларга эришиш стратегиясини яратишдир. Корпоратив стратегия – коорпорация миқёсида, бизнес стратегия - бизнес йўналишлари ёки филиаллар бўйича, функционал стратегия -

ҳар бир бўлинма ва бўлимлар бўйича, оператив стратегия эса ҳар бир ишлаб чиқариш ёки ҳудудий бирликлар мақсадларига эришишни таъминлайди. Натижада ташкилотнинг стратегияси умумлаштирилган ва мувофиқлаштирилган кўринишга эга бўлади.

Стратегия ички ва ташқи омиллар таъсирида шаклланади. Компания бозорда тўқнаш келадиган ижтимоий, сиёсий, ҳуқуқий ва жамоатчилик омиллари, тармоқ жозибадорлиги, имконият ва хавф-хатар энг муҳим ташқи омиллар ҳисобланади. Компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари, рақобатбардошлиги, обрўталаблиги, бизнес фалсафаси ва раҳбарларнинг этик принциплари ҳамда компаниянинг маданияти асосий ички омиллар ҳисобланади. Кучли стратегия юқоридаги ҳамма омилларни эътиборга олиши лозим.

Стратегияни шаклантириш жараёнини бошқаришнинг тўрт асосий усули мавжуд: бош стратег ёндашуви, бунда раҳбар стратегиясининг «бош архитектори» бўлади; ваколатларни бериш ёндашуви; ҳамкорлик билан боғлиқ ёндашув ва мусобақавий ёндашув. Тўрт усул ҳам ўзининг устун томонларига ва камчиликларига эга. Уларнинг ҳар бири муваффақиятга ёки мағлубиятга олиб келиши мумкин. Бу стратегиянинг қанчалик

сифатли яратилиши ва амалга оширилиши малакали бошқарувга боғлиқ.

Тест саволлари.

1. Компаниялар аввалambор нималарга эга бўлиши лозим?
   1. стратегик ресурсларга;
   2. стратегик мақсадларга;
   3. стратегик бозорларга;
   4. стратегик тасаввурга.
2. 1. Истеъмолчилар талаби нимадан иборат ва қандай талаб қондирилаяпти?

   2. Қанақа истеъмолчилар гуруҳи ёки кимлар қондирилаяпти?

   3. Фойдаланиладиган технологиялар ва бажариладиган функциялар ёки истеъмолчиларнинг талаби қандай йўллар билан қондирилаяпти?

Ушбу саволлар нимани тўғри тасвирлаш учун берилади?
   1. миссияни тасвирлаш учун;
   2. стратегияни тасвирлаш учун;
   3. бизнесни тасвирлаш учун;
   4. ривожланиш йўналишини аниқлаш учун.

3. Бизнес соҳасини тўғри тасвирлаш учун қуйидаги учта омилни назарда тутиш лозим:
   1. Истеъмолчилар талаби нимадан иборат ва қандай талаб қондирилаяпти?
   2. Қанақа истеъмолчилар гуруҳи ёки кимлар қондирилаяпти?

   Давом эттиринг:
   1. фойдаланиладиган савдо, дилерлик ва дистрибютерлик тармоғининг самарадорлиги қандай?
   2. фойдаланиладиган товар маркаси, ташкилотнинг имижи ва миссияси мақсадга мувофиқми?

3. фойдаланиладиган технологиялар самарадорлиги қандай ёки истеъмолчиларнинг талаби қандай йўллар билан қондирилаяпти?
4. рақобатчилар товарларининг таннархи, бозор улуши, савдо нуқталари қандай жойлашган, товар таннархини пасайтириш учун яна қандай тадбир-чораларни амалга ошириш лозим?

4. Яхши пухта ўйланган миссия бошқарув қийматига эга бунда:

1. Миссияда компаниянинг келажак ривожланиш йўналиши белгиланади.

2. Миссия «кўр-кўрона» бошқарув таваккалчилигини, назоратсиз қарор қабул қилишни олдини олади.

3. Миссия ташкилот мақсадларини ифодалаш орқали ижрочилар мотивларини оширади.

Давом эттиринг:

1. миссия қуйи поғона раҳбарларига йўл кўрсатади ва уларга функционал хизматлар, мақсад ва стратегияни яратишга ёрдам беради;
2. миссия ташкилотни келажак истиқболини назарда тутган ҳолда тайёргарлик кўришга ёрдам беради;
3. миссия ташкилотни ташқи муҳит билан алоқаларни тўғри ўрнатишга ёрдам беради, мижозлар вақтини тежайди;
4. 1 ва 2 жавоблар тўғри.

5. «Ўлчаш мумкин бўлмаган нарсаларни бошқариб ҳам бўлмайди. Ўлчанди бажарилди - демакдир» деган фикр кимга тегишли?

1. Хьюлет Паккардга;
2. Билл Хьюлетга;
3. Билл Гейтсга;
4. Билл Клинтонга;

6. «Ўлчаш мумкин бўлмаган нарсаларни бошқариб ҳам бўлмайди. Ўлчанди бажарилди-демакдир,» деган фикр нималарга тегишли?

1. мақсадларга;
2. сиёсатга;
3. миссияга;

4. стратегияга.

7. Молиявий мақсадлар бу:

1. ташкилотнинг миссияси;
2. ташкилотнинг яшаш шартлари;
3. ташкилотнинг стратегияси;
4. ташкилотнинг келажаги.

8. Стратегик мақсадлар бу:

1. компаниянинг меҳнат унумдорлигини ва фойдасини таъминлаш;
2. компаниянинг рақобатбардошлигини ва бозор мавқеини мустаҳкамлаш;
3. компания товарларини ва хизматларини паст таннархларда мижозларга таклиф этишни таъминлаш;
4. компания бизнесларини тўғри баҳолаш ва уларни бир-бирига мувофиқлигини таъминлашдан иборат.

9. Капитал айланишини тезлаштириш, фойдани, дивидентларни, рентабилликни, акция нархларини ва бошқа шу кабиларни кўпайтириш:

1. молиявий мақсадларга;
2. узоқ муддатли мақсадларга;
3. стратегик мақсадларга;
4. қисқа муддатли мақсадларга тегишли.

10. Бозор улушини ва маҳсулот сифатини ошириш, асосий рақобатчиларга нисбатан харажатларни камайтириш, истеъмолчилар ўртасида обрў-эътиборни кўтариш, истеъмолчиларга хизмат кўрсатишни яхшилаш ва бошқа шу кабилар.

1. молиявий мақсадлар;
2. стратегик мақсадлар;
3. узоқ муддатли мақсадлар;
4. қисқа муддатли мақсадлар.

11. Мақсадлар кўпроқ:

1. пастдан юқорига қараб яратилади;
2. горизонтал бўйича яратилади;
3. юқоридан пастга қараб яратилади;

4. бошқарув поғоналари ўртасида яратилади.

12. Компания узоқ муддатли мақсадларга эришиш учун ўз ҳаракатларини, интилишини маълум соҳага йўналтирса:

1. компания ўзининг молиявий ниятини намойиш этган бўлади;
2. компания ўзининг узоқ муддатли ниятини намойиш этган бўлади;
3. компания ўзининг қисқа муддатли ниятини намойиш этган бўлади;
4. компания ўзининг стратегик ниятини намойиш этган бўлади.

13. Нима қилиш керак, қачон бажариш керак ва кимлар қатнашиши керак? деган саволларга:

1. ташкилот мақсади жавоб беради;
2. ташкилот сиёсати жавоб беради;
3. ташкилот стратегияси жавоб беради;
4. ташкилот миссияси жавоб беради.

14. Диверсификациялашган компания таркибига кирувчи барча корхоналарнинг корпоратив стратегияси қайси поғонада яратилади?

1. биринчи поғонада;
2. иккинчи поғонада;
3. учинчи поғонада;
4. тўртинчи поғонада.

15. Компанияни диверсификацияловчи алоҳида бизнес тури стратегияси қайси поғонада яратилади?

1. биринчи поғонада;
2. иккинчи поғонада;
3. учинчи поғонада;
4. тўртинчи поғонада.

16. Диверсификациялашган компанияни функционал стратегияси қайси поғонада яратилади?

1. биринчи поғонада;
2. иккинчи поғонада;
3. учинчи поғонада;

4. тўртинчи поғонада.

17. Диверсификациялашган компанияни ишчи бўлимларининг оператив стратегияси қайси поғонада яратилади?

1. биринчи поғонада;
2. иккинчи поғонада;
3. учинчи поғонада;
4. тўртинчи поғонада.

18. Бирлик бизнес ташкилотининг бизнес стратегияси қайси поғонада яратилади?

1. биринчи поғонада;
2. иккинчи поғонада;
3. учинчи поғонада;
4. тўртинчи поғонада.

19. Бирлик бизнес ташкилотининг функционал стратегиялари қайси поғонада яратилади?

1. биринчи поғонада;
2. иккинчи поғонада;
3. учинчи поғонада;
4. тўртинчи поғонада.

20. Бирлик бизнес ташкилотининг оператив стратегиялари қайси поғонада яратилади?

1. биринчи поғонада;
2. иккинчи поғонада;
3. учинчи поғонада;
4. тўртинчи поғонада.

21. Юқори унумдорликка эга структура комплексларини яратиш ва уларни бошқариш. Боғлиš структураларни синергик самарасини ошириш ва рақобатбардошлигини таъминлаш… Ушбу тамойиллар қанақа стратегияни яратишга тегишли?

1. корпоратив стратегияга;
2. бизнес стратегияга;

3. функционал стратегияга;
4. оператив стратегияга.

22. Тадбиркорликни муайян тармоғини рақобатбардошлигини ва рақобат устунлигини таъминловчи ҳаракатларни яратиш. Муҳит ўзгаришига қарши тадбир-чораларни амалга ошириш, асосий бўлимларни умумлаштириш. Компаниянинг махсус муаммоларига қарши тадбир-чоралар яратиш. Ушбу тамойиллар қанақа стратегияни яратишга тегишли?

1. корпоратив стратегияга;
2. бизнес стратегияга;
3. функционал стратегияга;
4. оператив стратегияга.

23. Бўлимлар ва хизматлар стратегиясини қўллаб-қувватлаш ҳаракатини яратиш. Стратегияни ривожлантириш бўйича қуйи поғона раҳбарлари таклифларини танқидий ўрганиш ва уларни тадбиқ этиш. Ушбу тамойиллар қанақа стратегияни яратишга тегишли?

1. корпоратив стратегияга;
2. бизнес стратегияга;
3. функционал стратегияга;
4. оператив стратегияга.

24. Ишчи гуруҳлар мақсадларини амалга ошириш ва бизнес стратегиясини тадбиš этиш учун аниқ йўналтирилган тадбир-чораларни яратиш. Ушбу тамойиллар қанақа стратегияни яратишга тегишли?

1. корпоратив стратегияга;
2. бизнес стратегияга;
3. функционал стратегияга;
4. оператив стратегияга.

25. Диверсификациялашган компанияни умумий бошқарув режаси нима деб аталади?

1. корпоратив стратегия;
2. бизнес стратегия;

3. функционал стратегия;
4. оператив стратегия.

26. Бирлик бизнесни бошқарув режаси нима деб аталади?

1. корпоратив стратегия;
2. бизнес стратегия;
3. функционал стратегия;
4. оператив стратегия.

27. Муайян бўлим ёки локал бизнесни бошқарув режаси нима деб аталади?

1. корпоратив стратегия;
2. бизнес стратегия;
3. функционал стратегия;
4. оператив стратегия.

28. Таянч ишлаб-чиқаришни (корхоналарни, савдо тармоқларини, тақсимот марказларини) ва стратегик аҳамиятга эга кундалик муаммоларни ҳал этишни бошқарув режаси нима деб аталади?

1. корпоратив стратегия;
2. бизнес стратегия;
3. функционал стратегия;
4. оператив стратегия.

29. Узоқ муддатли мустаҳкам рақобатбардош бозор мавқеини яратиш бу:

1. корпоратив стратегиянинг марказий элементи;
2. бизнес стратегиянинг марказий элементи;
3. функционал стратегиянинг марказий элементи;
4. оператив стратегиянинг марказий элементи.

30. Ишлаб-чиқариш ва хўжалик фаолиятини юритиш, маркетинг ҳамда талаб ва тақсимотни рағбатлантириш, илмий изланишлар, конструкторлик ва технология бу:

1. асосий корпоратив стратегиялар;
2. асосий бизнес стратегиялар;
3. асосий функционал стратегиялар;

4. асосий оператив стратегиялар.

31. Ташқи муҳит ўзгаришларига қарши амалга ошириладиган тадбир-чоралар. Вертикал интеграцияга ёндашувлар компаниянинг рақобат мавқеини таъминлайдиган ҳаракатлар ва бошқа шу кабилар:

1. корпоратив стратегиянинг асосий элементлари;
2. бизнес стратегиянинг асосий элементлари;
3. функционал стратегиянинг асосий элементлари;
4. оператив стратегиянинг асосий элементлари.

32. Бизнеснинг таянч бўлимларини (корхона, савдо, тақсимот марказлари) қандай бошқаришни ва муҳим стратегик вазифаларни (реклама, материаллар, заҳираларни бошқариш, техник хизмат кўрсатиш ва таъминот) қандай ҳал қилишни кўрсатадиган стратегия бу:

1. корпоратив стратегия;
2. бизнес стратегия;
3. функционал стратегия;
4. оператив стратегия.

33. Оператив стратегияларни кимлар яратади?

1. олий поғона раҳбарлари;
2. ўрта поғона раҳбарлари;
3. қуйи поғона раҳбарлари;
4. бизнес раҳбарлари.

34. Бошқарув иерархиясида аввалambор:

1. мақсад, миссия, стратегия яратилади;
2. стратегия, миссия, мақсад яратилади;
3. миссия, мақсад, стратегия яратилади;
4. стратегия, мақсад, миссия яратилади.

35. Ижтимоий, сиёсий, юридик ва инсоний омиллар компанияни:

1. ички омиллари;
2. ташқи омиллари;
3. бевосита таъсир этувчи омиллари;

4. билвосита таъсир этувчи омиллари.

36. Тармоқ жозибадорлиги ва ундаги ўзгаришлар, рақобат шарт-шароитлари компанияни:

1. ички омиллари;
2. ташқи омиллари;
3. бевосита таъсир этувчи омиллари;
4. билвосита таъсир этувчи омиллари.

37. Компания имкониятлари ва хавф-хатари бу:

1. ички омиллари;
2. ташқи омиллари;
3. бевосита таъсир этувчи омиллари;
4. билвосита таъсир этувчи омиллари.

38. Компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари ва унинг рақобат имкониятлари бу:

1. ички омиллари;
2. ташқи омиллари;
3. бевосита таъсир этувчи омиллари;
4. билвосита таъсир этувчи омиллари.

39. Бош раҳбарнинг тадбиркорлик сифатлари ва аќлоқий тамойиллари бу:

1. ички омиллари;
2. ташқи омиллари;
3. бевосита таъсир этувчи омиллари;
4. билвосита таъсир этувчи омиллари.

40. Ижтимоий, сиёсий, юридик ва инсоний омиллар компаниянинг стратегик ҳаракатларини:

1. самарадор қилади;
2. самарасиз қилади;
3. чегаралайди;
4. чегараламайди.

41. Компания рақобатга бардош бера олмаслигини олдиндан кўра билса ёки муҳит ноқулай томонга ўзгараётганини сезса, у ўз маблағларини:

1. турдош бизнесларга инвестиция қилиши мумкин;
2. нотурдош бизнесларга инвестиция қилиши мумкин;
3. турдош ва нотурдош бизнесларга инвестиция қилиши мумкин;
4. зудлик билан муомиладан чиқариши ва депозитга қўйиши мумкин.

42. Компания яхши бажара олмайдиган томонларга асосланган стратегия:

1. самарали;
2. самарасиз;
3. хавфли;
4. хавфсиз.

43. Истеъмолчиларга сифатли товар ва хизматларни таклиф этиш, акционерлар фойдасини устункор йўналиш деб қараш, ишлаб-чиқаришни молиялаш учун узоқ муддатли қарз омиллардан воз кечиш, ижодкорликни ва ташаббускорликни қўллаб-қувватлаш ва ходимлар ўзларини компанияни тўла қонли аъзоси деб ҳисоблаши бу:

1. асосий урф-одатлар;
2. асосий этик меъёрлар;
3. асосий қоидалар;
4. асосий қадриятлар.

44. Қанақа стратегик ҳаракатларни қўллашни ва қанақаларини рад этишни аниқлашга компания қадриятлари ва маданияти….

1. таъсир қилади;
2. таъсир қилмайди;
3. хал қилувчи ахамиятга эга;
4. фарқи йўқ.

45. 1) хусусий акциядорлар; 2) ишчилар; 3) истеъмолчилар; 4) таъминотчилар; 5) жамият.

Ушбу инсоний гуруҳлар:

1. бизнес олдида жавобгар;

2. бизнеснинг фойда олиш манбалари;
3. бизнесни қўллаб-қувватловчи гуруҳлар;
4. ҳар-қандай бизнес улар олдида жавобгар.

46. Стратегияни мувофиқлик тести, рақобатбардошлик тести ва меҳнат унумдорлиги тестидан ўтказиш нима деб аталади?

1. стратегияни мослашувчанлик текшируви;
2. стратегияни технологик текшируви;
3. стратегияни сиёсий текшируви;
4. стратегияни самарадорлик текшируви.

47. Компаниянинг стратегияси нечта тестдан муваффақиятли ўтиши шарт?

1. иккита;
2. учта;
3. тўртта;
4. бешта.

48. Аниқлик, стратегияни яратувчиларнинг ўзаро ички қарама-қаршилигини мавжуд эмаслиги, стратегиянинг шахсий қадриятларга ва раҳбарлар режаларига мос келиши, таваккалчилик ва қайишқоқлик бу:

1. мувофиқлик тестининг баҳолаш мезонлари;
2. рақобатбардошлик тестининг баҳолаш мезонлари;
3. меҳнат унумдорлигини тестининг баҳолаш мезонлари;
4. стратегияни баҳолашнинг бошқа мезонлари.

49. Компания стратегияси муваффақият келтиради қачонки;

1. компания мавқеига мос келса;
2. рақобатбардошликни таъминласа;
3. фаолиятни такомиллаштирса;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

50. Раҳбарлар стратегияни яратишда нечта ёндашувдан фойдаланиш мумкин?

1. иккита;
2. учта;
3. тўртта;

4. бешта.

51. Раҳбар стратегияни «Бош архитектори» сифатида асосий тамойилларни яратиши бу:

1. асосий стратег ёндашуви;
2. бошқаларга ваколатни бериш ёндашуви;
3. ҳамкорликка асосланган ёндашув;
4. мусобақавий ёндашув.

52. Раҳбар стратегияни яратишни мақсадли гуруҳга, стратегик режалаштириш бўлимига ёки бошқа мансабдор шахсларга юклаши бу:

1. асосий стратег ёндашуви;
2. бошқаларга ваколатни бериш ёндашуви;
3. Ќамкорликка асосланган ёндашув;
4. мусобақавий ёндашув.

53. Раҳбар ўз Ўл остидаги раҳбарларни шундай стратегияни яратишга жалб этадики, ушбу стратегияни амалга оширишда компаниянинг ҳамма аъзолари қатнашадилар ва қўллаб-қувватлайдилар. Бу:

1. асосий стратег ёндашуви;
2. бошқаларга ваколатни бериш ёндашуви;
3. Ќамкорликка асосланган ёндашув;
4. мусобақавий ёндашув.

54. Ушбу ёндашувдан катта компаниялар раҳбарлари фойдаланадилар. Ижрочи директор ҳамма бизнес соҳалари билан шахсан шуғулланишга вақти етишмаслиги туфайли у стратегияни яратиш жараёнини рақобатли гуруҳлар ўртасида ташкил этади. Бу:

1. асосий стратег ёндашуви;
2. бошқаларга ваколатни бериш ёндашуви;
3. ҳамкорликка асосланган ёндашув;
4. мусобақавий ёндашув.

55. Ушбу ёндашувнинг камчилиги шундан иборатки, стратегиянинг муваффақияти фақат бир кишига боғлиš бўлиб қолади. Бу камчилик қайси ёндашувга тегишли?

1. асосий стратег ёндашувига;
2. ваколатларни бериш ёндашувига;
3. ҳамкорликка асосланган ёндашувига;
4. мусобақавий ёндашувига.

56. Раҳбар стратегияни яратишга бевосита қатнашмаганлиги учун стратегик сардорлик сифатларини йœқота бошлайди. Бу камчилик қайси ёндашувга тегишли?

1. асосий стратег ёндашувига;
2. ваколатларни бериш ёндашувига;
3. ҳамкорликка асосланган ёндашувига;
4. мусобақавий ёндашувига.

57. Ушбу ёндашувнинг ижобий томони шундан иборатки, қайси раҳбар стратегияни яратиш жавобгарлигини ўз зиммасига олса, уни амалга ошириш ҳам шу раҳбарнинг зиммасида бўлади. Бу тегишли.?

1. асосий стратег ёндашувига;
2. ваколатларни бериш ёндашувига;
3. ҳамкорликка асосланган ёндашувига;
4. мусобақавий ёндашувига.

58. Гуруҳлар ўз манфаатларини кўзлаб, стратегияларни яратиши натижасида унда ташаббускорлик етишмайди, ҳар-хил чекинишлар учрайди.

Ушбу камчиликлар қайси ёндашувга тегишли?

1. асосий стратег ёндашувига;
2. ваколатларни бериш ёндашувига;
3. ҳамкорликка асосланган ёндашувига;
4. мусобақавий ёндашувига.

59. «Ғолиблар» ҳаракати компаниянинг:

1. олий поғонасига тегишли;
2. ўрта поғонасига тегишли;
3. қуйи поғонасига тегишли;
4. ҳар-хил поғоналарига тегишли.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. Каримов И.А. ¡збекистон иштисодий сиёсатининг устувор йœналишлари. Тошкент. ¡збекистон, 1993й.

2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2007г.

3. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989г.

4. Дойль П. Маркетинг – менеджмент как стратегия долговременного успеха предприятия. Электронное издание. – М.: ИД «Равновесие», 2006г.

5. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г. и др. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент. Учебник**.** – Харьков: Олант 2002г.

6. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организаций. Учебник, 3-е издание. М.: Маркет ДС, 2008г.

7. Ходкинсон Дж., Сперроу П. Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента.- Харьков: Гуманитарный центр, 2007г.

8. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007г.

ТАРМОҚДАГИ РАҚОБАТ

ВАЗИЯТИНИ ТАЌЛИЛ ЭТИШ.

Стратегияни яратиш шундай фаолиятки, бунда раҳбарнинг фақат яхши нияти ва ижодий ёндашуви етарли эмас. Стратегияни яратиш чуқур бошқарув таҳлилини талаб қилади. Стратегия ташқи ва ички омилларга тўлиқ мос келмаса, унинг амалга ошиши номаълум бўлиб қолаверади. Бунда асосан икки омилга эътибор бериш лозим:

1) тармоқдаги рақобат вазияти.

2) компаниянинг ички шарт-шароити ва рақобат мавқеи.

Раҳбарлар компаниянинг вазиятини таҳлил этмай туриб, яъни ташқи муҳитни ва компания имкониятларини таҳлил этмасдан ривожланиш йўналишини ва стратегияни танлай олмайдилар.

Тармоқлар бир-биридан иқтисодий хусусиятлари, рақобат вазияти ва келажак истиқболи билан фарк қилади. Тармоқда технологияни ривожланиши – секин ёки жадал, капиталга бўлган эҳтиёж - паст ёки юқори, бозорлар - маҳаллий ёки халқаро, маҳсулот - индивидуаллашган ёки стандарт, рақобат - кучли ёки кучсиз, маҳсулотнинг самарадорлик даражаси - паст ёки юқори, хизмат кўрсатиш ва реклама - паст ёки юқори бўлиши мумкин.

Тармоқдаги вазият ва рақобат таҳлили қуйидаги саволларга жавоб бериш орқали амалга оширилади.

1. Тармоқнинг асосий иқтисодий хусусиятлари қанақа?
2. Тармоқда қанақа рақобат кучлари ҳаракат қилади ва уларнинг ҳар бирининг қудрати қандай?
3. Тармоқдаги ўзгаришларни юз беришига нима мажбур қилади?
4. Қайси компаниялар кучли ва кучсиз рақобат мавқеига эга?
5. Кимлар навбатдаги стратегик ҳаракатларни амалга оширади ва унинг мақсади нима?
6. Қанақа асосий омиллар рақобат муваффақиятини ва мағлубиятини белгилайди?
7. Ўртачадан юқорироқ фойда олиш нуқтаи-назаридан тармоқнинг келажакдаги жозибадорлиги қандай?

3.1. Тармоқнинг асосий иқтисодий кўрсаткичлари қанақа?

Тармоқлар бир-биридан иқтисодий хусусиятлари ва таркиби билан фарқланганлиги туфайли тармоқ ва рақобат таҳлили иқтисодий кўрсаткичларни таҳлил этишдан бошланади (расм 3.1).

 # Иқтисодий кўрсаткичлар компания фойдаланиши мумкин бўлган стратегияларни чегаралайди.

Тармоқ деганда бозорнинг кичик бир сигментида ҳаракатланувчи компаниялар рақобати назарда тутилади. Тармоқнинг иқтисодий кўрсаткичларни аниқлашда таҳлил этилиши лозим бўлган омиллар асосан бир хил бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

Бозор ҳажми

Рақобат кўлами (маҳаллий, регионал, миллий, халқаро ёки глобал)

Бозорнинг ривожланиш тезлиги. Бозор ривожланишнинг қайси даврида турибди? (ривожланишнинг дастлабки даври, тезкор ривожланиш даври, тўйиниш даври, ўзгармас даври, эскириш, сўниш ва йўқолиш даврлари)

Рақобатчилар сони ва уларнинг ўлчами. Тармоқда кўплаб майда ёки бир неча йирик компаниялар етакчими?

Харидорлар сони ва уларнинг нисбий тақсимоти.

Интеграция олдинга ёки орқага ривожланиши анъанаси мавжудлиги.

Тармоққа кириш ва ундан чиқиш енгиллиги.

Технологик ўзгаришлар тезлиги.

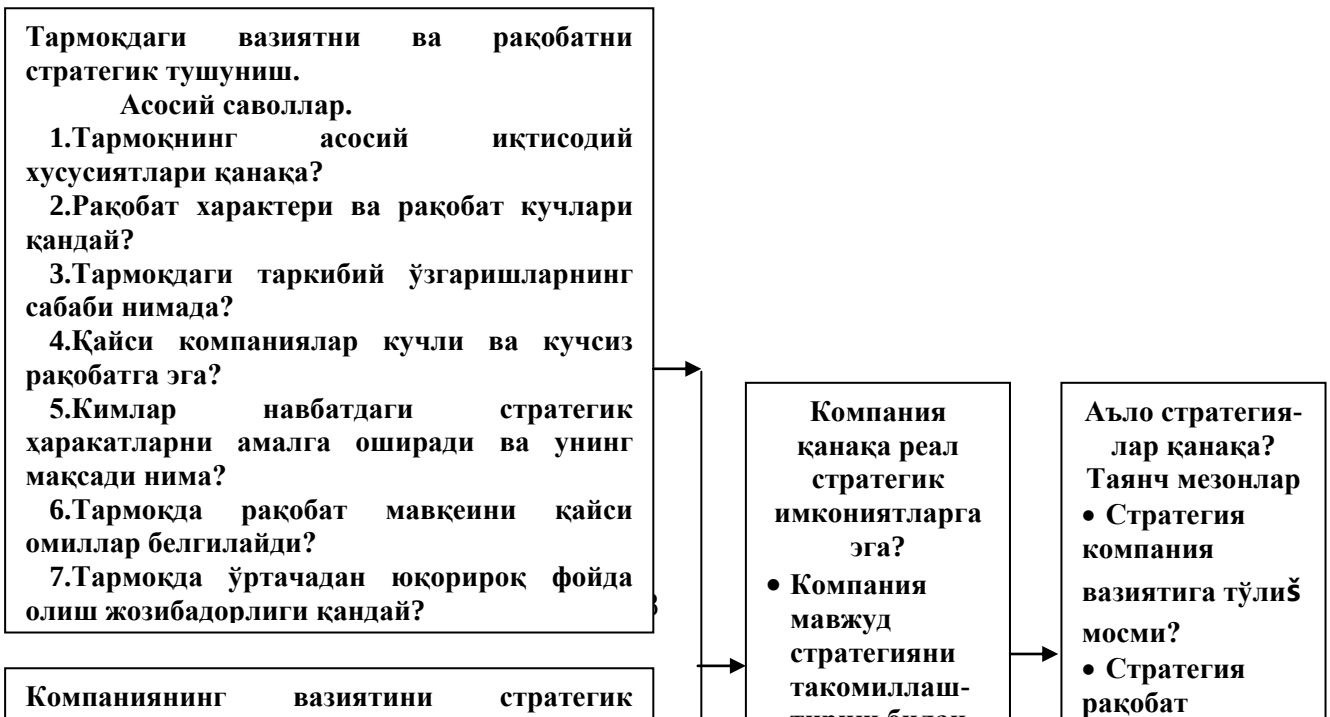
Маҳсулотнинг юқори ёки паст индивидуаллашганлиги ёки стандартлиги.

Компания ўз харажатларида, ишлаб чиқаришда, транспортировкада, маркетингда ва рекламада масштаб кўлами самарадорлигидан фойдаланиши мумкинми?

Тармоқда маҳсулот ишлаб чиқариш ошиб борган сари маҳсулотнинг таннархи пасайиши анъанаси мавжудми?

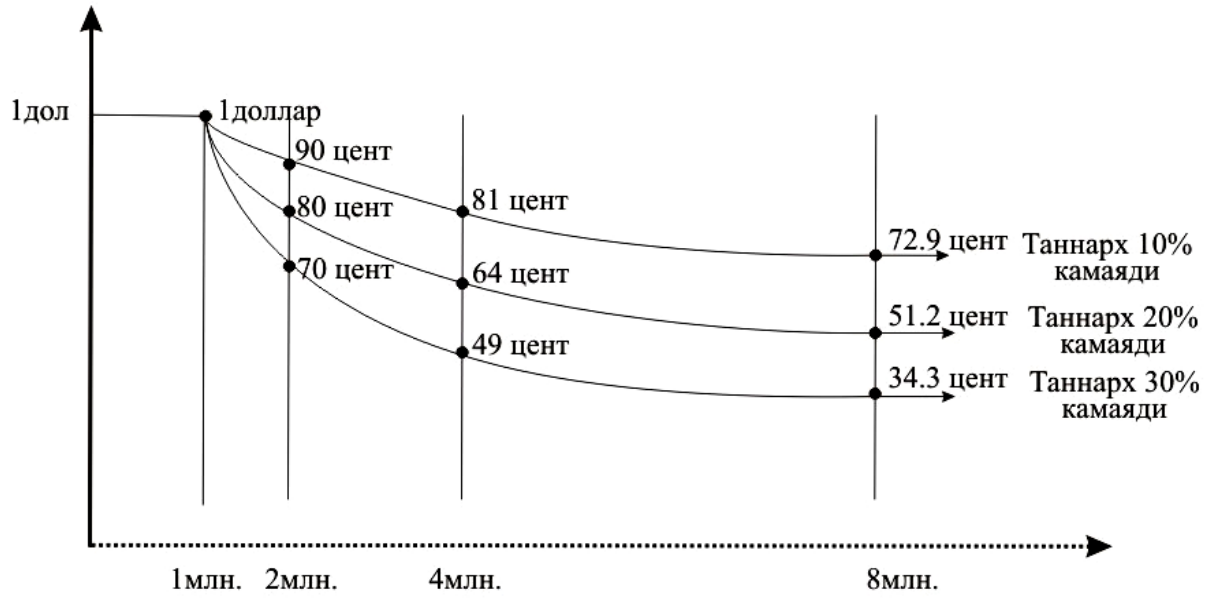
Тармоқда капиталга эҳтиёж даражаси қандай?

Тармоққа юқори ёки паст фойда олиш хосми?



Маҳсулот ҳажми 2 мартадан ошиб борганда таннархни 10, 20, 30% га пасайишини таққослаш

жадвал 3.1.



Ярим ўтказгичлар ишлаб чиқариш саноатидаги каби тармоқларда ўзлаштириш эгри чизиғи самарасининг мавжудлиги маҳсулот ишлаб чиқариши ҳажми 2 марта ошганида ҳар сафар таннарх 20% га камаяди. Масалан: микросхемалар ишлаб чиқариш маҳсулот ҳажми 2 мартадан ошиб борса, 1 млн бирлик маҳсулот таннархи 1 $ бўлса, 2 млн. да - 80 цент, 4 млн. да - 64 цент, 8 млн. да эса 51,2 центни ташкил этади (жадвал 3.1).

 # Асосий принцип. ***Ўзлаштириш, ўқитиш ёки ишлаб чиқариш ҳажмини, ошиши маҳсулотнинг таннархини сезиларли пасайишига олиб келса, бозорнинг максимал улушини эгаллаш стратегияси маҳсулот ишлаб чиқарувчига паст харажатлар асосида рақобат устунлигини таьминлаши мумкин.***

[1]А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Москва. Инфра-М. 2000г. стр. 82

Рақобат характери ва ҳар бир рақобат кучи интенсивлиги қандай?

Қуйида иқтисодий кўрсаткичларни, бошқарув стратегиясини шакллантиришга таьсири намойиш этилади (жадвал 3.2).

Жадвал 3.2.

О М И Л	**Т А Ъ С И Р**
#Бозор ўлчами	#Кичик бозорлар янги қудратли рақобатчиларни жалб этмайди. Катта бозорлар рақобатчиларни енгишни, барқарор мавқега эга бўлишни истовчи компанияларни юқори фойда келтирувчи тармоқларга жалб этади.
#Бозорнинг ўсиш тезлиги	#Тез ўсиш бозорга киришни, рақобатни кескинлашувини ва кучсиз рақобатчиларни сиқиб чиқаришни рағбатлантиради.
#Ишлаб чиқариш қувватларининг ошиши ёки пасайиши	# Ишлаб чиқариш қувватларининг ошиши нархларнинг ва фойданинг пасайишига, қисқариши эса нарх ва фойданинг ўсишига олиб келади.
# Бозорга кириш ва чиқиш	#Юқори тўсиқлар бозорда ҳаракатланувчи компаниялар мавқеини ҳимоя қилади. Паст

тўсиқлари	тўсиқлар эса янги рақобатчиларни бозорга жалб этади.
#Истеъмолчилар учун товар юқори нархли ҳисобланади.	#Кўпгина истеъмолчилар арзонроқ товарни излайдилар.
#Стандарт маҳсулот	#Истеъмолчилар катта куч ҳисобланади, чунки улар бир таъминотчидан иккинчисига ўтиб кетиши мумкин.
#Тезкор технологик ўзгаришлар	#Технология ва асбоб-ускуналар тезлик билан эскиради. Инвестициялар таваккалчилик хусусиятига эга.
#Капиталга эҳтиёж	#Катта ҳажмдаги капиталга талаблар инвестиция қарорларини буҳронига сабаб бўлиши мумкин. Пул маблағларини вақт бўйича тақсимоти муҳим ҳисобланади. Кириш ва чиқиш тўсиқлари вужудга келади.
#Вертикал интеграция	#Капиталга эҳтиёж ошади. Интеграциялашган ва интеграциялашмаган компаниялар ўртасида харажатлар рақобати вужудга келади.

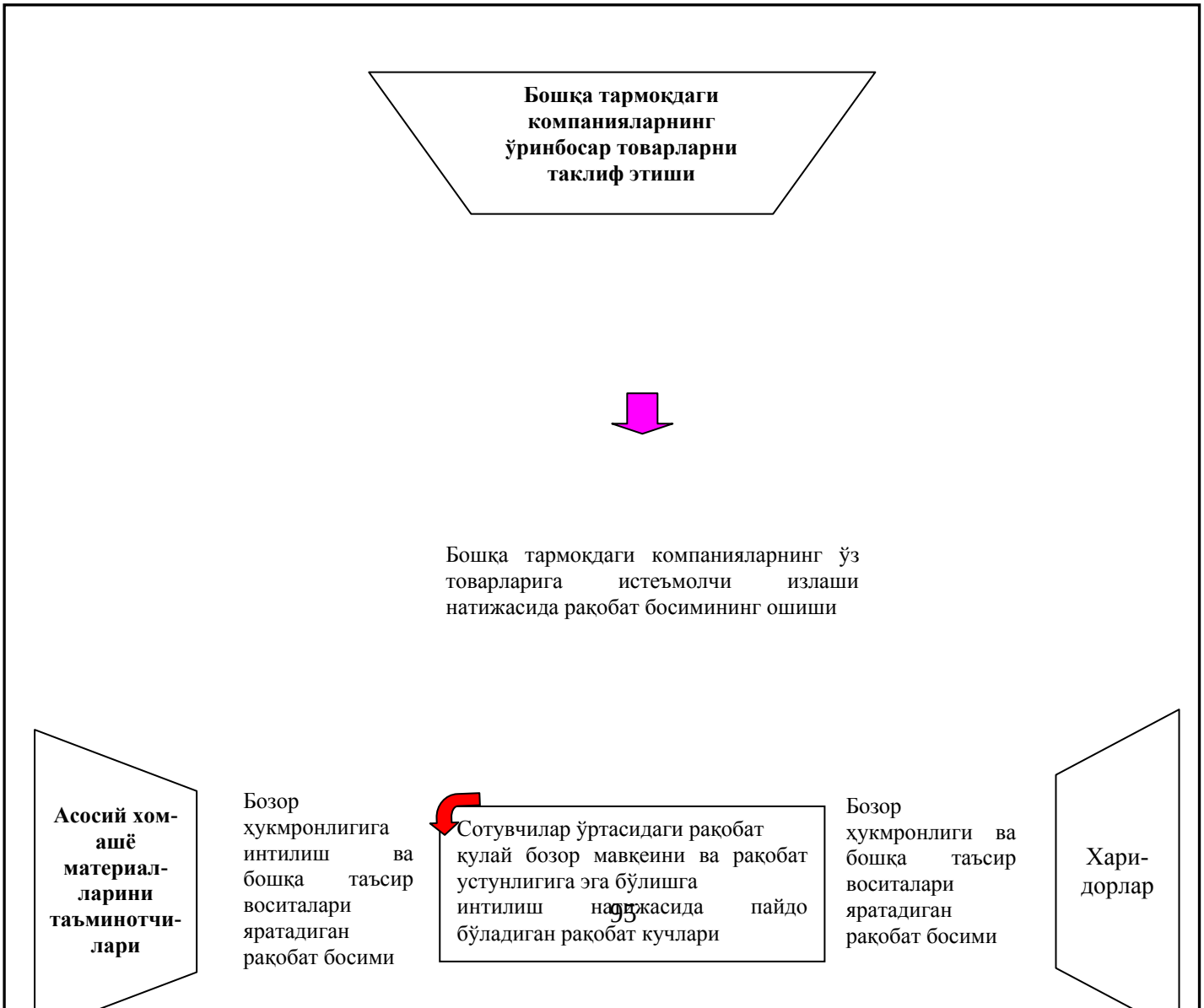
#Масштаб кўлами самараси	# Ишлаб чиқариш харажатларининг пасайиши ишлаб чиқаришни ва бозор улушини ўсишига олиб келади
#Маҳсулотни тез ўзгариши	# Маҳсулотнинг ғаётий цикли қисқаради. Рақобатчилар узиб кетиши эҳтимоли вужудга келиши сабабли таваккалчилик ошади.

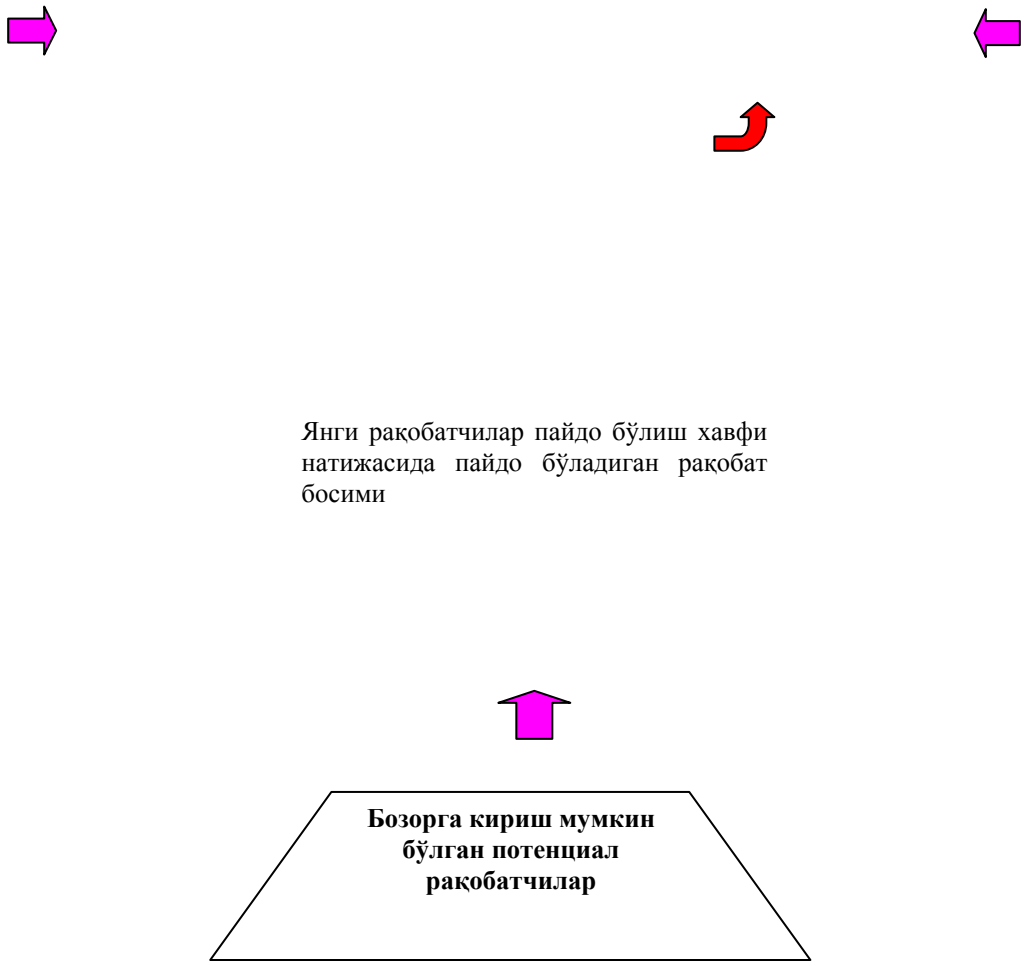
Беш рақобат кучлари модели.

Гарвард бизнес мактаби профессори Майкл Портернинг фикрича тармоқдаги рақобат вазияти беш рақобат кучи натижасидир. Ушбу рақобат кучлари қуйидагилардан иборат:

1. Тармоқдаги сотувчилар рақобати
2. Бошқа тармоқлардаги рақобатчи компанияларнинг ўринбосар товарлар ёрдамида истеъмолчиларнинг жалб этиш ҳаракатлари
3. Янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши
4. Хом-ашё таъминотчиларининг бозор ҳукмронлиги ва таъсир воситаси.
5. Маҳсулот истеъмолчиларининг бозор ҳукмронлиги ва таъсир воситаси.

Тармоқдаги сотувчилар рақобати. Юқорида келтирилган бешта рақобатлардан энг кескини бозор мавқеи учун курашдан иборат бўлади. Бир неча рақобатчи компаниялар истеъмолчилар эҳтиёжини тўлароқ қондиришга ҳаракат қилиши рақобатга сабаб бўлади. Рақобатчиларнинг нархларни пасайтириши, товар жозибадорлигини ва хизматлар сифатини ошириши, сотишни рағбатлантириши ва янги маҳсулотларни ишлаб чиқариши тармоқдаги рақобат даражасини кескинлаштиради (расм 3.3).





Расм 3.3. Беш рақобат кучлари модели: асосий аналитик ускуна[1]

Рақобат даражасини фақат сотувчилар рақобати белгиламайди, бунда нарх, сифат, товардан фойдаланиш хусусиятлари, истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш, кафолотлар, дилерлик

тармоқлари, маҳсулотни такомиллаштириш, ҳимоя ва ҳужум тактикалари ҳам рақобат босимини белгилайди.

---

[1]А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менежмент. Москва. Инфра-М. 2000г. стр. 62

таҳлил этиладиган тармоқдан қатъий назар компания рақобатига таъсир этувчи умумий омиллар мавжуд.

> # ***Рақобатли бозорлар принципи. Компаниялар рақобати бу динамик жараён бўлиб, бунда ҳужум ва ҳимоя ҳаракатлари кузатилади ва рақобат кураши йўналиши ўзгариб туради.***

1. Рақобатчилар сони ошиб, уларнинг имкониятлари тенглашиб борган сари рақобат кескинлашади.
2. Рақобатчилар маҳсулотига талаб аста-секинлик билан ошиб борган сари рақобат кескинлашади.
3. Товарлар таннархини пасайтириш орқали нархларни пасайтиришга интилиш рақобатни кескинлаштиради.
4. Истеъмолчилар ўз эҳтиёжларини қондиришда бир таъминотчи товаридан иккинчисига ўтиш харажатлари паст бўлса, рақобат кескинлашади.
5. Ўз бозор мавқеидан қониқмаган рақобатчи бошқалар ҳисобига бозор улушини кенгайтирмоқчи бўлса, рақобат кескинлашади.
6. Муваффақиятли стратегик ҳаракатлар натижасига пропорционал равищда рақобат кескинлашади.

7. Тармоқдан чиқиш харажатларига нисбатан тармоқда қолиш харажатлари юқори бўлса, рақобат кескинлашади.
8. Рақобатчи компаниялар стратегияси, ресурслари, корпоратив манфаатлари ва келиб чиқиши мамлакатлари хусусиятлари турлича бўлса, рақобат хавфли ва ноаниқ бўлади. Сотувчиларнинг гуруҳларига таваккалчи авантюристлар ҳам киради. Ҳар хил ҳаракатлар билан улар ноаниқ ва кескин рақобат муҳитини вужудга келтирадилар.
9. Бошқа тармоқлардаги қудратли компаниялар кучсиз фирмаларни сотиб олиб, уни кучли ва агрессив фирмага айлантириш ҳаракатлари рақобатни кескинлаштиради.

Тармоққа кириш рақобати. Янги рақобатчиларнинг бозорга кириши ва хавф туғдириши қуйидаги икки омил билан аниқланади:

Тармоққа кириш тўсиқлари ва тармоқда мавжуд рақобатчиларнинг янги кириб келган фирмага муносабати. Янги компанияларнинг тармоққа кириш харажатларининг юқорилиги кириш тўсиғи мавжудлигини билдиради. Кириш тўсиғининг бир неча турлари мавжуд. Жумладан:

 # Масштаб самараси.

Масштаб самараси бозорга киришни қийинлаштиради, чунки потенциал рақобатчилардан катта ишлаб чиқариш ҳажмлари билан бозорга кириш талаб этилади ёки ноқулай бозор мавқеига рози бўлишга мажбур этади. Катта масштаб самарасини енгиш қийин муаммо ҳисобланади. Ушбу тўсиқдан ташқари реклама, маркетинг, тақсимот, сервис-хизмат кўрсатиш, хом-ашёни харид қилиш ва илмий изланишлар тўсиқлари ҳам мавжуд.

#Илғор технологияга етишиш имконияти мавжуд эмаслиги.

#Тажриба ошиши (ўзлаштириш ва ўқитиш) самараси мавжудлиги

#Харидорларнинг маълум савдо маркасини маъқул кўриши.

Янги рақобатчи харидорларни ишонтириш учун реклама харажатларини ошириши лозим.

 # Капиталга эҳтиёж.

Бозорга кириш қанчалик кўп капитални талаб қилса, ушбу бозорга кириш шунчалик қийиндир. Ишлаб чиқариш қувватлари, айланма капитал, заҳиралар, истеъмолчилар кредити, реклама ва бошқалар капитал эҳтиёжини яратади.

 # Масштаб кўлами билан боғлиқ бўлмаган харажатлар.

Тармоққа янги кириб келаётган компанияларга нисбатан тармоқда мавжуд компаниялар

 # Рақобатли бозорлар принципи. Бозорга кириш тўсиқлари паст бўлса, бозорда аввалдан мавжуд компаниялар кескин рақобат курашини истамаса, янги рақобатчини фойда даражаси қониқтирса, бозорда янги рақобатчилар пайдо бўлиш хавфи туғилади.

устунликка эга. Хом ашё манбаларининг бандлиги, патентлар, тажриба ва бошқалар тармоқда мавжуд компанияларга устунлик беради.

#Тақсимот каналларининг таъсири.

Тақсимот каналларининг бандлиги янги компанияга муаммолар туғдиради. Тақсимотчилар янги компаниянинг товарларини қабул қилмасликлари мумкин.

#Маъмурий ва сиёсий муаммолар. Давлат органлари янги тармоққа киришни рухсатнома ва лицензиялар орқали тўсқинлик қилиши ёки таъқиқлаши ҳам мумкин.

#Халқаро савдодаги чегаралар ва таърифлар. Давлат ўз товар ишлаб чиқарувчиларини ҳимоя қилиш мақсадида хорижий товарлар учун (антидемпинг қонунлари, квоталар, божлар) тўсиқлар яратади.

«Янги рақобатчиларни тармоққа киришини рағбатлантирувчи фойда даражаси етарли жозибадорми?» - деган саволнинг жавоби ижобий бўлса, тармоққа киришни истовчи компаниялар ўртасидаги рақобат кураши кескинлашади.

Ўринбосар товарларнинг рақобати. Кўзойнак ишлаб чиқарувчилар контакт линза ишлаб чиқарувчилар билан, табиий қанд-шакар ишлаб чиқарувчилар сунъий шакар маҳсулотларини ишлаб чиқарувчилар билан, сунъий упаковка материалларини ишлаб

чиқарувчилар (пластмасса) табиий (бутилка, банка, картон…..) упаковка материал ишлаб чиқарувчилар билан рақобатлашадилар.

Ўринбосар товарларнинг бозордаги рақобатни кескинлаштиришнинг бир неча йўналишлари мавжуд:

1. Ўринбосар товарлар тармоқдаги нарх чегарасини белгилайди. Рақобатчилар асосий товарларга нарх белгилашда истеъмолчиларнинг ўринбосар товарларга ўтиб кетмаслигини эътиборга олишлари лозим. Шу билан бирга ўринбосар товарлар тармоқдаги фойда даражасига ҳам таъсир қилади.

2. Ўринбосар товарларга етишиш осонлиги харидорларнинг товар нархларини, эксплуатация хусусиятларини ва уларнинг сифатини таққослашига олиб келади.

Ўринбосар товарларнинг нархи қанчалик паст ва сифати юқори бўлиб, асосий товардан ўринбосар товарга ўтиш харажатлари қанчалик паст бўлса, ўринбосар товарлар яратадиган рақобат шунчалик кучли бўлади.

 # Рақобатли бозорлар принципи. Рақобати компанияларнинг таъминотчилари ноқулай бозор шароитини яратиш, нарх, сифат ва таъминотнинг ишончлилигини ошириш орқали кучли рақобат таъсирига эга бўлишлари мумкин.

Таъминотчиларнинг бозор ҳукмронлиги. Таъминотчиларнинг рақобат кучи - уларнинг бозорга босим кучини белгиловчи товар хусусиятлари ва бозор вазияти билан белгиланади. Стандарт

товарни кўплаб таъминотчилардан сотиб олиш мумкин бўлса, таъминотчининг рақобат кучи юқори бўлмайди. Бундай вазиятда исталган товарни сотиб олиш мумкин бўлади.

Таъминот қийинлашган вазиятда истеъмолчилар шунчалик ташвишга тушадиларки, натижада улар таъминотчилар таклифини қабул қиладилар. Ушбу вазият таъминотчиларнинг бозор ҳокимлигини белгиламайди. Чунки таъминотчиларнинг фаровонлиги истеъмолчи фаровонлиги билан чамбарчас боғлиқ.

Муайян деталларни ўзи ишлаб чиқарган компания харажатларига қараганда, таъминотчилар харажатлари камроқ бўлса, улар бозор ҳокимлигига эришадилар.

Истеъмолчиларнинг бозор ҳукмронлиги. Истеъмолчиларнинг ҳам рақобат кучи паст ёки юқори бўлиши мумкин. Бир неча ҳолларда истеъмолчилар бозор ҳокимиятига эга бўладилар. Истеъмолчи қанчалик кўп товарни сотиб олмоқчи бўлса, у таъминотчи билан музокараларда шунчалик катта имкониятларга эга бўлади. Ўринбосар товарларга ўтиш осон бўлганда ҳам, истеъмолчилар рақобат кучига эга бўладилар.

 # Рақобатли бозорлар принципи. Нархларни, сифатни, сервис хизматини ва товар сотилишини бошқа шартларини истеъмолчилар назорат қилсалар, улар рақобат кучига айланадилар.

Беш рақобат кучидан стратегик фойдаланиш. Раҳбар муҳитни таҳлил этиши учун беш рақобат кучидан ҳар бирини жиддий баҳолаши лозим. Тармоқдаги рақобат қанчалик юқори бўлса, унинг умумий фойдалилик даражаси шунчалик паст бўлади.

Беш рақобат кучи таъсирида кескин вазиятлар вужудга келади. Узоқ вақт мобайнида тармоқда ўртачадан паст фойда олиниши ёки умуман ҳамма фирмалар зарар кўриши мумкин.

Бозорда рақобат кучайиши, бозорга кириш харажатлари пастлиги, ўринбосар товарлар босими юқорилиги, таъминотчилар ва истеъмолчилар ҳокимияти кучлилиги тармоқнинг жозибадорлигини ва ундан фойда олиш имкониятларини пасайтиради.

Рақобат кучлари билан муваффақиятли курашиш учун раҳбар шундай стратегияни яратиши лозимки; 1) ушбу стратегия имкони борича компанияни беш рақобат кучи таъсиридан ҳимоялаши лозим; 2) компания учун қулай йўналишда рақобат вазиятига таъсир этиши лозим; 3) тармоқда компаниянинг мустаҳкам ва хавфсиз мавқеини таъминлаши, ҳамда рақобат устунлигини яратиши лозим.

3.3. Атроф-муҳитнинг ва бизнеснинг рақобат структурасини ўзгаришига нима сабаб бўлади?

Иқтисодиётнинг ҳамма тармоқлари анъаналар билан тавсифланади. Тармоқдаги компаниялар тезкор ёки секин ўзгаришлар таъсирида бўлади. Компаниялар муҳит ўзгаришларига қарши жавоб тадбир-чораларини амалга оширадилар. Ҳаётий цикл назариялари тармоқда бўладиган ўзгаришларга нисбатан тўлиқ тушунчаларни бермайди. Ҳаётий цикл тармоқдаги ўзгаришлар (тезкор ўсиш, тез тўйиниш, сўниш) тезлигини акс эттиради. Ҳаётий циклдан ташқари тармоқдаги ўзгаришларни тақозо этадиган бошқа сабаблар ҳам мавжуд.

Тармоқдаги вазият ўзгаришларининг асосий сабаби шундан иборатки, бозорнинг асосий кучлари бозор қатнашчиларидан (рақобатчилардан, истеъмолчилардан, таъминотчилардан) ўзаро ҳаракатларни бир-бирига мослаштиришни талаб қилади. Тармоқнинг ҳаракатлантирувчи кучлари тармоқ ва рақобат ўзгаришларининг асосий сабабчиларидир.

Ҳаракатланувчи кучлар принципи. Тармоқ ривожланишнинг қандай поғонасида турганлигини билиш муҳим аҳамиятга эга, лекин ўзгаришларнинг туб сабабларини тушуниш лозим. Тармоқда ҳаракатланувчи кучлар рақобатчилар манфаатини ёки босимини яратувчи қулай ўзгаришларни вужудга келтиради. Тармоқдаги қудратли кучлар ҳаракатлантирувчи кучлар дейилади. Ҳаракатлантирувчи кучлар таҳлили икки даврдан иборат. Ҳаракатлантирувчи кучларни аниқлаш ва уларнинг тармоққа таъсирини баҳолаш.

Умумий ҳаракатланувчи кучлар. Баъзи ҳодиса-воқеалар тармоққа таъсир кўрсатиши сабабли уларни ҳаракатланувчи кучлар деб таснифлаш мумкин.

 # Тармоқ ўсишининг узоқ муддатли ўзгаришлари.

Тармоқдаги ўсиш ёки сўнишлар ўзгаришларга сабаб бўладиган кучлардан ҳисобланади. Чунки у тармоқдаги талаб ва таклиф мувозанатига, тармоққа кириш ва чиқишга, товарлар сотилишига таъсир қилади.

 # Харидорлар таркибининг ўзгариши.

 # Янги товарларнинг пайдо бўлиши.

 # Технологик ўзгаришлар.

 # Янги маркетинг сиёсати.

 # Техник «ноу-хау»нинг тарқалиши.

Билимдонлик ва тажрибани дастлаб ўзлаштирган компания рақобат устунлигига эга бўлади. Лекин «ноу-хау»нинг бошқа компанияларга тарқалиши билан у ўз устунлигидан маҳрум бўлади.

 # Тармоқнинг глобаллашуви

Глобаллашув бир неча сабаблар орқали юз бериши мумкин. Бир ёки бир неча миллий компаниялар бозорда ҳукмронлик қилиш учун узоқ муддатли агрессив стратегияни қўллаши, маҳсулотга нисбатан

талаб бир неча мамлакатларда мавжуд бўлиши, савдо тўсиқларининг пасайиши ва технологиянинг тарқалиши компанияларнинг ушбу бозорларга кириб бориш имкониятларини таъминлаши мумкин. Ишлаб чиқариш, маркетинг ва бошқарув харажатлари паст бўлган бир мамлакатдан иккинчисига ўтиш имкониятига эга трансмиллий корпорациялар катта рақобат устунлигига эга бўладилар. Натижада глобаллашув баъзи компаниялар мавқеини мустаҳкамлайди, бошқаларини заифлаштиради. Шулар орқали асосий компаниялар рақобатида ўзгаришлар юз беради. Натижада глобаллашув ҳаракатланувчи кучга айланади.

 # Харажатларни ва самарадорликни ўзгариши.

 # Индивидуаллашган товарларга нисбатан харидорлар муносабатининг ижобий ёки салбий томонга ўзгариши.

Харидорлар гуруҳи баъзан паст нархли стандартлашган товар қимматбаҳо индивидуаллашган фирма товарлари каби эҳтиёжни самарали қондиради деган фикрга келиши мумкин. Ушбу ҳол нарх рақобатини кучайтиради.

 # Маъмурий органлар таъсири ва давлат сиёсатини ўзгариши.

 # Ижобий қарашларнинг ва ҳаёт тарзининг ўзгариши.

Харидорларнинг туз, шакар, кимёвий тўлдирувчилар, холестерин ва бошқа элементларга муносабатларининг салбий томонга ўзгариши озиқ-овқат ишлаб чиқарувчи компанияларнинг инсон соғлигига ижобий таъсир этувчи сифатли ингридиентларни яратиш учун курашишга мажбур этди. Автомобил саноатида, болалар ўйинчоқларини ва дори-дармонларни ишлаб чиқариш соҳасида инсон соғлиғи хавфсизлигини таъминлаш йўналишида рақобат кучаймоқда. Инсоннинг соғлом ҳаёт тарзи янги тармоқларни вужудга келтирди. Жумладан: тренажер ускуналар, кийим ва оёқ кийими ҳамда озиқ-овқат танаввули дастурлари. Экологияга нисбатан талабларнинг кескинлашувини, тамаки маҳсулотларига салбий муносабатнинг кучайишини ҳам мисол тариқасида келтириш мумкин.

 # Ноаниқликни ва тадбиркорлик таваккалчилигини пасайтириш.

Тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларни аниқ таҳлили - стратегияни тўғри яратишнинг асосий шартидир.

Ҳаракатлантирувчи кучларни таҳлилининг вазифаси тармоқдаги ўзгаришларнинг асосий сабабларини иккинчи даражали сабаблардан ажратиш ҳисобланади. Одатда уч-тўртта омиллар асосий ўрин тутади.

Бизнеснинг атроф-муҳитини кузатиш усуллари. Бизнеснинг атроф муҳитини кузатиш ижтимоий, сиёсий, иқтисодий, экологик ва техник воқеаларни тармоққа таъсир

Раҳбарлар янги ҳаракатланувчи кучлар таъсирида бизнес муҳитида юз бериши мумкин бўлган ўзгаришлар ва анъаналарини аниқлаш учун кузатишлардан фойдаланиши мумкин

анъаналарини аниқлаш мақсадида кузатишдир. Атроф муҳитни кузатиш узоқ даврни ўз ичига олиши мумкин. Масалан: «Келажак уй хўжаликларида» қанақа ускуналар кўпроқ ишлатилади, йигирма йилдан кейин компъютерларда қанақа инсонлар ишлайди, қоғоз истеъмоли ҳозиргидек давом этадиган бўлса, асримизнинг якунида ўрмонлар қандай ҳолатга тушади… Кузатишларнинг мақсади раҳбарларга бизнес ривожланиш йўналишини, имкониятларини ва хавф-хатарини тушунтиришд иборат. Атроф-муҳитни кузатиш юз бераётган ҳодиса ва воқеаларни систематик кузатишдан ва ўрганишдан, моделлаштиришдан ва Дельфи (экспертлар фикрини мослаштириш) усулидан фойдаланишдан иборатдир.

3.4. Қайси компаниялар кучли ёки кучсиз рақобат мавқеига эга бўладилар?

Тармоқнинг рақобат структурасини аниқлашнинг иккинчи даври бу мусобақадош компанияларнинг бозор мавқеини аниқлашдан иборат. Тармоқ қатнашчиларининг рақобат мавқеини аниқлаш

усулларидан бири «Стратегик гуруҳлар картасини яратиш»дир (расм 3.4).

Айлана ўлчамлари рақобатчи гуруҳлар бозор улушига тахминан пропорционал. Рақобатчиларнинг стратегик гуруҳлари картасини тузиш усули ҳар бир компаниянинг тармоқда эгаллаган мавқеини тасвирлайди ва бозорда кўплаб рақобатчилар мавжуд бўлиб, уларни алоҳида мукаммал ўрганиш мумкин бўлмаганда жуда қўл келади.

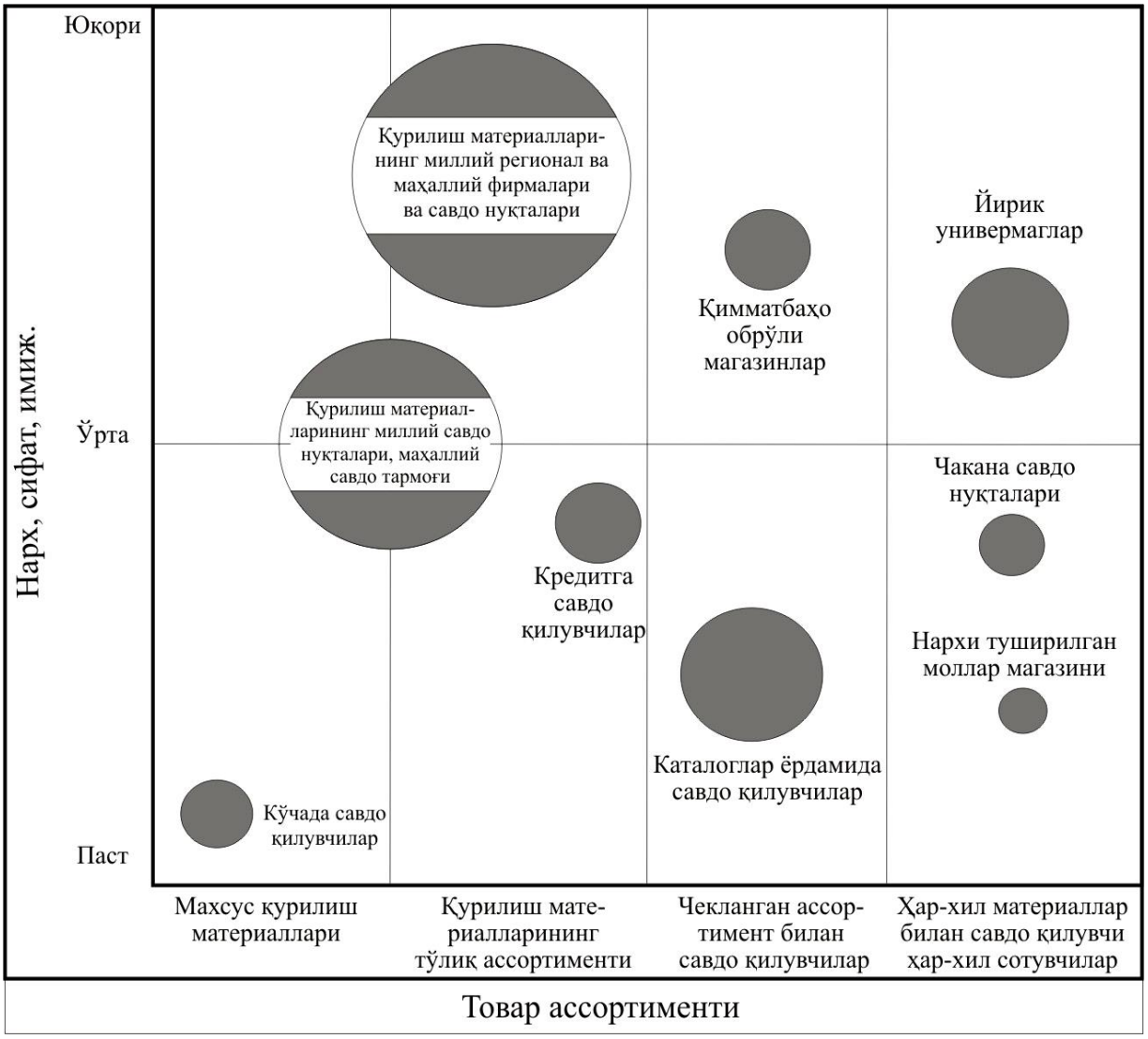
Стратегик гуруҳлар картасини яратиш – бу тармоқдаги рақиблар мавқеини кўргазмали намойиш этиш демакдир.

Компаниялар рақобат мавқеини баҳолаш учун стратегик гуруҳлар картасини яратиш усулидан фойдаланиш. Бир стратегик гуруҳга кирувчи компаниялар бир неча белгилари билан бир-бирига ўхшаши мумкин: Товарлар ассортиментининг ва товарлар тарқатилиши каналларининг ўхшашлиги, бир хил вертикал интеграциялашув, истеъмолчиларга бир хил хизмат ва техник ёрдамларни кўрсатиш, бир хил товарлар билан харидорларни жалб этиш, товарларни бир хил сифат ва нархларда сотиш шулар жумласидан ҳисобланади. Тармоқдаги рақобатчилар бир хил стратегиядан фойдаланадиган бўлсалар, уларни битта стратегик гуруҳ деб қараш мумкин. Агар компанияларнинг стратегияси ва бозор

мавқеи бир-биридан фарқ қилса, уларнинг ҳар бирини алоҳида стратегик гуруҳ дейиш мақсадга мувофиқ.

Стратегик гуруҳлар картасини қўриш ва компанияларни қайси гуруҳга тегишли эканлигини аниқлаш мураккаб муаммо эмас. Бунинг учун:

 # Компанияларни бир-биридан фарқловчи рақобат хусусиятлари аниқланади. Бунда нарх ва сифат кўламини (юқори, ўрта, паст), территориал қамровни (маҳаллий, регионал, миллий ва глобал компаниялар), вертикал интеграция даражасини (қисман, тўлиқ ёки мавжуд эмас), товар ассортименти кўламини (тор, кенг), товар тарқатилиши каналларини (битта, бир неча, ялпи), сервис хизмат даражасини (минимал, чекланган тўлиқ) аниқлаш лозим.



Расм 3.4. Қурилиш материаллари савдосидаги стратегик гуруҳлар рақобати картаси.

 # Компанияларни икки ўлчамли графикда яъни, уларнинг дифференциал жуфт характеристикалари асосида жойлаштирилади.

 # Бир стратегик гуруҳга тўғри келадиган компанияларни битта стратегик гуруҳга киритиш мумкин.

 # Стратегик гуруҳларни битта айлана билан қамраб олиш, бунда айлананинг радиуси компаниянинг бозор улушига мос келиши лозим.

Тармоқдаги ҳаракатланувчи кучлар ва рақобат босими стратегик гуруҳларга ҳар хил таъсир этади. Баъзи гуруҳлар стратегик қулай вазиятга эга бўлса, бошқалари ноқулай шароитга эга бўлиши мумкин. Салбий таъсир остида колган стратегик гуруҳлар қулай бозор вазиятига эга бўлиш учун қўшни тармоққа ўтишга ҳаракат қилади. Компанияларнинг бошқа стратегик гуруҳларга ўтиш ҳаракати тармоқдаги рақобатни кескинлаштиради. Рақобат картасида гуруҳлар бир-бирига қанчалик яқин жойлашган бўлса, ушбу гуруҳлар таркибига кирувчи компаниялар рақобати шунчалик шавқатсиз бўлади. Рақобат картасида компаниялар бир-биридан узоқда жойлашган бўлса, улар ўзаро рақобатда бўлмайди.

3.5. Рақобатчилардан қанақа стратегик ҳаракатларни кутиш мумкин?

Яқин рақобатчиларни ҳаракатларини ўрганиш муҳим аҳамиятга эга. Компания рақобатчиларни ўрганишга етарлича эътибор бермаса, у рақобат курашида кўр-кўрона иштирок этади. Бундай ҳаракатлар ҳеч қачон муваффақият келтирмайди.

Муваффақиятли стратегия рақобатчиларни ўрганишни, стратегияларни аниқлашни, ҳаракатларни кузатишни, кучли ва кучсиз томонларни аниқлашни ва уларни келажак ҳаракатларини прогноз қилишни назарда тутади.

Рақобатчилар стратегиясини аниқлаш. Рақобатчиларни ҳаракатларини, мақсадларини ва тармоқда тутган ўрнини аниқлаш орқали уларни асосий хусусиятларини билиш мумкин (жадвал 3.3).

Тармоқ иштирокчиларидан қайси бири сардор бўлишга интилишини баҳолаш. Одатда тармоқда қайси компания асосий рақобатчи эканлиги кўриниб туради, аммо компаниялар ҳамма вақт ҳам келажакка йўналтирилган жиддий стратегияни олиб бормайдилар. Улардан баъзилари мувозанатини йўқотганлиги ёки техник жиҳатдан ёмон жиҳозланганлиги учун тармоқда рақобатбардош бўлмай қолади. Баъзан кичик компаниялар кучсизланиб бораётган катта компанияларга ҳужум қилиши, сардорлар эса тезкорлик билан тармоқ қолоқларига айланишлари мумкин .

Рақобатчилар ўз бозор улушини кенгайтириш ва қулай ёки ноқулай бозор вазиятида эканликларини билиш мақсадида улар ўзларини қайси ишларни яхши ва қайси ишларни ёмон бажариши сабабларини аниқлашлари лозим. Бу вазифани бажариш эса компаниянинг менежменти потенциалига боғлиқ. Рақобатчиларнинг бозор мавқеини мустаҳкам ёки заиф эканлигини аниқ билиш учун уларнинг ҳаракатларини олдиндан кўриш муҳим аҳамиятга эга.

Рақобатчилар ҳаракатларини прогнозлаш. Бу рақобат таҳлилининг энг мураккаб, лекин энг фойдали қисмидир. Компаниянинг вазиятини, стратегик режаларини ва унинг бозордаги фаолиятини кузатиш орқали ахборот тўплаш мумкин. Агрессив рақобатчилар – ташаббускор ***бўлишга биринчи*** даъвогарлардир. Ўз мавқеидан қониққан компаниялар стратегияни озгина ўзгартиришлар билан фаолиятни давом эттирадилар. Заиф компаниялар фаолиятида ҳужумкорлик ва ҳимоя стратегиялари қўлланилаётгани аниқ кўриниб туради.

Рақобатчининг ҳаракатларини прогнозлаш учун унинг вазиятини, раҳбарларнинг фикрларини ва ташкилотнинг имкониятларини аниқлаш лозим. Ушбу ишларни бажариш зерикарли бўлиб, ахборот мисқоллаб тўпланади. Лекин прогнозлаш натижасида

рақобатчиларнинг ҳаракатларини, мақсадларини олдиндан билиб, уларга қарши тадбир-чоралар қўллаш имкони яратилади.

Рақобатчиларнинг мақсад ва стратегияларини системалаш.

Жадвал 3.3.

Рақобат масштаби	**Страте-гик ният**	**Бозорнинг мақсадли улуши**	**Рақобат мавқеи**	**Стратегик вазият**	**Рақобат стратегияси**
#Маҳаллий #Регионал. #Миллий. #Халқаро. # Глобал.	#Асосий сардор бўлиш #Тармоқ-нинг ҳозирги фаолидан ўтиб кетиш #Тармоқ-нинг фаоллар гуруҳига кириш (биринчи бешликка) ·Биринчи ўнталикка кириш	#Ички ўсиш ва сотиб олиш орқали агрессив кенгайиш. #Ички ўсиш ҳисобига кенгайиш (рақобатчи-лар ҳисобига бозор улушини кенгайтириш) #Сотиб олиш орқали кенгайиш #Мавжуд	#Мустаҳкам ҳаракатда. #Ҳозирги мавқеини таъминлаш даражаси мустаҳкам. #Ўртача мавқега эга. #Бозор мавқеини мустаҳкам-лашга интилиш (кучсиз мавкедан кучли	#Асосан ҳужумкор #Асосан ҳимояланиш #Ҳужумкор ва ҳимоя воситалари мажмуаси #Агрессив таваккалчи #Консерва-тив	#Кам харажатлар асосида сардор бўлишга интилиш. #Асосан бозорнинг муайян улушига йўналган: бозорнинг устки қатламида, бозорнинг пастки қатламида, бозорнинг географик улушида ёки ўзига хос хусусиятларига эга истеъмолчиларга хизмат кўрсатади. #Хизмат кўрсатиш сифати, технологик илғорлик, ассортимент кенглиги обрў-эътибор ва бошқа шу кабилар асосида маҳсулотни индивидуаллаштиришг

	·Компа-ниянинг тармоқда-ги рейтинги-ни ошириш ·Мавжуд мавқени сақлаб қолиш ·Ҳотир-жам яшаш	бозор улушини сақлаб қолиш (тармоқ ўсишини таъминлаш). #Зарурият туғилса, бозор улушидан воз кечиш (Ҳажмга эмас, фойдага эътибор бериш)	мавқега ўтишга интилади). #Мувозанатни йўқотган яшаш учун курашади. #Ўз бозор улушини ҳимоя қилиш мумкин бўлган даражада қисқартирган.		а ҳаракат қилиш.

3.6. Рақобат муваффақиятининг асосий омиллари қайсилар?

Тармоқда муваффақиятни таъминловчи асосий омиллар, рақобатда фойда ва зарар ўртасидаги фарқни яъни, муваффақият ва мағлубиятни кўрсатади.

Тармоқда муваффақиятни таъминловчи асосий омиллар - бу стратегик ҳаракатларни амалга оширишга

Стратегик бошқарув принципи. Самарали стратегия ўзида тармоқнинг муваффақият омилларини мужассамлантиради.

ёндашувлардан, рақобатли имкониятлардан ва тадбиркорликдан унумли фойдаланиш қобилиятидан ҳамда компаниянинг самарали фаолият натижаларидан иборат. Муваффақиятнинг асосий омиллари – бу бизнеснинг фойдалилигини таъминловчи кўрсаткичлар ҳисобланади. Тармоқда муваффақиятни таъминловчи омилларни аниқлаш муҳим аналитик муаммо бўлиб, уни юқори малака асосида бажариш талаб этилади. Раҳбарлар ҳеч бўлмаганда, тармоқда рақобат муваффақиятини таъминлаш учун нималарга асосий эътиборни қаратишни билишлари шарт. Рақобат муваффақиятини таъминловчи омилларни раҳбарлар томонидан нотўғри аниқланиши компания учун муҳим аҳамиятга эга бўлмаган стратегия ва мақсадларни амалга оширилишига олиб келади. Бу эса ресурсларни самарасиз сарфланишидир.

Муваффақиятнинг асосий омиллари. Тармоқлар бир–биридан фарқ қилади. Тармоқ ичида рақобат босими ва ҳаракатлантирувчи кучларнинг ўзгариши билан муваффақият омиллари ҳам вақти-вақти билан ўзгаради. Ҳар қандай вақт ва шароитда бир неча муваффақият омиллари мавжуд. Ушбу омиллардан бир-иккитаси бошқаларидан муҳимроқ бўлади. Шу сабабли раҳбар муваффақият омилларини аниқлаш жараёнига маъсулиятли ёндашуви лозим.

Муваффақиятнинг асосий омиллари.

Жадвал 3.4.

Муваффақиятнинг технологик омиллари:

- Илмий изланишлар тажрибаси;
- Ишлаб чиқариш жараёнларини такомиллаштириш қобилияти;
- Маҳсулотни такомиллаштириш қобилияти;
- Мавжуд технологиядан фойдаланиш тажрибаси.

Муваффақиятнинг ишлаб чиқариш омиллари:

- Паст харажатлар асосида самарали ишлаб чиқариш;
- Ишлаб чиқаришнинг юқори сифати;
- Асосий капиталдан тўлиқ ҳажмда фойдаланиш;
- Корхоналарнинг қулай жойлашуви паст харажатларни таъминлайди;
- Малакали ишчилар манбаларидан фойдаланиш;
- Меҳнат унумдорлигининг юқорилиги;
- Ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлиги.

Муваффақиятнинг тақсимот омиллари:

- Дилерларнинг ва дистрибьютерларнинг мустаҳкам тармоғи;
- Савдо пештахталаридан етарли жой эгаллаш;
- Компанияга тегишли савдо нуқталарига эга бўлиш;

- Маҳсулотни сотишда паст харажатларни таъминлаш.

Муваффақиятнинг маркетинг омиллари:

- Товарни сотиш учун яхши тайёрланган малакали кадрларга эга бўлиш;
- Ишончли ва қулай техник хизмат кўрсатиш;
- Харидорлар буюртмаларини аниқ бажариш;
- Товарларнинг кенг ассортиментини ва номенклатурасини таъминлаш;
- Савдо соҳасида юқори малакага эга бўлиш;
- Товарни жозибадор расмийлаштириш (упаковка);
- Истеъмолчиларга кафолатлар бериш.

Муваффақиятнинг малакавий омиллари:

- Донг таратган иқтидор соҳиби бўлиш;
- Сифатни бошқаришда «Ноу-хау»;
- Дизайн соҳасида юқори тажриба;
- Маълум технологиядан фойдаланиш тажрибаси;
- Ақлли ва кўзга ташланадиган рекламани яратиш қобилияти;
- Янги маҳсулотни яратиш қобилияти, бунда илмий изланишларни тезлаштириб, товарни қисқа муддатларда бозорга чиқариш.

Ташкилий имкониятлар:

- Кучли ахборот системалари (авиацияда юк ташишда, автомобиллар ижарасида ва меҳмонхона бизнесида ахборот катта аҳамиятга эга);
- Бозор шароитларининг ўзгаришига тезкорлик билан мослашиш (қарор қабул қилиш жараёнини аниқ ташкил этиш, янги товарни бозорга киритиш қобилияти);
- Катта тажриба ва самарали бошқарув «ноу хау»нинг мавжудлиги.

Муваффақиятнинг бошқа омиллари:

- Юқори обрў ва эътибор, имиж;
- Янги паст харажатлар;
- Қулай жойлашув;
- Ёқимли ва хушмуомила ходимлар;
- Капитал манбаларига йўл очиқлиги;
- Патент ҳимояси.

3.7. Тармоқ жозибадорлиги ва ўртачадан юқорироқ фойда олиш келажаги қандай?

Тармоқни ва рақобатни таҳлил этишнинг охирги босқичи – бу тармоқдаги умумий вазиятни ўрганиш ва тармоқнинг узоқ ёки қисқа

муддатли нисбий жозибадорлиги ҳақида бир хулосага келишдир. Тармоқ жозибадор деган хулоса агрессив ўсишни, сотишни ва ишлаб чиқаришни кенгайтиришга инвестицияларни киритишни тақозо этади, чунки компания ушбу тармоқда узоқ муддатли рақобатбардошликни таъминлаши лозим. Агар тармоқ ва рақобат вазияти жозибасиз деган хулосага келинса, тармоқ қатнашчилари инвестицияга эҳтиёткорлик билан ёндошади, ўзининг рақобат мавқеининг узоқ муддатли ҳимоясини излайди. Заиф компаниялар тармоқдан кетишни ёки қўшнилар билан қўшилишни маъқул кўради. Кучли компаниялар эса жозибадор тармоқларга диверсификацияни ўйлайди.

Компания раҳбарлари тармоқнинг жозибадорлигини аниқлаш учун қуйидаги муҳим омилларга эътиборни қаратиши лозим.

- Тармоқнинг ўсиш потенциали;
- Асосий ҳаракатлантирувчи кучларнинг тармоққа таъсири;
- Асосий компанияларнинг тармоққа кириш ёки ундан чиқиш потенциали (кириш тармоқда мавжуд компанияларнинг жозибадорлигини пасайтириши, чиқиш эса ошириши мумкин);

- Талабнинг доимийлиги ва ишончлилиги (мавсумийлик, иқтисодий цикл, истеъмолчилар хулқининг ўзгариши, ўринбосар товарларнинг таъсири ва бошқалар);
- Рақобат кучларининг кучайиши ёки заифлашиши;
- Тармоқ олдида турган муаммоларнинг муҳимлиги ва уларнинг аҳамияти;
- Келажакнинг ноаниқлиги ва таваккалчилик даражаси;
- Тармоқдан олинадиган фойда ҳажмига ҳаракатлантирувчи кучларнинг таъсири.

Умумий қоида сифатида таъкидлаш мумкинки, агар тармоқда ўртачадан юқори фойда олиш истиқболи мавжуд бўлса, уни жозибадор тескари вазиятда эса уни жозибасиз дейиш мумкин. Лекин тармоқ жозибадорлигини абсолют деб қабул қилиш хато бўлади. Кузатувчи мутахассисларнинг субъектив фикрлари бўйича жозибадорлик нисбий аниқланади. Компания муайян тармоқдаги вазиятни ўрганиб, у жозибадор эмас деган фикрга келиши ва навбатдаги тармоқни ўрганишга киришиши мумкин. Айнан жозибасиз деб қабул килинган шарт-шароитларни ўрганган яхши мавқега эга бошқа комания эса, тармоқ жозибадор деган фикрга

Жозибасиз тармоқда юқори мавқега эга компания муайян шароитда юқори фойда олиши мумкин.

келиши мумкин. Чунки у ўз рақобатчисининг кучсиз томонларидан фойдаланиб, қўшимча бозор улушини, сардорликни ва қўшимча фойдани қўлга киритиши мумкин.

Бошқа тармоқларда фаолият кўрсатадиган компаниялар учун жозибасиз ҳисобланган тармоқлар айнан шу тармоқда фаолият кўрсатадиган компания учун эса жозибадор бўлиши мумкин. Заиф компаниялар назарида жозибасиз ҳисобланган тармоқлар қудратли компаниялар назарида жозибали бўлиши мумкин.

Янги тармоққа киришни истаган компаниялар юқорида келтирилган муваффақият омиллари билан бирга юšорида келтирилган олтита саволга жавобларни ва қуйидаги қўшимча йўналишларни ўрганишлари лозим.

- Компаниянинг тармоқдаги рақобат мавқеи ва унинг мустаҳкамланиш ёки заифлашиш анъанасини;
- Заиф рақобатчиларни кучсиз томонидан фойдаланиш потенциалини;
- Компаниянинг тармоқни жозибасизлиги омиллари таъсиридан ҳимояланганлигини;

- Компанияни ушбу тармоқда фаолият кўрсатишини давом эттириши унинг бошқа тармоқлардаги манфаатларига салбий таъсирини.

3.8. Тармоқдаги рақобат вазиятини таҳлил этишнинг асосий босқичлари.

Тармоқни ва ундаги рақобатни таҳлил этишда қуйидаги икки муҳим ҳолатга эътиборни қаратиш лозим: 1) компаниянинг ташқи муҳитидаги қурук, механистик омилларни тўплаш орқалигина таҳлилларни амалга ошириб бўлмайди. Таҳлиллар тармоқнинг ривожланиши мумкин бўлган бир неча йўналишларни қамраб олиши ва прогноз қилиши лозим. Шу сабабли стратегик таҳлилда ўзгаришлар учун етарлича жой қолдирилиши шарт. 2) тармоқни ва рақобатни тўлиқ қамраб оладиган стратегик таҳлиллар 1 йилдан 3 йилгача муддатни ўз ичига олади. Ушбу муддатлар оралиғида эса раҳбарлар ташқи муҳит тўғрисидаги ахборотни мунтазам тўплаб бориши лозим (жадвал 3.5).

Жадвал 3.5.

Тармоқни ва рақобатни таҳлил этишнинг умумлашган схемаси.

1. Тармоқ муҳитини асосий иқтисодий кўрсаткичларини таҳлили (бозорнинг ўсиши, географик масштаби, тармоқ структураси, масштаб самараси ва бошқалар.
2. Рақобат таҳлили:
   - Сотувчилар рақобати (кучли, кучсиз ёки ўртача рақобат;
   - Рақобатчини кириш рақобати ёки кириш тўсиқларининг баландлиги;
   - Ўринбосар товарлар рақобати (кучли, кучсиз ёки ўртача);
   - Таъминотчиларнинг бозор ҳокимлиги ва пайдо бўлиш сабаблари;
   - Истеъмолчиларнинг бозор ҳокимлиги ва пайдо бўлиш сабаблари.
3. Ҳаракатланувчи кучлар таҳлили.
4. Стратегик гуруҳларни ва асосий компанияларни рақобат вазияти таҳлили:
   - Қулай вазият (омиллар);
   - Ноқулай вазият (омиллар).
5. Рақобатчини таҳлил этиш:
   - Асосий рақобатчилар таклиф этадиган ҳаракатлар ва стратегик ёндашувлар;

- Қайси рақобатчини кузатиш керак ва нима учун кузатиш керак.

6. Муваффақиятнинг асосий омиллари таҳлили.
7. Тармоқ истиқболи ва унинг жозибадорлиги таҳлили:
   - Тармоқнинг жозибадорлиги ва жозибасизлиги омиллари;
   - Тармоқнинг ўзига хос муаммолари;
   - Фойда олиш истиқболи (қулай, ноқулай).

Таянч вазиятлар.

Ташқи муҳитни стратегик тушуниш учун компания қуйидаги етти саволга жавоб топиши зарур:

1. Тармоқнинг асосий иқтисодий тавсифи қанақа? Тармоқлар бозор ҳажми, ўсиш тезлиги, рақобат масштаби, харидорларнинг ва сотувчиларнинг нисбий ўлчами, сони, кириш ва чиқиш мураккаблиги, сотувчиларнинг вертикал интеграцияси, асосий технологияларнинг ўзгариш тезлиги, рақобатчилар маҳсулотининг стандартлашганлиги ва индивидуаллашганлиги ҳамда фойдаси каби кўрсаткичлар билан бир-биридан фарқ қилади. Тармоқнинг иқтисодий тавсифини компания стратегиясига таъсир этиш даражаси муҳим аҳамиятга эга.

2. Рақобатнинг тавсифи қанақа ва беш рақобат кучини ҳар бирининг қуввати қандай? Рақобатнинг кескинлиги беш кучнинг умумий таъсири билан аниқланади. Булар рақобатлашувчи сотувчилар мусобақаси билан, жозибадор ўринбосар товарлар мавжудлиги билан, янги рақобатчиларнинг тармоққа кириш хавфи билан, асосий таъминотчиларнинг ва истеъмолчиларнинг бозор ҳукмронлиги билан ифодаланади. Рақобат таҳлилининг вазифаси ҳар-бир кучнинг рақобат босимини аниқлашдан, сўнгра қабул қилинган «рақобат қоидалари» асосида компания қанақа стратегиялардан фойдаланишини билишдан иборат.

3. Тармоқнинг рақобат муҳити ва структурасидаги ўзгаришларга нима сабаб бўлади? Тармоқдаги ўзгаришлар шарт-шароитлар, манфаатлар ва босим кучлари таъсирида рўй беради. Умумий ҳаракатлантирувчи кучлар бу тармоқнинг узоқ муддатли ўсиш ўзгаришлари, истеъмолчилар таркибининг ўзгариши, янги турдаги маҳсулотларнинг пайдо бўлиши, йирик компанияларнинг тармоққа кириши ва чиқиши, глобаллашув, давлат ва маъмурий органларнинг сиёсат билан боғлиқ ўзгаришлари, ноаниқлик ва тадбиркорлик тавакалчилигини пасайтириш ҳаракатлари таъсирида рўй беради. Ҳаракатлантирувчи кучлар ва уларнинг тармоққа таъсирини чуқур таҳлил этиш самарали стратегияни шаклантиришнинг зарурий шарти ҳисобланади.

4. Қанақа компаниялар яхши ва ёмон рақобат вазиятига эга бўлади? Стратегик гуруҳлар картасини тузиш муҳим аҳамиятга эга, лекин рақобатчи компанияларнинг ўхшаш томонларини, фарқларини, бозор вазиятларини кучли ва кучсиз томонларини тушунишнинг мажбурий шарти эмас. Битта гуруҳда ёки қўшни стратегик гуруҳларда зич жойлашган рақиблар бир-бирига яқин рақобатчилар ҳисобланади. Узоқ стратегик гуруҳларда жойлашган компаниялар эса бир-бирига хавф солмайди.

5. Рақобатчилардан қанақа стратегик ҳаракатларни кутиш мумкин? Ушбу аналитик босқич рақобатчилар стратегиясини аниқлашни (рақобатчилардан қайси бири кучли ва қайси бири заифлигини аниқлашни) уларни рақобат мавқеини баҳолашни ва келажакда қандай стратегик ҳаракатларни амалга оширишни аниқлашни назарда тутади. Бундай кузатишларни амалга ошириш рақобатчиларнинг ҳаракатларини прогноз қилиш ва унга қарши тадбир- чораларни амалга ошириш имконини беради. Рақобатчиларнинг ҳаракатларини кузатишга етарлича эътибор бермайдиган раҳбарлар уларнинг кутилмаган зарбасидан қийин аҳволга тушиши мумкин.

6. Рақобат муваффақиятининг асосий омиллари қайсилар? Муваффақиятнинг асосий омиллари рақобатда молиявий муваффақиятга эришиш йўлида фойдаланиш мумкин бўлган стратегик

ҳаракатларнинг, ёндашувларнинг бизнес натижаларидир. Рақобат ҳаракатларини эътиборга олиб, тармоқ муваффақиятининг омилларини аниқлаш энг муҳим аналитик вазифа ҳисобланади. Муваффақият омилларини тўғри тушунадиган компаниялар ўз стратегиясини ушбу омилларга нисбатан мослаштириш ва унга амал қилиш ҳисобига рақобат устунлигига эга бўладилар. Рақобатнинг узоқ муддатли муваффақиятини таъминлайдиган омилларни яхши тасаввур эта олмайдиган компанияларнинг муваффақиятли стратегияни ярата олиш эҳтимоли жуда паст.

7. Тармоқ жозибадорлиги ва унда ўртачадан юқорироқ фойда олиш эҳтимоли қандай? Ушбу саволга жавоб компаниянинг стратегиясига асосий таъсирни ўтказади. Тармоқ ва рақобат муҳити жозибадор деган хулоса одатда, агрессив стратегиядан фойдаланиб, мустаҳкам рақобат мавқеини таъминлашни сотишни ва инвестицияни амалга оширишни керак бўлса, қўшимча ишлаб чиқариш қувватларини яратишни келтириб чиқаради. Агар тармоқ нисбатан жозибадор эмас деган хулосага келинса, бошқа тармоқдаги компаниялар ушбу тармоққа ўтишга шошилмаслиги ва изланишларни бошқа тармоққа йўналтириши мумкин. Ушбу тармоқдаги заиф компаниялар бошқа кучлироқ рақобатчилар томонидан қўшиб олиниши ёки ўзида сингдириб юборилиши мумкин. Кучли компаниялар эса ўз навбатида инвестицияларни чегарасини ва

харажатларини пасайтириб, янги маҳсулотларни киритиб, ўзининг узоқ муддатли рақобатбардошлигини ва фойдасини ҳимоя қилишади. Баъзан жозибасиз тармоқда фаолият кўрсатаётган компания етарлича бозор мавқеига ва заиф рақобатчиларга эга бўлса, у қулай жойлашиш ҳисобига яхши яшаши яъни, унинг учун тармоқ жозибадор бўлиши мумкин.

Тест саволлари

1. Тармоқдаги рақобат вазиятини таҳлил этиш нечта саволга жавоб бериш орқали бажарилади.

1. тўртта;
2. бешта;
3. олтита;
4. еттита.

2. Тармоқлар бир-биридан нима билан фарқ қилади.

1. иқтисодий хусусиятлари;
2. рақобат вазияти;
3. келажак истиқболи;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

3. Технологияни ривожланиши - секин ёки жадал, капиталга бўлган эҳтиёж - паст ёки юқори, бозорлар - маҳаллий ёки халқаро, маҳсулот - индивидуаллашган ёки стандарт, рақобат - кучли ёки кучсиз, маҳсулотнинг самарадорлик даражаси - паст ёки юқори, хизмат кўрсатиш ва реклама - паст ёки юқори бўлиши мумкин.

Булар:

1. корхоналарнинг фарқи;
2. иқтисодий кўрсаткичларнинг фарқи;
3. тармоқларнинг фарқи;
4. ташкилотларнинг фарқи.

4. «Кимлар навбатдаги стратегик ҳаракатларни амалга оширади ва унинг мақсади нима» деган савол нима учун берилади?

1. тармоқни режалаштириш ва миссияни аниқлаш учун;
2. тармоқни мотивлаш ва прогноз қилиш учун;
3. тармоқни ташкил этиш ва назорат қилиш учун;
4. тармоқдаги вазиятни ва рақобатни таҳлил этиш учун.

5. «Қанақа асосий омиллар рақобат муваффақиятини ва мағлубиятини белгилайди» деган савол нима учун берилади?

1. тармоқни режалаштириш ва миссияни аниқлаш учун;
2. тармоқни мотивлаш ва прогноз қилиш учун;
3. тармоқни ташкил этиш ва назорат қилиш учун;
4. тармоқдаги вазиятни ва рақобатни таҳлил этиш учун.

6. «Қайси компаниялар кучли ва кучсиз рақобат мавқеига эга» деган савол нима учун берилади?

1. тармоқни режалаштириш ва миссияни аниқлаш учун;
2. тармоқни мотивлаш ва прогноз қилиш учун;
3. тармоқни ташкил этиш ва назорат қилиш учун;
4. тармоқдаги вазиятни ва рақобатни таҳлил этиш учун.

7. Иқтисодий кўрсаткичлар компания фойдаланиши мумкин бўлган стратегияларни:

1. қўллаб-қувватлайди;
2. чегаралайди;
3. чегараламайди;
4. фарқи йўқ.

8. Бозорнинг кичик бир сигментида ҳаракатланувчи компаниялар рақобати:

1. сигмент деб аталади;
2. бозор улуши деб аталади;
3. тармоқ деб аталади;
4. бизнес деб аталади.

9. Бозор ҳажми. Рақобат кўлами. Бозорнинг ривожланиш тезлиги. Рақобатчилар сони ва уларнинг ўлчами. Харидорлар сони ва уларнинг тақсимоти. Интеграциянинг олдинга ёки орқага ривожланиш анъанаси мавжудлиги…. Ушбу омиллар қачон таҳлил этилади?

1. тармоқнинг рақобат даражасини аниқлашда;
2. тармоқнинг жозибадорлигини аниқлашда;
3. тармоқнинг иқтисодий кўрсаткичларини аниқлашда;
4. ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонларини имкониятларини ва хавф-хатарини аниқлашда.

10. Ўзлаштириш, ўқитиш ёки ишлаб-чиқариш ҳажмини ошиши маҳсулотнинг таннархини сезиларли пасайишига олиб келса, бозорнинг максимал улушини эгаллаш стратегияси компанияга паст харажатлар асосида:

1. рақобат устунлигини таъминлайди;
2. рақобат устунлигини таъминламайди;
3. рақобатчилар устунлигини таъминлайди;
4. истеъмолчилар устунлигини таъминлайди;

11. «Кичик бозорлар янги қудратли рақобатчиларни жалб этмайди. Катта бозорлар рақобатчиларни енгишни, барқарор мавқега эга бўлишни истовчи компанияларни юқори фойда келтирувчи тармоқларга жалб этади»

Ушбу таъсир қайси омилга тегишли?

1. бозорнинг ўсиш тезлигига;
2. ишлаб-чиқариш қувватларининг ошиши ёки пасайишига;
3. бозорга кириш ва чиқиш тўсиқларига;
4. бозор ўлчамига.

12. «Тез ўсиш бозорга киришни, рақобатни кескинлашувини ва кучсиз рақобатчиларни сиқиб чиқаришни рағбатлантиради»

Ушбу таъсир қайси омилга тегишли?

1. бозорнинг ўсиш тезлигига;
2. ишлаб-чиқариш қувватларининг ошиши ёки пасайишига;
3. бозорга кириш ва чиқиш тœсиқларига;
4. бозор ўлчамига.

13. «Юқори тўсиқлар бозорда мавжуд компаниялар мавқеини ҳимоя қилади. Паст тўсиқлар эса янги рақобатчиларни жалб этади».

Ушбу таъсир қайси омилга тегишли?

1. бозорнинг ўсиш тезлигига;
2. ишлаб-чиқариш қувватларининг ошиши ёки пасайишига;
3. бозорга кириш ва чиқиш тўсиқларига;
4. бозор ўлчамига.

14. «Ишлаб-чиқариш харажатларининг пасайиши ишлаб-чиқаришни ва бозор улушини ўсишига олиб келади».

Ушбу таъсир қайси омилга тегишли?

1. бозорнинг ўсиш тезлигига;
2. ишлаб-чиқариш қувватларининг ошиши ёки пасайишига;
3. бозорга кириш ва чиқиш тўсиқларига;
4. масштаб кўлами самарасига.

15. «Истеъмолчилар катта куч ҳисобланади, чунки улар бир таъминотчидан иккинчига ўтиб кетиши мумкин».

Ушбу таъсир қайси омилга тегишли?

1. бозорнинг ўсиш тезлигига;
2. ишлаб-чиқариш қувватларининг ошиши ёки пасайишига;
3. стандарт маҳсулотга;
4. масштаб кўлами самарасига.

16. Профессор Майкл Портернинг фикрича тармоқдаги рақобат вазиятига нечта куч таъсир қилади?

1. учта;
2. тўртта;

3. бешта;
4. олтита.

17. 1. Тармоқдаги сотувчилар рақобати. 2. Бошқа тармоқдаги рақобатчи компаниялар ўринбосар товарлар ёрдамида истеъмолчиларни жалб этиш ҳаракатлари. 3. Янги рақобатчиларни пайдо бўлиши. 4. Хом-ашё таъминотчиларининг бозор ҳукмронлиги. 5. Маҳсулот истеъмолчиларининг бозор ҳукмронлиги. Булар:

1. Ф. Герцбергнинг бозорнинг таҳлил этишни омиллари;
2. Б. Хьюлетнинг рақобат кучлари;
3. М. Портернинг рақобат кучлари;
4. БКГнинг рақобат кучлари.

18. Тармоқдан қатъий назар компания рақобатига таъсир этувчи умумий омиллар нечта?

1. еттита;
2. тўққизта;
3. ўн иккита;
4. ўн бешта.

19. Масштаб самараси. Илғор технологияга етишиш имкониятининг мавжуд эмаслиги. Масштаб самарасининг мавжудлиги. Харидорларни маълум савдо маркасини маъқул кўриши ва бошқа шу кабилар:

1. тармоққа кириш тўсиқлари;
2. тармоқдан чиқиш тўсиқлари;
3. масштаб самараси тўсиқлари;
4. технологик тўсиқлар.

20. Бозорда янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиш хавфи қачон туғилади?

1. кириш тўсиқлари паст бўлса;
2. мавжуд компаниялар рақобат курашини истамаса;
3. янги рақобатчини фойда даражаси қониқтирса;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

21. Ўринбосар товарларни рақобатни кескинлаштиришини нечта йўналиши мавжуд:

1. иккита;
2. тўртта;
3. бешта;
4. олтита.

22. Товар нархларини, сифатини, сервис хизматини ва товар сотилишини бошқа шартларини истеъмолчилар назорат қилсалар, улар:

1. ўринбосар товарларни танлайдилар;
2. рақобат кучига айланадилар;
3. рақобатни кескинлашувига сабаб бўладилар;
4. тармоққа киришни қийинлаштирадилар.

23. Тармоқни ва рақобатни ўзгаришининг асосий сабабчилари бу:

1. тармоқни ҳаракатлантирувчи кучлари;
2. тармоқни мувозанатлантирувчи кучлар;
3. тармоқни ривожлантирувчи кучлар;
4. тармоқни циклли ривожланиши.

24. Тармоқ ўсишининг узоқ муддатли ўзгаришлари. Харидорлар таркибининг ўзгариши. Янги товарларнинг пайдо бўлиши ва бошқа шу кабилар:

1. тармоқни умумий ҳаракатлантирувчи кучлари;
2. тармоқни умумий мувозанатловчи кучлар;
3. тармоқни умумий ривожлантирувчи кучлар;
4. тармоқни циклли ривожлантирувчи кучлар.

25. Ҳаракатлантирувчи кучларни таҳлилининг асосий вазифаси:

1. тармоқни умумий ривожлантирувчи кучларини аниқлаш;
2. асосий ва иккинчи даражали сабабларни ажратиш;
3. тармоқни циклли ривожлантирувчи кучларини аниқлаш;
4. рақобатбардошлик омилларини ва кучларини аниқлаш.

26. Технологик ўзгаришлар янги маркетинг сиёсати. Техник «ноу-хау»нинг тарқалиши. Тармоқнинг глобаллашуви. Харажатларни ва самарадорликни ўзгариши ва бошқа шу кабилар:

1. тармоқни циклли ривожлантирувчи кучлари;
2. тармоқни умумий ривожлантирувчи кучлари;
3. тармоқни умумий мувозанатловчи кучлари;
4. тармоқни умумий ҳаракатлантирувчи кучлари.

27. Бизнеснинг атроф-муҳитини кузатиш нима мақсадда амалга оширилади.

1. ижтимоий-сиёсий анъаналарни аниқлаш учун;
2. иқтисодий экологик анъаналарни аниқлаш учун;
3. теник-технологик анъаналарни аниқлаш учун;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

28. Дельфи усули бу:

1. математик ва физик таҳлиллардан фойдаланиш;
2. ижтимоий фикрларни билиш учун фойдаланиладилар;
3. эксперт сўроқ ва экспертлар фикрларини мослаштириш;
4. саралаш ва таққослаш орқали хулоса қилиш.

29. Тармоқ қатнашчиларининг рақобат мавқеини аниқлаш усулларидан бири бу:

1. стратегик алъянслар картасини яратиш;
2. стратегик рақиблар картасини яратиш;
3. стратегик гуруҳлар картасини яратиш;
4. стратегик мақсадлар картасини яратиш.

30. Стратегик гуруҳлар картасидаги айланалар ўлчами уларнинг бозор улушига:

1. тўғри пропорционал;
2. тескари пропорционал;
3. математик пропорционал;
4. фарқи йўқ.

31. Стратегик гуруҳлар картасини яратиш – бу тармоқдаги рақиблар мавқеини:

1. яширин намойиш этиш;
2. тўғри намойиш этиш;

3. кўргазмали намойиш этиш;
4. тескари намойиш этиш.

32. Агар тармоқдаги рақобатчилар бир-хил стратегиядан фойдаланадиган бўлсалар, уларни:

1. ҳар-хил стратегик гуруҳ деб қараш мумкин;
2. бир-хил стратегик гуруҳ деб қараш мумкин;
3. турдош стратегик гуруҳ деб қараш мумкин;
4. нотурдош стратегик гуруҳ деб қараш мумкин.

33. Агар компанияларнинг стратегиялари ва бозор мавқеи бир-биридан фарқ қилса, уларни:

1. ҳар-бирини алоҳида стратегик гуруҳ дейиш мумкин;
2. бир-хил стратегик гуруҳ деб қараш мумкин;
3. турдош стратегик гуруҳ деб қараш мумкин;
4. нотурдош стратегик гуруҳ деб қараш мумкин.

34. Компанияларни бир-биридан фарқловчи рақобат хусусиятларини аниқлаш. Компанияларни икки ўлчамлик графикка жойлаштириш. Бир стратегик гуруҳга тегишли компанияларни бир гуруҳга жамлаш.

Стратегик мақсадли гуруҳларни битта айлана билан қамраб олиш лозим.

Юқорида келтирилганлар тегишли:

1. стратегик алъянслар картасини яратишга;
2. стратегик рақиблар картасини яратишга;
3. стратегик гуруҳлар картасини яратишга;
4. стратегик мақсадлар картасини яратишга.

35. Муваффақиятли стратегия:

1. рақобатчиларни ўрганишни назарда тутади;
2. стратегияларни аниқлашни назарда тутади;
3. ҳаракатларни кузатишни, кучли ва кучсиз томонларни кузатишни назарда тутади;
4. келажак ҳаракатларни прогноз қилишни назарда тутади;
5. ҳамма жавоблар тўғри.

36. Тармоқда муваффақиятни таъминловчи асосий омиллар, рақобатда фойда ва зарар ўртасидаги фарқни яъни:

1. самарадорлик ва самарасизликни кўрсатади;
2. технологик илғорликни ва қолоқликни кўрсатади;
3. муваффақият ва мағлубиятни кўрсатади;
4. дўст ва душманни кўрсатади.

37. Стратегик ҳаракатларни амалга оширишга ёндашувлар, рақобатли имкониятлардан унумли фойдаланиш ва тадбиркорлик фаолиятининг самарали натижалари бу:

1. тармоқда муваффақиятни таъминловчи асосий омиллар;
2. тармоқда диверсификацияни таъминловчи асосий омиллар;
3. тармоқда муваффақиятнинг малакавий омиллари;
4. тармоқ мувозанатининг асосий омиллари.

38. Самарали стратегия ўзида мужассам этади:

1. рақобат омилларини;
2. маркетинг омилларини;
3. муваффақият омилларини;
4. тактик омилларни.

39. Жозибасиз тармоқда жойлашган бўлиб, юқори мавқега эга компания муайян шароитда:

1. кам фойда олиши мумкин;
2. ўртача фойда олиши мумкин;
3. юқори фойда олиши мумкин;
4. зарар кўриши мумкин.

40. Тармоқдаги рақобат вазиятини таҳлил этиш неча босқичдан иборат?

1. олти босқичдан;
2. тўрт босқичдан;
3. икки босқичдан;
4. беш босқичдан.

41. Тармоқни ва рақобатни таҳлил этишнинг умумийлашган схемаси неча босқичдан иборат?

1. беш босқичдан;
2. етти босқичдан;
3. тўққиз босқичдан;
4. ўн бир босқичдан.

42. Тармоқ муҳитини асосий иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили;

Рақобат таҳлили.

Ушбу таҳлиллар тармоқни ва рақобатни таҳлил этишни умумлашган схемасининг нечанчи босқичига тегишли?

1. биринчи ва иккинчи босқичига;
2. учинчи ва тўртинчи босқичига;
3. бешинчи ва олтинчи босқичига;
4. еттинчи босқичига.

43. Ҳаракатланувчи кучлар таҳлили;

Стратегик гуруҳларни асосий компанияларни таҳлили.

Ушбу таҳлиллар тармоқни ва рақобатни таҳлил этишни умумлашган схемасининг нечанчи босқичига тегишли?

1. биринчи ва иккинчи босқичига;
2. учинчи ва тўртинчи босқичига;
3. бешинчи ва олтинчи босқичига;
4. еттинчи босқичига.

44. Рақобатчиларни таҳлил этиш:

Муваффақиятнинг асосий омиллари таҳлили.

Ушбу таҳлиллар тармоқни ва рақобатни таҳлил этишни умумлашган схемасининг нечанчи босқичига тегишли?

1. биринчи ва иккинчи босқичига;
2. учинчи ва тўртинчи босқичига;
3. бешинчи ва олтинчи босқичига;
4. еттинчи босқичига.

45. Компания ташқи муҳитни стратегик тушуниши учун нечта саволга жавоб бериши лозим.

1. еттита;
2. тўққизта;
3. ўнта;
4. ўн битта.

46. Тармоқларнинг бозор ҳажми, ўсиш тезлиги, рақобат масштаби, харидорларнинг ва сотувчиларнинг нисбий ҳажми ва сони, тармоққа кириш ва чиқиш тўсиқлари, технологияларнинг ўзгариш тезлиги ва бошқа шу кабилар:

1. тармоқнинг иқтисодий тавсифи;
2. тармоқнинг беш рақобат кучи ва рақобат тавсифи;
3. тармоқ структурасидаги ўзгаришлар сабаби;
4. компанияларнинг яхши ва ёмон рақобат вазиятига эга бўлиш сабаблари.

47. Сотувчиларнинг мусобақаси, жозибадор ўринбосар товарларнинг мавжудлиги, янги рақобатчиларни тармоққа кириш хавфи, таъминотчиларнинг ва истеъмолчиларнинг бозорга ҳукмронлик қилиши бу:

1. тармоқнинг иқтисодий тавсифи;
2. тармоқнинг беш рақобат кучи ва рақобат тавсифи;
3. тармоқ структурасидаги ўзгаришлар сабаби;
4. компанияларнинг яхши ва ёмон рақобат вазиятига эга бўлиш сабаблари.

48. Тармоқнинг узоқ муддатли ўсиши ёки сўниши, янги турдаги маҳсулотларни пайдо бўлиши, йирик компанияларни тармоққа кириши ва чиқиши, глобаллашув ва бошқа шу кабилар.

1. тармоқнинг иқтисодий тавсифи;
2. тармоқнинг беш рақобат кучи ва рақобат тавсифи;
3. тармоқ структурасидаги ўзгаришлар сабаби;
4. компанияларнинг яхши ва ёмон рақобат вазиятига эга бўлиш сабаблари.

49. Битта ёки бир-бирига яқин қўшни гуруҳларда зич жойлашган компаниялар:

1. рақобатчилар ҳисобланади;
2. рақобатчи ҳисобланмайди;

3. қўшни ҳисобланади;
4. душман ҳисобланади.

50. Тармоқ ва рақобат муҳити жозибадор деган хулоса одатда қуйидаги стратегиялардан фойдаланишни тақозо этади:

1. ҳимоя стратегиясидан;
2. диверсификациялаш стратегиясидан;
3. ҳужум стратегиясидан;
4. дифференция стратегиясидан.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. Каримов И.А. Жаќон молиявий-иšтисодий инšирози, Œзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йœллари ва чоралари. Тошкент. Œзбекистон, 2009й.

2. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. Учебник. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2007г.

3. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент. – М.: МГИУ, 2007г.

4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2008г.

5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг**.** – СПб.: Питер, 2008г.

6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент**.** – М.: КноРус, 2007г.

7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа , - М., Изд: Вильямс, 2009г.

КОМПАНИЯ ВАЗИЯТИНИ ТАҲЛИЛ ЭТИШ.

Компаниянинг вазиятини таҳлил этишда қуйидаги 5 та саволга жавоб излаш лозим.

1. Мавжуд стратегия қанчалик самарадор?
2. Компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари, имкониятлари ва хавф-хатари қанақа?
3. Компания товарлари нархи ва харажатлари рақобатлими?
4. Компаниянинг рақобат мавқеи мустаҳкамми?
5. Компания олдида қанақа стратегик муаммолар мавжуд?

Ушбу саволларга жавоб бериш учун тўрт хил аналитик усулларни ўзлаштириш керак: SWOT таҳлили, харажатлар занжирини таҳлили, харажатларни стратегик таҳлили ва рақобатбардошликни баҳолаш.

4.1. Мавжуд стратегия қанчалик самарадор?

Стратегияни баҳолашни раҳбар «Стратегия нималардан ташкил топади?» ва «Компаниянинг молиявий ва стратегик мақсадлари қанақа?» деган саволларга жавоб беришдан бошлайди. Бунинг учун:

1. Компания паст харажатлар асосида самарадорликка интилаяптими?

2.Компания ўз рақобатчиларидан фарқли ўз маҳсулотини дифференциялаяптими?

3. Компания ўз кучини бозорнинг тор сигментига йўналтирганми?, - деган саволларга жавоб бериш лозим.

Компанияни молиявий кўрсаткичларининг юқорилиги уни стратегиясини пухта ўйланганлигини ва тўғри тадбиқ этилаётганлигини билдиради.

Компания бозорни кенг эгаллаганлиги, бозорларни географик тарқоқлиги, истеъмолчилар қатламлари ҳам муҳим аҳамиятга эга. Компаниянинг стратегик ва молиявий кўрсаткичлари:

1) Бозор улуши бўйича фирманинг тутган ўрни;
2) Компанияни фойдасининг ўсиши ёки пасайиши;
3) Компаниянинг соф фойдаси ва инвестиция даромадлари;
4) Компаниянинг кредит рейтинги;
5) Товар сотишлари ҳажмининг ўсиши ёки пасайиши;
6) Компаниянинг истеъмолчилар ўртасидаги обрўси ва имижи;

7) Компаниянинг технологик сардорлиги ва бошқалар.

Компаниянинг иқтисодий кўрсаткичлари қанчалик юқори бўлса компания стратегияси шунчалик муваффақиятли ҳисобланади ва уни кескин ўзгартириш учун асос бўлмайди.

4.2. Компаниянинг кучли-кучсиз томонлари, имкониятлари ва хавф хатари қандай?

Компаниянинг кучли-кучсиз томонлари имкониятлари ва хавф-хатари SWOT-таҳлили орқали аниқланади.

Кучли тармоқлар – компанияни асосий қобилиятини белгилайди. Компания қайси ишларни яхши бажарса, бу унинг кучли томонидир. Кучли тармоқлар: юқори малака, муҳим тажриба, турли ташкилий ресурслар ёки рақобат устунлиги, ҳамма тан оладиган савдо маркаси, мукаммал технология, истеъмолчиларга сифатли хизмат кўрсатиш ва бошқалар бўлиши мумкин.

Кучсиз тармоқлар – бу компания ёмон бажарадиган ишлар ёки унинг заиф томонларини кучайтирадиган хусусиятлардан иборат. (жадвал 4.1.)

Компаниянинг кучли-кучсиз томонларини, имкониятларини ва хавф-хатарини аниқлайдиган омиллар. (SWOT таҳлили)

жадвал 4.1.

Потенциал ички кучли томонлар	**Потенциал ички кучсиз томонлар**
- Таянч тармоқлардаги малака; - Мос келадиган молиявий ресурслар; - Истеъмолчилар ўртасида юқори обрў; - Бозорнинг танилган сардори; - Функционал соҳаларда пухта ўйланган стратегия; - Масштаб самарасидан фойдаланиш; - Рақобат таъқибидан ҳимояланганлик; - Ҳимояланган хусусий технология; - Паст харажатлардаги устунлик;	- Аниқ стратегик йўналишнинг мавжуд эмаслиги; - Эскирган асосий фондлар; - Узоқни кўрадиган сифатли бошқарувнинг мавжуд эмаслиги; - Аниқ тажриба ва билимдонликни мавжуд эмаслиги; - Стратегияни сифатли тадбиқ этилмаслиги; - Ички оператив муаммоларни кўплиги; - Илмий изланишларда орқада қолиш;

-Энг яхши реклама; - Маҳсулотни такомиллаштириш қобилияти; - Энг яхши бошқарув; - Тажриба алмашиш ютуқлари; - Ишлаб чиқаришнинг катта имкониятлари; - Катта технологик тажриба; - Бошқалар.	- Тор ассортимент; - Бозорда обрў-эътиборнинг пастлиги; - Товар тарқатишнинг ёмон ташкил этилиши; - Маркетингда тажрибанинг етишмаслиги; - Стратегик ўзгаришлар учун молиявий ресурсларни етишмаслиги; - Рақобатчиларга нисбатан солиштирма харажатларнинг юқорилиги; - Баъзи сабабларга кўра фойдалилик даражасининг пастлиги; - Бошқалар.
Потенциал ташқи имкониятлар - Кўшимча истеъмолчилар гуруҳига хизмат кўрсатиш	**Потенциал ташқи хавф-хатар** - Паст харажатли янги рақобатчининг пайдо бўлиши;

қобилияти ёки янги бозорларга кириш; - Маҳсулот ассортиментини кенгайтириш имконияти; - Технологияни янги маҳсулотга ёки бизнесга ўтказиш қобилияти; - Олдинга ёки орқага интеграция; - Жозибадор чет эл бозорларига кириш тўсиқларини енгиш; - Рақобатчи фирмалар билан яхши муносабатлар; - Талаб ўсган пайтда ишлаб чиқаришни кенгайтириш қобилияти; - Янги технологияларни яратиш; - Бошқалар.	- Ўринбосар товарларни сотилиш ҳажмини ошиши; - Бозорни ўсиш тезлигининг пасайиши; - Чет эл валютаси курсини ва хорижий мамлакатларнинг ташқи савдодаги сиёсатини ноқулай ўзгариши; - Юқори харажатли техник талабларнинг пайдо бўлиши; - Иқтисодий буҳронлар пайтидаги заифлик; - Таъминотчиларнинг ва истеъмолчиларнинг бозор ҳокимиятини ўсиши; - Истемолчиларнинг талаби ва хулқининг ўзгариши; - Ноқулай демографик ўзгаришлар; - Бошқалар.

Раҳбарлар компаниянинг кучли ва кучсиз томонларини аниқланганларидан кейин, стратегияга икки муҳим баҳони беришлари керак бўлади. Баъзи кучли томонлар бошқаларига нисбатан аҳамиятли ҳисобланади. Чунки улар фаолият кўрсатгичларига рақобатбардошликка, самарали стратегияни яратишга кучлироқ таъсир этади. Компанияни кучли ва кучсиз томонларини баҳолаш стратегик баланс ҳисоботига ўхшайди. Бунда кучли томонлар – рақобатли активлар, кучсиз томонлар – рақобатли мажбуриятлар ќисобланади. Стратегик муаммо компаниянинг кучли томонлари унинг активлари кучсиз томонлари унинг, мажбуриятларидан юқорироқ эканлигига ишонч ҳосил қилишдан иборат.

Асосий принцип. Команиянинг ички кучли томонлари одатда, унинг рақобатли активларидир, кучсиз томонлари эса унинг мажбуриятларидир.

Стратегияни яратиш истиқболи жиҳатидан компаниянинг кучли томонлари аҳамиятли ҳисобланади, чунки улар стратегияни асосий қисмини ташкил этади. Агар компанияда жозибадор кучли томонлар мавжуд бўлмаса, раҳбарлар кучли томонларни яратишга алоҳида эътиборни қаратишлари керак бўлади.

Стратегик бошқарув принципи. Муваффақиятли стратегия компанияни кучли томонларини ўзида мужассам этади, яъни: компетентлик ва рақобат устунлигини.

Стратегияни яратиш принципи жуда оддий: компаниянинг стратегияси уни кучли ва кучсиз томонларига ва рақобат имкониятларига мос келиши керак.

Компетентлик «Фирманинг кучли қуроли» бу технологик, ишлаб чиқариш, маркетинг мажмуаси бўлиб, булар рақобатбардошликни таъминлайди.

Компетентлик – бу компания ўз рақобатчиларига нисбатан яхшироқ бажарадиган фаолиятлари ҳисобланади.

Стратегияни яратишда компетентлик қуйидагиларга асосланади:

1. Компания учун šўшимча бозор имкониятларини яратиш;
2. Рақобат устунлигини яратиш;
3. Потенциал имкониятларни стратегия учун таянч фаолиятга айлантириш.

Ушбу компетентликка эга бўлмаган рақобатчилар эса катта харажатлар билан

Стратегик бошқарув принципи. Компетентлик компанияга рақобат устунлигига эга бўлиш имкониятини яратади.

рақобатбардошликни таъминлашга ҳаракат қиладилар. Лекин компетентлик қисқа вақт давомида яратилиши мумкин эмас ёки унга катта жисмоний ва молиявий харажатлар билан эришилади.

Шундай қилиб, компания муваффақиятини таъминлайдиган қийматга эга рақобатли актив бу – компетентликдир.

Ташқи қулай имкониятларни ва хавф-хатарни аниқлаш.

Бозор имкониятлари – компания стратегиясига жиддий таъсир этувчи омиллардан ҳисобланади. Раҳбарлар компания стратегиясини уни мавқеи билан таққосламай, уни ўсиш ва фойдалилигини таҳлил этмай туриб, аниқлай олмайдилар.

Бозор имкониятлари яъни, компанияга аниқ мос келадиган имкониятлар – бу компаниянинг қулай рақобатбардошлик потенциалига ва ресурсларига эга бўлишидир. Имкониятлар ва хавф-хатар нафақат компания вазиятини белгилайди, балки ҳаракат йўналишини ҳам кўрсатади. Стратегия компанияга мос бўлиши учун:

1) Компания вазиятига мос келадиган бозор имкониятларидан фойдаланишга йўналтирилган бўлиши лозим;
2) Ташқи хавфдан ҳимояни таъминлаши лозим. Шу сабабли SWOT-таҳлили яратилади.

SWOT-таҳлили яратилгандан кейин қуйидаги стратегик саволларга жавоб берилади.

1. Жозибадор стратегияни яратиш учун компания қанақа кучли томонларга эга?
2. Компаниянинг кучсиз томонлари бозор имкониятларидан тўлиқ фойдаланишга халақит берадими? Стратегия компаниянинг қанақа заиф томонларини тўлдириши керак?
3. Компания бозор имкониятларидан тўлиқ фойдаланиши учун қанақа ресурсларга ва малакага эга бўлиши лозим? Бозор имкониятларидан қайси бири «энг яхши» ҳисобланади?
4. Ишончли ҳимояни яратиш учун ташқи хавфлардан қайси бири раҳбарларни ташвишга солади ва қанақа стратегик ҳаракатлар кетма-кетлигини амалга оширган маъқул?

Раҳбарият компаниянинг кучли ва кучсиз томонларини аниқ тасаввур этмагунча, компания вазиятига аниқ мос келадиган стратегияни яратишга тайёр бўлмайди.

Компания нархлар ва харажатлар бўйича рақобатбардошми?

Рақобатчилар нархларни «ақл бовар қилмайдиган даражада» пасайтирса ёки янги рақобатчи нархларни кескин пасайтириш орқали бозорга кириб келадиган бўлса, компания раҳбарлари талвасага тушадилар. Одатда рақобатчи ўз товарларини демпинг нархларда сотмайди, ўз бозор улушини «сотиб» олмайди, бозор улушини кўпайтириш учун таваккал қилмайди, балки пастроқ харажатлар уларга хос бўлади.

Стратегик бошқарув принципи. Муваффақиятли стратегия компанияни яхши ривожланишини таъминлашга қаратилган бўлади ва уни келажакдаги хавф-хатардан сақлайди, рақобатбардошлигини оширади.

Компаниянинг харажатларини асосий рақобатчилар харажатлари билан таққослаш орқали баҳолаш мумкин. Ушбу таҳлил компания рақобатбардошлигини ва вазиятини аниқлашда муҳим ўрин тутади.

Компаниянинг бозор вазиятини аниқлаш «Бизнинг товарларимиз нархлари асосий рақобатчиларимиз товарларининг нархларига қараганда рақобатлими?» деган саволга жавоб бериш орқали амалга оширилади. Товар ишлаб чиқаришдаги харажатларнинг кенг кўламда ўзгариши қуйидаги омиллар таъсирида рўй беради:

- Таъминотчилардан сотиб олинадиган хом-ашё, жуфтловчи асбоб-ускуна, энергия нархларининг ҳар хиллиги;

Компаниянинг харажатларини асосий рақобатчилар харажатларини баҳолаш орқали рақобатбардошликни таҳлил этиш компания вазиятини таҳлил этишнинг муҳим қисмидир.

- Технологиянинг, асбоб-ускуналарининг, корхоналарнинг ва уни муддатларининг ҳар хиллиги;
- Эксплуатация харажатларининг, ишлаб чиқариш кўламининг, масштаб самарасининг, меҳнат унумдорлигининг, ишлаб чиқариш усулларининг, ташкилий структуранинг, ходимлар малакасининг ва маошларнинг ва солиқ ставкаларининг ҳар хиллиги;
- Инфляциянинг ва хорижий валюта курси ўзгаришининг рақобатчи компанияларга ҳар-хил таъсир этиши;
- Маркетинг, товарни сотиш, талабни рағбатлантириш ва реклама харажатларининг ҳар-хиллиги;
- Тайёр маҳсулот ва хом-ашёларни етказиб беришдаги транспорт харажатларининг фарқлари;
- Тақсимот ва товарни тарқатиш каналлари харажатлари фарқи (дистрибьютерлар, чакана ва кўтара сотувчилар, товарни ишлаб чиқаришдан истеъмолчига етказиб бериш харажатлари);

Рақобатли бозорлар принципи. Компаниянинг харажатлари унинг асосий рақобатчилари харажатларидан ошиб борган сари унинг рақобат мавқеи пасайиб боради.

Компания бозорда муваффақиятли рақобатлашиши учун унинг харажатлари ҳеч бўлмаганда, рақобатчилар харажатларига мос бўлиши лозим.

Харажатларни ва харажатлар занжирини стратегик таҳлил этиш.

> ***Асосий принцип. Харажатларни стратегик таҳлили хом-ашё харажатларидан бошлаб, истеъмолчилар товар учун тўлайдиган нархгача амалга оширилади. Бунда компаниянинг вазияти рақобатчилар вазияти билан таққосланади.***

Компания харажатларга таъсир этадиган омилларнинг хилма-хиллигини билган ҳолда рақобатчилар харажатлари нисбати қандайлиги таҳлил этилади.

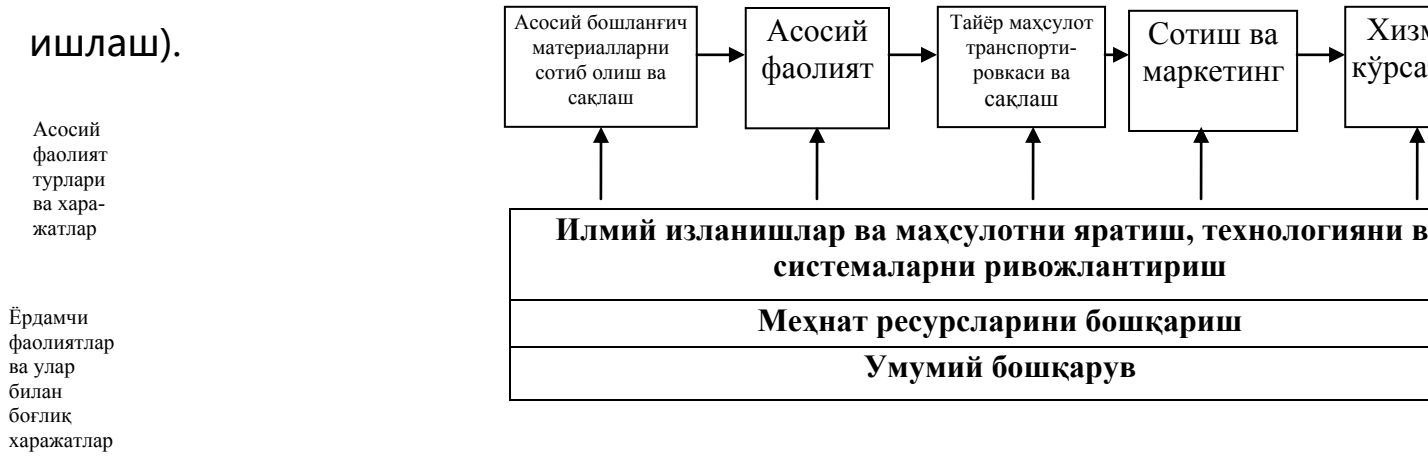
Харажатлар занжири принципи. Стратегик таҳлилни амалга оширишнинг бошланғич ускунаси бу ишлаб чиқариш учун харажатлар занжири принципидир. Харажатлар занжири хом-ашёни сотиб олишдан бошланиб, буюм ва қисмларни тайёрлаш, йиғиш, ялпи тақсимот ва тайёр маҳсулотни истеъмолчига сотишни ўз ичига олади. Компания харажатлари қуйидаги икки омил таъсирида ошиши ёки камайиши мумкин:

> ***Асосий принцип. Харажатлар занжири компания ўз истеъмолчилари учун яратадиган қийматли товарларни ва асосий ҳамда ёрдамчи фаолиятлар структурасини белгилайди. Харажатлар занжири компанияни ички-ташқи фаолиятларини таҳлил этиш механизми бўлиб, қандай фаолиятларни ривожлантириш кераклигини кўрсатади.***

1) структура омили (масштаб самараси, технологик талаблар, капиталга талаблар ва маҳсулот мураккаблиги);

2) бошқарув омили (ходимларни ишлаб чиқариш жараёнини такомиллаштиришга рағбатлантириш, маҳсулот сифатини оширадиган муҳитни яратиш, маҳсулот ишлаб

чиқариш циклларини қисқартириш, истеъмолчилар ва таъминотчилар билан харажатларни пасайтириш йўналишида ишлаш).



Фаолиятнинг асосий турлари

- **Бошланғич материалларни сотиб олиш ва сақлаш.**

Ёқилғи, энергия, хом ашёни сотиб олиш билан боғлиқ ишлар, харажатлар ва активлар.

Кириш материалларини таъминотчилардан қабул қилиш, тақсимлаш, назорат ва заҳираларни бошқариш.

- **Асосий фаолият.**

Бошланғич материалларни товарга айлантириш билан боғлиқ ишлар, харажатлар, активлар (тайёрлаш, йиғиш, таќлаш, техник хизмат, ишлаб чиқаришни бошқариш, сифатни назорат қилиш, атроф муҳитни муҳофаза қилиш).

- **Тайёр маҳсулотни сақлаш ва транспортировка қилиш.**

Маҳсулотни истеъмолчига етказиб бериш билан боғлиқ ишлар, харажатлар, активлар (тайёр маҳсулотларни сақлаш, буюртмаларни тайёрлаш, юк ташиш, транспортировка).

- **Сотиш ва маркетинг.**

Сотиш, реклама, талабни рағбатлантириш, бозорни таҳлил этиш ва режалаштириш ҳамда дилер ва дистрибьютерларни қўллаб қувватлаш билан боғлиқ ишлар, харажатлар, активлар.

- **Хизмат кўрсатиш.**

Монтаж қилиш, эҳтиёт қисмлар билан таъминлаш, техник хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш, харидорларнинг талабларини қондириш билан боғлиқ ишлар, харажатлар ва активлар.

Ёрдамчи фаолиятлар тури.

- **Илмий изланишлар ва маҳсулотларни яратиш, технология ва системаларни ривожлантириш.**

Янги маҳсулотни ва технологик жараёнларни, илмий изланишларни, ишлаб чиқариш жараёнларини такомиллаштириш, компьютерларни дастурий таъминлаш билан боғлиқ ишлар, харажатлар активлар.

- **Меҳнат ресурсларини бошқариш.**

Ижрочиларни жалб этиш, танлаш, тайёрлаш ва рағбатлантириш малака ошириш билан боғлиқ ишлар, харажатлар ва активлар.

- **Умумий бошқарув**

Умумий бошқарув, бухгалтерия ҳисоби ва молия, юридик ва маъмурий муаммолар, меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик, ахборот таъминоти ва устама харажатлар билан боғлиқ ишлар харажатлар ва активлар.

Расм 4.1. Компаниянинг харажатлар занжири

Компаниянинг юқорида келтирилган харажатлари аниқ бўлса, унда қуйидагиларни бажаришга киришилади:

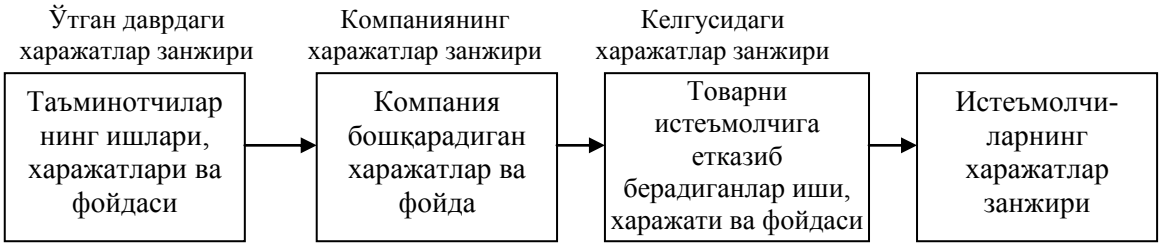
- Рақобат устунлигига қуйидагилар асосида интилиш:

1) паст харажатлар;

2) индивидуаллаштириш.

- Харажатлар занжирини фаолиятлар ва уларни бир-бирига таъсири бўйича таққослаш.

- Харажатлар занжири товар таннархини пасайтириш имконини берадими?



Расм 4.2. Харажатлар занжири системаси.

Харажатлар занжирини таҳлили катта ҳажмдаги ахборотларни қайта ишлашни тақозо этади. Ушбу таҳлилни амалга оширишда ҳар бир фаолиятнинг харажатлар занжири алоҳида таҳлил этилади. Одатдаги бухгалтерлик ҳисоботида ойлик маош, рағбатлантиришлар, таъминотчилар билан ҳисоб-китоб, хизмат сафарлари, амортизация, илмий изланишлар ва бошқа доимий тўловлар таҳлил қилинади.

Харажатларда рақобатбардошликни таъминлашнинг стратегик имкониятлари.

Компаниянинг харажатлар занжирини таҳлили қайси рақобатчи устунликка эга эканлигини ва қайси харажатлар ушбу устунликни таъминлаётганини акс эттиради. Харажатларда устунликни яратиш, ноқулай харажатларни камайтириш ва стратегияни шакллантириш учун юқоридаги ахборотларга зарурият мавжуд. Агар рақобатбардошлик муаммоси таъминотчилардан сотиб олинадиган

хом-ашё ва материаллар сарфи билан боғлиқ бўлса, компания қуйидаги стратегик ҳаракатлардан бирини танлаши мумкин.

-Таъминотчилар билан нархларни пасайтириш мавзусида музокаралар олиб бориш;

-Таъминотчилар ҳаракатларини пасайтириш учун ёрдам бериш;

-Арзонроқ ўринбосар хом-ашёни излаш;

-Таъминотчилар билан компания харажатлари занжирини яхшилаш. Масалан: «Кан-бан» системасини қўллаш;

-Бир харажатлар занжиридаги йўқотишларни бошқа харажатлар ҳисобидан қоплаш йўлларини ўрганиш.

Сотиш билан боғлиқ ҳаражатлар занжири муаммоларини ечишда қуйидаги стратегик харакатларни амалга ошириш мумкин:

-Дистрибьютерлар ва бошқалар билан уларнинг устама харажатларни пасайтириш ҳақида музокаралар олиб бориш;

-Товарни тарқатиш каналларини жиддий таҳлил этиш орқали харажатларни камайтириш йўлларини аниқлаш;

-Товар тақсимотида ва уни сотишда тежамкор стратегияни яратиш, шу жумладан олдинга интеграцияни мақсад сифатида қараш.

Агар компаниянинг нокулай вазияти уни ички фаолияти натижаси бўлса, қуйидаги тавсиялардан фойдаланиш мумкин:

1. Меҳнат унумдорлигини ошириш ва ички бюджетни қисқартириш ҳаракатларини қўллаш;
2. Компанияни ва ишлаб чиқариш усулларини ўзгартириш;
3. Юқори харажатли фаолиятларни бошқа географик ҳудудларга кўчириш орқали арзонлаштириш;
4. Компания ишлаб чиқарадиган қимматбаҳо деталларни ва хизматларни четдан арзонроқ нархда сотиб олиш йўлларини ўрганиш;
5. Капитални тежамкор, технологияга инвестиция қилиш (автоматлаштириш, роботлардан фойдаланиш, мослашувчан ишлаб чиқариш системалари, компьютерлашган бошқарув системалари);
6. Ишлаб чиқаришга янги инвестицияларни киритишда юқори харажатли звеноларни янгилаш;
7. Конструкция ва материалларни ишлаб чиқаришни такомиллаштириш;
8. Ноқулай ички харажатларни такомиллаштириш, тежамкорликни ошириш, харажатлар занжирини қайта таҳлил этиш орқали қўшимча заҳираларни аниқлаш.

Харажатлар занжирининг таҳлили, компетентлик ва рақобатбардошлик.

Компания харажатлар занжирини рақобатчиларга нисбатан қанчалик яхши бошқарса, шунчалик юқори рақобат устунлигига эга бўлади ва компетентли ҳисобланади. Камдан-кам ҳолларда компания товарлари ва хизматлари рақобат устунлигига эга бўлмайди, чунки ресурсларга эга рақобатчи учун товардан нусха кўчириш, такомиллаштириш ва ўринбосар товарни ишлаб чиқариш катта шийинчилик туғдирмайди. Компаниянинг рақобатбардошлиги деганда одатда, билимга, малакага, рақобат устунлиги, аниқроқ айтганда-харажатлар занжирида жойлашган ишларни сифатлироқ бажариш қобилияти тушунилади.

Харажатлар занжирини таҳлили рақобат устунлигини аниқлашда кучли бошқарув воситаси ҳисобланади.

Компетентлик харажатлар занжирида жойлашган бир ёки бир-неча ўзаро боғлиқ ишларни бажариш тажрибаси билимдонлиги ва ўз кучини бир йўналишга тўплай билиш билан аниқланади. Компаниянинг ҳақиқий имкониятларини билиш учун раҳбарлар қуйидаги шартларни бажариши тавсия этилади:

1. Компаниянинг харажатлар занжирини тузиш;

2. Компания бажарадиган фаолиятларни ўзаро боғлиқлигини ўрганиш ҳамда таъминотчилар ва истеъмолчиларнинг харажатлар занжирини таҳлил этиш;

3. Бозор муваффақиятини таъминлайдиган ва истеъмолчилар эҳтиёжини қондирадиган иш турларини ва малакани аниқлаш;

4. Компанияни қанчалик яхши ишлаётганлигини билиш ва унинг структураси харажатларини ички ва ташқи харажатларни рақобатчиларники билан таққослаш.

Компания харажатлар занжири таҳлили ресурсларни ва кадрларни муҳим фаолиятлар йўналишида тўплашни ва компания стратегиясини амалга ошириш асос учун яратади.

4.4. Компаниянинг рақобат мавқеи қанчалик кучли?

Компаниянинг рақобатбардошлигини аниқлаш учун харажатлар занжирини таҳлили зарурий шарт ҳисобланади, аммо бу етарли эмас. Рақобат мавқеини ва уни мустаҳкамлигини тўлақонли усулларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Бунинг учун ҳамма унсурларни аниқлаш лозим:

1) компания ҳозирги рақобат мавқеи қанчалик мустаҳкам?

2) жорий стратегия натижасида компаниянинг рақобат мавқеи ошадими ёки пасаядими?

3) компанияни асосий рақобатчилар билан таққослаганда қандай кўриниш олади?

4) компания рақобат устунлигига эгами ёки ноқулай вазиятдами?

5) компаниянинг ҳимояланиш қобилияти қандай?

Компания раҳбарияти рақобатбардошликни баҳолашда харажатлар занжирини таққослаш билан бирга маҳсулот сифати, истеъмолчиларнинг талабини қондириш, молиявий мустаҳкамлик, технологик жиќозланганлик ва бошқа кўрсаткичларни ҳам таққослашлари лозим.

Компаниянинг кучли ёки кучсиз рақобат мавқеи белгилари.

Жадвал 4.2.

Рақобат кучлари белгилари	**Рақобат заифлиги белгилари**
▪ Компетентлик; ▪ Катта бозор улуши; ▪ Етакчи ёки фарқланган стратегияни мавжудлиги; ▪ Ўсиб бораётган	▪ Ноқулай рақобат вазияти; ▪ Рақобатчилардан орқада колиш; ▪ Тармоқдаги фойдани

истеъмолчилар бозорининг мавжудлиги; ▪ Тармоқда ўртачадан юқори таниқли бўлиш; ▪ Қулай стратегик гуруҳга аъзо бўлиш; ▪ Тез ўсиб борадиган бозор сигментларида концентрация; ▪ Кучли индивидуаллашган маҳсулот; ▪ Паст харажатлардаги устунлик; ▪ Ўртачадан юқори фойда олиш имкониятлари; ▪ Тармоқда ўртачадан юқори технологик ва инновацион имкониятлар; ▪ Ижодий ёндашувга ва тадбиркорлик руҳига эга	ўртачадан кам ўсиши; ▪ Молиявий ресурсларнинг етишмаслиги; ▪ Истеъмолчилар назарида обрўнинг пасайиши; ▪ Заиф стратегик гуруҳга аъзо бўлиш; ▪ Юқори бозор потенциалига эга соҳаларда заиф мавқеига эга бўлиш; ▪ Ишлаб чиқариш харажатларининг юқорилиги; ▪ Бозорда етакчи бўлиш учун ишлаб чиқариш қувватларининг етишмаслиги; ▪ Пайдо бўлаётган хавф олдида заифлик; ▪ Таянч соҳаларда малака ва

раҳбарият; қобилиятни етишмаслиги. ▪ Қулай имкониятлардан фойдаланишга тайёр туриш.

Рақобатбардошликни баҳолаш.

Компания ўз бозор мавқеини реал аниқлаш учун муваффақиятни таъминловчи омилларни ва рақобатбардошлик кўрсаткичларини сонли баҳолаши лозим. Таҳлилларни амалга оширишда ўтган йилларнинг ахборотлар базасидан ёки янги тўпланган статистик маълумотлардан фойдаланилади. Тармоқни ва рақобатчиларни таҳлил этиш муваффақиятнинг асосий омилларини аниқлаш ва ғолибларни мағлублардан фарқини англаш имконини беради.

Биринчи даврда тармоқдаги муваффақиятни таъминловчи омилларнинг ва рақобат кучининг ёки заифлигининг рўйхати тузилади (одатда 6-10 та кўрсаткичлар етарли). Иккинчи даврда ҳар бир омил бўйича саралаш амалга оширилади. Компанияга рейтинглар 1-10 гача интервалда берилади. Агар ахборот етарли бўлмай рейтинглар сохта мавқеини тасвирласа, унда кучлиларга – «плюс», заифларга – «минус», ўртача компанияларга – «тенглик» белгиси берилади. Учинчи даврд ҳар бир рақобатчи бўйича

рақобатбардошликнинг умумий рейтинглари топилади Тўртинчи даврда соф рақобат устунлиги аниқланади ва компаниянинг энг кучли ва энг заиф томонлари таҳлил этилади.

Компаниянинг рақобатбардошлигини рейтинглар бўйича аниқлаш.

А. Рақобатбардошликни ўлчанмаган рейтинглар бўйича аниқлаш

Б. Рақобатбардошликни ўлчанган рейтинглар бўйича аниқлаш

А-намуна жадвал 4.3.

№	Муваффақиятнинг таянч омиллари ёки рақобат кучининг кўрсаткичлари	АВС ком-панияси	1-рақо-батчи	2-рақо-батчи	3-рақо-батчи	4-рақо-батчи	Омиллар салмоғи
1	Маҳсулот сифати ва характеристикаси	8	5	10	1	6	
2	Обрў ва имиж	8	7	10	1	6	
3	Ишлаб чиқариш имкониятлари	2	10	4	5	1	

4	Технологик даража	10	1	7	3	8	
5	Дилерлар тармоғи	9	4	10	5	1	
6	Маркетинг ва реклама	9	4	10	5	1	
7	Молиявий мустаҳкамлик	5	10	7	3	1	
8	Харажатларнинг нисбий ҳолати	5	10	3	1	4	
9	Истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш	5	7	10	1	4	
	Рақобатбардошликнинг ўлчанмаган умумий рейтинги	61	58	71	25	32	

Б-намуна

№	Муваффақиятнинг таянч омиллари ёки рақобат кучининг кўрсаткичлари	АВС ком-панияси	1-рақо-батчи	2-рақо-батчи	3-рақо-батчи	4-рақо-батчи	Омил-лар салмоғи
1	Маҳсулот сифати	8/0,80	5/0,50	10/1,0	1/,01	6/0,6	0,10

	характеристикаси			0	0	0	
2	Обрў ва имиж	8/0,80	7/0,70	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
3	Ишлаб чиқариш имкониятлари	2/0,20	10/1,00	4/0,40	5/0,50	1/0,70	0,10
4	Технологик даража	10/0,05	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,40	0,05
5	Дилерлар тармоғи	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
6	Маркетинг ва реклама	9/0,45	4/0,20	10/0,30	5/0,25	1/0,05	0,05
7	Молиявий мустаҳкамлик	5/0,50	10/1,00	7/0,70	3/0,30	1/0,10	0,10
8	Харажатларнинг нисбий ҳолати	5/1,75	10/3,50	3/1,05	1/0,35	4/1,40	0,35
9	Истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш	5/0,75	7/1,05	10/1,50	1/0,15	4/0,60	0,15
	Рақобатбардошликнинг ўлчанган умумий рейтинги	6,20	8,20	7,00	2,10	2,90	1,00

Юқорида (жадвал 4.3.) рақобатбардошликни баҳолашнинг икки намунаси келтирилган. А - намунада ўлчанмаган рейтинглардан фойдаланилади, бунда муваффақият омиллари ва рақобат кучи тенг ўйматларга эга деб олинади.

Юқоридаги жадвалдан кўринадики, АВС компанияси (умумий рейтинги 61) 4-рақобатчи (умумий рейтинги 32) устидан 1-рақобатчига нисбатан (умумий рейтинги 58) юқорироқ рақобат устунлигига эга.

Рақобатбардошликни юқори рейтинги компанияни мустаҳкам бозор мавқеига ва рақобат устунлигига эга эканлигини, паст рейтинг эса заиф мавқега ва рақобат устунлигига эга эканлигини кўрсатади.

Лекин ўлчанган рейтинглар усули компаниялар рақобатбардошлигини аниқроқ намойиш этади, чунки бунда кўрсаткичлар бир хил муҳимликка эга бўлмайди. Масалан рақобатчиларга нисбатан пастроқ харажатлар билан истеъмол товарларини ишлаб чиқарувчи компания ҳамма вақт рақобат устунлигига эга.

Рақобатбардошликни таъминлашда юқорида келтирилган омилларнинг тутган ўрни қанчалик муҳим бўлса, уларнинг салмоғи

хам шунчалик юқори булади. Бунда кўрсаткичларнинг салмоғи бирга тенг бўлиши шарт.

Компания рақобатбардошлигининг ўлчанган (масалан: рейтинг 4 унинг салмоғи 0,10 кўпайтирилиб, ўлчанган рейтинг 0,40 топилади) ва ўлчанмаган рейтинглари аниқланади Компаниянинг рақобат устунлиги унинг ўлчанган рейтинглар йиғиндиси билан аниқланади. У қанчалик юқори бўлса, компания шунчалик рақобатбардош ҳисобланади.

Умумий ўлчанган рейтингларни таққослаш орқали қайси рақобатчилар паст, қайсилари юқори бозор мавқеига ва рақобатбардошликка эга эканлиги аниқланади. Жадвалнинг пастки қисмида АВС компаниясининг ўлчанган рейтинглар орқали баҳоланиши келтирилган. Маълум бўлдики, АВС компанияси ушбу баҳолашдан кейин иккинчи ўриндан учинчига пасайди, 1-рақобатчи эса учинчи ўриндан биринчи ўринга кўтарилди.

Компаниянинг бозор мавқеини билиш унинг стратегиясини яратишда жуда катта аҳамиятга эга. Бундан ташқари рақобатбардошлик рейтинги қайси соҳаларда қайси рақобатчиларга ҳужум уюштириш мумкинлигини ҳам кўрсатади. Агар компания маълум соҳаларда кучли бозор мавқеига эга бўлиб, айнан шу

соҳаларда бир ёки бир неча заиф компаниялар мавжуд бўлса, демак уларнинг ҳужум объектига айланишлари мақсадга мувофиқдир.

Рақобат мавқеи устунлиги компанияга ўзининг узоқ муддатга мўлжалланган бозор мавқеини яхшилаш имконини беради.

4.5. Компания қанақа стратегик муаммоларга тўқнаш келади?

Муаммоларни ҳал этиш учун самарали стратегик ҳаракатлар режасини яратиш раҳбарларнинг охирги аналитик вазифаси ҳисобланади. Ушбу босқичгача раҳбарлар юқоридаги таҳлилларни амалга оширишлари жорий вазиятни баҳолашлари ва алоҳида диққатни жалб этадиган стратегик соҳаларни аниқлашлари лозим.

Раҳбарлар муаммоларни аниқ билишлари учун қуйидаги саволларни ўрганишлари тавсия этилади:

•Жорий стратегия тармоқдаги ҳаракатланувчи кучларга мос келадими?

•Жорий стратегия истиқболдаги муваффақият омилларига қанчалик мос келади?

•Жорий стратегия тармоқда ҳаракатланувчи беш рақобат кучидан (тармоқдаги сотувчилар рақобати, ўринбосар товарлар рақобати, янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши, таъминотчилар рақобати, истеъмолчилар рақобатчи кучи) қанчалик ҳимоя қилади?

•Жорий стратегиянинг компанияни ташқи хавф-хатардан ҳимоя қила олмаслигининг сабаби нимада?

•Компания рақобат устунлигига эгалик ёки у рақиблардан орқада қолмаслик тадбир-чораларини кўриш керакми?

•Жорий стратегиянинг кучли ва заиф томонлари нимада?

•Харажатларни пасайтириш ва рақобатбардошликни ошириш учун компания кўшимча тадбир-чоралар яратиши керакми?

Булар компаниянинг нима қилиши кераклигини яъни кичик тузатишлар билан жорий стратегияни амалга ошириш кераклигини кўрсатади. Стратегия компаниянинг ташқи вазиятига ва ички ҳолатига қанчалик мос бўлса, шунчалик кам сонли ўзгаришларни стратегияга киритиш керак бўлади. Стратегияни келажакка мос келмаслик даражаси ошиб борган сари, раҳбарликнинг янги стратегияни яратиш эҳтимоли ҳам ошиб боради.

Компания вазиятини таҳлили

Жадвл – 4.4.

1.Фаолиятнинг стратегик индикаторлари						
Иш фаолияти индикаторлари		20	20	20	20	20
Бозор улуши						
Сотиш ҳажимининг ўсиши						
Соф фойда						
Акционерлик капитал фойдаси						
Бошқалар						
2. Ички кучли томонлар						
Ички заиф томонлар						
Ташқи қулай имкониятлар						
Ташқи хавф-хатар						
3.Рақобатбардошликни баҳолаш						
Рейтинглар шкаласи 1-жуда заиф мавке: 10-жуда кучли мавке						
Муваффақиятнинг таянч омиллари ёки	Омилла	А-	Б-	С-	Д-	Е-

рақобатбар-дошлик кўрсаткичлари	р салмоҳи	ком-пания	ком-пания	ком-пания	ком-пания	ком-пания
Маҳсулот сифати ва характеристикаси						
Обрў ва имиж						
Ишлаб чиқариш имкониятлари						
Технологик даража						
Дилерлар тармоғи						
Маркетинг ва реклама						
Молиявий мустаҳкамлик						
Харажатлар нисбати						
Истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш						
Бошқалар						
4. Рақобат мавқеи бўйича хулосалар (яхшиланаяптими, ёмонлашаяптими? Рақобат устунлиги мавжудми, йўкми?)						
5. Компания ечиши лозим бўлган стратегик муаммолар						

Таянч вазиятлар.

Компания вазиятини таҳлил этишда қуйидаги асосий саволлар кўриб чиқилади:

1. Мавжуд стратегия қанчалик яхши ишлаяпти? Ушбу босқичда компания стратегиясининг сифат (якунланганлиги, ички қарама-қаршиликнинг мавжуд эмаслиги, ишончлилиги ва вазиятга мослиги) ва сон (стратегик ва молиявий натижалар) кўрсаткичлари баҳоланади. Компания вазияти қанчалик мустаҳкам бўлса, стратегияни кескин ўзгариши эхтимоли шунчалик паст бўлади. Компания фаолияти кўрсаткичлари қанчалик ёмон бўлса, жорий стратегиянинг тўғри эканлигига шунчалик кўп шубҳа туғилади.

2. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари қандай ҳамда қанақа янги имкониятлар ва хавф-хатарлар пайдо бœлмоқда? SWOT таҳлили компанияни қандай вазиятда эканлигини аниқлайди, ҳамда компаниянинг вазиятига аниқ мос келадиган аниқ стратегияни яратиш имконини беради. Компаниянинг кучли томонларидан айниқса, унинг асосий компетентлиги катта

аҳамиятга эга, чунки стратегия шулар асосида яратилади. Компаниянинг заиф томонлари ҳам аҳамиятли, чунки стратегия ушбу заифликларга қарши имкониятлардан фойдаланишни, хавф-хатардан эса ҳимояланишни назарда тутади.

3. Компания нархлари ва харажатлари рақобатбардошми? Компаниянинг вазияти мустаҳкам ёки шубҳали эканлигини унинг товарлари нархларини ва ҳаражатларини унинг рақобатбардошлиги билан таққослаш орқали билиш мумкин. Ҳаражатлар занжирини стратегик таҳлил этиш, компанияни рақобатбардошлигини аниқлайдиган асосий восита ҳисобланади. Ушбу таҳлил компаниянинг харажатлар занжиридаги ишларни қандай бажараётганлигини аниқлаш рақобат устунлигига эришишда таянч ёндашув ҳисобланади.

4. Компаниянинг рақобат вазияти қанчалик мустаҳкам? Компания вазияти қандай ўзгаради (жорий стратегия давом эттирилса, компания вазияти мустаҳкамланиб борадими ёки йўқми?), рақобатчилар билан таққослаганда тармоққа хос таянч омиллар нуқтаи назаридан ва бошқа омиллар бўйича компания қандай вазиятга эга, рақобатчилар олдида устунликка эга бўлиш каби йўналишлар бўйича баҳолаш ушбу босқичда амалга

оширилади. Бундан ташқари компаниянинг кучли томонларига тўғри келадиган заиф компаниялар рақибнинг ҳужум ҳаракатлари учун қулай объект ҳисобланади.

5. Компания олдида қанақа стратегик муаммолар турибди? Ушбу аналитик босқичнинг мақсади тармоқда компания вазиятини ва рақобат кескинлигини аниқлаш асосида стратегик ҳаракатларнинг тўлиқ режасини яратишдан иборат. Компаниянинг ва тармоқнинг вазиятини тўғри таҳлил этиш самарали стратегияни яратишнинг асосий шарти ҳисобланади. Компания вазиятини сифатли таҳлил этиб, унинг кучли ва кучсиз томонларини кўриб ҳамда ҳимоя қобилиятини, ҳаракатлантирувчи кучларни ва рақобатнинг кескинлигини эътиборга олиб, унинг рақобат вазиятини яхшилаш мумкин.

Тест саволлари

1. Компания вазиятини таҳлил этишда нечта саволга жавоб излаш лозим?
   1. иккита;
   2. учта;
   3. тўртта;
   4. бешта.
2. 1. Мавжуд стратегия қанчалик яхши ишлаяпти?

   2. Компанияларни кучли ва кучсиз томонлари, имкониятлари ва хавф-хатари қанақа?

   3. Компания товарлари нархи ва харажатлари рақобатлими?

   4. Компанияни рақобат мавқеи мустаҳкамми?

   5. Компания олдида қанақа стратегик муаммолар мавжуд?

   Ушбу саволларга жавоб изланади:
   1. тармоқнинг рақобат вазиятини таҳлил этишда;
   2. компаниянинг хавф-хатарини таҳлил этишда;
   3. компанияни имкониятларини таҳлил этишда;
   4. компания вазиятини таҳлил этишда.
3. Компания паст харажатлар асосида самарадорликка интилаяптими?
   1. Компания рақобатчилардан фарқли ўз маҳсулотини дифференциялаяптими?
   2. Компания ўз кучини бозорнинг тор сигментига йўналтирганми?

   Ушбу саволлар нима учун берилади.
   1. узоқ ва қисқа муддатли мақсадларни аниқлаш учун;
   2. оператив ва перспектив мақсадларни аниқлаш учун;
   3. молиявий ва стратегик мақсадларни аниқлаш учун;
   4. ҳамма жавоблар тўғри.

4. SWOT таҳлили, харажатлар занжири таҳлили, харажатларни стратегик таҳлили ва рақобатбардошликни баҳолаш.

Ушбу таҳлиллардан фойдаланилади:

1. тармоқнинг рақобат вазиятини таҳлил этишда;
2. компаниянинг хавф-хатарини таҳлил этишда;
3. компанияни имкониятларини таҳлил этишда;
4. компания вазиятини таҳлил этишда.

5. 1. Бозор улуши ва фирманинг тутган ўрни;
2. Компания фойдасининг ўсиши ёки пасайиши;
3. Компаниянинг соф фойдаси ва инвестиция даромадлари;
4. Компаниянинг кредит рейтинги;
5. Товар сотиш ҳажмининг ўсиши ёки пасайиши;
6. Компаниянинг истеъмолчилар ўртасидаги обрўси ва имижи;
7. Компаниянинг технологик сардорлиги ва бошқалар.

Ушбу кўрсаткичлар компаниянинг:

1. стратегик кўрсаткичлари;
2. молиявий кўрсаткичлари;
3. маркетинг кўрсаткичлари;
4. 1 ва 2 жавоблар тўғри.

6. «Мавжуд стратегия қанчалик самарадор?» деган савол компания вазиятини таҳлил этишнинг нечанчи саволи ҳисобланади?

1. биринчи
2. иккинчи
3. учинчи
4. тўртинчи

7. «Компанияни кучли ва кучсиз томонлари, имкониятлари ва хавф-хатари қандай?» деган савол компания вазиятини таҳлил этишнинг нечанчи саволи ҳисобланади?

1. биринчи
2. иккинчи

3. учинчи
4. тўртинчи

8. «Компанияни нархлари ва харажатлари рақобатлими?» деган савол компания вазиятини таҳлил этишнинг нечанчи саволи ҳисобланади?

1. биринчи
2. иккинчи
3. учинчи
4. тўртинчи

9. «Компанияни рақобат мавқеи мустаҳкамми?» деган савол компания вазиятини таҳлил этишнинг нечанчи саволи ҳисобланади?

1. биринчи
2. иккинчи
3. учинчи
4. тўртинчи

10. SWOT таҳлилининг омиллари (жадвал 4.1) неча гуруҳдан иборат?

1. икки гуруҳдан
2. уч гуруҳдан
3. тўрт гуруҳдан
4. беш гуруҳдан

11. Таянч тармоқлардаги малака.

Мос келадиган молиявий ресурслар.

Истеъмолчилар ўртасидаги юқори обрў.

Бозорнинг танилган сардори бўлиш .... (жадвал 4.1)

Бошқа шу кабилар:

1. потенциал ички кучли томонлар;
2. потенциал ички кучсиз томонлар;
3. потенциал ташқи имкониятлар;
4. потенциал ташқи хавф-хатар.

12. Қўшимча истеъмолчилар гуруҳига хизмат кўрсатиш.

Маҳсулот ассортиментини кенгайтириш.

Технологияни янги маҳсулотга ёки бизнесга ўтказиш қобилияти.

Олдинга ёки орқага интеграция … (жадвал 4.1)

Бошқа шу кабилар:

1. потенциал ички кучли томонлар;
2. потенциал ички кучсиз томонлар;
3. потенциал ташқи имкониятлар;
4. потенциал ташқи хавф-хатар.

13. Аниқ стратегик йўналишнинг мавжуд эмаслиги.

Эскирган асосий фондлар.

Узоқни кўрадиган сифатли бошқарувнинг мавжуд эмаслиги.

Аниқ тажриба ва билимдонликни мавжуд эмаслиги…(жадвал 4.1)

Бошқа шу кабилар:

1. потенциал ички кучли томонлар;
2. потенциал ички кучсиз томонлар;
3. потенциал ташқи имкониятлар;
4. потенциал ташқи хавф-хатар.

14. Паст харажатли янги рақобатчининг пайдо бўлиши.

Ўринбосар товарларни сотилиш ҳажмини ошиши.

Бозорни ўсиш тезлигини пасайиши.

Хорижий валюта курсини ноқулай ўзгариши …(жадвал 4.1)

Бошқа шу кабилар:

1. потенциал ички кучли томонлар;
2. потенциал ички кучсиз томонлар;
3. потенциал ташқи имкониятлар;
4. потенциал ташқи хавф-хатар.

15. Агар компанияда жозибадор кучли томонлар мавжуд бўлмаса, раҳбарлар уларни:

1. яратмаслиги керак;
2. яратиши керак;
3. бунинг фарқи йўқ

4. такомиллаштириши керак.

16. 1. Компанияга қўшимча бозор имкониятларини яратиш;

2. Рақобат устунлигини яратиш;

3. Потенциал имкониятларни стратегия учун таянч фаолиятга айлантириш.

Булар стратегияни яратишда:

1. сиёсатни асослари;
2. рақобат асослари;
3. компетентлик асослари;
4. ташкилот асослари.

17. Компанияни рақобат устунлигига эга бўлиш имкониятини:

1. қоидалар яратади;
2. структура яратади;
3. компетентлик яратади;
4. маданият яратади.

18. Стратегия компанияга мос бўлиши учун:

1. компания вазиятига мос келадиган бозор имкониятларидан фойдаланишга йўналтирилган бўлиши лозим;
2. ташқи хавфдан ҳимояни таъминлаши лозим;
3. компания диверсификациялашган бўлиши лозим;
4. 1 ва 2 жавоблар тўғри.

19. 1. Жозибадор стратегияни яратиш учун компания қанақа кучли томонларга эга?

2. Компаниянинг кучсиз томонлари бозор имкониятларидан тўлиқ фойдаланишга халақит берадими?

3. Компания бозор имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш учун қанақа ресурсларга ва малакага эга бўлиши лозим?

4. Ишончли ҳимояни яратиш учун ташқи хавфлардан қайси бири раҳбарларни ташвишга солади?

Ушбу стратегик саволларга компания қачон жавоб беради?

1. STEP таҳлили яратилгандан сўнг;

2. SWOT таҳлили яратилгандан сўнг;
3. БКГ матрицаси яратилгандан сўнг;
4. ҳаётий цикл матрицаси яратилгандан сўнг.

20. Муваффақиятли стратегия компанияни:
1. ривожланишини таъминлаши лозим;
2. хавф-хатардан сақлаши лозим;
3. рақобатбардошлигини ошириши лозим;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

21. Компаниянинг харажатлари унинг асосий рақобатчилари харажатларидан ошиб борган сари:
1. рақобат мавқеи ошиб боради;
2. рақобат мавқеи пасайиб боради;
3. рақобатбардошлик ўзгармайди;
4. рақобатбардошлик ўзгаради.

22. Харажатларнинг стратегик таҳлили ўз ичига олади:
1. фақат хом-ашё харажатларини;
2. хом-ашё харажатларидан бошлаб устама харажатларгача;
3. хом-ашё харажатларидан бошлаб, истеъмолчилар товар учун тўлайдиган нархгача;
4. фақат истеъмолчилар товар учун тўлайдиган нархни.

23. Харажатлар занжири тамойилига асосан компаниянинг харажатлари қайси омиллар таъсирида камайиши ёки кўпайши мумкин;
1. структура ва бошқарув омили;
2. технология ва «ноу-хау» омили;
3. маркетинг ва ишлаб чиқариш омили;
4. малака ва масштаб самараси омили.

24. Илмий изланишлар меҳнат ресурсларини бошқариш. Умумий бошқарув бу:(Расм 4.1.)
1. фаолиятнинг асосий турлари;
2. ёрдамчи фаолиятлар тури;

3. аралаш фаолиятлар тури;
4. стратегик фаолиятлар тури.

25. Ёқилғи, энергия ва хом-ашёни сотиб олиш харажатлари ва активлар (Расм 4.1.) бу:

1. фаолиятнинг асосий турлари;
2. ёрдамчи фаолиятлар тури;
3. аралаш фаолиятлар тури;
4. стратегик фаолиятлар тури.

26. Бошланғич материалларни товарга айлантириш билан боғлик ишлар, харажатлар активлар (Расм 4.1.) бу:

1. асосий фаолият;
2. ёрдамчи фаолият;
3. аралаш фаолият;
4. стратегик фаолият.

27. Ижрочиларни жалб этиш, танлаш, тайёрлаш ва рағбатлантириш, малака ошириш билан боғлиқ ишлар, харажатлар активлар (Расм 4.1.) бу:

1. асосий фаолият тури;
2. ёрдамчи фаолият тури;
3. аралаш фаолият тури;
4. меҳнат ресурсларини бошқариш.

28. Бошланғич материалларни сотиб олиш ва сақлаш.

Тайёр маҳсулотни сақлаш ва ташиш.

Сотиш ва маркетинг.

Хизмат кўрсатиш. Булар (Расм 4.1.):

1. фаолиятнинг асосий турлари;
2. ёрдамчи фаолиятлар тури;
3. стратегик фаолиятлар тури;
4. умумий бошқарув фаолияти.

29… бухгалтерия ҳисоби ва молия, юридик ва маъмурий муаммолар, меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик, ахборот таъминоти ва устама харажатлар ва активлар (Расм 4.1.):

1. ишлаб-чиқаришни бошқариш;
2. меҳнат ресурсларини бошқариш;
3. маркетингни бошқариш;
4. умумий бошқарув.

30. Таъминотчиларнинг ишлари, харажатлари ва фойдаси.

Компания бошқарадиган харажатлар ва фойда.

Товарни истеъмолчига етказиб берадиганлар харажат фойдаси.

Истеъмолчиларнинг харажатлар занжири: (Расм 4.2)

Ушбу харажатлар нима деб аталади?

1. харажатларни стратегик таҳлили;
2. харажатларни бюджет таҳлили;
3. харажатлар занжири системаси;
5. харажатлар занжири таҳлили.

31. Рақобатбардошликни баҳолаш учун ахборотлар базаси шакллантирилади:

1. келгуси йиллар прогнозларидан;
2. ќозирги оператив ахборотлардан;
3. умумий иқтисодий маълумотлардан;
4. ўтган йиллар статистик маълумотларидан.

32. Рақобатбардошликни рейтинглар шкаласининг чегараси қандай ўзгаради? (Расм 4.4)

1. 1 дан 5 гача
2. 1 дан 10 гача
3. 10 дан 15 гача
4. 10 дан 20 гача

33. Рақобатбардошликни баҳолашда таҳлил этиладиган омиллар сони нечта бўлиши тавсия этилади? (Расм 4.4)

1. 10 – 15 та

2. 12 – 16 та
3. 6 – 10 та
4. 18 – 20 та

34. Рақобатбардошликни баҳолашнинг (Жадвал 4.3.) А-намунасига мувофиқ энг юқори рақобатбардошлик қайси компанияга тегишли?

1. АБС компаниясига;
2. 1 – рақобатчига;
3. 2 – рақобатчига;
4. 3 – рақобатчига.

35. Рақобатбардошликни баҳолашда муваффақиятнинг таянч омиллари ёки рақобат кучининг кўрсаткичларининг сони нечта:

1. бешта;
2. олтита;
3. еттита;
4. саккизта.

36. Рақобатбардошликни баҳолашнинг биринчи даврида;

1. хавф-хатар омилларининг рўйхати тузилади;
2. имконият омиллари рўйхати тузилади;
3. муваффақият омиллари рўйхати тузилади;
4. кучли ва заиф омиллари рўйхати тузилади;

37. Рақобатбардошликни баҳолаш учун бериладиган рейтингларни кимлар қўяди?

1. ишчилар;
2. раҳбарлар;
3. экспертлар;
4. консультантлар.

38. Рақобатбардошликни баҳолашда (жадвал 4.3) рейтинглар салмоғининг йиғиндиси қандай сонга тенг бўлиши шарт?

1. бирга;
2. бешга;
4. иккига;

5. ўнга.

39. Рақобатбардошликни баҳолашда (жадвал 4.3. Б-намуна) муваффақият омиллари бўйича ўлчанган рейтинг қандай топилади?

1. ҳар-бир омилнинг рейтинглари бир-бирига кўпайтирилади;
2. ҳар-бир омилнинг салмоғи бир-бирига кўпайтирилади;
3. ҳар-бир омилнинг рейтинги унинг салмоғига кўпайтирилади;
4. омиллар сони рейтингларнинг умумий оғирлигига кўпайтирилади.

40. Компаниянинг рақобат устунлиги аниқланади; (жадвал 4.3. Б-намуна)

1. муваффақиятнинг таянч омиллари сони билан;
2. ягона муваффақият омилининг энг юқори рейтинг бали билан;
3. ҳамма омиллар бўйича ўлчанган рейтинглар йиғиндиси билан;
4. ҳамма омиллар бўйича ўлчанмаган рейтинглар йиғиндиси билан.

41. Рақобат устунлигини баҳолаш натижалари бўйича (жадвал 4.3. Б-намуна) қайси компания энг юқори рақобатбардошликка эга?

1. АБС компанияси;
2. 1-рақобатчи;
3. 2-рақобатчи;
4. 3-рақобатчи.

42. Рақобатбардошликни баҳолашда қўлланиладиган муваффақиятнинг таянч омиллари рўйхатини кимлар тузади?

1. ишчилар;
2. раҳбарлар;
3. экспертлар;
4. депутатлар.

43. Рақобатбардошликни баҳолашнинг муваффақият омиллари рўйхати:

1. ўзгармас ҳисобланади;
2. ўзгарувчан ҳисобланади;
3. қисман ўзгаради;
4. фарқи йўқ.

44. Рақобат устунлигини баҳолаш натижаларига кўра (жадвал 4.4. Б-намуна) рақобатбардошлик бўйича 2 ўринни ким эгаллаган?

1. АБС компанияси;
2. 1-рақобатчи;
3. 2-рақобатчи;
4. 3-рақобатчи.

45. Мавжуд стратегия қанчалик яхши ишлаяпти? Ушбу босқичда компания стратегиясининг қуйидаги кўрсаткичлари баҳоланади:

1. сон ва сифат кўрсаткичлари;
2. фалсафий ва маданий кўрсаткичлари;
3. ижтимоий ва сиёсий кўрсаткичлари;
4. кўрсаткичлар мажмуаси.

46. Компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари қандай аниқланади?

1. STEP таҳлили ёрдамида;
3. SWOT таҳлили ёрдамида;
4. БКГ матрицаси ёрдамида;
5. GM матрицаси ёрдамида.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация šилиш ва иштисодиётимизни барšарор ривожлантириш йœлида. Тошкент. ¡збекистон, 2008й.

2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент**.** – М.: Инфра-М., 2006г.

3. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008г.

4. Ермичева Е.П. Стратегический менеджмент. Конспект лекций**.-** Изд-во: Высшее образование, 2007г.

5. Корпоративная стратегия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008г.

6. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник **-** СПб.: Питер, 2007г.

7. Скрынченко Б.Л. Стратегический менеджмент. Учебное пособие**.** – М.: Экзамен XXI, 2008г.

8. Ходкинсон Дж., Сперроу П. Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента**.-** Харьков: Гуманитарный центр, 2007г.

Бешинчи боб

СТРАТЕГИЯ ВА РАŠОБАТБАРДОШЛИК.

Муваффақиятли тадбиркорлик стратегиялари устунликни таъминловчи рақобатбардошликка асосланади. Рақобатбардошликнинг бир неча манбалари мавжуд: бозорга энг сифатли товарларни ва хизматларни тақдим этиш, рақобатчиларга нисбатан харажатларни камайтириш, ўз технологиясига эга бўлиш, ҳудудий қулай жойлашув, ташқи кўринишига мос сифатли товар ишлаб чиқариш, юқори мавқе ва оммалашган савдо маркасига эга бўлиш ва бошқа шу кабилар.

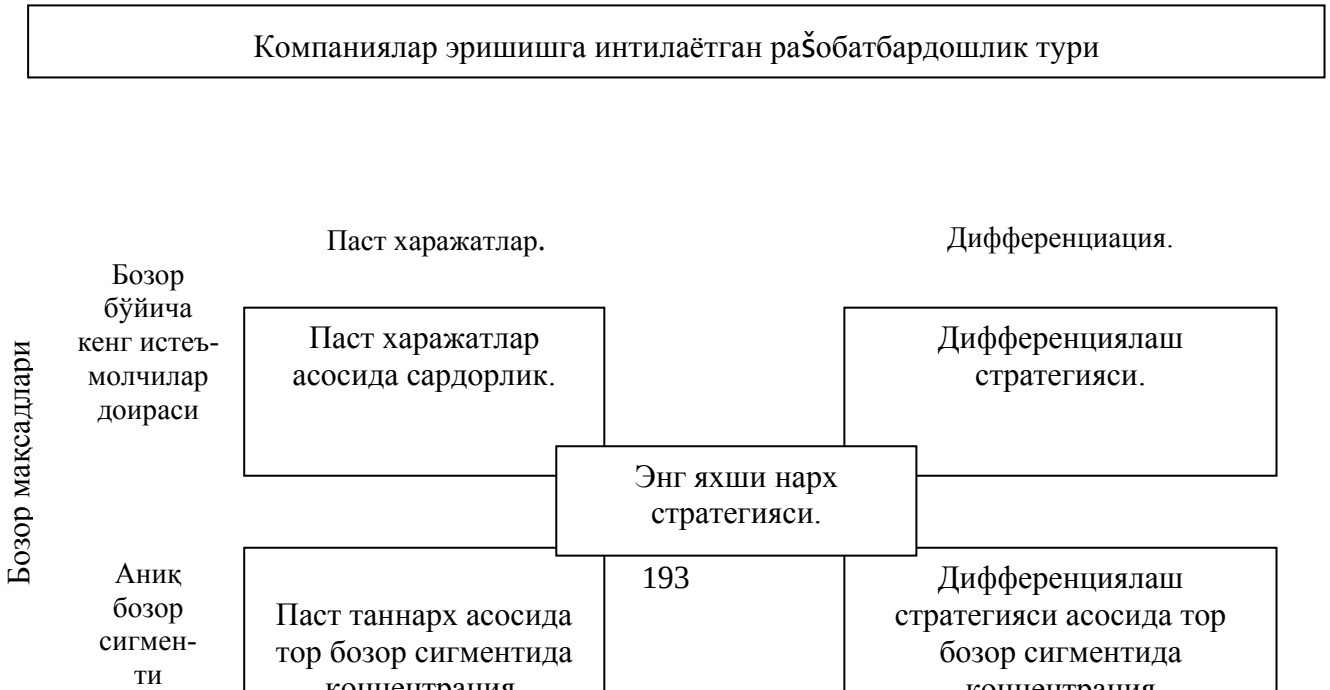
5.1. Асосий рақобатли стратегиялар.

Компания олдидаги вазифа етарли даражада оддий, яьни одиллик ва этик меьёрларни бузмасдан рақобатчилар устидан ғалаба қозониш, рақобат устунлигига эга бўлиш ва ўз мижозлари сонини кўпайтиришдан иборат.

Компания стратегияларини беш рақобатли гуруҳга ажратиш мумкин.

1. Паст харажатлар асосида сардорлик стратегияси. Энг арзон товарлар ва хизматлар таъминотчиси бўлиб, кенг истеьмолчилар гуруҳини жалб этиш.

2. Дифференциялаш ёки индивидуаллаш стратегияси, ўз товарларини рақобатчилар товаридан кескин фарқ қилишига ва ушбу фарқ истеьмолчиларни жалб этишига эришиш.
3. Энг яхши нарх стратегияси. Рақобатчиларнинг ўхшаш товарларига нисбатан паст таннархга ва товар нархига эга бўлиш.
4. Паст таннарх асосида бозорнинг тор сигментида концентрация стратегияси.
5. Хизматларни ва товарларни дифференциялаш орқали бозорнинг тор сигментида концентрация стратегияси. Эришишга ҳаракат қилинаётган рақобатбардошлик тури.



Расм 5.1. Бешта асосий рақобат стратегиялари.

Асосий рақобатли стратегияларнинг фарқланиши.

Жадвал 5.1.

Хусусиятлар	**Паст харажатлар асосида сардорлик**	**Кенг дифферен-циялаш**	**Энг яхши нархлар**	**Паст харажатлар ва дифферен-циялаш асосида концентрация**
Стратегик	Бозорни	Бозорни	Маҳсулот	Стандарт

мақсад.	кенг эгаллаш.	кенг эгаллаш.	қадр қимматига эътибор берувчи харидорлар.	товарлардан фарқ қиладиган товарларга эътибор берувчи истеъмолчилар жойлашган бозорнинг тор сигменти.
Рақобатбардошлик асоси.	Рақобатчиларга нисбатан пастроқ харажатлар.	Рақобатчилар товаридан фарқ қиладиган товарларни истеъмолчиларга таклиф этиш қобилияти.	Рақобатчилар товари билан таққослаганда бир хил нархларда сотиладиган товарлардан қадрлироғини истеъмолчига таклиф этиш.	Паст харажатларда ушбу сигментга хизмат кўрсатиш ёки истеъмолчиларнинг талабига мос келадиган

				индивидуал-лашган товарларни таклиф этиш.
Маҳсулот.	Кам сонли хусусиятларга эга яхши асосий маҳсулот (маъқул келадиган сифат ва чекланган танлов).	Кўп вариантли маҳсулот, кенг танлов, товарни индивидуаллашган сифатларига урғу бериш.	Яхши ёки машҳур сифатлар, бир ёки бир неча таниқли қадрли хусусиятлар.	Бозор сигментининг ўзига хос талабларига жавоб бериш учун индивидуаллаш-тирилган.
Ишлаб чиқаришга ва муаммоларга эътиборни кучайтириш	Сифатни ва асосий хусусиятларни сақлаган ҳолда харажатларни пасайтириш йўлларини мунтазам излаш.	Харидорлар учун қадрли товарларни яратиш, устункор бўлишга интилиш.	Товарни алоҳида хусусиятларини ва сифатини паст харажатлар билан таъминлаш.	Бозорни тор сигментининг талаблари билан аниқланади.
Маркетингг	Маҳсулотни паст	Товарни	Рақобатчилар	Истеъмолчин

а алоҳида эътибор бериш	харажатларини таъминлайдиган томонларига эътибор бериш.	харидор учун муайян жозибадор хусусиятларига эътибор бериш. Индивидуаллашган хусусиятлар учун устама нарх белгилаш.	-нинг товарларини қадрини пасайтирувчи томонларини кўрсатиш.	инг талабини қондирадиган товар ишлаб чиқарувчини ноёб қобилиятини кўрсатиш.
Стратегия таянчи.	Иқтисодий асос-ланган нархлар. Стратегия элементлари устивор рақобатбардошлик-ни яратишга қаратилган вазифа йилдан-йилга бизнес элементларида харажатларни па-сайтиришга қара-тилган.	Товарни ижобий фарқларини ҳаммага кўрсатиш. Мунтазам такомиллашишга эътибор бериш ва инновацияда рақобатчиларга нисбатан олдинда бориш.	Харажатларни пасайтиришни бошқарувининг ноёб тажрибаси ва айни пайтда маҳсулот сифатини ва хизматини ошириш.	Истеъмолчиларга яхшироқ хизмат кўрсатиш ғоясига содиқ қолиш. Бозорни кенгайтириш, талабни рағбатлантириш.

Харажатлар бœйича рашобат устунлигини яратиш. Паст харажатларда устунликни яратиш учун компания харажатлар занжири рақобатчиларникига нисбатан пастроқ бўлиши лозим.

Паст харажатлар бўйича устун бўлиш рақобатчиларга нисбатан паст харажатларни таъминлашга асосланади. Ўз бизнесида харажатларни самарали бошқарадиганлар мувафаққиятли сардорлар ҳисобланади.

Бунга эришишнинг икки йўли мавжуд:

- Ресурслардан рақобатчиларга нисбатан самаралироқ фойдаланиш ва харажатларга таъсир қиладиган омилларни бошқариш.
- Компания харажатлар структурасини шундай қайта ташкил этиш керакки, бунда харажатларни яратадиган баъзи элементлар бартараф этилиши лозим.

Харажатларга таъсир қиладиган омилларни бошқариш. Харажатлар нуқтаи-назаридан компания вазияти ҳар бир иш устидаги ва ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичидаги харажатлар билан аниқланади. Компания харажатларига таъсир этувчи омиллар қуйидаги икки гуруҳдан иборат:

1. Харажатларнинг структурали омиллари, яъни бизнес табиати унинг асослари билан боғлиқ омиллар;
2. Бошқарув омиллари, яъни ташкилот қай даражада яхши бошқарилиши билан боғлиқ харажатлар.

5.2. Харажатларнинг бизнес структураси омиллари.

1. Ишлаб чиқариш ва хизмат кўламининг кенглигини салбий ва ижобий самарадорлиги. Масалан ишлаб чиқаришда товар ассортиментини камайтириш ва товарнинг ҳар хил моделларини ишлаб чиқаришнинг календар режасини тузиш орқали тежамкорликка эришиш мумкин. Сотувчиларни худудий ўлай жойлашуви ва сотиладиган товарларни муўобил тақсимоти ҳам харажатларга салбий ёки ижобий таъсир этади.
2. Ўқитиш, тажриба ва ўзлаштириш самарадорлиги. Ташкил қилиш самараси, технологияни такомиллаштириш. Рақобатчилар товарлари намуналари билан таққослаш орқали ўз товарларини ривожлантириш.
3. Бизнеснинг ишлаб - чиқариш структурасидаги бошқа унсурлар билан алоқа. Бир бœўиндаги харажатлар иккинчи бœўинда ҳам харажатларни келтириб чиқаради. Структура ўзгаришлари орқали ҳаражатларни камайтириш мумкин.
4. Бир корхона доирасида имкониятларни тақсимлаш. Имкониятлардан ҳамжиҳатлик билан фойдаланиш харажатларни камайтиради.

5. Вертикал интеграция. Бир-неча функционал ёки таъминот бўлимлари интеграцияси рақобатчилар олдида харажатлар бўйича устунликни таъминлайди.

6. Территориал жойлашув. Ҳудуд хусусиятларидан фойдаланиш. Фирма лабораториясини ҳаттоки офисини қулай жойга кўчириб, харажатларни камайтириш мумкин.

5.3. Харажатларнинг бошқарув омиллари.

1. Биринчи юриш устунлиги ва камчилиги. Тактик фикрлаш.

2. Қувватлардан фойдаланиш коэффиценти. Ишлаб-чиқариш қувватларидан қанча юқори фойдаланилса, харажатлар шунчалик пасаяди.

3. Стратегик танлов ва ишлаб–чиқариш ечимлари. Бунда қуйидаги йўналишларда харажатларга ижобий таъсир этиш мумкин:

- Таклиф этиладиган маҳсулотнинг номенклатурасини ва ассортиментини кўпайтириш ёки камайтириш;
- Таклиф этиладиган хизматлар кўламини кенгайтириш ёки камайтириш;
- Тармоқдаги компанияларга қараганда ойлик маошни ва мукофотни баландроқ ёки пастроқ белгилаш;

- Илмий изланишларга рақобатчиларга нисбатан кўпроқ ёки камроқ харажат қилиш;
- Сотиб олинадиган хом-ашёга рақобатчиларга нисбатан кўпроқ ёки камроқ эътибор бериш.

Харажатлар занжирининг структурасини қайта қуриш. Асосий маҳсулотни яратишнинг тежамкор усулларидан фойдаланиб, ишлаб-чиšаришни такомиллаштириш харажатларни сезиларли пасайтиради. Компаниянинг харажатлар занжирини қайта ташкил этиб, паст харажатларда устун бўлиш йўллари қуйидагилардан иборат:

- Маҳсулот конструкциясини соддалаштириш;
- Ортиқча таклифлардан воз кечиш ва фақат асосий маҳсулотни ёки хизматни таклиф этиш харажатлар структурасини қисқартиришга олиб келади;
- Бизнеснинг асосий жараёнларини қайта-қуриш, мажбурий бўлмаган ишлар сонини имкони борича қисқартириш;
- Технологик жараёнларни такомиллаштириш. Содда ва камроқ капитал маблағларни талаб қиладиган ва яхши созланган технологиядан фойдаланиш;
- Қимматбаҳо хом-ашёдан ва жуфтловчи буюмлардан фойдаланишни талаб қилмайдиган иш усулларини яратиш;

- Товарни бевосита якуний истеъмолчига сотишни кенгайтириш. Чакана ва кўтара сотувчиларнинг (воситачиларнинг) фойдасини қисқартирадиган ва харажатларни пасайтирадиган усулларни қўллаш;
- Маҳсулотни ташиш, сақлаш ва унга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ харажатларни камайтириш учун корхонани истеъмолчиларга ва таъминотчиларга яқинлаштириш;
- Рақобатчиларга нисбатан юқорироқ вертикал интеграцияга эришиш;
- «Ҳамма бирон нарсага эга бўлсин» ёндашувидан воз кечиш ва бозорнинг асосий талабларини қондириш учун чекланган товарлар ассортиментини таклиф этиш. Ушбу ҳол маҳсулотнинг ҳар хил вариантларини ишлаб чиқариш билан шуғулланадиган бўлинмаларни қисқартиради ва харажатларни камайтиради.

Паст харажатлар асосида муваффақиятли фаолият кўрсатадиган корхоналар маҳсулот яратилишининг ҳамма бўғинларида хом-ашёдан тежамкорлик билан фойдаланадилар ва паст харажатларда рақобатчилардан устун бўлишга ҳаракат қиладилар. Бунинг учун улар ҳамма мавжуд усулларни қўллайдилар ва бирон-бир имкониятни эътибордан четда қолдирмайдилар. Паст харажатлар асосида

маҳсулот ишлаб чиқарувчилар одатда харажатлар бўйича юқори корпоратив маданиятга эгадирлар, яъни: бинони ва хоналарни безашдаги оддийлик, раҳбарлар ҳашамати учун минимал харажатлар, кераксиз харажатларга йўл қўймаслик, бюджетни юқори даражада ташкил этиш ва бошқалар.

5.3.1. Дифференциялаш ва индивидуаллаш стратегияси.

Стандарт маҳсулот харидорлар эҳтиёжини қондира олмаган шароитда дифференция яхши натижа беради. Дифференция стратегиясини амалга ошириш учун компания харидорлар учун нима муҳим ва қимматлилигини ва улар қандай сифатлар учун қўшимча пул тўлашга тайёр эканлигини яхши билиши лозим. Харидор товарнинг бир-ёки бир неча хусусиятларига маҳкам боғланиб қолса, товар эгаси рақобат устунлигига эга бўлади. Дифференция стратегияси:

-Компанияга ўз маҳсулоти учун қўшимча нарх қўйиш имконини беради.

-Индивидуаллашган маҳсулот харидорлар сонини ошириш имконини беради.

-Харидорларга индивидуаллашган маҳсулот тўғрисида ахборот етиб бориши билан уларнинг сони ошиб боради.

Дифференция стратегияси муваффақиятсизликка учраши ҳам мумкин. Агар харидор товарнинг индивидуал хусусиятларини баҳолай олмаса, ёки у етарлича жозибадор бўлмаса, ушбу стратегия муваффақиятсизликка учрайди.

Рақобатчилар ўзлаштириши қийин ва мураккаб йўналишлар компания учун жозибадор ҳисобланади. Дифференция техник имкониятга, маҳсулотнинг юқори сифатига эга бўлганда ва харидорга тўлиқ хизмат кўрсатиши мумкин бўлганда устунликка эга бўлади.

-Харидорнинг харажатларини камайтирмайдиган ва фаровонлигини оширмайдиган дифференция хавфли.

-Ҳаддан ташқари дифференция натижасида товар нархининг ошиб кетиши хавфли.

-Дифференция учун ҳаддан ташқари юқори қўшимча нарх қўйиш хавфли.

5.4. Рақобатбардошликни сақлаш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.

Рақобатбардошлик рақиб компанияларнинг ҳужумкор стратегиясидан муваффаққиятли ҳимоя қилиши мумкин, лекин ќašišий муваффашият ќужумкорлик стратегиясидан самарали фойдаланиш ҳисобига

эришилади. Ҳимоя стратегияси камдан-кам ҳолларда мақсадга эришиш учун асос бўла олади.

Ҳужумкорлик стратегиясининг олти асосий йўналиши мавжуд.

1. Рақибнинг бозор қудратига тенглашиш ва ундан юқорироқ мавқега эга бўлиш учун ташаббускорлик.

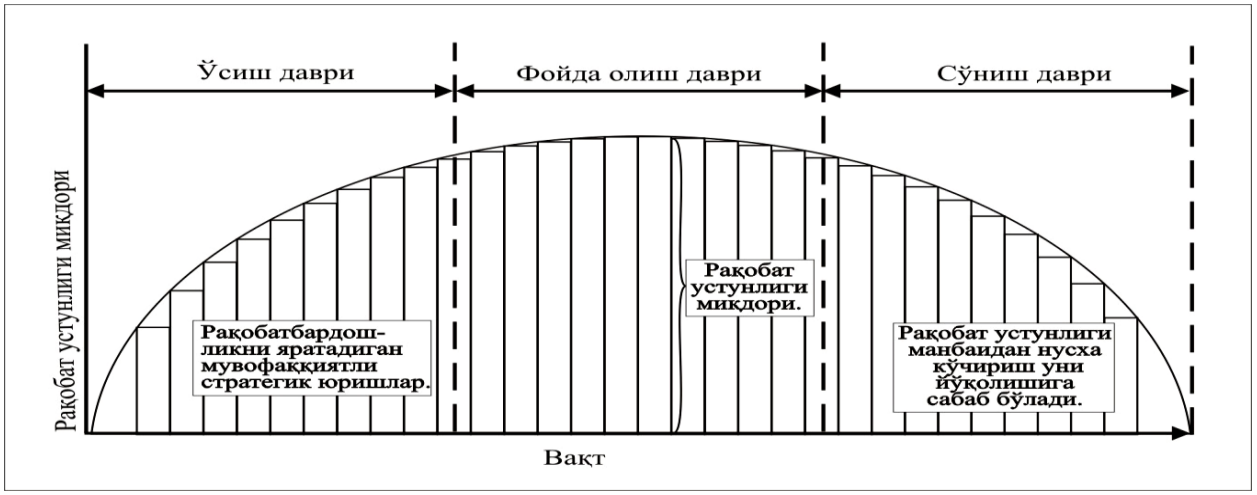
2. Рақибнинг кучсиз томонларидан фойдаланишга қаратилган ташаббускорлик.

3. Кўп томонларга йўналтирилган ташаббускорлик.

4. Айланма маневрлар.

5. «Партизанлик» ҳужумлари.

6. Превентив ҳаракатлар.



Расм 5.2. Рақобатбардошликни ўсиш ва сўниш даврлари.

Рақобатчининг кучли томонларини енгиш.

Рақобатчи билан ўз кучли томонларини, товар нархларини, намуналарни, маркетинг тактикаларини ва географик ҳудудларни таққослаш заруриятининг икки жиддий сабаби мавжуд:

1. Кучсиз рақобатчидан ўзиб кетиш мумкин. Кучсиз рақобатчининг кучли томонларига яхшироқ маҳсулот, самарали ҳаракат, ташкилий қарорлар орқали яъни фойдали товар сотувларини ва бозор сигментини рақобатчидан олиб қуйиш орқали зарба бериш мумкин.

2. Кучли рақобатчининг устунлигини пасайтириш мумкин. Бунда муваффаққият қандай харажатларни талаб қилишига боғлиқ. Яхши ташкил этилган ҳужумда ўхшаш товарларни арзонроқ нархда истеъмолчиларга таклиф этиш усули қўлланилади. Яхши ҳимояланган рақобатчиларга нархларни агрессив пасайтириш орқали ҳужум қилиш мақсадга мувофиқ эмас. Ҳужум яхши ташкил этилиши учун товар ишлаб чиқаришда харажатлар пастроқ ва ҳужум молиявий таъминланган бўлиши лозим. Кучли рақобатчига бир ёки бир неча йўналишларда ҳужум уюштириш тавсия этилади.

Нархларни пасайтириш, рекламадан фойдаланиш, товарни янги сифатларига эътиборни жалб этиш, янги ишлаб чиқариш қувватларини ташкил этиш шулар жумласидандир. Рақобатчининг савдо моделини айнан такрорловчи товарларни пастроқ нархда истеъмолчига таклиф этиш орқали ҳужум қилиш биринчи классик усуллардан ҳисобланади.

Иккинчи классик усул паст харажатларда рақибга нисбатан устунликка эга бўлиш орқали товар нархларини пасайтириб, рақибга зарба беришдир. Паст харажатларда устунликка эга бўлмай туриб, нархларни пасайтириш фақат молиявий имкониятлар юқори бўлганда мақсадга мувофиқ.

5.4.2. Рақобатчининг кучсиз томонларига ҳужум.

Рақибнинг кучсиз томонларига асосланиб, устунликка эга бўлишнинг бир-неча йўналишлари мавжуд.

1. Асосий кучларни рақибнинг мавқеи кучсиз ҳисобланган бозорларга қаратиш.

2. Рақиб қўлдан чиқарган ёки харидорларга ёмон хизмат кўрсатадиган бозор сегментларига эътиборни қаратиш.
3. Товар сифати ва технологиядан фойдаланиш даражаси паст ҳисобланган рақобатчиларнинг мижозларини жалб этиш.
4. Номаълум товар маркасига эга бўлиб, ўз товарларини кучсиз реклама қиладиган рақиб мижозларини жалб этиш.
5. Рақобатчиларнинг қанчалик орқада қолаётганлигини кўрсатадиган илғор товарларни бозорга таклиф этиш ва уларни кучли реклама қилиш.

5.4.3. Бир вақтда кўп йўналишларда ҳужум қилиш.

Šулай вазият пайдо бœлиши билан компания асосий ҳужумни бошлашга қарор šилади. Нархларнинг пасайтирилиши, рекламани кучайтириш, янги товарни таклиф этиш, бепул синов товарларини тарқатиш, нархларни кескин тушиб бериш, сотишни рағбатлантириш ва бошқалар шулар жумласидандир. Ушбу тадбирлар ҳамма бозорларда ва асосий бозорнинг барча сигментларида амалга оширилиши рақобатчини мувозанатдан чиқаради, хатоларга йўл қуйишга олиб келади, ҳамма йўналишларда ҳимояланишга мажбур этади. Кенг масштабли ҳужумкор стратегия жозибадор товардан ва хизматдан ташқари етарли молиявий ресурсларга эга бўлсагина

муваффақият келтиради. Чунки ҳужумкор компания мижозларни ўзига оғдириш учун ҳимояланувчига қараганда кўпроқ маблағ харажат қилади. Кейинчалик эса ҳужумкор компания жалб этилган мижозлар, товарларнинг кўпроқ сотилиши ва бозор улушининг ортиши ҳисобига ўз харажатларини фойдаси билан қайтариб олади.

5.4.4. Айланма манёврлар.

Айланма манёврлар агрессив нарх сиёсати, ялпи реклама ҳужуми ёки рақибга нисбатан товарларни чуқур индивидуаллаштириш орқали ғалаба қозониш каби агрессив қарама-қаршиликни юмшатишга йўналтирилган. Айланма ҳаракатларнинг маъноси шундан иборатки, рақиблар эгалламаган ёки кучсиз эгаллаган бозор сигментларини жалб этишга тайёр туриш демакдир. Шу билан биргаликда бозорга хусусиятли товарларни таклиф этиш, технологик ўсишни «сакраш» орқали тезлаштириш, янги авлод товарларини яратиш орқали биринчи юриш устунлигига эга бўлиш.

5.4.5. «Партизанлик» ҳужумлари.

«Партизанлик» ҳужумлари тармоқнинг асосий сардорига ҳужум қила олмайдиган, кам ресурсларга эга кичик ва ўрта компанияларга мос келади. «Партизанлик» ҳужумлари «уриб қочиш» усулини қўллаш орқали вақтинчалик устунликка эга бўлиш демакдир.

«Партизанлик» ҳужумларини амалга оширишнинг бир-неча йўналишлари мавжуд.

1. Асосий рақобатчилар учун катта қимматга эга бўлмаган харидорларни жалб этиш.
2. Рақобатчи товарининг савдо маркасига ўз қизиқишини йўқотаётган харидорларни жалб этиш.
3. Рақобатчилар катта бозор сигментини эгаллаганлиги туфайли ресурслар тарқоқлиги вазияти вужудга келган бозорга эътиборни қаратиш.
4. Тарқоқлик таъминотни ёмонлаштиради, натижада товар таъминотида ва хизматида узилишлар рўй беради. Шу пайтда харидорларни ўз товарларига ва хизматларига жалб этиш мумкин.
5. Аҳъён-аҳъёнда маркетинг комплекслари орқали асосий рақобатчиларга актив ҳужумлар уюштириш. Бунда сиз жалб

этмасангиз бошқа рақобатчилар жалб этиши мумкин бўлган харидорлар учун курашиш назарда тутилади.

6. Рақобатчилар виждонсизлик билан ақлоқий ва этик меъёрларга мос келмаган усуллардан фойдаланаётган бўлса, қулай пайтдан фойдаланиб, суд санкцияларидан, антимонополия, патент ва реклама қонунларидан фойдаланиб, уларга зарба беришни ташкил этиш.

5.4.6. Превентив ҳаракатлар.

Превентив ҳаракатлар рақобат устунлигини сақлашга, рақиб ҳаракатларидан огоҳ бўлишга ёки рақиб товарларидан нусха кўчиришга қаратилган.

Превентив ҳаракатлар орқали қулай стратегик мавқени эгаллаш йўналишлари мавжуд:

1. Бунда бозордаги талабга мос равишда, рақобатчилардан олдинроқ ишлаб чиқариш қувватларини ошира бошлаш тавсия этилади. Рақобатчилар узоқ муддатли товар заҳираларига эга бўлиш учун ёки асосий фондларнинг иш билан таъминланмаганлигини баҳона қилиб, алдаётган бўлса, превентив ҳаракатларни амалга оширувчи компания катта бозор улушига ва узоқ муддатли буюртмаларга эга бўлади.

2. Юқори сифатли, ишончли ва хом-ашёнинг етакчи таъминотчиларини узоқ муддатли шартномалар билан банд этиш. Бундай ҳаракат рақобатчиларни иккинчи даражали мавқега эга бўлишига мажбур қилади.
3. Энг қулай ва яхши географик вазиятни сақлаш. Серқатнов автомагистралларга бирикувчи ерларни, транспорт тармоқларига яқин жойларни, гўзал манзарали табиатни, хом-ашё таъминотчилари атрофидаги майдонларни, истеъмолчилар зич жойлашган ҳудудларни ва умуман қулай майдонларни эгаллаш.
4. Обрў-эътиборли мижозларни жалб этиш.
5. Региондаги энг яхши дистрибьютерлар билан алоқани сақлаш ва ривожлантириш.

5.4.7. Ҳужум қилиш объектини танлаш.

Қуйидаги компаниялар ҳужум объектига айланиши мумкин:

1. Бозор сардорлари. Кучли рақобатчига қарши ҳужум танқис хом ашёларни, молиявий маблағларни бекорга сарф бўлишига ва

бозор муносабатларининг ёмонлашувига олиб келади. Бозор сардорларига ҳужум улар «ќақиқий сардор» бўлмаган шароитда мақсадга мувофиқ. Сардорнинг кучсиз жойлари бу: норози харидорлар, фойданинг кескин ўзгариб туриши, эскирган корхона ва технология, бошқа тармоқларга киришга интилиш ва бошқа шу кабилардир. Ҳужумнинг мақсади ҳужумчини бозор сардорига айлантириш бўлмаслиги мумкин, лекин бозор улуши кенгайиши натижада унинг мавқеи мустаҳкамланади ва келажакда у бозор сардорига айланиш учун асос яратилади.

2. Иккинчи даражали ролдаги компаниялар. Ушбу компанияларга ҳужум уюштириш юқори даражадаги таваккалчилик билан боғлиқ эмас. Ҳужумчи етарли рақобат кучига эга бўлса, у ҳужум объектининг кучсиз томонини яхши билса, ушбу стратегия жозибали ќисобланади.
3. Ишлаб чиқариши šисšараётган бўлиб, яшаш учун курашаётган компаниялар. Ушбу компанияларга ҳужум уларни бозордан кетишини тезлаштиради.
4. Кичик маҳаллий ва регионал компаниялар. Ушбу компаниялар ресурслари чегараланганлиги туфайли ҳужумчи ўз мақсадига осонлик билан эришади. Агар ҳужумчи етарли ресурсга,

манфаатли мижозларни жалб этиш имкониятига эга бўлса, бозор улушини осонлик билан кенгайтиради.

Юқорида таъкидлаганимиздек, муваффақиятли стратегиялар компаниянинг рақобат устунлигига асосланади. Ушбу ҳол ҳужум ҳаракатларига ҳам тегишли. Одатда рақобат устунлиги қуйидагиларга асосланади:

- Паст харажатли маҳсулотни ишлаб чиқариш тажрибасига эга бўлиш;
- Паст харажатли ишлаб чиқариш қувватларига эга бўлиш;
- Истеъмолчига товарни сотилишидан кейинги юқори сифатли хизматларни таклиф этиш;
- Рақобатчига нисбатан юқори эксплуатация хусусиятларига эга товарни истеъмолчига таклиф этиш ёки паст харажатларни таъминлайдиган товарни таклиф этиш;
- Тармоқда маркетинг хизматларини кучайтирадиган русурсларга эга бўлиш;
- Товар тақсимотининг янги каналларига эга бўлиш;
- Улгуржи савдо компанияларини четлаб ўтиб, товарни бевосита истеъмолчига сотиш имкониятига эга бўлиш.

5.5. Рақобат устунлигини сақлаш учун ҳимоя стратегияларидан фойдаланиш.

Ҳимоя стратегиясининг асосий вазифаси рақобат устунлигини ва компанияни бозор мавқеини мустаҳкамлашдан иборат.

Компания ўз бозор мавқеини ҳимоялашининг бир неча хил усуллари мавжуд. Улардан биринчиси рақобатчи ҳужум уюштириши мумкин бўлган йўналишга тўсиқ ўрнатишни назарда тутади:

- Рақиблардан олдин бозорнинг бўш сигментларини товар номенклатурасини кенгайтириши орқали банд қилиш. Рашиблар уюштириши мумкин бœлган ҳужумларнинг олдини олиш.
- Рақибларда мавжуд товарларни (моделлар ва маркалар) бозорга киритиш.
- Рақибларга нисбатан пастроқ нархларни таъминлаш.
- Дилерлар ва дистрибьютерлар билан рақобатчилар товарларини тарқатмаслик тўғрисида махсус шартномалар тузиш.
- Дилерлар ва дистрибьютерларга товар нархларини иложи борича арзонлаштириш имконини бериш.
- Истемолчиларга товарни ўрганиш учун шароит яратиш.

- Ўз товарларини синаб кўришга чақириш орқали харидорларни ўз томонига жалб этмоқчи бўлган рақобатчиларга муаммолар туғдириш учун:
- Товарларни синаб кўрмоқчи бўлган харидорларга махсус паст нархларни таклиф этиш.
- Синаб кўриш товарни харидорларга учун имтиёзли купонлар ва совғалар ташкил этиш.
- Харидорларнинг рақобатчилар товарларига ўтиб кетишини олдини олиш учун харидорларни янги товар пайдо бўлиши ёки нарх пасайтирилиши тўғрисида эртароқ хабардор қилиш.
- Эҳтиёт қисмлар билан таъминот вақтини қисқартириш, кафолат муддатларини узайтириш, альтернатив технологияларни патентлаш ва ҳимоялаш.
- Рақобатчиларни табиий ресурсларга етишишини қийинлаштириш, рақобатчиларга ишлайдиган таъминотчиларни бозордан сиқиб чиқариш.
- Назорат ва суд органларида рақиб маҳсулотининг сифати ва хизматларига қарши даво аризаларини ташкил қилиш.

Ҳимоя стратегиясини амалга оширишнинг иккинчи усули рақобатчи ҳужумкор компанияларни қандай хавф-хатар кутаётгани

тўғрисидаги ахборотларни тарқатиш яъни, агар улар ҳужумга ўтадиган бўлса, жиддий қаршиликка учрашини маълум қилиш. Ушбу стратегияни мақсади – рақиб кўллаши мумкин бўлган ҳужумни бартараф этиш. Ҳужум рўй берадиган бўлса, уларни катта молиявий йўқотишлар кутаётганидан огоҳ этиш. Ҳеч бўлмаганда, уларни ҳимояланувчи учун мос келадиган йўналишларга жалб этиш. Агрессорларни қуйидаги йўллар билан огоҳлантириш мумкин:

- Раҳбариятнинг компания бозор улушини таъминлаш мажбуриятини олганлигини ва уни жиддий ҳимоя қилишни эълон қилиш.
- Тармоқдаги талабни тўла қондирадиган, керак бўлса, ортиғи билан талабни қондирилиши мумкинлигини рақобатчиларга билдириш учун, компаниянинг ишлаб-чиқариш имкониятларини ошкор этиш.
- Рақобатчиларни янги маҳсулот тўғрисида уларнинг ишлаб–чиқариш ҳажми, таннархи ва нархи тўғрисида, янги технологияларнинг ишга тушганлиги тўғрисида огоҳ этиш.
- Компаниянинг товарлари ва нархлари рақобатга бардош беришини очиқ эълон қилиш, заҳира фонди ва қимматли қоғозлар ҳажми тўғрисида маълумотларни ошкор этиш.

- Компаниянинг яхши ҳимояланиши мумкинлигини намойиш этиш учун кучсиз компанияларга қаттиқ зарбалар бериш.

Таянч вазиятлар.

Рақобат устунлигини таъминлашга қаратилган ҳар қандай стратегия, паст харажатлар асосида сардорликни, товар дифференциясини, энг яхши нархларини, паст харажатлар асосида бозорнинг тор сигментида концентрациялашни назарда тутади. Рақобатбардошлик компаниянинг бозордаги шундай вазиятидан пайдо бўладики, у рақобат кучларига қарши курашда ва истеъмолчиларни жалб этишда компанияга устунлик беради.

Паст харажатлар асосида сардорлик стратегияси қуйидаги вазиятларда яхши натижа беради:

- Тармоқда ишлаб-чиšариладиган маҳсулоти асосан бир хил бœлади ёки ҳар хил товар ишлаб чиқарувчи корхоналар маќсулотидан кам фарқ қилади.

- Кўпчилик истеъмолчилар нархларга таъсирчан улар таклиф килинадиган нархлардан энг арзонини танлайдилар.
- Харидорлар учун аҳамиятли товарни индивидуаллаштириш имкониятлари юқори эмас.
- Кўпчилик харидорлар товарлардан бир-хил фойдалангани учун улар товарларга бир-хил талаб қўядилар.
- Харидорлар бир сотувчидан иккинчисига ўтганларида жиддий қўшимча харажатларга дуч келмайдилар.
- Йирик харидорлар товар нархини пасайтириш учун етарли имкониятларга эга.

Паст харажатлар устунлигига эга бўлиш учун компания рақобатчиларга нисбатан структура ва бошқарув омиллари харажатларини бошқариш тажрибасига эга бўлиши ёки тежамкор харажатлар имконини берадиган ишлаб чиқариш циклларини яратиши ва қайта қўриш имконини берадиган янги усулларга эга бўлиши лозим.

Дифференция стратегияси рақобатчиларнинг ўз товарларига ва хизматларига алоҳида рақобат сифатларини яратиши орқали уйғунликка эришиш имкониятига асосланган. Бундай сифатлар рақобатчилар учун ечиб бўлмайдиган вазифа бўлиши лозим. Товарни

муваффақиятли индивидуаллаштириш одатда, истеъмолчи ўз харажатларидан маънавий қониқишини назарда тутади. Дифференция ишончли бўлиши учун у ноёб билим ва тажрибага асосланган бўлишига ва рақобатчилар қисқа муддатда ундан нусха кўчира олмаслигига таянади. Физик хусусиятларга асосланган дифференция узоқ муддат давом этмайди, чунки етарли ресурсларга эга бўлган рақобатчилар нусха кўчириш, такомиллаштириш ёки харидорни жалб этадиган ўринбосар товарларни ишлаб чиқариш орқали ушбу муаммони ҳал этади.

Энг яхши нархлар стратегияси паст харажатларни ва минимал даражадан юқорироқ сифатли товарларни, хизматларни, эксплуатация характеристикаларини назарда тутади. Стратегиянинг мақсади истеъмолчиларга пулнинг юқорироқ қийматини таклиф этишдир. Энг яхши нархлар стратегиясини қўллашда муваффақиятга эришиш учун компания юқори сифатли товарларни паст таннархларда ишлаб чиқариш соҳасида рақобатчиларга нисбатан тажрибали бўлиши лозим. Унинг билими ва тажрибаси бир вақтнинг ўзида ҳам юқори сифатли товарларни ишлаб чиқариш, ҳам паст харажатларга эришиш қобилиятига эга бўлишни тақозо этади.

Концентрация стратегиясини тадбиқ этиш орқали рақобат устунлигига эга бўлиш бозорнинг тор сигментида паст харажатларни таъминлаш ёки харидорларга ушбу бозор сигментида рақобатчиларникидан ижобий фарқ қиладиган товарларни таклиф этиш орқали эришилади. Бошқача қилиб айтганда, у рақобат устунлигига ёки паст харажатларга ёки дифференцияга асосланади. Концентрация стратегияси яхши ишлайди, қачонки:

- Харидорларнинг турли туман эҳтиёжлари мавжуд бўлиб, улар маҳсулотдан турлича фойдалансалар;
- Бошқа рақобатчилар бозорнинг тор сигментида ихтисослашишга интилсалар;
- Компания бозорни янада кенгроқ қамраб олиш имкониятига эга бўлмаса;
- Агар бозор сигментларининг ҳажмини ўсиш тезлиги, фойдалилиги ва беш рақобат кучининг таъсири бир-биридан кескин фарқ қилса, баъзи сигментлар бошқаларига нисбатан жозибалироқ бўлади.

Рақобатбардошликни сақлаш учун турли ҳужумкор стратегиялар қўлланилади. Стратегик ҳужумлар рақобатчининг кучли томонларига ҳам, заиф томонларига ҳам йўналтирилган бўлиши мумкин.

Ҳужумлар рақобатчининг кучли томонларига тенглашиш ёки ундан ҳам юқорироқ устунликка эришиш мақсадида амалга оширилади. Ҳужумлар рақобатчини янада заифлаштириш учун айланма маневрлар, «партизанлик» ҳужумлари ёки превентив ҳаракатлар кўринишида бўлади. Бозор сардорлари ҳам, иккинчи даражали компаниялар ҳам, кичик ҳамда жуда заиф компаниялар ҳам ҳужум объектига айланиши мумкин.

Компания мавқеини ҳимоялаш ёндашувлари одатда қуйидаги шаклларда бўлади:

1. Мавжуд бозор мавқеини мустаҳкамлаш;
2. Рақобатчиларда компания эскирганлиги ва заифлиги тўғрисида таъсуротни «ҳаракатчан нишон»га ўзгартиришга ҳаракат қилиш;
3. Рақобатчилар ҳужум қилишни ѓаттоки ѳйламасликлари тўғрисида устивор фикрни таъминлаш тадбир-чораларини яратиш.

Стратегик ҳаракатларни амалга ошириш вақти муҳим аҳамиятга эга. Баъзан ким биринчи юришни амалга оширса, стратегик устунликка эга бўлади. Бошқа ҳолатларда, масалан, тезкор технологик жараёнда сардор эмас, таъқиб этувчи бўлиш ҳам осонроқ, ҳам пастроқ харажатларда фаолият юритишга асос бўлади.

Тест саволлари

1. Бозорга энг сифатли товарларни ва хизматларни таклиф этиш, рақобатчиларга нисбатан харажатларни камайтириш, ўз технологиясига эга бўлиш, ҳудудий қулай жойлашув ва бошқа шу кабилар:

1. меҳнат унумдорлиги манбалари;
2. ҳужумкорлик стратегиялари;
3. ҳимоя стратегиялари;
4. рақобатбардошлик манбалари.

2. Компания стратегиялари неча гуруҳдан иборат?

1. беш гуруҳдан;
2. олти гуруҳдан;
3. етти гуруҳдан;
4. саккиз гуруҳдан.

3. 1. Паст харажатлар асосида сардорлик стратегияси.

2. Дифференциялаш ва индивидуаллаш стратегияси.

3. Энг яхши нарх стратегияси.

4. Паст таннарх асосида бозорнинг тор сигментида концентрация стратегияси.

5. Хизматлар ва товарларни дифференциялаш орқали бозорнинг тор сигментида концентрация стратегияси.

Булар:

1. асосий меҳнат унумдорлиги стратегиялари;
2. асосий рақобатли стратегиялар;
3. асосий ҳужумкорлик стратегиялари;

4. асосий дифференциялаш стратегиялари.

4. Паст харажатлар асосида сардорлик стратегияси бешта рақобатли стратегияларнинг нечанчиси ҳисобланади?

1. биринчиси;
2. иккинчиси;
3. учинчиси;
4. тўртинчиси.

5. Дифференциялаш ва индивидуаллаш стратегияси бешта рақобатли стратегияларнинг нечанчиси ҳисобланади?

1. биринчиси;
2. иккинчиси;
3. учинчиси;
4. тўртинчиси.

6. Энг яхши нарх стратегияси бешта рақобатли стратегияларнинг нечанчиси ҳисобланади?

1. биринчиси;
2. иккинчиси;
3. учинчиси;
4. тўртинчиси.

7. Паст таннарх асосида бозорнинг тор сигментида концентрация стратегияси бешта рақобатли стратегияларнинг нечанчиси ҳисобланади?

1. биринчиси;
2. иккинчиси;
3. учинчиси;
4. тўртинчиси.

8. Ўз товарларини рақобатчилар товаридан кескин фарқ қилишига ва ушбу фарқ истеъмолчиларни жалб этишга эришиши бу:

1. паст харажатлар асосида сардорлик стратегияси;
2. дифференциялаш ва индивидуаллаш стратегияси;
3. энг яхши нарх стратегияси;

4. бозорни тор сигментида концентрация стратегияси.

9. Рақобатчиларнинг ўхшаш товарларига нисбатан паст таннарх ва товар нархига эга бўлиш бу:

1. паст харажатлар асосида сардорлик стратегияси;
2. дифференциялаш ва индивидуаллаш стратегияси;
3. энг яхши нарх стратегияси;
4. бозорни тор сигментида концентрация стратегияси.

10. Энг арзон товарлар ва хизматлар таъминотчиси бўлиб, кенг истеъмолчилар гуруҳини жалб этиш бу:

1. паст харажатлар асосида сардорлик стратегияси;
2. дифференциялаш ва индивидуаллаш стратегияси;
3. энг яхши нарх стратегияси;
4. бозорни тор сигментида концентрация стратегияси.

11. Ўз бизнесида харажатларни самарали бошқарадиганлар:

1. самарадор сардорлар ҳисобланади;
2. самарасиз сардорлар ҳисобланади;
3. муваффақиятли сардорлар ҳисобланади;
4. сардор ҳисобланмайди.

12. 1. Ишлаб-чиқариш ва хизмат кўламини кенглигининг салбий ва ижобий самарадорлиги.

2. Ўқитиш, тажриба ва ўзлаштириш самарадорлиги.

3. Бизнеснинг ишлаб-чиқариш структурасидаги бошқа элементлар билан алоқа.

4. Бир корхона доирасида имкониятларни тақсимлаш.

5. Вертикал интеграция.

6. Территориал жойлашув.

Булар:

1. бизнес структураси омиллари;
2. харажатларнинг бошқарув омиллари;
3. харажатларнинг структура омиллари;

4. умумий харажатлар структураси.

13. 1. Биринчи юриш устунлиги ва камчилиги;

2. Қувватлардан фойдаланиш коэффициенти;

3. Стратегик танлов ва ишлаб-чиқариш ечимлари.

Булар:

2. бизнес структураси омиллари;
3. харажатларнинг бошқарув омиллари;
4. харажатларнинг структура омиллари;
5. умумий харажатлар структураси.

14. Маҳсулот структурасини соддалаштириш.

Ортиқча таклифлардан воз кечиш.

Бизнеснинг асосий жараёнларини қайта кўриш.

Технологик жараёнларни такомиллаштириш…

Бошқа шу кабилар:

1. харажатлар занжирининг структураси;
2. харажатлар занжирини қайта кўриш йўллари;
3. харажатлар занжири системаси;
4. харажатлар таснифи.

15. Дифференция стратегиясини амалга ошириш учун компания:

1. харидорлар сонини яхши билиши лозим;
2. харидорларни зич ёки тарқоқ жойлашишини билиши лозим;
3. харидорларнинг манзилини яхши билиши лозим;
4. харидорлар хулқини яхши билиши лозим.

16. Компания дифференция стратегиясини қўллаши учун:

1. харидорлар хулқини яхши билиши;
2. харидорлар учун товарнинг қандай сифатлари қимматлилигини билиши лозим;
3. харидорлар товарнинг қандай сифатлари учун қўшимча пул тўлашга рози эканлигини яхши билиши лозим;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

17. Компанияга ўз маҳсулоти учун қўшимча нарх қўйиш имконини беради;

Индивидуаллашган маҳсулот харидорлар сонини ошириш имконини беради;

Харидорларга индивидуаллашган маҳсулот тўғрисида ахборот етиб бориши билан уларнинг сони ошади.

Булар тегишли:

1. энг яхши нархлар стратегиясига;
2. паст харажатлар стратегиясига;
3. концентрация стратегиясига;
4. дифференциялаш стратегиясига.

18. Харидорларнинг харажатларини пасайтирмайдиган ва фаровонлигини оширмайдиган дифференция;

Нархни кескин ошиб кетишига сабаб бўладиган дифференция;

Дифференция учун юқори нарх белгилаш.

1. самарасиз;
2. самарали;
3. хавфли;
4. хавфсиз.

19. Рақобатбардошликни ўсиш ва сўниш даврлари графигида (расм 5.2) вертикал бўйича қандай кўрсаткич келтирилган?

1. вақт;
2. рақобат устунлиги миқдори;
3. сифат;
4. сон.

20. Рақобатбардошликни ўсиш ва сўниш даврлари графигида (расм 5.2) горизонтал бўйича қандай кўрсаткич келтирилган?

1. вақт;
2. рақобат устунлиги микдори;
3. сифат;
4. сон.

21. Рақобатбардошлик даврлари нечта (расм 5.2)?

1. учта;
2. тўртта;
3. бешта;
4. олтита.

22. 1. Рақибнинг бозор қудратига эга бўлиш учун ташаббускорлик;

2. Рақибнинг кучсиз томонларини;

3. Кўп томонларга қаратилган ташаббускорлик;

4. Айланма маневрлар…

Бошқа шу кабилар:

1. ҳимоя стратегиялари;
2. ҳужум стратегиялари;
3. превентив ҳаракатлар;
4. «партизанлик» ҳужумлари

23. Айланма маневрлар. Превентив ҳаракатлар.

Булар:

1. ҳимоя стратегиялари;
2. ҳужум стратегиялари;
3. ҳимоя объектини танлаш;
4. «партизанлик» ҳужумлари.

24. Нархларни пасайтириш, рекламадан фойдаланиш, товарни янги сифатларига эътиборни жалб этиш, янги ишлаб-чиқариш қувватларини ташкил этиш ва бошқа шу кабилар:

1. ҳимоя стратегиялари;
2. ҳужум стратегиялари;
3. ҳимоя объектини танлаш;
4. «партизанлик» ҳужумлари.

25. Кучсиз рақобатчидан узиб кетиш мумкин. Кучсиз рақобат кучли томонларига сифатли маҳсулот, самарали ҳаракат, ташкилий қарорлар орқали зарба бериш мумкин.

Бу рақобатчининг кучли томонларини енгишнинг:

1. биринчи сабаби;
2. иккинчи сабаби;
3. учинчи сабаби;
5. тўртинчи сабаби.

26. Кучли рақобатчининг устунлигини пасайтириш мумкин. Бунда муваффақият қандай харажатларни талаб қилишига боғлиқ…

Бу рақобатчининг кучли томонларини енгишнинг:

1. биринчи сабаби;
2. иккинчи сабаби;
3. учинчи сабаби;
4. тўртинчи сабаби.

27. Рақобатчининг савдо моделини айнан такрорловчи товарларни пастроқ нархларда истеъмолчига таклиф этиш орқали ҳужум қилиш:

1. биринчи классик усул;
2. иккинчи классик усул;
3. учинчи классик усул;
4. тўртинчи классик усул;

28. Паст харажатларда устунликка эга бўлиш орқали товар нархларини пасайтириб рақибга зарба бериш:

1. биринчи классик усул;
2. иккинчи классик усул;
3. учинчи классик усул;
4. тўртинчи классик усул;

29. Паст харажатларда устунликка эга бўлмай туриб, нархларни пасайтириш мақсадга мувофиқ:

1. молиявий имкониятлар пастроқ бўлганда;
2. молиявий имкониятлар ўртача бўлганда;
3. молиявий имкониятлар юқори бўлганда;
4. молиявий имкониятларнинг фарқи йўқ.

30. Рақибнинг кучсиз томонларига суяниб устунликка эга бўлишнинг усуллари бу:

Асосий кучларни рақибнинг мавқеи кучсиз ҳисобланган;

Рақиб қўлдан чиқарган ёки харидорларга ёмон хизмат кўрсатадиган бозор сигментларига эътиборни қаратиш;

Давом эттиринг:

1. товар сифати ва технологиядан фойдаланиш даражаси паст ҳисобланган рақобатчиларнинг мижозларини жалб этиш;
2. номаълум товар маркасига эга ва ўз товарларини кучсиз реклама қиладиган рақиб мижозларини жалб этиш;
3. рақобатчиларнинг қанчалик орқада қолаётганини кўрсатадиган товарларни бозорга таклиф этиш ва уларни кучли реклама қилиш;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

31. Рақобатчининг кучсиз томонларига ҳужум қилишнинг нечта усули мавжуд?

1. учта;
2. тўртта;
3. бешта;
4. олтита.

32. Рақобатчиларнинг қанчалик орқада қолаётганини кўрсатадиган илғор товарларни бозорга таклиф этиш ва уларни кучли реклама қилиш бу:

1. рақобатбардошликни ўсиш ва сўниш даврлари;
2. рақобатчининг кучли томонларини енгиш усулларидан бири;
3. рақобатчининг кучсиз томонларини енгиш усулларидан бири;
4. бир вақтда кўп йўналишларда ҳужум қилиш.

33. Номаълум товар маркасига эга бўлиб, ўз товарларини заиф реклама қиладиган рақиб мижозларини жалб этиш бу:

1. рақобатбардошликни ўсиш ва сўниш даврлари;
2. рақобатчининг кучли томонларини енгиш усулларидан бири;
3. рақобатчининг кучсиз томонларини енгиш усулларидан бири;
4. бир вақтда кўп йўналишларда ҳужум қилиш.

34. Нархларни пасайтирилиши, рекламани кучайтириш, янги товарни таклиф этиш, бепул синов товарларини тарқатиш, нархларни кескин тушиб бериш ва бошқа шу кабилар:

1. рақобатбардошликни ўсиш ва сўниш даврлари;
2. рақобатчининг кучли томонларини енгиш усулларидан бири;
3. рақобатчининг кучсиз томонларини енгиш усулларидан бири;
4. бир вақтда кўп йўналишларда ҳужум қилиш.

35. Ҳужумкор компания ўз бозор улушини кенгайтириш учун ҳимояланувчига қараганда:

1. камроқ маблағ сарфлайди;
2. кўпроқ маблағ сарфлайди;
3. кўпроқ тежайди;
4. камроқ тежайди.

36. Агрессив нарх сиёсатини юритиш, ялпи реклама ҳужумини қўллаш, рақибга нисбатан товарларни чуқурроқ индивидуаллаштириш каби агрессив қарама-қаршиликни йўқотишга йўналтирилган:

1. айланма маневрлар;
2. партизанлик ҳужумлари;
3. превентив ҳаракатлар;
4. кўп йўналишларда ҳужумга ўтиш.

37. Рақиблар эгалламаган ёки кучсиз эгаллаган бозор сигментларини жалб этиш бу:

1. айланма маневрлар;
2. партизанлик ҳужумлари;
3. превентив ҳаракатлар;
4. кўп йўналишларда ҳужумга ўтиш.

38. Бозорга хусусиятли товарларни таклиф этиш, технологик ўсишни «сакраш» орқали тезлаштириш, янги авлод товарларига эга бўлиш орқали компаниянинг биринчи юриш устунлигига эга бўлиш тегишли:

1. айланма маневрлар;

2. партизанлик ҳужумлари;
3. превентив ҳаракатлар;
4. кўп йўналишларда ҳужумга ўтиш.

39. «Партизанлик» ҳужумларининг нечта йўналиши мавжуд?:

1. учта;
2. тўртта;
3. бешта;
4. олтита

40. «Партизанлик» ҳужумлари қайси компанияларга мос келади?:

1. катта ва глобал компанияларга;
2. улкан ва йирик компанияларга;
3. ўрта ва кичик компанияларга;
4. ҳамма компанияларга мос келади.

41. Рақобатчилар виждонсизлик билан аҳлоқий ва этик меъёрларга мос келмайдиган усуллардан фойдаланаётган бўлса, суд санкцияларидан, антитрест патент ва реклама қонунларидан фойдаланиб уларга зарба бериш бу:

1. айланма маневрлар;
2. партизанлик ҳужумлари;
3. превентив ҳаракатлар;
4. кўп йўналишларда ҳужумга ўтиш.

42. Тарқоқлик таъминотни ёмонлаштиради, натижада товар таъминотида узилишлар рўй беради. Шу пайтда харидорларни ўз товарларига ва хизматларига жалб этиш бу:

1. айланма маневрлар;
2. партизанлик ҳужумлари;
3. превентив ҳаракатлар;
4. кўп йўналишларда ҳужумга ўтиш.

43. Рақобатчи товарининг савдо ўз қизиқишини йўқотаётган харидорларни жалб этиш бу:

1. айланма маневрлар;

2. партизанлик ҳужумлари;
3. превентив ҳаракатлар;
4. кўп йўналишларда ҳужумга ўтиш.

44. Юқори сифатли, ишониш ва хом ашёнинг етакчи таъминотчиларини узоқ муддатли шартномалар билан банд этиш. Бу тегишли:

1. айланма маневрлар;
2. партизанлик ҳужумлари;
3. превентив ҳаракатлар;
4. кўп йўналишларда ҳужумга ўтиш.

45. Бозор сардорларига қарши ҳужумни қандай вазиятда бошлаган маъқул?

1. улар «ќақиқий сардор» бўлганда;
2. улар «ќақиқий сардор» бўлмаганда;
3. улар таъқиб этувчи бўлганда;
4. улар таъқиб этувчи бўлмаганда;

46. Қанақа компаниялар ҳужум объектига айланиши мумкин?

1. Бозор сардорлари. Иккинчи даражали компаниялар.
   Ишлаб чиқариш сўниб бораётган компаниялар.
   Кичик маҳаллий ва регионал компаниялар;
2. Иккинчи даражали компаниялар.
   Ишлаб чиқариш сўниб бораётган компаниялар.
   Кичик маҳаллий ва регионал компаниялар;
3. Кичик маҳаллий ва регионал компаниялар;
4. Заиф ва рақобатбардошлиги паст бўлган компаниялар.

47. Ушбу компанияларга ҳужум уюштириш юқори таваккалчилик билан боғлиқ эмас. Ушбу фикр қанақа компанияларга тегишли:

1. бозор сардорларига;
2. иккинчи даражали компанияларга;
3. ишлаб чиқариш сўниб бораётган компанияларга;
4. кичик маҳаллий ва регионал компанияларга.

48. Ушбу рақобатчига қарши ҳужум танқис хом ашёларни, молиявий маблағларни бекорга сарф бўлишига олиб келади ва бозор муносабатларининг ёмонлашувига олиб келади. Бу фикрлар тегишли:

1. бозор сардорларига;
2. иккинчи даражали компанияларга;
3. ишлаб чиқариш сўниб бораётган компанияларга;
4. кичик маҳаллий ва регионал компанияларга.

49. Норози харидорлар фойданинг кескин ўзгариб туриши, эскирган корхона ва технология, бошқа тармоқларга киришга интилиш ва бошқа шу кабилар қанақа компанияларни кучсиз томони ҳисобланади?

1. бозор сардорларининг;
2. иккинчи даражали компанияларнинг;
3. ишлаб чиқариш сўниб бораётган компанияларнинг;
4. кичик маҳаллий ва регионал компанияларнинг.

50. Ҳужумчи етарли рақобат кучига эга бўлса, ҳужум объектининг кучсиз томонларини яхши билса, ушбу стратегия жозибалидир. Бу фикрлар тегишли:

1. бозор сардорларига;
2. иккинчи даражали компанияларга;
3. ишлаб чиқариш сўниб бораётган компанияларга;
4. кичик маҳаллий ва регионал компанияларга.

51. Ушбу компанияларга ҳужум уларни бозордан кетишини тезлаштиради. Ушбу фикр тегишли:

1. бозор сардорларига;
2. иккинчи даражали компанияларга;
3. ишлаб чиқариш сўниб бораётган компанияларга;
4. кичик маҳаллий ва регионал компанияларга.

52. Ушбу компанияларнинг ресурслари чегараланганлиги туфайли ҳужумчи ўз мақсадига осонлик билан эришади. Бу тегишли:

1. бозор сардорларига;
2. иккинчи даражали компанияларга;

3. ишлаб чиқариш сўниб бораётган компанияларга;
4. кичик маҳаллий ва регионал компанияларга.

53. Рақиблардан олдин бозорнинг бўш сигментларини банд қилиш.

Рақиблардан мавжуд товарларни бозорга киритиш.

Рақибларга нисбатан пастроқ нархларни таъминлаш…

Бошқа шу кабилар:

1. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг биринчи усули;
2. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг иккинчи усули;
4. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг учинчи усули;
5. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг тўртинчи усули.

54. Рақобатчи ҳужум уюштириши мумкин бўлган йўналишга тўсиқ ўрнатиш бу:

1. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг биринчи усули;
2. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг иккинчи усули;
3. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг учинчи усули;
4. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг тўртинчи усули.

55. Дилерлар ва дистрибьютерлар билан рақобатчилар товарларини тарқатмаслик тўғрисида эксклюзив шартномалар тузиш;

Дилерларга ва дистрибьютерларга товар нархларини имкони борича арзонлаштириш имконини бериш орқали рақобатчиларга йўл бермаслик; Истеъмолчиларга товарни ўрганиш учун шароит яратиш…

Бошқа шу кабилар:

1. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг биринчи усули;
2. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг иккинчи усули;
3. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг учинчи усули;
4. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг тўртинчи усули.

56. Эҳтиёт қисмлар билан таъминлаш вақтини қисқартириш.

Рақобатчиларни табиий ресурсларга етишишини қийинлаштириш.

Назорат ва суд органларида рақобатчиларнинг маҳсулотига ва хизматларига қарши исклар ташкил қилиш.

Булар:

1. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг биринчи усули;
2. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг иккинчи усули;
3. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг учинчи усули;
4. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг тўртинчи усули.

57. Рақобатчи ҳужумкор компанияларни қандай хавф-хатар кутаётгани тўғрисидаги ахборотларни тарқатиш яъни, улар ҳужум қиладиган бўлса, уларни катта молиявий йўқотишлар кутаётганидан огоҳ этиш. Бу:

1. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг биринчи усули;
2. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг иккинчи усули;
3. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг учинчи усули;
4. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг тўртинчи усули.

58. Раҳбариятнинг компания бозор улушини таъминлаш мажбуриятини олганлигини ва уни жиддий ҳимоя қилишини эълон қилиш бу:

1. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг биринчи усули;
2. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг иккинчи усули;
3. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг учинчи усули;
4. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг тўртинчи усули.

59. Компаниянинг яхши ҳимояланиши мумкинлигини намойиш этиш учун кучсиз компанияларга қаттиқ зарбалар бериш бу:

1. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг биринчи усули;
2. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг иккинчи усули;
3. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг учинчи усули;
4. компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилишнинг тўртинчи усули.

60. Тармоқ маҳсулоти асосан бир-хил ёки ҳар хил товар ишлаб чиқарувчилардан кам фарқланади. Кўпчилик истеъмолчилар нархларга таъсирчан улар таклиф қилинадиган нархлардан энг арзонини танлайдилар. Харидорлар учун аҳамиятли товарларни индивидуаллаштириш имкониятлари юқори эмас…

Булар қайси стратегияга тегишли?

1. паст харажатлар асосида сардорлик стратегиясига;
2. дифференциялаш ва индивидуаллаштириш стратегиясига;

3. энг яхши нарх стратегиясига;
4. паст таннарх асосида бозорнинг тор сигментида концентрация стратегиясига.

61. Ушбу стратегия ўз товарларига ва хизматларига алоҳида рақобат сифатларини яратиш орқали уйғунликка эришиш имкониятига асосланган. Бу қайси стратегияга тегишли?

1. паст харажатлар асосида сардорлик стратегиясига;
2. дифференциялаш ва индивидуаллаштириш стратегиясига;
6. энг яхши нарх стратегиясига;
7. паст таннарх асосида бозорнинг тор сигментида концентрация стратегиясига.

62. Ушбу стратегия паст харажатларни ва минимал даражадан юқорироқ сифатли товарларни, хизматларни, эксплутация характеристикаларини назарда тутади. Стратегиянинг мақсади истеъмолчиларга пулнинг юқорироқ қийматини таклиф этишдир.

Булар қайси стратегияга тегишли?

1. паст харажатлар асосида сардорлик стратегиясига;
2. дифференциялаш ва индивидуаллаштириш стратегиясига;
3. энг яхши нарх стратегиясига;
4. паст таннарх асосида бозорнинг тор сигментида концентрация стратегиясига.

63. Ушбу стратегияни тадбиқ этиш орқали рақобат устунлигига эга бўлиш бозорнинг тор сигментида паст харажатларни таъминлаш ёки харидорларга ушбу бозор сигментида рақобатчиларникидан фарқ қиладиган товарларни таклиф этиш орқали эришилади.

Булар қайси стратегияга тегишли?

1. паст харажатлар асосида сардорлик стратегиясига;
2. дифференциялаш ва индивидуаллаштириш стратегиясига;
3. энг яхши нарх стратегиясига;

4. паст таннарх асосида бозорнинг тор сигментида концентрация стратегиясига.

64. Ҳужумкорлик стратегиясининг нечта йўналиши мавжуд?

1. учта;
2. тўртта;
3. бешта;
4. олтита.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. Каримов И.А. Юксак маънавият енгилмас куч. Тошкент. ¡збекистон, 2009й.

2. Виханский О. С. - Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2010г.

3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник**.** – М.: Экономист, 2007г.

4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А.Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Инфра-М, 2007г.

5. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2001г.

6. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс MBA по стратегическому менеджменту /под ред. Фаэй Л., Рэнделла Р. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007г.

7. Яблокова С.А. Стратегический менеджмент**.** – М.: Приор-издат, 2007г.

Олтинчи боб

СТРАТЕГИЯ ВА КОМПАНИЯ ВАЗИЯТИНИ МУВОФИҚЛАШ.

Стратегия ва компания вазиятини мувофиқлаш мураккаб масала ҳисобланади, чунки раҳбарлар компаниянинг ташқи ва ички муҳитидаги кўп сонли омилларни эътиборга олиши лозим. Лекин турли-туман омилларнинг рўйхати жуда узун бўлишига қарамай уларни икки гуруҳга ажратиш мумкин.

- Тармоқ табиати ва рақобат шартлари
- Компаниянинг рақобат потенциали, унинг бозор мавқеи ва энг афзал имкониятлари.

Компанияга маъқул келадиган стратегиялар тармоқнинг ҳаётий цикли (яъни пайдо бўлаётган, тез ўсиб бораётган, етук ёки сўниб бораётган) билан, беш рақобат кучи билан ва рақобат кўлами билан боғлиқ. Компанияга тегишли асосий фикрлар қуйидагилардир: 1) компания нимадан иборат: тармоқ сардори, бозорга янги кириб

келган компания, сардорни таъқиб этувчи ва ўз мавқеидан қониққан компания, яшаш учун курашаётган компания; 2) компаниянинг кучли-кучсиз томонлари, имкониятлари ва хавф-хатари нималар?

Ҳаттоки, кам сонли стратегиялар ҳам кўплаб комбинацияларни ўзида мужассам этади. Лекин, стратегияни вазият билан мувофиқлашда тадбиркорлик муҳитининг классик турларидан бештасини ўз ичига олади:

1. Янги пайдо булаётган ва тез ўсиб бораётган тармоқлардаги рақобат;
2. Етук тармоқлардаги рақобат;
3. Турғун ва сўниб бораётган соҳалардаги рақобат;
4. Тарқоқ тармоқлардаги рақобат;
5. Халқаро бозорлардаги рақобат;

Компания қуйидаги уч классик вазиятларда бўлиши мумкин.

1. Компания бозорда етакчи вазиятларга эга.
2. Компания сардорларни таъқиб этишни танлаган.
3. Компания ҳамма соҳаларда заиф ёки инқироз вазиятда.

6.1. Янги пайдо бўлаётган тармоқлардаги рақобатли стратегиялар.

Янги туғилаётган тармоқлар стратегияни яратувчилар олдига ўзига хос муаммоларни қўяди. Ушбу муаммолар қуйидаги омиллар билан боғлиқ:

- Янги бозорнинг характери номаълумлиги сабабли унинг ҳажмини ўсиш тезлиги қандай бўлиши тўғрисидаги ахборот бозор анъаналарини аниқламайди.
- Технологик ноу-хау тармоқдаги янги корхоналар томонидан яратилганлиги туфайли, уларнинг мулки ҳисобланади ва ҳимоя қилинади. Фирмалар ўз рақобатбардошлигини таъминлаш учун патент сотиб олишига тўғри келади.
- Янги бозорда қайси технология афзаллиги ва товарларнинг қандай хусусиятлари истеъмолчиларга маъқуллиги тўғрисида умумий анъаналар мавжуд бўлмайди. Бу вазиятда бозорда турли-туман товарлар ва уларнинг сифатлари мавжуд бўлади. Компаниялар технология, дизайн, маркетинг ва товарни тарқатиш тармоғига айнан уларнинг ёндашувларини бозор тан олиши учун зўр берадилар.
- Компаниялар ўз маҳсулотининг истеъмолчилар диққатини қанчалик тезкорлик билан жалб қилиши тўғрисида етарли маълумотга эга эмаслар. Ушбу тажрибага фирмалар аста-секинлик билан

эришадилар. Ушбу фаолият бўйича ахборот тўпловчи ва тарқатувчи ассоциациялар мавжуд эмас.

- Истеъмолчилар қачонлардир дастлабки товар харидларини амалга оширишлари туфайли, маркетингнинг вазифаси сотишни рағбатлантириш ва харидорларни товар сифатидан шубҳаланишини ҳамда рақобатчиларни чалғитишларини олдини олишдан иборат.
- Кўпчилик истеъмолчилар товарларнинг биринчи авлоди тез такомиллашади деган фикр билан товарни сотиб олишни орқага сурадилар.
- Янги компаниялар хом-ашё ва жуфтловчи конструкциялар таъминотида қийинчиликларга дуч келадилар.
- Янги компаниялар дастлабки йилларда ўз товарлари кенг тарқалгунча, кучли ҳамкор билан қўшилмагунча ёки бозор сардори томонидан сотиб олинмагунча молиявий муаммоларга дуч келади.

Янги пайдо бўлаётган тармоқлар компаниялардан кучли тадбиркорлик журъатини, сардор бўлишга интилишни ва таваккалчиликни, ривожланган интуицияни ва мослашувчан стратегияни талаб қилади.

Янги тармоқда муваффақият қозониш учун компания қуйидаги мақсадларнинг биттасини ёки бир нечтасини таъқиб этиши лозим:

1. Тадбиркорликнинг самарали усулларидан ва ижодий стратегиядан фойдаланиб, тармоқда сардор бўлиш учун дастлабки курашларда ғолибликка интилиш;
2. Технологияни такомиллаштириш, маҳсулот сифатини ва эксплуатация характеристикаларини оширишга интилиш;
3. Товар ассортиментини ва номенклатурасини кенгайтириш орқали биринчи юриш устунлигига эга бўлиш;
4. Товарни тарқатишнинг янги истеъмолчилар гуруҳларини ва ҳудудларини топиш. Биринчи авлод товарларидан фойдаланишда истеъмолчиларга енгилликлар бериш;
5. Рекламанинг асосий йўналишини товарни таништиришдан истеъмолчиларни товардан кўпроқ фойдаланишга ўтишга ундаш;
6. Ноаниқ технология даври тугагандан сўнг, афзал технологияни тезкорлик билан ўзлаштириш. «доминант модел»ларни яратиш ўзининг ижобий томонларига эга бўлишига қарамай, бу технология хавфли томонларига эга: рақобатли технологияда, илмий изланишлар харажатларининг юқорилиги ва технологияни шиддатли ривожланиши олдинги инвестицияларни қадрсизлантиради;

7. Товар нархларига жуда сезгир истеъмолчиларнинг навбатдаги гуруҳини жалб этиш;
8. Тармоқда сотилишлар ҳажмини ошиши ва инвестиция таваккалчилигини пасайишига тайёр бўлиш. Прогнозлар орқали янги кучли рақобатчилар пайдо бўлишини билиш: а) ушбу агрессорлар кимлар бўлиши мумкин (ҳозирги ва келажак тœсиқларини кўриш); б) улар қанақа стратегиялардан фойдаланиши мумкин.

Ёш компаниялар тез ўсиб бораётган бозорларда қуйидаги учта стратегик муаммога дуч келадилар:

1. Ўзининг тез ўсиб бораётган соҳаларини бошқариш;

2. Муваффақият меваларини тортиб олишга интилаётган рақобатчилардан ҳимояланиш;

3. Дастлабки товарларга ёки бозорларга асосланган рақобат мавқеини яратиш.

6.2. Етук тармоқлардаги рақобатли стратегиялар.

Ёш тармоқнинг бозор муҳити абадий тезкорлик билан ривожланиши мумкин эмас. Лекин етук тармоқларга хос бўлган секин ривожланишга ўтиш оддий сценарийлар билан амалга ошмайди. Секин ўсиш технологик такомиллаштиришлар оқими, янги

маҳсулотларнинг пайдо бўлиши ва бошқа омиллар таъсирида рўй беради. Секин ўсиш юз бериш жараёнида, яъни етук давр бошланишида тармоқ муҳитида қуйидаги асосий ўзгаришлар юз беради:

1. Истеъмолчилар талабининг сўниб бориши бозор улуши учун рақобат курашини кескинлаштиради. Тармоқнинг бошланғич давридаги ўсишини сақлаб қолишини истаган компания рақобатчиларнинг истеъмолчиларини ўзига оғдиришга ҳаракат қилади. Бунда нархларни кескин пасайтириш, рекламани агрессив кенгайтириш ва бошқа усуллардан фойдаланилади.

2. Истеъмолчилар товарни сотиб олиш музокараларида қаттиқ турадилар ва ён бермайдилар. Харидорлар маҳсулот тўғрисида маълумотга эгалиги ва рақобатчилар товарлари яхши танишлиги учун улар турли-туман товар маркаларини баҳолашга қодир бўлиб, улар ушбу тажрибани товарни сотиб олишда қўллайдилар.

3. Рақобат одатда харажатлар ва хизматлар йўналишида руй беради.

Товар сифатлари бир-бирига яқин бўлса, харидорлар товарларни нарх ва хизмат бўйича танлайдилар.

4. Компания ишлаб чиқариш қувватларини оширишга қарор қилса, маълум «тўсиққа» тўқнаш келади. Тармоқнинг секин ўсиши ишлаб чиқариш қувватларининг ҳам секин ўсишини тақозо этади. Ҳар бир компания ҳар бир рақобатчининг ишлаб чиқариш қувватини назорат қилади. Чунки тармоқда товар ҳажми истеъмолдагидан ошиб кетиши мумкин. Натижада товар нархи пасаяди, фойда камаяди.

5. Товарни такомиллаштириш қийинлашиб боради. Товардан фойдаланишни янги усуллари ўйлаб топилади.

6. Халқаро рақобат ўсиб боради. Харажатларни пасайтиришни истаган компаниялар меҳнат ќақи паст бўлган мамлакатларга ишлаб чиқаришни кœчирадилар. Сардорлик рақобат мавқеи кучли бўлган ва глобал бозорнинг катта улушига эга компанияларга ўтади.

7. Тармоқнинг фойдалилиги вақти-вақти билан пасаяди ёки тўќтовсиз пасаяди. Секин ўсиш, рақобат кескинлашиши, истеъмолчиларнинг товар сифатларига талабини ошиши, ишлаб чиқариш қувватларининг бўш қолиши тармоқдаги рақобат босимини кучайтиради.

8. Компанияларни қўшилишлари, бири-иккинчисини ўзида сингдириши, кучсиз компанияларни тармоқдан сиқиб чиқарилиши

рақобатнинг кескинлашишига олиб келади. Иккинчи ва учинчи даражали компаниялар ичидан баъзилари рақобатга дош беради.

Маҳсулот номенклатурасини муқобиллаштириш. Товарларнинг ва уларнинг хусусиятларининг турли-туманлиги компанияни ва бозорни ўсиш даврида муайян қийматга эга. Лекин ушбу кенг номенклатура катта харажатларни талаб қилади. Натижада фойда камаяди. Кенг номенклатура товарни катта партиясини ишлаб чиқаришдан фойда олиш имконини йўққа чиқаради. Бундан ташқари жуда секин сотиладиган товарлар ўз харажатларини қопламаслиги мумкин. Бундай товарларни номенклатурадан чиқарилиши харажатларни камайтиради ва компаниянинг рақобат устунлигига эга соҳаларга эътиборни қаратади.

Етук тармоқларда стратегик самарани ва фойдани таъминловчи воситаларни сақлашга яъни: товар номенклатурасини муқобиллаштиришга, ишлаб чиқариш усулларини такомиллаштиришга, харажатларни пасайтиришга, товарни сотишга зўр беришга, жаҳон бозорларига чиқишга ва барбод бўлаётган компанияларни қўлга киритишга қаратилади.

Ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга зўр бериш. Ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга зўр бериш тўрт шуйидаги йоналишда самара бериши мумкин: харажатларни пасайтириш, товар сифатини яхшилаш, товарни яратиш ва уни бозорга таклиф этиш муддатини қисқартириш. Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш қуйидаги қиммат нархли ишларни бажарилишини тақозо этади: ишлаб чиқариш

йўналишларининг меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида такомиллаштириш, ўз-ўзини бошқарадиган ишлаб чиқариш бригадаларини тузиш, ишлаб чиқариш тизимида юқори технологияни (роботлар, компьютерлашган бошқарув системасини ва транспорт воситаларини автоматик бошқаруви) қўллаш.

Харажатларни пасайтиришга кўпроқ эътиборни қаратиш. Нарх рақобатининг кескинлашуви компанияларга харажатларни пасайтириш йўлида шўшимча туртки бўлади. Ушбу йўналишдаги ҳаракатлар кенг кўламда амалга оширилади: компаниялар қулай нархларга эга бўлиши учун таъминотчиларга босим ўтказиши, арзонроқ жуфтловчи деталлардан фойдаланиши, товарларни арзонроқ намунасини яратиши, сотиш каналларини такомиллаштириши ёки компания ичида фаолиятни ўзгартириши мумкин.

Мавжуд харидорларга товар сотиш ҳажмини ошириш. Етук бозорда рақобатчилар харидорларини жалб этиш мавжуд харидорларга товар сотишни кўпайтириш каби самарали бўлмаслиги мумкин. Мавжуд харидорларга сотишни кўпайтириш стратегияси қўшимча товар ва хизматларни таклиф этиш ва улардан фойдаланишнинг бошқа йўлларини топишдан иборат бўлади.

Рақобатчи фирмаларни арзон нархларда сотиб олиш. Ноқулай вазиятга тушиб қолган рақобатчи фирмаларнинг активларини баъзан, арзон нархда сотиб олиш мумкин. Арзон нархда сотиб олиш ишлаб чиқаришни паст нархларда ташкил этишга ва ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга асос бœлади. Бундан ташқари сотиб олинган компаниянинг харидорлари мулк эгасининг бозор улушини кенгайтиради. Компаниянинг рақобат мавқеини оширадиган компанияларни сотиб олиш жозибадордир.

Халқаро бозорга чиқиш. Миллий бозорлар етук даражага эришган сари компаниялар ўсиш потенциали юқори рақобат кураши кучсиз бўлган халқаро бозорларга чиқишга ҳаракат қилади. Ривожланган мамлакатларнинг етакчи фирмалари учун халқаро бозорга чиқиш жозибали ҳисобланади. Чунки мамлакат ичкарисида фойдаланиш мумкин бўлмаган технологиядан ривожланиши паст бўлган мамлакатларда фойдаланиш мумкин. Ушбу ҳол хорижий бозорга чиқиш харажатларини пасайтириши шарт. Бундай имкониятлардан қуйидаги вазиятларда фойдаланилади:

1) хорижий истеъмолчилар товарга юқори талаб қўймайдилар ва товардан оддий ва нисбатан

Етук бозорда компания йўл қўйиши мумкин бўлган стратегик хато - бу паст харажатлар асосида товарни индивидуаллаштириш ва концентрациялаш ўртасида компромисс вариантни топа олмай қолишидир, чунки натижада компания ноаниқ стратегияга, рақобат устунлигисиз ноаниқ вазиятга, ўртача имижга ва тармоқда сардор бўлиш ноаниқлигига эга бўлади.

эскирган соҳаларда фойдаланадилар.

2) хорижий рақобатчилар заиф имкониятлардан чегараланган ва замонавий технологиялардан фойдаланмайдилар. Хорижий бозорга чиқиш стратегияси компания ўз тажрибасини, имижини ва товарини янги бозорга нисбатан осонлик билан ўтказиш имконига эга бўлса, амалга ошади.

6.2.1. Стратегик қопқонлар.

Етук тармоқда компания йўл қуйиши мумкин бўлган хатолик эҳтимоли бу мақсадли бозор сигментида ўртача харажатлар билан дифференцияни ва концентрацияни танланишида компромисслардан иборат бўлади. Бунда компания ноаниқ стратегия ва ноаниқ вазиятга эга бўлиб қолади. Яна бир хатолик бу узоқ муддатли рақобатбардошликни қисқа муддатли фойдаларга алмаштиришдан иборат.

6.3. Турғун ва сўниб бораётган тармоқлардаги стратегиялар.

Кўпчилик компаниялар мамлакат иқтисодиётига нисбатан ривожланиши секин бораётган ёки аксинча қисқараётган тармоқларда фаолият кўрсатади. Жозибасиз тармоқларда ишлаётган компаниялар нақд пул ҳажмини ошириш учун истиқболсиз бизнеслардан воз кечиши мақсадга мувофиқ бўлса, тармоқнинг

етакчи компаниялари турғун тармоқларда ҳам яхши натижаларга эришиши мумкин.

Турғун ва сўниб бораётган тармоқларда фаолият кўрсатувчи компаниялар вазиятни жиддийлигини тушуниб, бозор вазиятига мос келадиган мақсадларни қўйишлари лозим.

Турғун ва сўниб бораётган тармоқларда ўз фаолиятини давом эттираётган компаниялар қуйидаги учта стратегик ёндашувларнинг биридан фойдаланадилар:

Турғун ёки сўниб бораётган тармоқларда рақобат устунлигига эга бўлиш учун қуйидаги уч рақобатли ёндашувнинг биридан фойдаланиш талаб қилинади: ўсиб бораётган бозор сигментларида концентрация, товарни юқори сифати асосида дифференция ва товарни такомиллаштириш ёки паст харажатларга эришиш.

1. Тармоқ ичида ўсиб бораётган бозор сигментларини аниқлаш, бозорларни яратиш ва концентрация стратегиясидан фойдаланиш. Тармоқда турғунлик бўлишига қарамай унинг баъзи сигментларида ўсиш юз беради.
2. Дифференция асосида товарни янгилаш ва сифатини такомиллаштириш. Товарни янгилаш ҳам, такомиллаштириш ҳам бозорни янги сигментларини вужудга келтиради. Дифференцияга рақобатчилар эришиши мураккаб бўлса, у қўшимча рақобат устунлигини яратади.
3. Харажатларни пасайтириш учун жиддий курашиш.

Харажатларни пасайтириш ҳаракатлари бу**:** а) бошқа ташкилотлар тежамкор бажариши мумкин бўлган фаолият ва функциялардан воз кечиш; б) ички ишлаб чиқариш жараёнларини тўлиқ қайта қуриш; **в)** иш билан тўлиқ таъминланмаган ишлаб чиқариш қувватларини марказлаштириш; г) товар тарқатилишини янги тежамкор усулларидан фойдаланиш; д) фойдаси паст фаолиятларни харажатлар занжиридан чиқариш.

Ушбу стратегик ёндашувлар бир-бирини инкор этмайди. Товарнинг янги ва такомиллашган турлари бозорни тез ўсадиган сигментларини яратиши мумкин.

Турғун ва сўниб бораётган бозор сигментларида компаниялар қуйидаги хатоликларга йўл қўядилар: 1) компанияни чарчатадиган бефойда рақобат қопқонига тушиб қолиши; 2) компания маблағларини бизнеслардан жуда тезкорлик билан чиқариш; 3) тармоқнинг келажагига асоссиз оптимистик ишонч, «бизнес ривожланиб кетади» деган юзаки фикр.

6.4. Тарқоқлашган тармоқлардаги рақобат.

Баъзи тармоқларда юзлаб, ҳаттоки минглаб хусусий шахслар бошқарадиган кичик ва ўрта фирмалар фаолият кўрсатади. Уларнинг биронтаси ҳам бозорнинг катта улушига эга бўлмайди. Тарқоқ

тармоқларнинг хусусияти шундан иборатки, тармоқдаги фирмаларнинг бирортаси ҳам бозор улуши бўйича етакчи эмас. Китоб чоп этиш, ўсимлик ва мева кўчатларини ўстириш, нефтни танкерларда ташиш, автомобилларни таъмирлаш, мебель ишлаб чиқариш ва бошқалар тарқоқ тармоқларга мисол бўлади.

Тармоқнинг тарқоқлигига бир неча сабаблар мавжуд:

- Кириш тўсиқларининг пастлиги.
- Харажатлар бир хил бўлиб, масштаб самараси мавжуд бўлмаса, кичик компанияларнинг катта компаниялар билан рақобатлашув вазияти пайдо бўлади.
- Товар ва хизмат бозорининг «локал» характери маҳаллий компаниялар устунлигини яратади (кийим-кечакни кимёвий тозалаш, медицина хизматлари, автомобилларни таъмирлаш), чунки улар ўз истеъмолчиларини ва маҳаллий шароитни яхшироқ биладилар.
- Истеъмолчилар эҳтиёжини қондириш учун катта ва турли туман компанияларнинг бозорда фаолият кўрсатиши талаб қилинади (ресторанлар, энергия таъминоти, кийим-кечак ва бошқалар).
- Хизмат кўрсатиш доирасининг мақсадга мувофиқлигини танлаш зарурияти ва транспорт

Тарқоқ тармоқларда одатда компаниялар: 1) кенг рақобатлашиш ёки тор сигментда концентрациялаш; 2) паст харажатлар ва маҳсулотни индивидуаллаштириш каби стратегик йўналишлардан бирини танлайди.

харажатларининг юқорилиги юк ташиш радиусини чеклайди (бетон, блоклар, йиғма бинолар, шағал ташиш).

- Географик ҳудудларни ўзига хос ноёб хусусиятларга эга бозорларга айлантирувчи давлат қонунлари.
- Тармоқ ёш бўлганлиги учун катта бозор улушига хизмат қилиш тажрибасига эга компаниянинг мавжуд эмаслиги.

Баъзи тарқоқлашган тармоқлар етуклик давригача табиий равишда йириклашади. Рақобатнинг аста-секин кескинлашуви заиф компанияларни сиқиб чиқарилишига ва таниқли, йирик компанияларни концентрациялашишига олиб келади.

Компанияларни йириклашиши вақтинчалик мумкин бўлмаган тармоқларда тарқоқлик сақланиб туради.

Тарқоқ тармоқлардаги рақобат кескинлиги унинг жозибадорлигига боғлиқ. Кириш тўсиқларининг пастлиги тармоқнинг доимий хавф-хатар остида эканлигини билдиради. Тарқоқ тармоқлардаги рақобатли стратегияларга қуйидагилар киради:

1. Типик корхоналарни šуриш ва эксплуатация қилиш. Ушбу стратегиялар чакана савдо ва умумовқатланиш компаниялари томонидан қўлланилади. Стандартлашган савдо шаҳобчаларини

қулай жойлаштириш орқали улардан юқори самара олишни стратегия ўзида мужассам этади.

2. Паст харажатлар асосида ишлаш. Паст харажатлар билан ишлаш асосида фойда олиш юқори босим остида бўлганда компаниялар тежамкорлик билан фаолият юритадилар. Паст харажатлар билан фаолият кўрсатадиган компаниялар бошқаларга нисбатан юқори фойда олади.
3. Маҳсулотнинг турлари бўйича ихтисослашув. Агар тарқоқлашган тармоқ маҳсулотларнинг ва хизматларнинг кенг қўллашни ўзида мужассам этса, ўз эътиборини бир гуруҳ товар ва хизматларни яратишга қаратган компания самарали фаолият кўрсатиши мумкин. Масалан, автомобилларни таъмирлаш йўналишида саноат биноларини таъмирлашга, ёки турар жой биноларини таъмирлашга ихтисослашув.
4. Истеъмолчилар тоифалари бўйича ихтисослашув. Тарқоқ тармоқлардаги рақобатга бардош бериш қуйидаги истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш орқали амалга оширилиши мумкин: а) истеъмолчиларнинг бозор ҳокимлиги паст, чунки уларнинг ўзи камсонли ва уларнинг эҳтиёжи катта эмас; б) улар бошқа истеъмолчиларга нисбатан нархларга таъсирчан эмас; в)

махсус буюртма орқали тайёрланадиган ёки ўзига хос хусусиятларга эга товарларга эга бўлишни хоҳловчи истеъмолчилар.

5. Компания чегараланган географик ҳудудда концентрация стратегияси асосида тарқоқ тармоқда бозорнинг катта улушини эгаллай олмаса ҳам, чекланган ҳудудда устунликка эришиши мумкин. Компания ўз кучини чекланган ҳудудга йўналтириши юқори ишлаб чиқариш самарадорлигини беради. Тезкор таъминотлар ва мижозларга хизмат кўрсатиш, маҳсулотнинг кенг истеъмолчиларга танишлиги, рекламанинг ҳужумкорлиги ва маблағларнинг катта ҳудудларга тарқалмаганлиги самарадорликни таъминлайди. Супермаркетлар, банклар ва спорт товарларини чакана сотувчилари ўзларининг кўп сонли корхоналари ва ваколатли фирмалари хизматидан чекланган ҳудудда фойдаланадилар.

Компаниялар тарқоқ тармоқларда рақобат устунлигига эга бўлиш учун харажатларни пасайтиришни ёки товарни индивидуаллаштиришни танлашда стратегик эркинликка эгадирлар.

6.5. Халқаро бозорлардаги рақобатли стратегиялар.

Компаниялар халқаро бозорга чиқишга ҳаракат қилишининг қуйидаги учта сабаби мавжуд: 1) янги бозорларни эгаллаш; 2) рақобатли харажатларни пасайтириш; 3) хорижий мамлакатларнинг хом-ашё манбаларидан фойдаланиш имконига эга бўлиш.

Халқаро бозорларда фаолият кўрсатиш стратегиясини яратиш фақат миллий бозорларда фаолият кўрсатишга мўлжалланган стратегияни яратишга қараганда мураккаб муаммоларни ечишни талаб килади.

Халқаро стратегияни яратишда харидорлар хулқига ва уларнинг анъаналарига, тақсимот каналларига, рақобат кучларига алоҳида эътиборни қаратиш лозим. Халқаро бозорларни қуйидаги тўрт омил тавсифлайди: 1) харажатларнинг ҳар хиллиги; 2) валюта курсининг ўзгариб туриши; 3) хорижий мамлакатларнинг савдо сиёсати ва халқаро рақобат табиати.

Хорижий мамлакатларда харажатларнинг ўзгариб туриши. Меҳнатга ҳақ тўлаш, меҳнат унумдорлиги, энергия нархи, қонунчиликдаги фарқлар ва бошқа шу кабилар харажатлардаги фарқларни келтириб чиқаради. Паст харажатлар имконига эга мамлакатлар асосий ишлаб чиқариш майдонига айланади. Маҳсулотлар экспорт килинади. Хитой, Тайвань, Жанубий Корея, Бразилия, Мексика ва бошқалар шулар жумласидандир.

Яна бир муҳим омил бу ишлаб чиқариш улуши бўлиб, у бозор улушидан ва савдо маркаси улушидан фарқ қилади. Масалан: АҚШ бозорида сотиладиган видеомагнитафонларнинг 40% дан камроғи Япониянинг турли савдо маркалари остида сотилади, лекин 100% маҳсулот Японияда ишлаб чиқарилади сотувчилар видеомагнитофонларни Япония компанияларидан оладилар. Ишлаб чиқариш улуши муҳим кўрсаткич бўлиб, у ишлаб чиқаришни паст харажатлар билан ташкил этилганини акс эттиради.

Валюта курсларининг ўзгариб туриши. Валюта курсларининг ўзгариб туриши географик устунликдан фойдаланишни қийинлаштиради. Валюта курслари одатда 20-40% ва ундан кўпроқ даражада ўзгариб туради. Ушбу ўзгаришлар харажатлар устунлигини йўққа чиқариши ёки аксинча юқори харажатли ишлаб чиқаришни ўртача ҳолга келтириши мумкин. Сотиб олиш қобилияти ва ишончлилиги юқори мамлакатлар учун ишлаб чиқаришни паст харажатларда устунликка эга мамлакатларга кўчириш мақсадга мувофиқ. Масалан: АҚШ компаниялари хорижда ишлаб чиқаришни ташкил этишга ҳаракат қиладилар. Доллар курсининг арзонлашиши эса хорижий компанияларнинг харажатлар устунлигини йўққа

чиқаради ва аксинча АҚШда ишлаб чиқариш корхоналарини ташкил қилишга даъват этади.

Давлатнинг ташки савдо сиёсати. Ҳукумат халқаро савдога таъсир этувчи турли туман тадбир-чораларни қабул қилади. Ҳукуматнинг импорт учун таъриф ва квоталарни жорий этиши маҳсулотни яратилишини маҳаллий қоидаларини ва импорт маҳсулотлари нархини тартиблаштириши мумкин. Бундан ташқари, хорижий компаниялар ҳар хил қонун-қоидаларни, техник стандартларни, маҳсулотни сертификатлашни жорий этишда ва капитал киритишни дастлабки келишувларини, мамлакатдан капитални ва мулкни олиб чиқарилишини, минимал ва максимал ҳажмини аниқлашда қийинчиликларга тўқнаш келади. Баъзи ҳукуматлар маҳаллий компанияларни рақобатдошлигини таъминлаш учун субсидия ва паст фоизли қарз берадилар.

6.5.1. Кўп миллатли ва глобал рақобат.

Кўп миллатли ёки давлатлараро рақобат мавжуд қачонки, бир миллий бозордаги рақобат бошқасига боғлиқ бўлмаса, яъни "ҳалқаро бозор" эмас, бир-бирига боғлиқ бўлмаган миллий бозорлар гуруҳи мавжуд бўлса.

Ҳар хил тармоқларда халқаро рақобат турлича намоён бўлади. Маълум бир ҳолда бу кўп миллатли ёки давлатлараро рақобат деб аталиши мумкин. Бунда рақобат давлатлараро бўлиб, бир мамлакатдаги миллий бозор бошқа мамлакатдаги бозор рақобатига

боғлиқ бўлмайди. Масалан: Франция, Бразилия ва Япония иқтисодиётлари банк секторларининг рақобати бир-биридан фарқ қилади. Ҳаттоки банкнинг обрўси, мижозлар базаси ва бир мамлакатдаги рақобат мавқеи бошқа мамлакатда муваффақиятли фаолият юритишига таъсир этмайди. Кўп миллатли рақобат мавжуд тармоқларда компаниянинг стратегияси ва рақобатбардошлиги кўп томондан, мамлакат ҳудуди билан чегараланган ва ушбу фаолият бошқа мамлакатлар ҳудудига тарқалмайди. Кўп миллатли тармоқларга инсон ѓаётини суғурталаш, тикув саноати, металлургия, озиқ-овқат саноати ва чакана савдо турлари киради.

Глобал рақобат мавжуд қачонки, миллий бозорлардаги ўзаро боғлиқликлар халқаро бозорни вужудга келтиради ва рақобатчилар бир-бири билан турли мамлакатларда рақобатлашадилар.

Рақобатнинг бошқа йўналиши бу глобал рақобатдир бунда нархлар, рақобат шартлари ўзаро чамбарчас боғлиқ бўлиб, яхлит халқаро ёки глобал бозор вужудга келади. Рақобатчи компаниялар бир неча мамлакатлар территориясида ҳам рақобатлашадилар. Глобал рақобатда компаниянинг умумий рақобатбардошлиги жаҳон бўйича комплекс операциялардан ташкил топади. Глобал рақобатчининг бозор кучи унинг ҳар хил мамлакатлардаги рақобат устунлиги йиғиндисига тўғри пропорционал.

Автомобиллар, телевизорлар, автомобил шиналари, телекоммуникациялар асбоб-ускуналар, нусха кўчирадиган аппаратлар, соатлар ва тижорат самолётлари бозорларида глобал рақобат мавжуд.

Кўп миллатли рақобатда компаниялар миллий бозорда етакчилик учун курашадилар, глобал рақобатда эса жаҳон бўйича етакчилик учун рақобатлашадилар.

Тармоқда глобал рақобат ва бир неча мамлакатлар бозорлари рақобати мавжуд бўлиши мумкин. Масалан: меҳмонхоналар бизнесида арзон ва ўрта нархлар бўйича кўп миллатли рақобат, бизнес-класс ва олий классда эса глобал рақобат мавжуд.

Nikki, Mariot, Sheraton ва Hilton каби компаниялар кўпгина халқаро марказларда ўз меҳмонхоналарига эга, улар жаҳон миқёсида номерларни банд қилиш, хизмат кўрсатиш стандартларини бажариш орқали рақобатбардошликни таъминлайдилар.

Денгиз кемалари двигателларини ёғлаш тармоғида глобал рақобат мавжуд, чунки кемалар бир бардаргоҳдан иккинчисига ўтадилар ва уларга бир хил ёғлар керак бўлади. Шу сабабли Exxon, Britich Petroleim ва Shell компаниялари глобал бозорда рақобатлашадилар.

6.5.2. Халқаро стратегияларнинг намуналари.

Халқаро бозорларда фаолият кўрсатувчи компаниялар учун олтита стратегик ёндашувлар мавжуд:

1. Хорижий фирмаларга компания технологиясидан ёки ишлаб чиқаришдан ва товарни сотишдан фойдаланиш лицензиясини сотиш.
2. Миллий ишлаб-чиқаришни қўллаб-қувватлаш ва хорижий мамлакатлар бозорига товарларни экспорт қилиш. Бунда ўз тақсимот каналларидан ёки хорижий ҳамкорлар назоратидаги каналлардан фойдаланиш мумкин.
3. Кўп миллатли стратегияга амал қилиш. Бунда ҳар бир мамлакат учун маҳаллий шароитларни эътиборга олиб, стратегиялар яратилади.
4. Паст харажатлар глобал стратегиясига амал қилиш. Бунда компания жаҳон бозорларида паст харажатлар таъминотчисига айланади.
5. Диффиренциянинг глобал стратегиясига амал қилиш. Бунда компания жаҳон бўйича рақобат устунлигига эга бўлиш учун товарни индивидуаллаштиради.
6. Концентрациянинг глобал стратегиясига амал қилиш. Бунда компания бир неча муҳим мамлакатлар бозорининг тор

сигментида ҳаракат қилади. Паст харажатлар ёки дифференция асосида тор сигментга кириш, ҳаракатларни глобал мувофиқлаштириш орқали рақобатбардошликни таъминлайди.

Компания қимматли «ноу-хау»га ёки патент расмийлаштирилган маҳсулотга эга бўлиб, хорижга чиқиш учун етарли ресурсларга эга бўлмаса, бундай компанияларга лицензия бериш мақсадга мувофиқ. Технологиядан фойдаланиш ва товар ишлаб чиқариш учун компания лицензия берса, у мос равишда лицензия даромадига эга бўлади.

Халқаро бозорга чиқиш учун маҳаллий корхоналардан экспорт учун товар ишлаб чиқариш базаси сифатида фойдаланиш ажойиб бошланғич стратегия ҳисобланади. Товар ишлаб чиқарувчи хорижий воситачилар билан шартнома тузиб, ўз товарларини тарқатиши ёки маркетинг, сотиш ва тақсимот каналларини ўзи ташкил этиши мумкин. Корея ва Италия компаниялари шу каби стратегиялардан фойдаланадилар.

Кўп миллатли ва глобал стратегияларни таққослаш мураккаб муаммо ҳисобланади.

6.5.3. Кўп миллатли ёки глобал стратегияларга амал қилиш керакми*?*

Кўп миллатли стратегия турли мамлакатлардаги маданий, иқтисодий ва сиёсий соҳалардаги муҳим фарқлардан келиб чиқади. Миллий бозорларнинг фарқлари қанча сезиларли бўлса, кўп миллатли стратегияларни яратиш шунчалик мураккаблашади.

Кўп миллатли стратегия кўп миллатли рақобат мавжуд тармоқларга, глобал стратегия эса глобал рақобат мавжуд тармоқларга мос келади. Компания фаолият кўрсатадиган ҳамма мамлакатларда бир хил стратегияни қўлласа, глобал стратегия яхши натижа беради. Маҳаллий шароитни эътиборга олиш ҳисобига ҳар хил мамлакатлардаги стратегиялар ўзгарса ҳам, компания стратегиясининг асосий қисми ўзгармай колади. Бундан ташқари: 1) дунё бўйича компаниянинг стратегик ҳаракатлари жамланади ва мувофиқлаштирилади; 2) маҳсулот юқори талаб мавжуд жойларда ва мамлакатларда сотилади.

Кўп миллатли стратегиянинг кучли томони бу маълум мамлакатнинг шароитига тўлиқ мос келадиган стратегияни танлашдан иборат. Лекин кўп миллатли стратегия кучсиз томонларга ҳам эга: 1) компания стратегияси мўлжалланган мамлакатдан ташқарида стратегияни жиддий мувофиқлаштиришни назарда тутмайди; 2) рақобат устунлигига эришишни аниқ мақсад қилиб қўймайди.

Глобал стратегия ҳамма мамлакатларда бир хил ёндашувга эгалиги туфайли яъни: паст харажатлар ёки дифференциялаш стратегияси ҳисобига маҳаллий компаниялар устидан рақобат устунлигини таъминлайди.

Кўп миллатли ва глобал стратегияларнинг бир-биридан фарқи.

Жадвал 6.1.

	Кўп миллатли стратегия	**Глобал стратегия**
Стратегик майдон.	Танланган мақсадли мамлакатлар ва савдо ҳудудлари	Маҳсулот бўйича критик бозорни ташкил этувчи мамлакатлар, масалан, Шимолий Америка, Европа Иттифоқи ва Тинч океани мамлакатлари (Австралия, Япония, Жанубий Корея ва Жанубий-шарқий Осиё мамлакатлари).

Тадбиркорлик стратегияси.	Ҳар бир мамлакат шароитига мос келадиган стратегия. Стратегияни давлат-лараро мувоффиқ-лаштиришдан кам фойдаланилади ёки фойдаланилмайди.	Асосий стратегия ҳамма мамлакатларда бир хил. Шароит тақозо этганда мамлакатдан мамлакатга ўтилганда стратегия ўзгартирилади.
Маҳсулотга нисбатан стратегия.	Маҳаллий эҳтиёжга мослашган.	Дунё бўйича одатда стандартлашган маҳсулот сотилади.
Ишлаб чиқариш стратегияси.	Корхоналар кўп мамлакатларга тарқалган.	Корхоналар максимал рақобат устунлигига эга бўлиш асосида жойлаштирилади (паст харажатли давлатларда асосий бозорларга яқин жойлашган ва катта майдонларни эгаллайди

		ёки масштаб самарасидан фойдаланиш учун бир неча катта корхоналар қувватидан фойдаланилади).
Хом ашё ва жуфтловчи буюмлар таъминотининг манбалари.	Корхона жойлашган давлатда мавжуд таъминотчи афзал кўрилади (маҳаллий корхоналар маҳаллий истеъмолчилар талабини қондиради, корхона жойлашган давлат маҳаллий хом-ашё манбаларидан фойдаланишни	Дунё бўйича жозибадор таъминотчилар билан ишлаш.

	талаб қилиши мумкин).	
Маркетинг ва тақсимот.	Корхоналар ўзлари жойлашган давлат маданиятига ва тажрибаларига мослашадилар.	Дунё бўйича стратегияни мувофиқлаштиришга аҳамият берилади, корхона жойлашган давлат шароитига мослашиш талаб этилмайди.
Компанияни ташкил этиш.	Раҳбарлик учун ҳар бир мамлакатда шаҳобчалар ташкил этилади, ҳар бир шаҳобча шароитга мос равишда мустақил фаолият кўрсатади.	Ҳамма асосий стратегик қарорлар глобал штаб-квартиралар орқали жиддий мувоффиқлаштирилади. Глобал ташкилий структура дунё бўйича фаолиятни мослаштириш учун ишлайди.

6.5.4. Стратегик альянслар.

Стратегик альянслар – бу компаниялар ўртасидаги кооператив ҳамкорлик бўлиб, бунда муносабатлар одатдагидан яқинроқ бўлади, лекин улар тўлиқ қўшилиб ёки жуда яқинлашиб кетмайди. Альянс биргаликда илмий изланишлардан, технологиядан ва ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланишни, маркетингни, деталларни ишлаб чиқариб биргаликда йиғишни ўзида мужассам этади. Маҳсулот экспортини мўлжаллаган компаниялар ўз маҳсулотини паст ривожланган мамлакатлардаги компаниялар орқали хорижда сотишни режалаштирадилар. Япония ва Америка компаниялари Евроиттифоқ компаниялари ўзаро альянс тузишга ҳаракат қилади.

Стратегик альянслар компанияни мустақиллигини сақлаган ҳолда, глобал рақобатда ўз мавқеини мустаҳкамлашга ёрдам беради.

Альянс яратувчилар: 1) масштаб самарасидан фойдаланишни; 2) техник ва технологик имкониятлардан фойдаланишни; 3) янги бозорларга йўл очишни истайдилар.

Альянс аъзолари бир-биридан керакли маълумотларни оладилар, ўрганадилар биргаликда ривожланадилар.

Лекин альянслар билан боғлиқ хавф-хатарлар ҳам мавжуд, альянс таркибидаги ҳар бир компания ўз мақсадларига, мотивига эга. Улар бир-бирига мос келмай ўзаро низо пайдо бўлиши ҳам мумкин. Ушбу ҳолни бартараф этиш учун кўп сонли ходимлар компанияларо кўп вақтни талаб šиладиган мажлисларда қатнашишига тўғри келади. Одатда ходимларнинг феъли, маданияти, ишончи ва ахборот алмашиши йўналишида жиддий қарама-қаршиликлар мавжуд бўлади.

Компаниялар қуйидаги беш омилга эътиборни қаратиши лозим:

1. Компанияга мос келадиган ҳамкорни танлаш, ахборот алмашиш каналларини яратиш, тезкор фойдани кутмаслик.
2. Компания товарлар номенклатурасига нисбатан рақобатчини эмас, уни тўлдирадиган ҳамкорни танлаш.
3. Ҳамкорнинг технологиясини ва ишлаб чиқариш усулларини жиддий ўрганиш ва яхши томонларини қабул қилиш.
4. Тижорат ахборотларидан эҳтиёткорлик билан фойдаланиш, зарурият туғилса, ахборотни ҳамкорлардан ҳам яшириш.
5. Альянсларни вақтинчалик ташкилот деб қараш (5-10 йил) вазият тақозо этса, ҳамкорликни давом эттириш.

6.5.5. Стратегик ниятлар, фойда «қўриқхоналари» ва алмашлаб молиялаш.

Халқаро бозордаги рақобатчилар нафақат жорий стратегиялар бўйича, балки узоқ муддатли мақсадлар ва ниятлар бўйича ҳам фарқланади. Ушбу мезонлар бўйича тўрт тоифадаги компанияларни ажратиш мумкин:

- Компаниянинг стратегик нияти бўйича глобал устун бўлиш ёки бозорнинг жаҳоншумул етакчиларидан бўлиш, бундай фирмалар глобал стратегиянинг бирон шаклидан фойдаланадилар.
- Ўз мамлакати бозорида ҳимояланган устун компания. У ўз маҳсулотини бир қисмини чет мамлакатда (20% гача) сотиши мумкин.
- Жаҳон бўйича товар сотилишини кенгайтиришни хоҳловчи компания. Унинг асосий стратегик йўналишини қабул қиладиган мамлакат реакцияси шандай бœлади? Бундай компаниялар кўп миллатли стратегияни қўллайдилар ва фойда улушини кўп қисмини хориж филиалларидан оладилар.

- Ўз мамлакатидан ташқарида кучли бозор мавқеини яратишни стратегик ният сифатида қарамайдиган соф миллий компаниялар.

Фойда «қўриқхоналари» ва критик бозорлар. Фойда «қўриқхонаси» бу мамлакатнинг шундай бозорики, бунда муайян компания мустаҳкам ҳимояланган бозор мавқеига эга ва айнан шу «қўриқхонадан» фойда олади. Масалан: Япония ўз компаниялари учун «қўриқхонадир», чунки Япония ҳукумати савдо тўсиқларини шундай тузганки, хорижий компаниялар бундай шароитда ўзини жуда ноқулай сезади. Япония компаниялари учун эса максимал қулайликлар мавжуд. Хорижий компаниялар ҳужумидан ҳимояланган компаниялар Японияда етарлича катта фойда олиши мумкин.

Муайян мамлакат фойда «қўриқхонаси» деб аталади қачонки, компания ўзининг мустаҳкам рақобат мавқеи асосида ёки давлатнинг протекцион сиёсати ёрдамида ўз фойдасининг катта қисмини айнан шу мамлакат бозоридан олса.

Фойда «қўриқхонаси» - бу жуда муҳим рақобат омилидир. Ишончли фойда «қўриқхонаси» мавжуд компаниялар шу имкониятга эга бўлмаган компаниялар устидан рақобат устунлигига эга. Компаниянинг фойда «қўриқхоналари» сони қанча кўп бўлса, у шунчалик рақобатбардошдир.

Компанияни глобал агрессив компаниялардан ҳимоялаш учун ҳамма хориж бозорларида уларга қарши курашиш шарт эмас, балки фақат критик бозорларда курашиш етарлидир. Критик бозорлар – бу мамлакатларнинг шунақа бозорларики:

- Асосий рақобатчилар учун фойда «қўриқхонасидир»
- Ушбу бозорларда товарнинг катта ҳажми сотилади.
- Ушбу бозорларда юқори обрўли харидорлар мавжуд бўлиб, улар компания учун стратегик аҳамиятга эга.
- Ушбу бозорларда рақобат босими пастлиги туфайли юқори фойда олиш имконияти мавжуд.

Компания қанчалик кўп критик бозорлар иштирокчиси бўлса, у алмашлаб молиялашдан ҳимоя воситаси сифатида фойдаланиши мумкин.

Алмашлаб молиялашнинг рақобат кучи. Алмашлаб молиялаш – қудратли рақобат қуроли ҳисобланади. Компания бир ёки бир неча бозорлардан олинган фойдадан критик бозорга чуқурроқ кириб бориш учун ва асосий рақобатчиларга қарши ҳужумда фойдаланиши мумкин. Бунинг учун товар сифати рақобатчи товар сифатига яқин, товар нархлари эса рақобатчи харидорларини жалб қиладиган даражада паст бўлиши лозим. Паст нархлар фойдани критик бозорда

камайтирса ҳам, компания ўзини фойда «қўриқхоналарида» ўртачадан юқори фойда олишни давом эттирса, умумий вазият қониқарли бўлади.

Кўп сонли фойда «қўриқхоналарига» эга рақобатчи битта миллий бозорда ягона фойда «қўриқхонасига» эга маҳаллий рақобатчига ҳужум бошласа, ғалаба қозонади.

Глобал стратегия миллий бозорга йўналтирилган стратегияни мағлуб этади, чунки миллий стратегия узоқ вақт давомида глобал стратегияга қаршилик кўрсата олмайди. Глобал стратегия алмашлаб молиялашдан фойдаланади. Глобал компания нархни пасайтириш орқали аста-секин бозор улушини кенгайтириш, ўз савдо маркасини кучли тарғибот қилиш ва стратегик ҳужумларни бошқа критик бозорларда олинган фойда билан қўллаб-қувватлаш орқали маҳаллий компаниялар истеъмолчиларини ўзига жалб этади. Давлатнинг протекцион сиёсатига йўл бермаслик учун глобал компания аста-секин 10-20 йил давомида маҳаллий компанияларни бозорларини эгаллайди. Бундай ҳолда маҳаллий компания ўз ҳукуматига мурожаат қилиб, тариф тўсиқларини, импорт квоталарини белгилашни, антидемпинг чораларни қўллашни сўраши мумкин.

Глобал устунликка интилувчи компаниялар ҳужумидан ҳимояланиш учун маҳаллий компания кўп миллатли рақобатчига айланиши ва кўп миллатли стратегияни яратиши лозим.

Кўп миллатли компаниялар алмашлаб молиялаш орқали глобал компаниялардан ўзини қандайдир ҳимоя қилади, лекин уларнинг асосий камчилиги етарли даражада рақобатбардош эмаслиги ва харажатлар йўналишида заифлигидадир. Глобал рақобатчи катта бозор улушига ва катта замонавий корхоналарга эгалик қилиши сабабли одатда паст харажатли бўлади. Шундай қилиб, кўп миллатли стратегиядан фойдаланиладиган компаниялар дифференция ва концентрация базасида глобал рақобатчилар ҳужумидан ҳимоя излайдилар. Лекин глобал стратегиянинг маҳаллий истеъмолчилар талабига тезроқ мослашиши кўп миллатли компанияни мағлуб этади.

6.6. Тармоқ етакчилари учун стратегиялар.

Тармоқ етакчиларининг кучи «ўртачадан юқори»дан бошлаб «жуда кучли»гача ўзгариши мумкин. Одатда тармоқ етакчилари таниқли, яхши ҳимояланган ва қўллаб-қувватланган стратегияга эга бўлади. Тармоқ етакчиси ўзи эришган рақобат мавқеини ошира бориб, оддий етакчидан устун етакчига айланишни истайди.

Тармоқ етакчиларига ва доминантларига уч стратегик йўналиш очиқ бўлади:

1. Ҳужумкор стратегияни сақлаш. Бу стратегия «энг яхши ҳимоя ҳужумкорликдир», деган фикрга асосланади. Ҳужумкорликни мақсад қилиб қўйган компаниялар рақобат устунлигини сақлаш учун дастлабки қадамни бошқаларга нисбатан олдинроқ қўяди. Ҳужумкорликни асосий ғояси технологияни мунтазам такомиллаштириб боришдан иборат.

Тармоқ етакчилари ўзининг узоқ муддатли рақобат мавқеини агрессив ҳужумкорликни амалга ошириш, агрессив ҳимояланиш ёки майда рақобатчиларни мажбурий эргаштириш орқали мустаҳкамлаши мумкин.

Янги маҳсулот билан бозорда биринчи пайдо бўлиш, товарнинг энг яхши эксплуатация характеристикаларини таъминлаш, харажатларни пасайтириш, янги истеъмолчилар гуруҳини жалб этиш ва бошқа шу кабилар бозор етакчиларнинг нафақат устиворлигини таъминлайди, балки рақобатчиларни ҳимояланишга мажбур этади. Тармоқ етакчисининг бозор улуши хавфли кўриниш олмагунча (одатда 60% хавфсиз ҳисобланади), яъни монополияга қарши санкциялар қўллаш хавфи туғилмагунча тармоққа нисбатан тезроқ ўсиш, рақобатчиларни бозор улушини тортиб олиш учун ҳаракатлар давом эттирилади.

2. Мустаҳкамлаш ва ҳимояланиш стратегияси. Бу стратегия янги рақобатчиларни бозорга киришни қийинлаштиришни, рақобатчилар томонидан бозор улушини тортиб олишга йўл

šœймасликни назарда тутади. Шавқатсиз ҳимоянинг мақсади – бозор улушини, жорий рақобат мавқеини ва компания эришган рақобат устунлигини сақлашдан иборат.

Аниқ ҳимоя ҳаракатларига:

- Реклама харажатларини ва истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш даражасини ошириш ҳамда илмий изланишлар харажатларини кўпайтириш орқали рақобатчиларниинг ҳам харажатларини кўпайтиришга мажбурлаш;
- Рақобатчиларнинг товарларига яқин кўшимча товарларни бозорга таклиф этиш;
- Товарлар индивидуаллигини чуқурлаштирадиган, харидорлар эътиборини жалб šиладиган ва харидорларни бир товардан иккинчисига ўтишини қийинлаштирадиган хусусиятларни кўпайтириш;
- Рақобатчилар кириши мумкин бўлган бозорнинг тор туйнукларини ёпиш;
- Товарлар нархини мантиқан тўғрилигини ва жозибадор сифатини таъминлаш;

- Кичик рақобатчилар экспансиясига йўл қўймаслик учун ишлаб чиқариш қувватларини истеъмолчилар талабидан олдинроқ ўсиб боришини режалаштириш;
- Рақобатбардошликни ва технологик етакчиликни таъминлаш учун етарли инвестицияларни ўз вақтида киритиш;
- Истиқболли альтернатив технологияларни патентлаш;
- Энг яхши таъминотчилар ва дистрибьютерлар билан эксклюзив шартномалар тузиш киради.

Ҳимояни мустаҳкамловчи компаниялар тармоқда устивор вазиятга эга бўлиб, ортиқча таваккал қилишни ва монополияга қарши тадбир-чораларга дучор бўлишни хоҳламайдилар. Ўсиш имконияти чекланган ва бозор улушини кенгайтириш фойдани кўпайтирмайдиган ҳолатларда ҳам ҳимоя стратегиясини қўллаш яхши натижа беради. Лекин ушбу стратегия тармоқ ўсишидан орқада қолмайдиган мунтазам равишда ўсиб боришни ва етакчининг рақобатбардошлиги учун етарли маблағларни реинвестиция қилишни талаб қилади.

3. Сардорга эргашиш стратегияси. Бу стратегия эргашувчи рақобатчилар ўзларини агрессив эмас, балки қониққан сифат бўлишини назарда тутади. Майда рақобатчилар нархларни

пасайтиришга ёки янги ҳужумларни ташкил қилишга тайёрланадиган пайтда бозор сардори ўзини хотиржам тутади. Сардор рақобатчилар қўллайдиган усулларга худди шундай қарши чоралар орқали самарали жавоб реакциясини қўллаши мумкин. Бундан ташқари сардорлар дистрибьютерларни ўзига жалб қилади, рақобатчилар товарини сотишдан воз кечишни, рақобатчилар товарларининг сифатсиз томонлари тўғрисида ахборотларни тарқатишни, рақобатчиларнинг малакали ходимларини ўзига жалб этишни ташкил этади. Лекин, компания майда рақобатчиларнинг бир-бирига ҳужум қилаётганини хотиржам кузатиши ҳам мумкин. Сардор ҳар қандай ҳужумларни шавқатсиз жазолаш сиёсати орқали жавоб берса, у ҳужум жавобсиз қолмаслиги тўғрисида аниқ сигналларни рақобатчига юборган бўлади. Рақобатчилар ўзлари кутган натижаларга ҳужум орқали эриша олмаслигини аниқ тушунсалар, улар вақтинчалик тинчланади. Ушбу стратегик ёндашувни амалга оширишни хоќловчилар қачон рақобат курашига киришни ўзлари ҳал шиладилар. Рақобатчиларнинг бир-бирига ҳужум қилишига аралашмаслик сиёсати ҳам айрим вазиятларда фойдали бўлади.

6.7. Таъқиб этувчи компаниялар учун стратегиялар.

Таъқиб этувчилар сардорларга нисбатан заиф рақобат мавқеига эга бœлади. Улардан баъзилари бозор жангчилари бўлиб, бозор улушини эгаллаш ва рақобат мавқеини мустаҳкамлаш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланадилар. Бошқалар эса яхши фойда олаётгани сабабли бозор мавқеидан қониққан бœлиб, фақат ўз имкониятларини сақлаб қолишга интилади. Эргашувчи компаниялар олдида «Сардорлар қанақа стратегик мақсадларни кўзлайди ва уларнинг орқасидан эргашиш учун биз нима қилишимиз керак?», деган муаммо мавжуд.

Таъқиб этувчи компания сардордан кўчирилган стратегия асосида унга қарши курашда камдан-кам ҳолда муваффақиятга эришади.

Таъқиб этувчи компания сардор компания стратегиясида нусха кўчириш орқали ўз рақобат вазиятини яхшилашининг эҳтимоли жуда паст.

Масштаб самараси паст харажатларни таъминлайдиган тармоқларда майда компаниялар олдида икки альтернатив вариант мавжуд: ўз бозор улушини кенгайтириш (рақобатчилар билан харажатларда тенглашиш) ёки ушбу бизнесни тарк этиш. Бундай компанияларнинг рақобатли стратегияси бозор улушини қуйидагилар асосида ташкил этишни назарда тутади: 1) харажатларни пасайтириш ва товарларга пастроқ нарх белгилаш орқали заиф ва юқори

харажатли компаниялар истеъмолчиларини ўзига жалб этиш; 2) дифференция стратегиясидан фойдаланиб, маҳсулот сифатини ошириш, технологияни такомиллаштириш ва юқори хизмат кўрсатишни ташкил этиш.

Ушбу устунликлардан фойдаланиш имконияти мавжуд бўлмаса, қуйидаги олти ёндашувга эътиборни қаратиш лозим:

1. Вакант сигмент стратегияси. Бу концентрация стратегияси бўлиб, бозор сардорлари эътибор бермаган ёки назаридан қочирган бозор сигментларига эътиборни қаратишни назарда тутади. Идеал вакант сигмент ўлчамлари, фойдалилиги ва ўсиш потенциали жиҳатидан компанияга мос бўлиши лозим.

2. Ихтисослашув стратегияси. Ихтисослашган компаниялар ўз рақобат кучини бозорнинг ягона сигментига йўналтиради: яъни бир хил эҳтиёжларни қондирадиган товарларни ишлаб чиқаради. Ушбу стратегиянинг мақсади – алоҳида хусусиятларга эга товарлардан фойдаланишни тарғибот этиш яъни, алоҳида хусусиятли товарларни ишлаб чиқариш ёки истеъмолчиларга махсус хизмат кўрсатиш ҳисобига рақобат устунлигини яратишдир. Масалан: табиий ёғоч материаллардан ишланган мебелларни бўяш ва таъмирлаш.

3. «Ҳаммасидан бизнинг маҳсулотимиз яхши» стратегияси. Бу дифференциация стратегияси аъло сифатли маҳсулотни ёки танқис хусусиятли товарни бозорга таклиф этишни назарда тутади. Маркетинг хизматлари товар сифатига ва эксплуатация характеристикаларига сезгир харидорларга йўналтирилади. Бу ёндашувни амалга ошириш нозик устакорликни, обрўли товар сифатини назарда тутади. Маҳсулотни такомиллаштиришда харидорлар билан қайта алоқани юқори даражада ташкил этилиши талаб этилади.

4. Сардорга эргашиш стратегияси. Эргашувчи компаниялар онгли равишда сардорлардан бозор улушини тортиб олишдан воз кечадилар. Сардорга эргашувчи компаниялар сардорларнинг агрессив жавоб реакциясини талаб қилмайдиган стратегия асосида фаолият юритадилар. Улар сардорга бўйсунадилар, белгиланган нархлар доирасида товарларни сотадилар.

5. Сотиб олиш ҳисобига ўсиш стратегияси. Компания рақобат мавқеини мустаҳкамлашнинг яна бир йўли бу заиф компанияларни сотиб олиш орқали корхонани ривожлантиришдир. Лекин ушбу сотиб олишлар катта бозор улушини ва рақобат мавқеини вужудга келтириши лозим. Масалан: Американинг «Норвест» ва «Дельта»

компаниялари кичик ҳудудий авиакомпанияларни сотиб олиш орқали ўзининг рақобат мавқеини оширди.

6. Индивидуал имиж стратегияси. Сардорга эргашувчи баъзи компаниялар ўзини бошқалардан ажралиб туриш стратегиясини қўллайдилар. Бунинг учун товар ишлаб чиқарувчи обрўйини ошириш, паст нархларни белгилаш, юқори сифатли товарни ўртача нархларда сотиш, харидорга юқори сифатли хизмат кўрсатиш, ўз маҳсулотига алоҳида хусусият бериш ёки ўзига хос рекламадан фойдаланиш стратегияларини қўллаш мумкин. Масалан "DR Pepper" маҳсулотнинг алоҳида таъм ва мазасига эътиборни қаратади. "Apple Computer" компьютерлардан фойдаланишни енгиллаштиради ва ушбу жараённи қизиқарли бўлишини таъминлайди.

Бозор улушининг катталиги муҳим омил ҳисобланган тармоқларда кичик бозор улушига эга компаниялар бир неча тўсиқларга дуч келади:

1. Масштаб самарасидан, тақсимот ва талабни рағбатлантиришдан фойдаланишнинг чегараланмаганлиги;

2. Истеъмолчилар ўртасида машҳур бўлиш қийинчилиги;

3. Янги ахборот воситаларидан фойдаланиб, катта реклама компаниясини ўтказишнинг мавжуд эмаслиги;

4. Капиталга талабни қондириш муаммоларини мавжудлиги.

Лекин сардорга эргашувчи компанияларга паст фойдалилик хос бўлади. Улар сардорлар билан курашда ўз бозор мавқеини сақлаб қололмайдилар деб уйлаш хато бўлади. Кичик бозор улушига эга кўпчилик фирмалар жуда яхши фойда оладилар ва уларни харидорлар ҳурмат қилади. Одатда компаниянинг кичиклиги қуйидагилар билан тўлдирилади: 1) бозорнинг баъзи сигментларидаги концентрация орқали компания кучли рақобат мавқеини яратиши мумкин; 2) истеъмолчилар учун катта аҳамиятга эга технологик тажрибани ўзлаштирилганлиги; 3) бозорнинг мақсадли сигментлари учун янги товарларни ўз вақтида таклиф этиши; 4) янги, ўзига хос тадбиркорлик усулларидан фойдаланиб, секин ўзгарадиган бозор сардорларини қувиб ўтиш. Сардор орқасидан эргашиб келаётган компания технологик сакраш орқали турғунлашиб бораётган компанияни қувиб ўтиш учун ҳамма имкониятларга эга.

6.8. Заиф бизнеслар учун стратегиялар.

Заифлашган ва бозорда ўз рақобат мавқеини йўқотиб бораётган компаниялар ўзи учун қуйидаги тўрт асосий стратегиялардан бирини танлаши мумкин. Агар компания етарли молиявий ресурсларга эга бўлса, у ***тўлиқ янгиланишнинг ҳужумкор стратегиясини*** қўллайди. Ушбу стратегия харажатларни пасайтиришга, компаниянинг ривожланиш босқичида бир икки поғона кўтаришга ва уни «бозор жангчиси»га айлантиришга қаратилган бўлади. Компания **устиворлик ва ҳимоя** стратегиясини қўллаб ва ўз жорий стратегиясининг вариантларидан фойдаланиб, ҳамма куч ғайратини товар сотишни мўътадил даражасини, бозор улушини, фойдалилигини ва рақобат мавқеини таъминлашга ќаракат šилади. Компания ***бозордан зудлик билан кетиш*** стратегиясидан фойдаланиши ҳам мумкин. Бунда у бизнесларни сотади ёки харидорлар топилмаса, бизнесни бутунлай бартараф этади. ***«Якуний натижаларни ҳисоблаш»*** стратегияси реинвестицияларни минималлаштиришни ва бозордан кетиш учун қисқа муддатли пул оқимларини максималлаштиришни назарда тутади. Асосий молиявий мақсад – бошқа бизнес корхоналарига маблағ киритиш учун максимал нақд пул ҳажмига эга бўлишдан иборат. Бунда жорий

Рақобат нуқтаи–назаридан заиф компаниянинг стратегияси ўртача ҳужумкорликни, ўз мавқеини ҳимоя қилишни, бошқа компания томонидан сотиб олинишини ёки «Якуний натижаларни ҳисоблаш»ни ўзида мужассам этади.

бюджет харажатлари камайтирилади. Янги жиҳозларни сотиб олиш паст даражада бўлади, мавжуд асбоб–ускуналардан имкони борича узоқ муддатларда фойдаланишга ҳаракат қилинади.

Демак, ўз рақобат мавқеини йўқотаётган кучсиз компаниялар тўрт асосий стратегиялардан бирини танлайди.

1. Агар компания молиявий ресурсларга эга бўлса, тўлиқ янгиланиш йўналишида ҳужумкорликни танлайди.

2. Компания мустаҳкамлаш ва ҳимоя стратегиясидан фойдаланиб, бозор мавқеини сақлашга ҳаракат қилади.

3. Компания ўзи кутган натижаларга эриша олмаса, тезлик билан бизнесни тарк этиши, воз кечиши ёки уни сотиши мумкин.

4. Компания «Якуний натижаларни ҳисоблаш» стратегияси ёрдамида инвестицияларни минималлаштириш, нақд пул ҳажмини максималлаштириш орқали бозорни тарк этишга тайёргарлик кўради. «Якуний натижаларни ҳисоблаш» стратегияси компания учун қулай вазиятда максимум маблағ билан бозордан кетишни ва бошқа бизнесни ривожлантиришни назарда тутади.

«Якуний натижаларни ҳисоблаш» стратегияси қуйидаги шароитларда заиф компаниялар учун мантиқан тўғри:

1. Тармоқнинг узоқ истиқболи жозибасиз бўлганда.

2. Бизнесни қайта šуриш жуда қимматга тушади ёки ошиб борса, кам фойдали бўлади.

3. Компаниянинг бозор мавқеини ҳимоя қилиш қимматлашиб бораверади.

4. Компаниянинг бозор мавқеини кучсиз ҳимоя қилиниши товар сотилишини кескин камайтирмайди.

5. Компания тежалган ресурслардан бошқа бизнесларда фойдаланиши мумкин бўлса.

6. Диверсификация компаниясининг буюртма портфелида ушбу бизнес асосий бўлмаса.

7. Бизнес компания бизнес портфелига қўшимча муҳим хусусиятларни бермайди (сотилишни стабиллигини, обрў, товар номенклатурасини кенгайтиради).

Ушбу стратегиялар диверсификация компанияларига кўпроқ мос келади. Чунки диверсификация компанияларида жозибасиз бизнес тармоқлари кўпроқ учрайди.

6.8.1. Тўлиқ янгиланиш стратегияси.

Бизнес инқирозга учрайдиган вазиятларда тўлиқ янгиланиш стратегиясидан фойдаланишга тўғри келади. Тўлиқ янгиланиш стратегиясини қўллашда раҳбариятнинг биринчи вазифаси

компанияни нима сабабдан ёмон ишлаётганини билиш: яъни иқтисодий заифликми ёки нотўғри танланган стратегиями, пассивларни ошиб кетишими? Бизнеснинг нима сабабдан заифлигини тушуниш муҳим масаладир, чунки турли сабаблар турли стратегияларни амалга оширишга олиб келади.

Бизнеснинг муваффақиятсизлигига сабаблар бу – қарзларнинг ошиб кетиши, товар сотилишларни ошириб баҳоланиши, ҳаддан ташқари зўр беришлар бизнесни заифлаштириб юбориши, масштаб самарасидан фойдалана олмаслик оқибатида юқори харажатлар таъсирида узоқ фаолият кўрсатишга мажбур бўлиш, бозор мавқеини мустаҳкамлаш учун катта маблағларни илмий изланишларга сарф қилиш, технологик сакрашнинг ўзини оқламаслиги, янги бозорларга кириш учун стратегияни тез-тез ўзгартирилиши, рақобат босимига бардош бермаслик. Ушбу йўналишдаги муаммоларни ҳал этиш учун компанияни тўлиқ янгиланиш стратегияси қуйидаги тадбир-чораларни ўзида мужассам этиши лозим.

- Жорий стратегияни қайта кўриб чиқиш.
- Умумий тушумларни оширишга зўр бериш.
- Харажатларни пасайтириш.

- Бизнесни қолган қисмини сақлаб қолиш учун ликвидли воситаларни ҳажмини ошириш мақсадида активларни сотиш.
- Юқорида келтирилган тадбир-чораларнинг йиғиндисидан ва мажмуасидан фойдаланиш.

6.8.2. Стратегияни қайта кўриб чиқиш.

Самарасиз фаолият нотўғри стратегия натижаси бўлса, вазиятни бир неча йўллар билан изга солиш мумкин, яъни: 1) компанияни рақобат мавқеини ўзгартириш учун янги рақобат ёндашувини танлаш; 2) бизнеснинг умумий стратегиясини қўллаб-қувватлаш учун компаниянинг ички функционал хизматлар стратегиясини ўзгартириш; 3) шу тармоқдаги бошқа компания билан қўшилиши орқали пайдо бўлган янги компанияни янги стратегиясини яратиш; 4) компания имкониятларига мослаш учун товар номенклатурасини ва истеъмолчиларини қисқартириш.

Компанияга мос келадиган йўлни танлаш тармоқдаги вазиятга, компанияни кучли ва кучсиз томонларига ва бизнесдаги инқирозга боғлиқ.

Умумий тушумларни ошириш. Умумий тушумларни ошириш асосан сотиш ҳажмини кўпайтиришни назарда тутади. Сотиш

ҳажмини оширишга қаратилган бир қанча чоралар мавжуд: нархларни пасайтириш, рекламани кучайтириш, истеъмолчиларга қўшимча хизматлар таклиф этиш ва маҳсулотни тезкор такомиллаштириш. Умумий тушумларни ва сотиш ҳажмини оширишга ҳаракат қилинади, қачонки: 1) жорий харажатлар сметасига нисбатан харажатларни пасайтириш имкониятидан қатъий назар фаолият ўз рентабиллигини йўқотса; 2) мавжуд ишлаб чиқариш қувватларидан унумли фойдаланиш фойдани ошириш асоси бўлса. Агар харидорлар талаби товар нархига нисбатан сезгир бўлмаса, нархни пасайтириш эмас, балки ошириш лозим.

Харажатларни пасайтириш. Агар компанияга ишлаб чиқариш стратегияси номувофиқ бўлиб, харажатлар структураси эса уни жиддий ўзгартириш имкониятига эга бўлса, харажатларни пасайтириш стратегияси фақат шу вазиятда яхши самара беради. Ишлаб чиқариш самарасиз бўлиб, уни тез ўзгартириш имкони мавжуд бўлса ва ноўрин харажатлар яққол кўзга ташланиб, уни тезкорлик билан тузатиш мумкин бўлса ҳамда компания зарарсизлик нуқтасига етарлича яқин бўлса, харажатларни пасайтириш мумкин. Ҳар томонлама тежамкорлик стратегияси компаниянинг катта маблағини сақлаб қолиш имконини яратади.

Активларни сотиш. Активларни камайтириш стратегияси қуйидаги вазиятларда муҳим аҳамиятга эга: нақд пул ҳажми критик бўлиб, уни яратиш йўллари: 1) компанияни баъзи активларини сотиш (корхона ва асбоб-ускуналар, ер, ихтиро, патент ёки фойда келтирувчи филиалларни сотиш); 2) тежамкорлик, (товар номенклатурасини қисқартириш, эски корхоналарни ёпиш ёки сотиш, ишчилар сонини қисқартириш, ноқулай бозорларни тарк этиш, хизматлар сонини қисқартириш ва бошқалар) кризис вазиятларда фаолият кўрсатадиган компаниялар зарарли операциялардан воз кечиш ва маблағларни оқиб кетадиган каналларни ёпиш учунгина эмас, балки навбатдаги бизнес учун кўпроқ маблағларни сақлаб колиш мақсадида активларни сотадилар.

Стратегиялар комбинациясидан фойдаланиш. Бу стратегия компания учун жуда оғир вазиятларда қўлланилади. Бундан ташқари, стратегиялар комбинацияси янги раҳбарларга ўзгаришларни амалга ошириш учун ваколатлар эркинлигини беради. Муаммо қанчалик оғир бўлса, унинг ечими кенг ташаббусларни ўзида мужассам этиш эҳтимоли шунчалик юқори.

Тўлиқ янгиланиш стратегияси юқори таваккалчиликка эга чора ҳисобланади ва одатда муваффақиятсизлик билан тугайди. Нақд пул

ва қобилият етишмаслиги, тўлиқ янгиланиш стратегиясини узоқ кутиш, рақибнинг кучли эканлиги компанияни муваффақиятсизлигига сабаб бўлган вазиятлар тажрибада кўплаб учрайди.

6.9. Муваффақиятли стратегияни яратишнинг принциплари.

Тадбиркорлик тажрибаси қайта-қайта исботлайдики, компанияни барбод қиладиган ҳаракатларга қарши стратегияни яратиш қуйидаги принципларга асосланади. Ушбу ўн уч принцип аъло стратегияни яратишда қўл келади:

1. Стратегик ҳаракатларни яратинг ва тадбиқ этиш жараёнида компанияни узоқ муддатли рақобатбардошлигини таъминлайдиганларни афзал кўринг. Мустаҳкам бозор мавқеи доимо «дивидентларни» узоқ вақт мобайнида беради. Компанияни узоқ муддатли фойдали қилиш йўли бу – унинг узоқ муддатли рақобатбардошлигини таъминлайдиган стратегияни амалда тадбиқ этишдан иборат.
2. Аниқ ва мантиқий стратегия тўғри тадбиқ этилганда компания тармоқда обрў-эътиборга эга бўлади. Тез ўзгарадиган рақобатга эга компания ва қисқа муддатли имкониятлардан фойдаланишга қаратилган стратегия вақтинчалик фойда

келтиради. Қисқа муддатли молиявий оппортунизм ва узоқ муддатли кетма-кетликнинг мавжуд эмаслиги энг ишончсиз анъаналар, бир марта учрайдиган бошқа такрорланмайдиган фойдадан дарак беради. Ривожланишни истаган компания қисқа муддатли фойдани орқасидан қувмасдан узоқ муддатли мақсадларни амалга ошириши лозим.

3. «Ярим йўлда тўхташни» тақозо этадиган паст харажатлар, дифференция ва бозорда кенг ёки тор қатнашиш ўртасида компромисс вариантни танлай олмаслик оқибатида стратегияни ноаниқ бўлишига йоэл шоэймаслик. Компромисс стратегиядан фойдаланадиган компаниялар камдан-кам ҳолларда муваффақиятга эришади. Фақат паст харажатлар ёки дифференция стратегиясини танлаш масаласида товар ишлаб чиқарувчи иккиланиши мумкин.
4. Мустаҳкам рақобатбардошликни таъминлаш учун инвестиция килинг.
5. Рақобатбардошликни таъминлаш учун агрессив ҳужумкор бўлинг, уни агрессив ҳимоя қилинг.
6. Оптимистик прогнозлар амалга ошганда муваффақият келтирадиган стратегиялардан воз кечинг. Чунки

рақобатчилар ҳам қарши тадбир-чораларни амалга ошириши натижасида ноқулай бозор вазияти пайдо бўлишини ўйланг.

7. Компанияни манёвр қилиш имкониятидан маҳрум этадиган механистик стратегиялардан эҳтиёт бўлинг. Қаттиқ стратегиялар бозор вазияти ўзгариши билан эскиради. Энг юқори сифат ёки энг паст харажатлар абсолют кўрсаткич бўйича эмас, балки рақобатчиларга нисбатан олинади.
8. Ќеч қачон рақобатчи фирмаларнинг жавоб реакциясини паст баҳоламанг. Рақобатчилар бурчакка қамалганда ва хавф остида қолганда жуда катта зарар келтириши мумкин.
9. Кучли рақобат мавқеига ва етарли молиявий ресурсларга эга бўлмай, кучли ва молиявий қудратли компанияларга ҳужум қилишда эҳтиёт бўлинг, ҳар томонлама ўйланг.
10. Рақобатчининг кучли томонига қараганда унинг заиф томонига ҳужум қилиш қулайлигини унутманг.
11. Харажатларнинг ишончли устунлигига эга бўлмай туриб, нархларни пасайтиришга ҳаракат килманг.
12. Бозор улушини эгаллаш учун агрессив ҳаракатлар рақобатчиларнинг жавоб реакциясига сабаб бўлиши ва нархлар жанги бошланиши натижасида бозорнинг ҳамма

қатнашчиларининг оладиган фойдаси пасайиши мумкинлигини ўйлаб кўринг.

13. Дифференциялаш стратегиясини қўллашда кўрсатиладиган хизматларнинг ва эксплуатация кўрсаткичларининг энг катта камчиликларини аниқланг. Рақобатчи товарлар ўртасидаги кичик фарқларни истеъмолчилар сезмаслиги ёки улар учун катта аҳамиятга эга бўлмаслиги мумкин.

Таянч вазиятлар.

Компания фойдаланадиган рақобатли стратегиялардан харажатлар пастлиги бўйича сардорлик, кенг дифференция, энг яхши нархлар ва паст харажатлар асосида концентрация, ҳужум ва ҳимоя стратегиялари ҳамда биринчи ёки иккинчи юриш устунликларини билиш етарли эмас. Раҳбарлар билиши керакки, стратегик имкониятлар: 1) тармоқ характери ва рақобат шартлари билан; 2) компаниянинг шахсий рақобат имкониятлари билан ҳам чегараланади. Муайян тармоқда компаниянинг рақобат муҳитига баъзи имкониятлар бошқаларига қараганда кўпроқ мос келиши

мумкин. Ушбу бобда тармоқнинг беш классик тармоқ муҳити ва уч турдаги классик вазиятлар ёрдамида компания стратегияси билан унинг ички ва ташқи вазиятларининг кўп қирралиги намойиш этилган.

Қуйидаги жадвалда муҳим вазиятлар ва стратегик танловлар келтирилган.

1. Тармоқнинг муҳити қанақа асосий даврларга тегишли (пайдо бўлаётган, тез ўсаётган, етук, тарқоқ, глобал, товар ва маҳсулотга йўналтирилган).
2. Компания тармоқда қандай вазиятга эга (кучли, кучсиз, кризисга учраган, сардор, таъқиб этувчи ёки қолоқ). Компанияни эгаллаган вазияти қанақа стратегик вариантларни танлашга имкон беради.

Вазиятга мос келадиган стратегияларни тадбиқ этиш (амалга ошириш мумкин бўлган стратегиялар ва асосий вазиятлар руйхати).

Жадвал 6.2.

Тармоқ	Компани	Вазиятга	Бозор улуши ва	Стратегия

мухити	**я мавқеи ёки вазияти**	**тегишли фикр-мулоҳаза**	**инвестицион инвестициялар**	**варианти**
•Ёш янги пайдо булаётган тармоқ •Тез ўсиш •Рақобатчиларни кичик гуруҳларга тўпланиши •Етуклик ва секин ўсиш •Эскириш ва сўниш •Тарқоқлашган тармоқ •Халқаро ва глобал тармоқ	•Етакчи сардор Глобал Миллий Регионал Маҳаллий •Сардор •Агрессив рақобатчи •Ўз вазиятидан қониққан таъқиб этувчи •Заиф	•Ташқи ҳаракатлантирувчи кучлар •Рақобатли босим •Асосий рақобатчиларни прогноз қилиш мумкин бўлган ҳаракатлари •Муваффакиятнинг таянч омиллари •Тармоқ жозибадорлиги •Ички компаниянинг	•Қаддини ростлаш ва ўсиш Ўсиш ёрдамида бозор улушини кенгайтириш ва ўртача компания айланиши Ўсиш учун кенг инвестиция қилиш •Мустаҳкамлаш ва ҳимоя Бозор улушини ҳимоя қилиш Тармоқда кам бўлмаган ўсишга эришиш	•Рақобатли ёндашув харажатини пасайтириш Дифференция асосида концентрация •Ҳужумкор ҳаракатлар Рақобатчининг кучли томонга Рақобатчининг заиф томонга Айланма

•Товар ва маҳсулотга йўналтирилган •Илғор технология ва тез ўсиш.	рақобатчи Қайта кўриш ёки бозордан кейин учун номзод •Ўрта ҳол (яхши стратегия га, ҳам юқори обрўга эга эмас).	жараёний фаолияти кучли ва кучсиз томонлари •Имконият ва хавф хатар •Харажатлар нуқтаи назаридан вазият •Рақобат кучи •Стратегик муаммолар.	Рақобат кучини ва бозор мавқеини сақлаш учун етарли инвестиция қилиш •Қисқариш ва чекланиш Қисқа муддатли пул оқимларини максималлаштириш Капитални бизнесга реинвестициясини минималлаштириш •Капитал ремонт ва вазият	маневрлар Партизанлик зарбалари •Ҳимоя ҳаракатлари Мустаҳкамлаш ва ҳимоя Жавоб реакциялар •Халқаро ташабусскорлар лицензия бериш экспорт халқаро глобал •Вертикал интеграция Олдинга

			ўзгариши Тўлиқ қайта кўриш •Бозордан кетиш ва воз кечиш Бизнесни ёпиш.	Орқага

Шундан сўнг компаниянинг ички ва ташқи вазиятларини белгилайдиган омилларни аниқлашга тўғри келади.

Заиф стратегиялардан воз кечишда ва жозибадор стратегияларни аниқлашда «қарши» ва «тарафдорлар»ни аниқлашда қуйидаги саволларга жавоб бериш, олдинга интилиш йўналишларини кўрсатади:

- Компания қанақа рақобат устунлигига эга бўлиши мумкин ва ушбу устунликни сақлаш учун қанақа ҳаракатларни ва ёндашувларни қўллаш керак?
- Ушбу ҳаракатларни ва ёндашувларни қўллаш учун компания ташкилий имкониятларга ва молиявий ресурсларга эгами? Агар эга бўлмаса, уларга етишиш имконияти мавжудми?

- Агар рақобат устунлигига эга бўлсак, уни қандай ҳимоялаш мумкин? Қанақа ҳимоя стратегиясини қўллаш керак бўлади? Рақобатчиларга қарши ҳужумга ўтиш керакми? Ушбу ҳужумларни қайтариш компанияга қанчага тушади?
- Ўта заиф рақобатчилар мавжудми? Заифлардан фойдаланиш учун компания ҳужумга ўтиши керакми? Қанақа ҳужумлар ҳаракатини амалга ошириш лозим?
- Тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларга хавф-хатарга ва заифларга қарши курашиш учун қанақа қўшимча стратегик ҳаракатларни амалга ошириш керак?

Жадвал 6.3.

Стратегик ҳаракатлар режасининг тахминий шакли:

1) Стратегик тасаввур ва миссия
2) Стратегик мақсадлар
* қисқа муддатли
* узоқ муддатли
3) Молиявий мақсадлар
* қисқа муддатли
* узоқ муддатли
4) Бизнеснинг умумий стратегияси
5) Ёрдамчи функционал стратегиялар
* ишлаб чиқариш
* маркетинг ва сотиш
* молия
* меҳнат ресурслари
* бошқалар
6)Тавсия этиладиган ҳаракатлар
* зудлик билан ҳаракат қилиш
* келажак режада ҳаракат қилиш

Тест саволлари

1.Стратегия ва компания вазиятини омиллари асосан нечта гуруҳдан иборат?

1. иккита;
2. учта;
3. тўртта;
4. бешта.

2. Тармоқ табиати ва рақобат шартлари.

Компаниянинг рақобат потенциали, унинг бозор мавқеи ва энг афзал имкониятлари.

Ушбу омиллар тегишли:

1. стратегия вазиятини мувофиқлашга;
2. компания вазиятини мувофиқлашга;
3. стратегия ва компания вазиятини мувофиқлашга;
4. мувофиқлик тестига.

3. Стратегияни вазият билан мувофиқлаш тадбиркорлик муҳитининг классик турларидан нечтасини ўз ичига олади?

1. иккитасини;
2. учтасини;
3. тўрттасини;
4. бештасини.

4. 1. Янги пайдо бўлаётган ва тез ўсиб бораётган рақобат;

2. Етук тармоқлардаги рақобат;

3. Турғун ва сўниб бораётган тармоқлардаги рақобат;

4. Тарқоқ тармоқлардаги рақобат;

5. Халқаро бозорлардаги рақобат.

Булар тегишли:

1. стратегия вазиятини мувофиқлашга;
2. компания вазиятини мувофиқлашга;
3. стратегия ва компания вазиятини мувофиқлашга;
4. мувофиқлик тестига.

5. Бозорнинг характери номаълумлиги сабабли унинг ҳажмини ўсиш тезлиги қандай бўлиши тўғрисидаги ахборот бозор анъаналарини аниқламайди.

Технологик ноу-хау тармоқдаги янги корхоналар томонидан яратилганлиги туфайли уларнинг мулки ҳисобланади ва ҳимоя қилинади…

Ушбу омиллар тегишли:

1. янги пайдо бўлаётган тармоқлардаги рақобатли стратегияларга;
2. етук тармоқлардаги рақобатли стратегияларга;
3. турғун ва сўниб бораётган соҳалардаги рақобатга;
4. тарқоқ тармоқдаги рақобатга.

6. Компаниялар ўз маҳсулотининг истеъмолчилар диққатини қанчалик тезкорлик билан жалб қилиши тўғрисида етарли маълумотга эга эмаслар.

Истеъмолчилар қачонлардир дастлабки товар харидорларини амалга оширишлари туфайли, маркетингнинг вазифаси сотишни рағбатлантириш ва харидорларни товар сифатидан шубҳаланишини ҳамда рақобатчиларни чалғитишларини олдини олишдан иборат…

Ушбу омиллар тегишли:

1. янги пайдо бўлаётган тармоқлардаги рақобатли стратегияларга;
2. етук тармоқлардаги рақобатли стратегияларга;
3. турғун ва сўниб бораётган соҳалардаги рақобатга;
4. тарқоқ тармоқдаги рақобатга.

7. Янги пайдо бўлаётган тармоқлар компаниялардан:

1. кучли тадбиркорликни ва сардорликни талаб қилади;

2. таваккалчиликни ва ривожланган интуицияни талаб қилади;
3. мослашувчан стратегияни талаб қилади;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

8. Янги тармоқда компания муваффақият қозониши учун таъқиб этиладиган мақсадларнинг тавсия этиладиган сони нечта бўлиши лозим?

1. олтита;
2. еттита;
3. саккизта;
4. тўққизта.

9. Тадбиркорликнинг самарали усулларидан ва ижодий стратегиядан фойдаланиб, тармоқда сардор бўлиш учун дастлабки курашларда ғолибликка интилиш.

Технологияни такомиллаштириш, маҳсулот сифатини ва эксплуатация характеристикаларини оширишга интилиш…

Бошқа шу кабилар:

1. янги тармоқда муваффақият қозониш учун мақсадлар;
2. етук тармоқларда муваффақият қозониш учун мақсадлар;
3. турғун ва сўниб бораётган тармоқларда муваффақият қозониш учун мақсадлар;
4. тарқоқ тармоқларда муваффақият қозониш учун мақсадлар.

10… Товар ассортиментини ва номенклатурасини кенгайтириш орқали биринчи юриш устунлигига эга бўлиш.

Товар тарқатишнинг янги истеъмолчилар гуруҳларини ва ҳудудларини топиш…

Бошқа шу кабилар:

1. янги тармоқда муваффақият қозониш учун мақсадлар;
2. етук тармоқларда муваффақият қозониш учун мақсадлар;
3. турғун ва сўниб бораётган тармоқларда муваффақият қозониш учун мақсадлар;
4. тарқоқ тармоқларда муваффақият қозониш учун мақсадлар.

11… Рекламанинг асосий йўналишини товарни таништиришдан истеъмолчиларни товардан кўпроқ фойдаланишга ундаш.

Ноаниқ технология даври тугагандан сўнг, афзал технологияни тезкорлик билан ўзлаштириш…

Бошқа шу кабилар:

1. янги тармоқда муваффақият қозониш учун мақсадлар;
2. етук тармоқларда муваффақият қозониш учун мақсадлар;
3. турғун ва сўниб бораётган тармоқларда муваффақият қозониш учун мақсадлар;
4. тарқоқ тармоқларда муваффақият қозониш учун мақсадлар.

12. 1. Ўзининг тез ўсиб бораётган соҳаларини бошқариш.

2. Муваффақият меваларини тортиб олишга интилаётган рақобатчилардан ҳимояланиш.

3. Дастлабки товарларга ва бозорларга асосланган рақобат мавқеини яратиш.

Ушбу стратегик муаммолар тегишли:

1. ёш компанияларга;
2. етук компанияларга;
3. сўниб бораётган компанияларга;
4. халқаро компанияларга.

13. Истеъмолчилар талабининг сўниб бориш келажаги бозор улуши учун рақобат курашини кескинлаштиради.

Истеъмолчилар товарни сотиб олиш музокараларида қаттиқ турадилар ва ён бермайдилар…

Бошқа шу каби ўзгаришлар қанақа тармоқларга тегишли?

1. ёш тармоқларга;
2. етук тармоқларга;
3. сўниб бораётган тармоқларга;
4. тарқоқ тармоқларга.

14… Рақобат одатда харажатлар ва хизматлар йўналишида рўй беради.

Компания ишлаб чиқариш қувватларини оширишга қарор қилса, маълум «тўсиққа» тўқнаш келади.

Бошқа шу каби ўзгаришлар қанақа тармоқларга тегишли?

1. ёш тармоқларга;
2. етук тармоқларга;
3. сўниб бораётган тармоқларга;
4. тарқоқ тармоқларга.

15… Тармоқни такомиллаштириш қийинлашиб боради. Халқаро рақобат ўсиб боради.

Тармоқнинг фойдалилиги вақти-вақти билан пасаяди ёки тўќтовсиз пасаяди…

Бошқа шу каби ўзгаришлар қанақа тармоқларга тегишли?

1. ёш тармоқларга;
2. етук тармоқларга;
3. сўниб бораётган тармоқларга;
4. тарқоқ тармоқларга.

16. Товарнинг кенг номенклатураси харажатларни:

1. камайтиради;
2. муқобиллаштиради;
3. кўпайтиради;
4. самарадорлигини оширади.

17. Товарнинг тор номенклатураси харажатларни:

1. камайтиради;
2. муқобиллаштиради;
3. кўпайтиради;
4. самарадорлигини оширади.

18. Стратегик эътибор самара ва фойдани таъминловчи воситаларни сақлаб қолишга яъни; товар номенклатурасини муқобиллаштиришга, ишлаб чиқариш усулларини такомиллаштиришга, харажатларни пасайтиришга, товарни сотишга зўр беришга, жаҳон бозорларига чиқишга ва барбод бўлаётган компанияларни қўлга киритишга қаратилади.

Бу фикрлар тегишли:

1. ёш тармоқларга;
2. етук тармоқларга;

3. сўниб бораётган тармоқларга;
4. тарқоқ тармоқларга.

19. Харажатларни пасайтириш, товар сифатини яхшилаш, товарни яратиш ва уни бозорга таклиф этиш муддатини қисқартириш қачон яхши самара беради?

1. товар номенклатурасини такомиллаштиришда;
2. ишлаб чиқаришни такомиллаштиришда;
3. мавжуд харидорларга товар сотиш ҳажмини оширишда;
4. халқаро бозорга чиқишда.

20. Бозорда компания йўл қўйиши мумкин бўлган хато бу паст харажатлар асосида товарни индивидуаллаштириш ва концентрациялаш ўртасида маъқул вариантни топа олмай қолишидир, чунки компания ноаниқ стратегияга, ноаник вазиятга, ўртача имижга ва тармоқда сардорлик мавқеига эришиши ноаник.

Ушбу хатоликка компания қанақа бозорда йўл қўйиши мумкин?

1. ёш тармоқларда;
2. етук тармоқларда;
3. сўниб бораётган тармоқларда;
4. тарқоқ тармоқларда.

21. Етук тармоқда компания учун стратегик қопқонлар иборат бўлади:

1. диверсификацияни ва бирлик бизнесни танлашдан;
2. вертикал ёки горизонтал интеграцияни танлашдан;
3. турдош ёки нотурдош диверсификациядан;
4. дифференцияни ва концентрацияни танлашдан.

22. Ўсиб бораётган бозор сигментларида концентрация, товарни юқори сифати асосида дифференция ва товарни такомиллаштиришга ёки паст харажатларга эришиш.

Рақобат устунлигига эга бўлиш учун ушбу стратегияларнинг биридан қанақа тармоқларда фойдаланиш тавсия этилади:

1. ёш тармоқларда;
2. етук тармоқларда;
3. сўниб бораётган тармоқларда;

4. тарқоқ тармоқларда.

23. 1. Компанияни заифлаштирадиган бефойда, рақобат қопқонига тушиб қолиш;

2. Компания маблағларини бизнеслардан жуда тезкорлик билан чиқариш;

3. Тармоқнинг келажагига асоссиз оптимистик ишонч «бизнес ривожланиб кетади», деган юзаки фикр.

Ушбу хатоликларга компаниялар қанақа тармоқларда йўл қўядилар:

1. ёш тармоқларда;
2. етук тармоқларда;
3. сўниб бораётган тармоқларда;
4. тарқоқ тармоқларда.

24. Тармоқда бозор улуши бўйича бирорта ќам етакчи компания мавжуд эмаслиги қанақа тармоқнинг асосий хусусияти ҳисобланади?

1. ёш тармоқларнинг;
2. етук тармоқларнинг;
3. сўниб бораётган тармоқларнинг;
4. тарқоқ тармоқларнинг.

25. Китоб чоп этиш, ўсимлик ва мева кўчатларини ўстириш, нефтни танкерларда ташиш, автомобилларни таъмирлаш, мебель ишлаб чиқариш ва бошқа шу кабилар қанақа тармоқларга мисол бўлади?

1. ёш тармоқларга;
2. етук тармоқларга;
3. сўниб бораётган тармоқларга;
4. тарқоқ тармоқларга.

26. Кириш тўсиқларининг пастлиги.

Харажатлар бир хил бўлиб, масштаб самараси мавжуд бўлмаса, кичик компанияларнинг катта компаниялар билан рақобатлашиш вазияти пайдо бўлади. Товар ва хизматларнинг «локал» характери маҳаллий компаниялар устунлигини яратади…

Бошқа шу каби сабаблар қанақа тармоқларга тегишли:

1. ёш тармоқларга;
2. етук тармоқларга;
3. сўниб бораётган тармоқларга;
4. тарқоқ тармоқларга.

27. 1. Кенг рақобатлашиш ёки тор сигментда концентрациялаш;

2. Паст харажатлар ва маҳсулотни индивидуаллаштириш.

Қанақа тармоқларда компаниялар ушбу икки йўналишдан бирини танлайди:

1. ёш тармоқларда;
2. етук тармоқларда;
3. сўниб бораётган тармоқларда;
4. тарқоқ тармоқларда.

28. 1. Типик корхоналарни кўриш ва фойдаланиш;

2. Паст харажатлар асосида ишлаш;

3. Маҳсулот турлари бўйича ихтисослашув;

4. Истеъмолчиларнинг тоифалари бўйича ихтисослашув;

5. Компанияни чекланган ҳудудда устунликка эришиш эҳтимоли мавжудлиги.

Ушбу стратегиялар қанақа тармоқларга тегишли:

1. ёш тармоқларга;
2. етук тармоқларга;
3. сўниб бораётган тармоқларга;
4. тарқоқ тармоқларга.

29. Халқаро бозорларда фаолият кўрсатиш стратегиясини яратиш фақат миллий бозорларда фаолият кўрсатишга мўлжалланган стратегияларни яратишга қараганда:

1. мураккаб;
2. оддий;
3. ўртача мураккаб;
4. фарқи йўқ.

30. 1. Харажатларнинг ҳар хиллиги;

2. Валюта курсининг ўзгариб туриши;

3. Мамлакатларнинг савдо сиёсати ва халқаро рақобат табиати.

Ушбу омиллар қанақа бозорларни тавсифлайди:

1. маҳаллий бозорларни;
2. миллий бозорларни;
3. халқаро бозорларни;
4. регионал бозорларни;

31. Паст харажатлар имконига эга мамлакатларга қуйидагилар киради:

1. Америка, Япония;
2. Германия, Янглия;
3. Франция, Италия;
4. Бразилия, Мексика.

32. Паст харажатлар имконига эга мамлакатлар ишлаб чиқариш майдонига:

1. айланади;
2. айланмайди;
3. таъсир қилади;
4. таъсир қилмайди.

33. Доллар курсининг пасайиши натижасида АҚШ компаниялари товарларининг:

1. рақобатбардошлиги ошади;
2. рақобатбардошлиги пасаяди;
3. рақобатбардошлигига таъсир қилмайди;
4. рақобатбардошлигига таъсир қилади.

34. Бир миллий бозордаги рақобат бошқасига боғлиқ бўлмаса, яъни «халқаро бозор» эмас, бир-бирига боғлиқ бўлмаган миллий бозорлар гуруҳи мавжуд бўлса бу:

1. ҳудудий рақобат;
2. глобал рақобат;
3. кўп миллатли рақобат;
4. маҳаллий рақобат.

35. Миллий бозорлардаги узаро боғлиқликлар халқаро бозорни вужудга келтиради ва рақобатчилар бир-бири билан турли мамлакатларда рақобатлашсалар бу:

1. ҳудудий рақобат;
2. глобал рақобат;
3. кўп миллатли рақобат;
4. маҳаллий рақобат.

36. Кўп миллатли рақобатда компаниялар миллий бозорда етакчилик учун курашадилар, глобал рақобатда курашадилар:

1. маҳаллий етакчилик учун;
2. регионал етакчилик учун;
3. миллий етакчилик учун;
4. жаҳон бўйича етакчилик учун.

37. Халқаро стратегияларнинг намуналари нечта?

1. тўртта;
2. бешта;
3. олтита;
4. еттита.

38. 1. Компания стратегияси мўлжалланган мамлакатдан ташқарида стратегияни жиддий мувофиқлаштиришни назарда тутмайди.

2. Стратегия рақобат устунлигига эришишни аниқ мақсад қилиб қўймайди.

Булар қанақа стратегиянинг кучсиз томонлари ҳисобланади?

1. халқаро стратегиянинг;
2. кўп миллатли стратегиянинг;
3. глобал стратегиянинг;
4. маҳаллий стратегиянинг.

39. Компания фаолият кўрсатадиган ҳамма мамлакатларда бир хил стратегияни қўлласа:

1. халқаро стратегия яхши натижа беради;
2. кўп миллатли стратегия яхши натижа беради;

3. глобал стратегия яхши натижа беради;
4. маҳаллий стратегия яхши натижа беради.

40. Паст харажатлар ёки дифференциялаш стратегияси ҳисобига маҳаллий компаниялар устидан рақобат устунлигини таъминлайди:

1. халқаро стратегия;
2. кўп миллатли стратегия;
3. глобал стратегия;
4. маҳаллий стратегия.

41. Тадбиркорлик стратегиясига асосан ҳар бир мамлакат шароитига мос келадиган стратегияни яратилиши.

Стратегияни давлатлараро мувофиқлаштиришдан кам фойдаланиш ёки фойдаланмаслик қанақа стратегияга хос? (жадвал 6.1)

1. халқаро стратегияга;
2. кўп миллатли стратегияга;
3. глобал стратегияга;
4. маҳаллий стратегияга.

42. Асосий стратегия ҳамма мамлакатларда бир-хил шароит тақозо этганда мамлакатдан мамлакатга ўтилганда стратегия ўзгартирилади. (жадвал 6.1)

Булар қанақа стратегияга хос?

1. халқаро стратегияга;
2. кўп миллатли стратегияга;
3. глобал стратегияга;
4. маҳаллий стратегияга.

43. Танланган мақсадли мамлакатлар ва савдо ҳудудлари бўйича стратегияларни шакллантириши тегишли: (жадвал 6.1)

1. халқаро стратегияга;
2. кўп миллатли стратегияга;
3. глобал стратегияга;
4. маҳаллий стратегияга.

44. Маркетинг ва тақсимот бўйича корхоналар ўзлари жойлашган давлат маданиятига ва тажрибаларига мослашадилар. (жадвал 6.1)

Бу тегишли:

1. халқаро стратегияга;
2. кўп миллатли стратегияга;
3. глобал стратегияга;
4. маҳаллий стратегияга.

45. Маркетинг ва тақсимотга асосан дунё бўйича стратегияни мувофиқлаштиришга аҳамият берилади, корхона жойлашган давлат шароитига мослашиш талаб этилмайди. (жадвал 6.1)

Бу тегишли:

1. халқаро стратегияга;
2. кўп миллатли стратегияга;
3. глобал стратегияга;
4. маҳаллий стратегияга.

46. Компаниялар ўртасида стратегик ҳамкорлик мавжуд бўлиб, муносабатлар яқинроқ бўлади, лекин улар тўлиқ қўшилиб кетмайди. Бу:

1. стратегик ҳамкорлик;
2. стратегик рақобат;
3. стратегик альянслар;
4. стратегик яқинлик.

47. Агар компаниялар ўзининг мустаҳкам рақобат мавқеи асосида ёки давлатнинг протекцион сиёсати ёрдамида ўз фойдасининг катта қисмини айнан шу мамлакат бозоридан олса:

1. стратегик ҳамкорлик деб аталади;
2. стратегик рақобат деб аталади;
3. стратегик альянс деб аталади;
4. фойда «қўриқхонаси» деб аталади.

48. Ушбу бозор мамлакатнинг шундай бозорики, бунда муайян компания мустаҳкам ҳимояланган бозор мавқеига эга ва айнан ушбу бозордан фойда олса:

1. стратегик ҳамкорлик деб аталади;
2. стратегик рақобат деб аталади;
3. стратегик альянс деб аталади;
4. фойда «қўриқхонаси» деб аталади.

49. Асосий рақобатчилар учун фойда «қўриқхонаси» ҳисобланади.

Ушбу бозорларда товарнинг катта ҳажми сотилади.

Ушбу бозорларда юқори обрўли харидорлар мавжуд бўлиб, улар компания учун стратегик аҳамиятга эга.

Ушбу бозорларда рақобат босими пастлиги туфайли юқори фойда олиш имконияти мавжуд.

Булар қанақа бозорларга хос:

1. стратегик алъянсларга;
2. глобал бозорларга;
3. миллий бозорларга;
4. критик бозорларга.

50. Кўп сонли фойда «қўриқхоналарига» эга рақобатчи битта миллий бозорда ягона фойда «қўриқхонасига» эга маҳаллий рақобатчига ҳужум бошласа, одатда;

1. мағлубиятга учрайди;
2. ғалаба қозонади;
3. вазият ўзгармайди;
4. бозор улуши кенгаяди.

51. Компания бир ёки бир-неча бозорлардан ўз олган фойдасини критик бозорга чуқурроқ кириб бориш учун ва асосий рақобатчиларга қарши ҳужумда фойдаланиши нима деб аталади?

1. фойда қўриқхоналари;
2. критик бозорлар;
3. алмашлаб молиялаш;
4. алмашлаб режалаштириш.

52. Давлатнинг протекцион сиёсатига йўл бермаслик учун глобал компания маҳаллий компания бозорларини аста-секин эгаллашига қанча вақт кетади?

1. 1 – 5 йил;
2. 5 – 10 йил;
3. 10 – 20 йил;
4. 20 – 30 йил;

53. Рақобат курашида қанақа компаниялар одатда муваффақиятга эришади?

1. регионал компаниялар;
2. миллий компаниялар;
3. халқаро компаниялар;
4. глобал компаниялар.

54. 1. Ҳужумкор стратегияни сақлаш.

2. Мустаҳкамлаш ва ҳимояланиш стратегияси.

3. Сардорга эргашиш стратегияси.

Ушбу стратегиялар кимларга тегишли?

1. таъқиб этувчиларга;
2. заиф бизнесларга;
3. тўлиқ янгиланадиган компанияларга;
4. тармоқ етакчиларига.

55. Янги маҳсулот билан бозорда биринчи пайдо бўлиш товарнинг энг яхши эксплуатация характеристикаларини таъминлаш, харажатларни пасайтириш, янги истеъмолчилар гуруҳини жалб этиш ва бошқа шу кабилар бозор етакчиларини:

1. устиворлигини таъминлайди;
2. рақобатчиларни ҳимояланишга мажбур қилади;
3. заифлигини таъминлайди;
4. 1 ва 2 жавоблар тўғри.

56. Тармоқ етакчилари ўзининг узоқ муддатли рақобат мавқеини мустаҳкамлайди:

1. агрессив ҳужумкорликни қўллаш орқали;
2. агрессив ҳимояланиш орқали;
3. майда рақобатчиларни мажбурий эргаштириш орқали;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

57. Бу стратегия янги рақобатчиларни бозорга киришини қийинлаштиришни, рақобатчилар томонидан бозор улушини кенгайтиришга йўл қўймасликни назарда тутади. Бу стратегия қуйидагича аталади:

1. ҳужумкор стратегияни сақлаш;
2. мустаҳкам ва ҳимояланиш стратегияси;
3. сардорга эргашиш стратегияси;
4. дифференция стратегияси.

58. Реклама харажатларини ва истеъмолчиларга кўрсатиш даражасини ошириш ҳамда илмий изланишлар харажатларини кўпайтириш орқали рақобатчиларни ҳам харажатларини кўпайтиришга мажбурлаш.

Рақобатчиларнинг товарларига яқин қўшимча товарларни бозорга таклиф этиш…

Бошқа шу кабилар нима деб аталади?

1. ҳужум ҳаракатлари;
2. ҳимоя ҳаракатлари;
3. қўшимча имкониятлар;
4. ортиқча имкониятлар.

59. Майда рақобатчилар нархларни пасайтиришга ёки янги ҳужумларни ташкил қилишга тайёрланадиган пайтда ўзини хотиржам тутиш қанақа стратегияга тегишли?

1. ҳужумкор стратегияни сақлаш;
2. мустаҳкам ва ҳимояланиш стратегияси;
3. сардорга эргашиш стратегияси;
4. дифференция стратегияси.

60. Таъқиб этувчи компания сардордан кўчирилган стратегия асосида унга қарши курашда муваффақиятга эришадими?

1. эришмайди;
2. эришади;
3. камдан-кам ҳолларда муваффақиятга эришади;
4. камдан-кам ҳолларда мағлубиятга учрайди.

61. «Сардорлар қанақа стратегик мақсадларни кўзлайди ва уларнинг орқасидан эргашиш учун биз нима қилишимиз керак?», деган савол кимларга тегишли?

1. стратегик альянсларга;
2. тармоқ етакчиларига;
3. таъқиб этувчи компанияларга;
4. заиф бизнесларга.

62. 1. Вакант сигмент стратегияси.

2. Ихтисослашув стратегияси.

3. «Ҳаммасидан бизнинг маҳсулотимиз яхши» стратегияси.

4. Сардорга эргашиш стратегияси.

5. Сотиб олиш ҳисобига ўсиш стратегияси.

6. Индивидуал имиж стратегияси.

Ушбу стратегиялар кимларга тегишли:

1. стратегик альянсларга;
2. тармоқ етакчиларига;
3. таъқиб этувчи компанияларга;
4. заиф бизнесларга.

63. Бу концентрация стратегияси бўлиб, бозор сардорлари эътибор бермаган ёки назардан қочирган бозор сигментларига эътиборни қаратишни назарда тутади. Бу қуйидагича аталади:

1. вакант сигмент стратегияси;
2. ихтисослашув стратегияси;
3. «ҳаммасидан бизни маҳсулотимиз яхши» стратегияси;
4. сардорга эргашиш стратегияси.

64. Ушбу компаниялар ўз рақобат кучини бозорнинг ягона сигментига йўналтиради яъни, бир хил эҳтиёжларни қондирадиган товарларни ишлаб чикаради. Бу:

1. вакант сигмент стратегияси;
2. ихтисослашув стратегияси;
3. «ҳаммасидан бизни маҳсулотимиз яхши» стратегияси;

4. сардорга эргашиш стратегияси.

65. Ушбу стратегия нозик устакорликни, обрўли товарлар сифатини назарда тутади. Маҳсулотни такомиллаштиришда харидорлар билан қайта алоқани юқори даражада ташкил этилиши талаб қилинади. Бу:

1. вакант сигмент стратегияси;
2. ихтисослашув стратегияси;
3. «ҳаммасидан бизни маҳсулотимиз яхши» стратегияси;
4. сардорга эргашиш стратегияси.

66. Рақобат нуқтаи-назаридан ўртача хужукорликни, ўз мавқеини ҳимоя қилишни бошқа компания томонидан сотиб олинишини ёки «якуний натижаларни ҳисоблашни» ўзида мужассам этадиган стратегия мўлжалланган бўлади:

1. таъқиб этувчиларга;
2. заиф бизнесларга;
3. тўлиқ янгиланадиган компанияларга;
4. тармоқ етакчиларига.

67. Жорий стратегияни қайта кўриб чиқиш;

Умумий тушумларни оширишга зўр бериш;

Харажатларни пасайтириш;

Бизнесни қолган қисмини сақлаб қолиш учун ликвидли воситаларни ҳажмини ошириш мақсадида активларни сотиш;

Келтирилган тадбир-чораларнинг йиғиндисидан ва мажмуасидан фойдаланиш.

Ушбу тадбир-чоралар кимларга тегишли?

1. тармоқ етакчиларига;
2. таъқиб этувчиларга;
3. заиф бизнесларга;
4. тўлиқ янгиланадиган компанияларга.

68. Муваффақиятли стратегияни яратишда нечта тамойилга амал қилиш лозим?

1. ўнта;
2. ўн учта;

3. ўн бешта;
4. ўн саккизта.

69. Стратегик ҳаракатларни яратинг ва тадбиқ этиш жараёнида компанияни узоқ муддатли рақобатбардошлигини таъминлайдиганларини афзал кўринг…

Булар муваффақиятли стратегияни яратишнинг нечанчи тамойили?

1. биринчиси;
2. иккинчиси;
3. учинчиси;
4. тўртинчиси.

70. Аниқ ва мантиқий стратегия тўғри тадбиқ этилганда компания тармоқда обрў-эътиборга эга бўлади. Тез ўзгарадиган рақобатга эга компания ва қисқа муддатли имкониятлардан фойдаланишга қаратилган стратегия вақтинчалик фойда келтиради…

Булар муваффақиятли стратегияни яратишнинг нечанчи тамойили?

1. биринчиси;
2. иккинчиси;
3. учинчиси;
4. тўртинчиси.

71. «Ярим йўлда тўхташни» тақозо этадиган паст харажатлар, дифференция ва бозорда кенг ёки тор қатнашиш ўртасида компромисс вариантни танлай олмаслик оқибатида стратегияни ноаниқ бўлишига ўрин қолдирмаслик…

Булар муваффақиятли стратегияни яратишнинг нечанчи тамойили?

1. биринчиси;
2. иккинчиси;
3. учинчиси;
4. тўртинчиси.

72. Мустаҳкам рақобатбардошликни сақлаш учун инвестиция қилинг.

Булар муваффақиятли стратегияни яратишнинг нечанчи тамойили?

1. биринчиси;

2. иккинчиси;

3. учинчиси;

4. тўртинчиси.

73. Харажатларни ишониш устунлигига эга булмай туриб, нархларни пасайтиришга ҳаракат қилманг.

Булар муваффақиятли стратегияни яратишнинг нечанчи тамойили?

1. тўққизинчи;

2. ўнинчи;

3. ўн биринчи;

4. ўн иккинчи.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. ¡збекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент., 2004й.

2. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент**.** – М.: Форум / Инфра-М, 2007г.

3. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации.-М.: ТЕИС, 2004г.

4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент**.**–М.: Проспект / ТК Велби, 2007г.

5. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007г.

6. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник - СПб.: Питер, 2007г.

7. Семенов А. Набоков В. Основы менеджмента Практикум. М. Вузовский учебник 2006г.

8. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент**.** – СПб.: Питер, 2007г.

Еттинчи боб

ДИВЕРСИФИКАЦИЯЛАШ СТРАТЕГИЯЛАРИ.

Диверсификациялашган компания бу алоҳида бизнес турларининг мажмуаси бўлганлиги учун раќбарлар диверсификация компаниясининг стратегиясини яратишда бирлик бизнес билан шуғулланадиган фирма стратегиясига қараганда кўпроқ ахборотни таҳлил этишга мажбур бœладилар.

Бирлик бизнес билан шуғулланадиган фирмалар раҳбарияти битта тармоқ муҳитини ўрганишларига тўғри келса, диверсификация компаниялари раҳбарияти ўз бизнес турларининг ҳамма тармоқлари муҳитини ўрганишлари шарт. Диверсификация компаниясининг

раҳбарияти стратегик ҳаракатларнинг кўп тармоқли режасини яратишларига тўғри келади. Ушбу тармоқларда рақобат даражасини ва иқтисодий шароитларни таҳлил этиш асосий ўрин тутади.

Диверсификация компаниясининг стратегияси қуйидагиларни ўзида акс эттиради:

1. Компанияни маълум тармоққа йўналтириш тўғрисида қарор қабул қилиш.

   Бунда бошқа компанияни қўлга киритиш, мақсадли тармоққа кириш учун қўшма корхона яратиш, корпорация таркибида келажакда мустақил ривожланиши мумкин бўлган компанияни тузиш асосий стратегик вариантлар сифатида қаралади.
2. Диверсификация амалга оширилгандан кейин, компаниянинг узоқ муддатли буюртмалар портфелини такомиллаштириш режасини тузиш (мавжуд рақобат мавқеини мустаҳкамлаш, заиф бизнесларни қисқартириш, воз кечиш, янги бизнесларни яратиш).
3. Буюртма портфелида мавжуд ҳар қандай стратегик устунликларни рақобат устунлигига айлантиришга ҳаракат қилиш.
4. Ҳар бир бизнеснинг фойда олиш истиқболларини баҳолаш ва компаниянинг ресурсларини жозибадор стратегик соҳаларга йўналтириш.

Ушбу муаммоларни ҳал этиш кўп вақтни талаб қилади, шу сабабли компания даражасида бизнеснинг ҳамма тафсилотларини аниқлашга киришиб кетиш тавсия қилинмайди. Бизнес стратегияларини яратиш ваколатларини бўлим бошлиқларига бериш олий раҳбариятнинг иш вақтини тежайди.

7.1. Концентрациядан диверсификацияга ўтиш.

Кўп компаниялар ўз фаолиятини маҳаллий ва регионал бозорларда бирлик бизнесдан бошлайдилар. Компания фаолиятининг бошланғич даврида маҳсулот номенклатураси ва капитал базаси чекланган ҳамда рақобат мавқеи паст бўлади. Ёш компаниялар маҳсулот ҳажмини сотилишини кўпайтириш, бозор сегментини кенгайтириш ва иккиланувчи харидорларни ўзига жалб этишга асосий эътиборни қаратадилар, компания маҳсулотлари нархи, сифати, хизмати, фойдаси аста-секин истеъмолчилар эҳтиёжига максимал мослашиб боради. Кейинги даврда эса компания ўз бозорларини ҳудудий кенгайтиришга ҳаракат қилади.

Компаниялар маҳаллий, регионал, миллий бозорлардан халқаро бозорга чиқишга ҳаракат қилади, лекин юқори рақобат, ресурслар

танқислиги ёки бошқа сабаблар таъсирида улар регионал ёки миллий бозорда тўқтаб қолиши ҳам мумкин.

Компания бозорларни кенгайтириш орқали фойдани кўпайтириш имконидан тўлиқ фойдалангандан кейингина диверсификацияга эҳтиёж туғилади.

Компаниянинг асосий бозорида имкониятлари қисқара бошламагунча, диверсификацияга ўтиш стратегик устунликка эга бўлмаслиги лозим.

Фирма рақобатчиларга ҳужум уюштириб, фойдани кўпайтиришга ҳаракат қилади, лекин бу чора ҳам кутилган натижани бермаса, унда «Қандай диверсификация турини қайси масштабда амалга ошириш лозим?», деган савол туғилади. Компания ўзига яқин ёки бутунлай ёт соҳага диверсификацияланиши мумкин. Компания фойда ва ялпи тушумнинг кичик қисми 10% ни ёки кўп қисми 50% ни диверсификациялаш имкониятларига эга. Компанияда бир ёки бир неча катта бизнесларга ёки бир-қанча майда бизнес соҳаларига киришга ҳаракат қилади.

Диверсификация амалга оширилгандан кейин ўз жозибадорлигини йўқотган бизнеслардан воз кечиш қарорига келингунча бир-мунча вақт ўтади.

Компаниянинг имкониятлари асосий бозорларда қисқаришни бошламай туриб, диверсификация сиратегияси компаниянинг асосий стратегиясига айланмаслиги лозим.

7.1.1. Бирлик бизнеснинг жозибадорлиги ва хавф-хатари.

Бирлик бизнесда «Биз ким ва биз нима иш қиламиз?» деган саволга жавоб бериш ноаниқликни камайтиради. Ташкилотнинг ҳамма кучи бир йўналишда ҳаракат қилади. Ресурслар тежамкорлик билан сарфланади. Олий раҳбарият бизнеснинг ҳамма томонлари билан таниш ва бевосита мулоқотда бўлади. Хизмат поғоналарини ўтган раҳбарлар тажрибаси ўсел келади. Компания бир бизнес турида қанча узоқ вақт фаолият кўрсатса, у шунчалик янги имкониятларга, технологияга ва харажатларни пасайтиришга эга бўлади. Компаниянинг рақобатбардошлиги эса ошиб боради.

Бирлик бизнес муҳим ташкилий ва бошқарув устунлигига эга.

Шу билан бирга бирлик бизнеснинг хавфли томонлари мавжуд «Ҳамма тухумлар битта саватга жойлаштирилган». Агар тармоқда сўниш даври бошланса, компания ўз жозибадорлигини йўқотади. Истеъмолчилар эҳтиёжларининг ўзгариши билан янги технология ёки ўринбосар товарлар пайдо

бўлиб, компаниянинг рақобатбардошлигига зарар етиши мумкин. Чоп этиш машинкалари ва лентали кассеталар бунга мисол бўлади. Қачон диверсификация мақсадга мувофиқ?

Диверсификациянинг қуйидаги тўрт асосий стратегик вазиятлари мавжуд расм 7.1.

Рақобат вазиятлари.

кучсиз кучли

Стратегик вариантлар	**Стратегик вариантлар**
*Бирлик бизнес стратегиясини қайта кўриб чиқиш	*Бирлик бизнесда фаолиятни давом эттириш.
*Шу соҳадаги компанияларни қўлга киритиш	Халқаро экспансия
*Олдинга ёки орқага	*Вертикал интеграция
	*Турдош бизнесга

юқори	йўналтирилган вертикал интеграция *Диверсификация *Кучли рақобатчига қўшилиш ёки компанияни сотиш *Воз кечиш (бошқа йўл йўқ)	диверсификация (таянч соҳадаги тажрибаларни янги йўналишларга тадбиқ этиш)
	Стратегик вариантлар *Бирлик бизнес стратегиясини қайта кўриб чиқиш *Рақобатчилар билан қўшилиш *Вертикал интеграция *Диверсификация *Якуний натижаларни таҳлил этиш, бозордан кетиш *Воз кечиш	**Стратегик вариантлар** *Халқаро экспансия *Турдош соҳага диверсификация *Нотурдош соҳага диверсификация *Вертикал интеграция *Бирлик бизнесда концентрацияни давом эттириш

бозорни

ўсиш

тезлиги

паст

Расм 7.1. Диверсификациялашмаган компаниянинг вазиятларига мос келадиган альтернатив стратегиялар.

7.1.2. Диверсификациялашмаган компаниянинг вазиятга мос альтернатив стратегиялари.

Корпоратив диверсификациянинг асосий мақсади акцияларнинг биржадаги нархларини оширишдир. Бирлик бизнеснинг самарадорлигига қараганда диверсификациялашган бизнеслар гуруҳи самаралироқ ишламаса, биржадаги акциялар қўшимча нарх яратмайди. Биржадаги акциялар нархлари кўтарилиши учун диверсификациялашган компания шундай бизнес турларини бирлаштирилиши лозимки, улар алоҳида бизнес турларига қараганда яхшироқ ишлаши шарт. Шу билан бирга диверсификация компанияси стратегиясининг жозибадорлик, тармоққа кириш харажатлари ва тараққиёт ёндашувлари таҳлилидан ўтиши лозим.

7.2. Диверсификациялаш стратегиялари.

Диверсификацияга ўтиш қарорига келингандан сўнг альтернатив стратегиялардан бири танланади. Бунда асосан қуйидаги 6 та стратегик диверсификация вариантлари мавжуд:

1. Янги тармоқларга кириш стратегияси, янги компания ва қўшма корхона яратиш ёки компанияни сотиб олиш.
2. Турдош бизнесга диверсификация стратегияси.
3. Нотурдош бизнесга диверсификация стратегияси.
4. Воз кечиш, қисқартириш, йўқ қилиш стратегияси.
5. Компанияни янгилаш стратегияси. Реструктуризация қилиш.
6. Кўп миллатли диверсификация стратегияси.

Расм 7.2. Корпоратив стратегиянинг альтернатив вариантлари.

–

Биринчи уч йўналиш диверсификацияни белгилайди, кейинги уч йўналиш компания мавқеини ва диверсификациялашган компания фаолиятини яхшилашга қаратилган .

7.2.1. Янги бизнесга кириш стратегияси.

Янги бизнесга кириш šуйидаги уч хил шаклда бўлиши мумкин: сотиб олиш, яратиш ва қўшма корхоналар тузиш. Мақсадли бозорга мумкин қадар тезлик билан кириш учун мавжуд бизнесни сотиб олиш-бу кенг тарқалган диверсификация воситасидир. Ушбу усул диверсификация муаммолари: технологик кўникмаларни, таъминотчилар билан муносабатларни йўлга қўйишни, бирлик маҳсулотга сарф бўладиган меҳнат харажатларини пасайтиришни, бозорга товарни таништиришда реклама сиёсатини ташкил этишни ва бошқаларни ҳал қилади. Кўпгина тармоқларда янги корхонани

яратиш билим ва тажрибани, ресурсларни, етарли масштабдаги ишлаб чиқаришни ва рақобатбардошликни талаб қилади.

Лекин айнан мос келадиган корхонани топиш мураккаб муаммо ҳисобланади. Бунда харидор фирма олдидаги асосий муаммо бу “Муваффақиятли ишлаётган қиммат нархли корхонани ёки яшаш учун курашаётган арзон нархдаги корхонани сотиб олиш керакми?” - деган саволдир. Агар харидор янги соҳада тажрибасиз бўлса, ишончли бозорда мустаҳкам мавқеига эга фирмани сотиб олган маъқул. Корхона нархи ҳаддан ташқари юқори бўлмаслигига эътибор бериш лозим. Лекин харидор заиф фирмани кучли фирмага айлантириш режасига, маблағига, технологиясига ва тажрибасига эга бўлса, кучсиз компанияни сотиб олиш ҳам мақсадга мувофиқдир.

Янги соҳага кириш учун янги компанияни яратиш қуйидаги ҳолларда тавсия этилади:

1. Қувватларни ишга тушириш учун етарли вақт бўлса;
2. Агар бозорда ҳаракат қилувчи компаниялар янги рақобатчига самарали қаршилик кўрсата олмаса;
3. Янги компанияни яратиш уни сотиб олишга қараганда тежамли бўлса;

4. Янги компания самарали рақобат учун етарли тажрибага ва билимга эга бўлса;
5. Янги ишлаб чиқариш қувватлари бозордаги талаб ва таклиф мувозанатига салбий таъсир этмаса;
6. Бозорда асосан кичик фирмалар мавжуд бўлиб, йирик кучли фирмалар рақобатчи бўлмаса.

Қуйидаги уч вазиятда қўшма корхона тузиш орšали янги бизнесга кириш қулай восита ќисобланади:

1. Қўшма корхона битта компания учун самарасиз ва таваккалчилик даражаси юқори бўлганда яхши натижа беради.
2. Бир-неча корхоналарнинг тажриба ва ресурсларининг бирлаштирилиши кучли рақобатбардош компанияни вужудга келтириши мумкин.
3. Қўшма корхона кўп ҳолларда хорижий квота ва солиқларни, миллий, сиёсий манфаатларни енгишнинг ягона йўлидир. Маҳаллий корхоналар ўзи кирмоқчи бўлган бизнес бўйича хорижий мамлакат корхонаси билан қўшма корхона тузадилар. Маҳаллий компаниялар маҳаллий шароитни ва бозорларни яхши биладилар, бу шароитда меҳнат харажатлари пастроқ бўлади.

Лекин қўшма корхоналарнинг фаолият тақсимотида, фаолиятни самарали бошқариш муаммоларида келишмовчиликлар пайдо бўлиши мумкин. Қуйидаги ноаниқликлар ҳам низоларга сабаб бўлади, жумладан: маҳаллий хом-ашёдан фойдаланиш керакми ёки уни хориждан келтириш керакми, маҳсулотнинг қайси қисмини экспорт қилиш керак, технологик жараёнлар маҳаллий ёки хорижий стандартларга мос келиш даражаси шандай, молиявий маблағлар қандай назорат қилинади ва бошқалар.

7.3. Турдош диверсификация стратегиялари.

Ҳар хил бизнеслар бир-бирига яқин бўлса турдош стратегик мувофиқлик мавжуд бўлади. Бунда қуйидаги имкониятлар мавжуд:

1. Малака ва тажрибани бир бизнесдан иккинчисига ўтказиш мумкин.

2. Харажатларни пасайтириш имкони туғилади.

Диверсификация компанияси стратегик мувофиқликдан, ишлаб чиқаришнинг боғлиқликларидан фойдаланиб, юқорироқ меҳнат унумдорлигига ва харажатларни пасайтиришга эришади.

Турдош диверсификациядаги харажатлар занжири жозибадор стратегик мувофиқликни назарда тутади.

Стратегик мувофиқлик технологияни умумлаштириш, ишчиларнинг ва

бошқарувнинг юқори малакасидан фойдаланиш, таъминотчиларни ўзгартирмаслик, ишлаб чиқариш усулларини умумлаштириш, маркетинг, мавжуд савдо тармоқларидан ва савдо маркасидан фойдаланиш имконини беради. Буларнинг ҳаммаси харажатларни камайтиради, рақобатбардошликни оширади.

Турдош диверсификация стратегиялари намуналари.

Gillette. •Устаралар. •Гигиеник-косметик воситалар (дезодорантлар, соч ўстириш воситалари, соқол олиш кремлари, шарикли дезодорантлар, тиш шёткалари). •Канцелярия товарлари. •Электробритвалар.	**Pepsi Cola.** •Алькоголсиз ичимликлар. •Тезкор хизмат кўрсатиш кафе тармоғи. •Чипслар ишлаб чиқариш. •Чет мамлакатларда алькоголсиз ичимликларни сотиш.
Philip Morris. •Сигареталар. •Пиво ишлаб чиқариш. •Кофе ишлаб чиқариш, салқинли	**Johnson & Johnson.** •Чақалоқлар учун маҳсулотлар. •Чақалоқлар гигиенаси маҳсулотлари.

ичимликлар, шарбатлар, кукунли ярим фабрикатлар, музлатилган маҳсулотлар, пишлоқлар ва сут маҳсулотлари, музқаймоқлар. •Компания кўчмас мулкини бошқариш.	•Аёллар учун гигиеник маҳсулотлар. •Тайленол. •Рецепт билан сотиладиган дори-дармонлар. •Жарроҳлик ва касалхона жиҳозлари. •Стоматология жиҳозлари. •Ҳайвонлар учун озуқалар ва дорилар.

Кенг фойдаланиладиган турдош диверсификациялар:

1. Мавжуд ходимлардан, рекламадан, сотиш каналларидан фойдаланиш мумкин бўлган бизнесга кириш.

2. Турдош технологиядан фойдаланиш (қурилиш-монтаж ишларини бажарувчи компаниянинг қурилиш материалларини ишлаб чиқариши).

3. Компаниянинг савдо маркасини янги бизнесга ўтказиш.

4. Компаниянинг янги бизнесни сотиб олиши уни мавқеини эски бизнесда яхшилаши мумкин.

Бизнес диверсификацияси яхши танланганда масштаб самараси рўй беради, яъни бирлик бизнесга қараганда корпоратив бизнесда вариантлар сони кўпроқ, шунинг учун харажатлар пасаяди. Стратегик мувофиқлик, яқин бозорлардан фойдаланиш, ишлаб чиқариш мувофиқлиги, фирманинг рақобатбардошлигини оширади. Натижада 2+2=5 эффекти яратилади.

7.3.1. Стратегик мовофиқлик, масштаб самараси ва рақобатбардошлик.

Маълумки турдош диверсификация юқори жозибадорликка эга. У бизнеснинг самарадорлигини оширади, тажриба ва малакадан турдош бизнесларда фойдаланиш асосида рақобатбардошликни оширади, тадбиркорлик таваккалчилигини бошқа бизнесларга диверсификациялаш имконини беради.

Бизнес технологияларидан, ишлаб чиқариш қувватларидан функционал хизматлардан, турдош бизнеслардан фойдаланиш орқали масштаб самарасини яратиш мумкин.

Турдош бизнесларнинг ўзаро мувофиқлиги қуйидаги имкониятлар туфайли рақобат устунлигини яратади:
а) харажатларни пасайтириш;
б) бир бизнес кўникма ва малакасини бошқасига ўтказиш;
г) савдо маркасидан кенг фойдаланиш.

Масштаб самараси шундан иборатки, бир неча бизнесларни марказлашган бошқаруви уларни алоҳида бошқарувига

нисбатан камроқ харажатларни талаб қилишига асосланади.

Бизнесларнинг ёки ишлаб чиқаришларнинг бир-бирига мувофиқ ишлаши, ресурслардан ва ишлаб чиқариш қувватларидан, ҳамкор бизнеслардан ҳамда ялпи эътироф этилган савдо маркасидан фойдаланиш тежамкорликни келтириб чиқаради. Масштаб самараси муайян бизнеслардаги диверсификация компанияси билан қанчалик боғлиқ бўлса, паст харажатларга таяниб, рақобатбардошликни ошириш шунчалик юқори бўлади. Диверсификациялашган компания ўз тажрибасини ва билимларини ҳамда ишлаб чиқариш қувватларидан ҳамкорликда фойдаланиш тажрибасини бошқа бизнесга жорий этиши мумкин. Натижада ушбу бизнесларнинг алоҳида ишлаганига қараганда, стратегик мувофиқликда ишлаши юқорироқ фойда беради. Билим ва тажрибаларни бошқа бизнесга жорий этиш учун эса, бизнесларда ўзаро стратегик мувофиқлик мавжуд бўлиши талаб этилади. Стратегик мувофиқлик қуйидаги мезонларга асосланади.

Масштаб самараси икки ёки ундан кўпроқ бизнесларни корпоратив бошқаруви натижасида харажатларни пасайтириш орқали намоён бўлади. Ишлаб чиқариш цикларининг исталган нуқтасида ҳамкорликнинг пайдо бўлиши тежамкорлик имкониятларини яратади.

Турдош бизнесларнинг мувофиқлиги. Ҳар хил бизнесларнинг ишлаб чиқариш цикларининг бирлашиши натижасида муайян

истеъмолчиларга хизмат кўрсатишда умумий дилерлар тармоғидан ва чакана сотувчилар хизматидан фойдаланиш ёки товарни бозордаги ҳаракатини ташкил этишда ўхшаш усуллардан фойдаланиш имконини берса, айтиш мумкинки, ***бизнеслар турдош бозорларнинг стратегик мувофиқлигига эга.*** Турдош бозорларнинг стратегик мувофиқлигидан харажатларни тежашнинг (ёки масштаб самарасининг) турли имкониятларини яратади. Жумладан: турдош маҳсулотлар учун сотишнинг яхши хизматидан фойдаланиш, турдош товарларни янги реклама эълонларида ва шаклларида намойиш этиш, умумий савдо маркасидан фойдаланиш, товарларни умумий тақсимотини ва таъминотини мувофиқлаштириш, сотувдан кейинги хизматларни ва таъмирлаш ишларини бирлаштириш, буюртмаларни ва сотув чекларини расмийлаштиришни мувофиқлаштириш, рекламанинг умумий тадбир-чораларини ўтказиш (имтиёз купонларини, бепул ва синов товарларини тарқатиш, махсус мавсумий нархларни жорий этиш ва бошқалар), дилерлик тармоқларининг мажмуасини ташкил этиш.

Ишлаб чиқариш мувофиқлиги. Агар ишлаб чиқариш қувватларидан ва малакасидан илмий изланиш натижаларидан, янги технологиядан ва якуний йиғув цехи хизматидан фойдаланишда

бизнеслар ҳамкорлиги потенциали мавжуд бўлса, бизнесларда ишлаб чиқариш мувофиқлиги вужудга келади. Ишлаб чиқариш мувофиқлигининг мавжудлиги одатда харажатларни қисқартириш имконини беради. Бу кам қувватли ишлаб чиқаришларни бирлаштириш натижасидан ҳосил бўладиган йирик ишлаб чиқариш қувватларининг (масштаб самараси) пайдо бўлиши ва ушбу ишлаб чиқариш қувватларидан ҳамкорликда (корпорация самараси) фойдаланиш сабабли рўй беради. Ҳамкорликда фойдаланадиган ишлаб чиқариш қувватларининг улуши ортиб борган сари, харажатлардаги тежамкорлик яққол кўзга ташланиб боради ва шу билан бирга компаниянинг устунлиги ошиб боради.

Бошқарув мувофиқлиги. Ушбу мувофиқлик турдош бизнеслардаги ишлаб чиқариш, тадбиркорлик, бошқарув муаммоларининг ҳам умумий ўхшашлигини келтириб чиқаради. Бу ҳол ўз навбатида бошқарув тажрибасини бир бизнесдан бошқасига ўтказиш имконини беради. Самарали бошқарув тажрибаси харажатлар занжирининг исталган нуқтасига кўчирилиши мумкин.

Стратегик мувофиқликнинг ижобий томонларидан фойдаланиш. Стратегик мувофиқликка эга тармоққа

диверсификациялашиш бу муаммо ечилди дегани эмас, бу ишнинг ярми холос, ундан амалий фойда олишга эришиш лозим.

Бизнесларaро стратегик мувофиқлик натижасида рақобат устунлиги якка бизнесларнинг потенциалини оширади. Рақобат устунлигининг ушбу қўшимча манбаи турдош диверсификацияга акцияларнинг бозор нархи 2+2=5 самарасини яратади.

Ишлаб чиқариш қувватларидан ҳамкорликда фойдаланиш самарасига турдош бўлимларни ягона функционал бўлинмага бирлаштириш орқали эришилади. Функцияларни бирлаштириш ва уларни мувофиқлаштириш муайян харажатларни талаб қилади. Шу сабабли раҳбарлар стратегик бошқарувни марказлашишидан келадиган самара, айрим бизнесларнинг ўз мустақиллигини йўқотишидан келадиган зарарни қоплашига ишонч ҳосил қилишлари лозим. Ушбу ҳолат тажрибани бошқа бизнесга кўчирилишига ҳам тегишли.

7.4. Нотурдош диверсификация стратегиялари.

Нотурдош диверсификация яхши фойда берувчи бизнеснинг ҳамма соҳаларига киришни назарда тутади. Бунда стратегик мувофиқлик иккинчи даражали ҳисобланади. Нотурдош

диверсификацияга ўтмоқчи бўлган компания бизнесни қуйидагича танлайди:

1. Компания фойда, даромад ва инвестиция нуқтаи-назаридан талабга жавоб берадими?

2. Янги бизнес кўп капитални, асосий фондларни, айланма капитални талаб қиладими?

3. Компания ўз тармоғида ўсиш потенциалига эгами?

4. Асосий компания фаолиятига ижобий таъсир ўтказиш учун янги бизнес етарли даражада катта ҳажмдами?

5. Янги соҳанинг ҳимояланиши қандай? Сўниш, инфляция ва ставкалар ошиш даврида у ўзини қандай тутади?

Нотурдош диверсификация стратегиялари молиявий манфаатлар мавжуд ҳар қандай бизнес соҳасига киришни назарда тутади. Стратегик мувофиқликдан фойдаланиш иккинчи даражали ҳисобланади.

Қуйидаги компаниялар харидорларни ўзига жалб этади:

1. Активлари аниқ баҳоланмаган компаниялар. Ушбу компанияларни бозор нархидан арзон сотиб олиш мумкин.

2. Молиявий етишмовчиликни ҳис этаётган компаниялар.

3. Порлоқ келажакка эга, лекин вақтинчалик капитал танқислигига учраган компаниялар. Камбағал фондларга, аммо бой имкониятларга эга корхоналар харидорлар учун жозибадор ҳисобланади.

Кенг кўламда диверсификацияда раҳбарлар:

1. Яхши компанияни ёмонидан ажрата олиши.

2. Ҳамма бизнесларни бошқариш учун юқори малакали кадрларга эга бўлиши.

3. Бизнес раҳбарларини таклифларида тўғри ечимларни кўра билиши.

4. Бизнес ўз мувозанатини йўқота бошлаганда нима қилишни билишлари лозим.

Нотурдош диверсификация стратегияси намуналари.

Union Pacific Corporation.	**United Technologies, inc.**
•Темир йўлда юк ташиш.	•Авиация двигателлари.
•Нефть ва газ қазиб олиш.	•Конденционерлар.
•Тоғ кон саноати.	•Лифтлар.
•Микротўлқинлар ва ахборотни оптик-тола бўйича узатиш	•Вертолётлар.
	•Симлар ва кабель

бошқарув системалари. •Ишлаб чиқаришнинг хавфли чиқиндиларини қайта ишлаш. •Нефтни қайта ишлаш. •Кўчмас мулк.	маҳсулотлари. •Ҳарбий соҳа системалари. •Бошқарув системалари. •Космик системалар. •Автомобиллар учун деталлар ва эҳтиёт қисмлар.
Westinghouse Elektric Corporation. •Электростанциялар учун асбоб- ускуналар. •Атом ёқилғиси. •Электроэнергияни узатиш ва уни тақсимлаш жиҳозлари. •Турар жойларни, бино-иншоотларни молия операциялари. •Асбоб-ускуналар билан лизинг операциялари. •Радио ва телевидение. •Соатлар.	**Texcton, inc.** •Вертолётлар ишлаб чиқариш. •Суғурталаш. •Космик қутқарув системаси. •Реактив двигателлар. •Гольф учун микроавтомобиллар. •Молиявий хизматлар. •Маҳкамловчи махсус деталлар. •Автомобиллар салонини жиҳозлаш. •Спорт майдончаларида ўт ўстириш. •Танклар ва бронимашиналар.

•Ичимликларни қадоқлаш. •Лифтлар ва эскалаторлар. •Мебель ишлаб чиқариш.	

7.4.1. Нотурдош диверсификациянинг ижобий ва салбий томонлари.

Нотурдош ёки конгломерат диверсификация молиявий нуқтаи-назардан бир неча жозибадорликка эга:

1.Тадбиркорлик таваккалчилиги бир неча соҳаларга тақсимланиши компанияни бирлик бизнесга боғланиб қолишдан сақлайди.

2.Молиявий ресурслар истиқболли, яхши фойда берадиган соҳаларга инвестиция қилинади.

3.Компаниянинг фойдалилиги муҳобиллашади, қайсики бир соҳадаги муваффақиятсизликлар бошқа соҳадаги муваффақиятлар билан ёпилади.

4. Келажакни яхши прогноз қилувчи раҳбарлар яширин фойда потенциали юқори бўлган компанияларни сотиб олсалар, уларнинг акция нархлари келажакда юқори бўлади

Нотурдош диверсификациянинг икки муҳим камчлиги – бу турли-туман бизнесларни бошқаришда раҳбариятнинг малакасини етиш-маслиги ва бизнесларнинг страте-гик мувофиқлиги таъминлайдиган рақобат устунлигининг мавжуд эмаслигидир.

«Агар янги бизнесда муаммолар пайдо бўлса нима қиламиз?» деган саволга жавоб салбий бўлса, демак бизнес катта таваккалчилик билан боғлиқ. Бизнесни қандай бошқаришни билмасангиз уни сотиб олмаслик лозим. Бир ёки бир неча стратегик хатолар (тармоқни жозибадорлигини нотўғри баҳолаш, янги бизнесдаги муаммолар, янги сотиб олинган компания имкониятларини ҳаддан зиёд оптимистик прогноз қилиш) корпоратив даромадларни ва бош компаниянинг акция нархларини кескин пасайишига олиб келади.

Диверсификация назариясида бизнеснинг сўниш цикларини мувофиқлаштириш орқали фойдани ошириш мавжуд бўлса ҳам, амалда бир-бирига қарама-қарши даврларда ҳаракатланувчи бизнеслар жуда кам учрайди. Кўпчилик бизнесларга яхши ва ёмон даврлар бир хил таъсир қилади. Ушбу камчиликларга қарамасдан нотурдош диверсификация баъзи ҳолатларда компания учун халоскор стратегия бўлиши мумкин.

Нотурдош диверсификациянинг асосий муаммоси бу диверсификация кенглигини аниқлашдан иборат. Бошқача қилиб айтганда, корпоратив портфел қанча нотурдош бизнесларни ўзида мужассам этишидир. Корпорация раҳбарлари нечта нотурдош бизнесларни муваффақиятли бошқаришга қобилияти етарли? Бунда «Қандай минимал диверсификация қониқарли ўсишни ва фойдани таъминлайди?» ва «Қанақа максимал диверсификацияни (пайдо бўлган мураккабликда) муваффақиятли бошқариш мумкин?» Оптимал миқдор ушбу икки чегара ўртасида жойлашган бўлади.

7.5. Қисқартириш ва воз кечиш стратегиялари.

Ҳаттоки яхши ўйланган диверсификация ҳам муваффақиятсизликка учраши мумкин. Бунда қуйидаги савол туғилади «Бизнесни давом эттириш керакми ёки ундан воз кечиш лозимми?» Пухта ўйланган бизнес муайян вақтда стратегик номувофиқликка эга бўлиши ва ўз жозибадорлигини йўқотиши мумкин. Бизнес ўз жозибадорлигини йўқотса, уни сотишга ҳаракат қилиш мақсадга мувофиқ. Одатда бундай бизнесдан тезроқ воз кечиш лозим. Бунда асосий савол «Агар бугунги кунда ушбу бизнес бизда мавжуд бўлмаганда, биз уни сотиб олармидик?»-дан иборат. Агар

жавоб «салбий» бўлса, унда ушбу бизнесдан воз кечиш лозим. Компанияни сотишда қандай қилиб бўлса ҳам, уни бировга сотишни эмас, у қандай компанияга максимал мос келишини ўйлаш лозим.

Лекин жозибасини йўқота бошлаган бизнесдан дастлабки даврда воз кечиш кўпроқ маблағни тежаб колади.

Портфелни қайта таркиблаш одатда, эски бизнесларни бартараф этишни ва янгиларини яратишдан иборат бўлади. Бунда нафақат заиф ва ностабил бизнеслардан, балки ўз стратегик мувофиқлигини йўқотган бизнеслардан ҳам воз кечилади. Уларнинг баъзилари жозибадор тармоқларда яхши фойда бераётган бўлса ҳам, улардан воз кечишга тўғри келади. Кенг диверсификациялашган компаниялар нотурдош бизнесларни бошқаришда пайдо бўладиган муаммоларни еча олмай, ўз портфелини қайта таркиблаш орқали œз фаолиятини асосий соҳаларда šicšартиради.

Агар корпорация раҳбарияти муайян бизнес стратегик номувофиқ ёки инвестициялар учун ўз жозибадорлигини йўқотган деб ҳисобласа, ушбу бизнесни бартараф этади.

Турдош диверсификацияни асосий мезонларига мос келмайдиган бизнеслардан ҳам воз кечилади, қолган бизнеслар стратегик мувофиқлаштирилади ва улардан юқори фойда олишга ҳаракат қилинади. Янги бизнеслар бош компанияни рақобат

мавқеини ошириш учун сотиб олинади. Бош компания асосий таянч соҳаларда муваффақият қозонишга қаратилган бўлади.

7.6. Корпорация стратегиясини қайта шўриш ёки қисқартириш ва буюртма портфелини реструктуризация қилиш.

Қайта қуриш стратегияси буюртма портфелини соғломлаштиришда қўлланилади. Мушкул аҳвол бир ёки бир-неча бизнес соҳаларидан келадиган зарарлар туфайли вужудга келиши мумкин. Қайта қуриш стратегияси зарар келтирувчи соҳаларни аниқлаб, таҳлил этиб, уларни фойда келтирадиган соҳага айлантириш демакдир.

Қисқартириш стратегияси бизнеслар кўламини торайтиришни назарда тутади. Раҳбарият диверсификация жуда кенг деган фикрга келса, компания ўз кучини бир неча асосий бизнес соҳаларига йўналтириши мумкин. Баъзи компаниялар бир неча йиллик уринишлардан кейин ҳам бизнесни самарадорлигини таъминлай олмайдилар ёки маблағ ва асосий фондлар етишмаслиги сабабли бизнесни қисқартиришга тўғри келади. Раҳбарият компания ресурслари жуда кенг тарқоқлашган деган фикрга келса ҳам, бизнес йўналишларини қисқартиришлари мумкин.

Реструктуризациялаш стратегияси. Бунда буюртма порфелининг таркиби жиддий ўзгартирилади. Масалан компания тўртта бизнесни сотди, тўрттасидан воз кечди, лекин ўн иккита бизнесни сотиб олди ва олтитасини ўз таркибида яратди. Демак, компания 18 та янги реструктуризация бизнесига эга бўлди.

Портфелни қайта таркиблаш компания бизнеслари таркибини ўзгартириш бўйича йирик стратегик бизнесларни сотиш ва сотиб олиш орқали амалга оширишни назарда тутади.

Реструктуризацияда қуйидаги шартлар бажарилса, мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

1. Таҳлил натижасида аниқлансаки, портфелда сўниб бораётган, секин ривожланаётган бизнеслар кўплиги сабабли компания келажаги хавф остида;
2. Компаниянинг бир ёки бир неча асосий бизнеси вазият қурбони бўлган;
3. Янги директор компания фаолият йўналишини ўзгартиришга қарор қилса;
4. Янги технологияларни кўплаб пайдо бўлиши натижасида компаниянинг бозор мавқеини мустаҳкамлашга тўғри келса;

5. Компаниянинг янги катта бизнесни сотиб олиши учун қулай имконият эски асосий бир неча бизнесларни сотилишини талаб килса;
6. Компаниянинг буюртма-портфели ўз жозибадорлигини йўқотиб компания келажаги хавф остида қолган бўлса, буюртма портфелини реструктуризация қилишга тўғри келади.

Нотурдош диверсификациянинг икки муҳим камчилиги бу - турли-туман бизнесларни бошқаришда раҳбарият малакасининг етишмаслиги ва бизнесларни стратегик мувофиқлиги таъминлайдиган рақобат устунлигининг мавжуд эмаслигидир.

7.7. Халқаро диверсификация стратегиялари.

Халқаро бизнесларга ва миллий бозорларга диверсификация бу халқаро диверсификациянинг хусусияти ҳисобланади. Бу ҳолатда раҳбарият кўп сонли стратегияларни яратишига ва тадбиқ этишига тўғри келади. Кўп миллатли диверсификациялашган корпорация раҳбарияти қайси мамлакатда қайси стратегик йўналишларга зўр бериш ва уни мувофиқлаш кераклигини яхши билишлари керак.

Корпорацияни штаб-квартира даражасида бизнесни стратегик мувофиқлаштиришдан мақсади корпоратив ресурсларнинг қудратини

ҳар бир миллий бозорда компанияни рақобат устунлигини оширишга йўналтиришдан иборат.

Халқаро диверсификациянинг ривожланиш босқичлари.

1960 йилларгача кўп миллатли корпорациялар турли мамлакатларда мустақил жойлашган филлиаллардан фойдаланар эдилар. Штаб-квартира кўринишидаги бошқарувнинг функциялари, молияни ва технологияни жорий этиш ва экспортни мувофиқлаштириш билан чегараланар эди. Маҳаллий шарт-шароитларни эътиборга олиш орқали рақобат устунлигига эга бўлиш, технологияни жорий этиш, ишлаб чиқариш ноу-хаусини, савдо маркасини, маркетинг ва бошқарув тажрибасини тадбиқ этиш кичик маҳаллий рақобатчиларни енгиш учун етарли эди.

Аммо 1970 йилларда маҳаллий шароитларни эътиборга олиш стратегияси ўз самарасини йўқота бошлади. Америка, Япония ва Европа компаниялари халқаро савдо-сотиқни либераллашуви орқали глобал масштабда халқаро экспансияни амалга ошира бошладилар. Кўп тармоқларда рақобат миллий бозорлардан глобал масштабга кўчди. Айниқса Япония компаниялари паст нархларда юқори сифатли товарларни таклиф этиш орқали халқаро бозорларни эгаллай бошладилар. Рақобатга бардош бериш учун халқаро компаниялар

интеграциялашувга мажбур бўлдилар. Ҳар бир мамлакатда товар номенклатурасини ишлаб чиқариш ўрнига ихтисослашув стратегиясини қўллаб, масштаб самарасидан фойдаланиш кенг тарқалди. Компаниянинг ишлаб чиқариш самарасини ошириш учун халқаро юк ташиш харажатларини қоплаш ҳам аниқ ҳисобланган эди. Глобал стратегия асосида фаолият юритадиган халқаро компаниялар ўз маҳсулотларини ишлаб чиқариш жараёнида паст маош тўлашдан, солиқлар пастлигидан, қулай валюта курсларидан, кредит сиёсатидан, давлат дотацияларидан ва экспорт кафолатларидан фойдалана бошладилар.

1980 йилларга келиб рақобат устунлигининг яна бир манбаи пайдо бўлди: бу турдош диверсификациянинг мувофиқлиги асосида бир неча турдош глобал тармоқларда кучли рақобат мавқеини яратиш бўлди. Диверсификация бир неча глобал тармоқларни қамраб олганда у диверсификациялашмаган халқаро компаниядан устун туради.

Кўп миллатли компаниянинг асосий ишлаб чиқариш тажрибаси турдош диверсификация орқали муайян рақобат устунлигига

Глобал тармоқларга диверсификация-лашган ва турдош технологиядан фойда-ланадиган кўп миллатли корпорациялар рақобат устунлигига эга бўладилар.

айланиши мумкин. Масштаб самараси ва таниқли савдо маркаси турдош бизнеслар самарадорлигини оширади. Масалан; “Honda” компанияси автомобиль, мотоцикл, газонокасилка, генератор, қайиқлар учун двигателлар, снегоход, қор кураш машиналар ва мотоблоклар ишлаб чиқаришда ўз савдо маркасидан фойдаланиб, турдош диверсификацияни қўллайди.

7.7.1. Диверсификациялашган кўп миллатли корпорацияларнинг рақобат устунлигининг манбалари.

Кўп миллатли компания асосий фаолиятда самарали тажрибага эга бўлиб, ундан муваффақиятли фойдаланиш учун турдош товарларга ва бизнесларга диверсификациялашуви ҳамда ушбу йўналишда штаб-квартира миқиёсида илмий изланишларни мувофиқлаштирилиши рақобат мавқеини келтириб чиқаради.

Инвестицияларни стратегик мувофиқлаштириш мавжуд бўлмаганда илмий изланишлар истиқболли соҳалар бўйича амалга оширилади. Натижада стратегик мувофиқлик яхлит таҳлил этилмай қолиб, қулай имкониятлардан маќрум бœлади.

Кўп миллатли компаниянинг диверсификация рақобат устунлигини навбатдаги манбаи диверсификацияни амалга ошириш

даврида ташкилот рақобатбардошлиги ва савдо маркасининг машҳурлиги билан боғлиқ. Буни Япония компаниялари “SanVo” ва “Matuchita” нинг рақобат кучи мисолида кўришимиз мумкин. Иккала компания ҳам глобал тармоқларга диверсификациялашган бўлиб, унинг кенг истеъмол моллари телевизор, кичик ҳажмдаги уй рœзҷор техникаси, персонал компьютерлардир. Ушбу компаниялар нафақат турдош технологиялардан фойдаланиб қолмайди, улар товар тақсимотида уни сақлашда ва транспортировкасида œз харажатларини пасайтирадилар. Бундай рақобат устунликларидан маҳаллий компаниялар фойдалана олмайдилар. Бундан ташқари улар ўз товарларининг кенг диверсификациясига эгалиги учун янги мамлакатлар бозорларига чиқиш имкониятларига ва нисбатан паст харажатларга эгалиги сабабли кириш ва чиқиш тўсиқларини осонлик билан енгиши мумкин.

Диверсификациялашмаган кўп миллатли ва маҳаллий компаниялар халқаро диверсификация компанияларига нисбатан заиф рақобат мавқеига эга. Маҳаллий диверсификациялашмаган компания миллий бозорда битта ёки бир нечта фойда олиш «қўрғонига» эга бўлиши мумкин. Лекин улар фақат битта бизнесга

тегишли бўлади. Бирлик бизнес эса халқаро диверсификациялашган компания олдида заиф ќисобланади.

Халқаро диверсификациялашган компания алмашлаб молиялаш имкониятига эга. Алмашлаб молиялаш янги бозорларга чиқиш учун муҳим омиллардан ҳисобланади. Халқаро диверсификациялашган компаниялар алмашлаб молиялашдан фойдаланмайдилар. Чунки нақд пул ва фойданинг бир қисми қисқа муддатли мақсадга мувофиқ харажатларга ёки янги бизнесга ва бозорга киришга сарфланиши мумкин, лекин бозорга чуқурроқ кириш ёки узоқ муддатли харажатларни қоплаш учун компания фойдасини чексиз сарфлаш иқтисодий кўрсаткичларни ёмонлаштиради. Пировард натижада компания ёки бизнес бозорга чиқиши билан фойдани ярата бошлаши лозим ёки ундан воз кечишга тўғри келади. Алмашлаб молиялаш қисқа муддатли харажатларни узоқ муддатли фойдалар ҳисобига қоплайдиган бўлса, мақсадга мувофиқ бœлади.

Турдош глобал тармоқларга диверсификация-лашган халқаро компанияларнинг рақобат мавқеи бирлик бизнесдаги маҳаллий ва халқаро компанияларнинг рақобат мавқеига нисбатан юқори.

7.8. Диверсификация стратегияларининг комбинациялари.

Юқорида келтирилган диверсификация стратегияларининг олти йўналиши бир-бирини инкор этмайди. Компания улардан кетма-кет ёки ушбу стратегиялар мажмуасидан фойдаланиши мумкин. Компания қандай стратегиядан фойдаланмасин у вазиятга мослашишга ҳаракат қилади. Қуйида диверсификация стратегияларини тадбиқ этиш орқали шаклланадиган бизнес портфелининг рœйхати келтирилган:

- Асосан бирлик бизнесда товар сотиш ҳажмини таъминловчи корхона ва турдош ва нотурдош бизнесларда ўртача диверсификациялашган буюртма портфелига эга корхона (товар сотилиш ҳажмини учдан бир улушини таъминлайди).
- Тор диверсификациялашган корхона бир неча турдош бизнесларга эга (иккидан бешгача).
- Кўпчилик турдош бизнеслардан иборат кенг диверсификациялашган компания.
- Бир неча нотурдош (иккидан бешгача) бизнеслардан иборат тор диверсификациялашган компания.

- Кўпчилик нотурдош бизнеслардан иборат кенг диверсификациялашган компания.
- Кўп тармоқли корхона нотурдош тармоқларга диверсификациялашган буюртма портфели эса турдош бизнеслардан иборат, яъни бир неча нотурдош бизнесларда турдош бизнесларга эга.

Таянч вазиятлар.

Кўпчилик компаниялар иқтисодиётнинг битта тармоғида илдиз отган бўлади. Улар бошқа тармоқларга диверсификациялашган бўлсалар ҳам, тушум ва даромадларнинг катта қисмини ўзларининг тармоқларидан оладилар. Компания фойдани ошириш имкониятига диверсификация ёрдамида эришадиган бўлса, ушбу диверсификация жозибадор бўлади. Диверсификациянинг вазифаси акцияларни биржадаги нархини оширишдан иборат. Диверсификациялашган бизнеслар гуруҳи бош компания раќнамолигида алоҳида тарқоқ бизнесларга нисбатан яхшироқ ишлайдиган бўлса, диверсификация бозор қийматига эга бўлади.

Диверсификацияга икки турдаги фундаментал ёндашувлар мавжуд – турдош ва нотурдош бизнесларга диверсификация. Турдош

бизнес фойдаси учун далиллар стратегик характерга эга. Бизнес стратегик мувофиқликка эга бўлади, қачонки:

1) масштаб самарадорлигига эга бўлса ёки технологияни, ишлаб чиқариш қувватларини, функционал имкониятларни, тақсимот системаларини ва савдо маркаларини умумлаштириш натижасида харажатларни тежаш мумкин бўлса;

2) билимларни, малакали ходимларни ёки технологик тажрибаларни ўзаро алмаштириш мумкин бўлса;

3) диверсификация стратегиясидан фойдаланиш мумкин бўлса.

Нотурдош диверсификация фойдаси учун асосий далил бу қулай молиявий шароитда сотиб олинган ва яхши фойда олиш потенциалига эга ҳар қандай бизнес диверсификация учун тўғри келади. Нотурдош диверсификация бу асосан диверсификацияга молиявий ёндашувдир. Чунки молиявий манфаатларга нисбатан стратегик мувофиқлик иккинчи даражали ҳисобланади. Нотурдош диверсификация рақобатбардошликнинг стратегик мувофиқлик берадиган устунлигидан воз кечади, чунки унда қуйидаги имкониятлар мавжуд: 1)тадбиркорлик таваккалчилигини ҳар хил тармоқларга тақсимлаш; 2) тезкорлик билан молиявий муваффақиятга эришиш имкониятига эга бўлиш. Лекин ушбу имкониятлардан

фойдаланиш учун ташкилот раҳбари етарли иқтидорга, билимга ва тажрибага эга бўлиши лозим.

Диверсификация ниҳоясига етганидан сўнг корпорация раҳбарларининг асосий вазифаси узоқ муддатли самарали буюртма портфелини яратишдан иборат. Диверсификация компанияларининг фаолиятини яхшилайдиган 6 та ёндашувлар мавжуд: 1) янги ишлаб чиқаришни сотиб олиш; 2) компания йўналишига тўғри келмай қолган заиф бизнесларни сотиш; 3) компания келажаги ноаниқ ва унинг фаолияти қониқарсиз бўлса, буюртма портфелини таркибини реструктуризация килиш; 4) тор диверсификациялашган базага ўтиш; 5) кўп миллатли диверсификацияга ўтиш; 6) истиқболи ноаниқ ва зарар келтирувчи бизнеслардан воз кечиш.

Кўп миллатли диверсификация стратегияси кўплаб миллий бозорларга киришни назарда тутади. Кўп сонли стратегияларни яратилишининг ва бошқарилишининг мураккаблигига қарамай, кўп миллатли диверсификация рақобатбардошлик нуқтаи-назаридан муваффақиятли бўлиши мумкин. Кўп миллатли диверсификация бир неча глобал тармоқларда мустаҳкам рақобат мавқеига эга бўлиш учун стратегик мувофиқлик устунлигидан фойдаланилади. Ушбу устунликлардан яхши фойдаланилса, рақобатчилардан узиб кетиш

мумкин. Битта миллий бозорда ва тармоқда фаолият кўрсатувчи компания ягона фойда «қўриқхонаси»га яъни мамлакатнинг миллий бозорига эга бўлади. Битта тармоқда фаолият кўрсатувчи кўп миллатли компания эса бир неча мамлакатларда фойда «қўриқхонаси»га эга бўлади. Ушбу компаниялар ѓам ўз навбатида ўз «қўриқхона»ларида ҳужумкор ҳаракатларни амалга ошириш имкониятига эга кўп миллатли диверсификация компанияси олдида заиф ҳисобланади. Чунки кўп миллатли диверсификация компанияси масштаб самараси яратадиган паст харажатлар устунлигидан фойдаланиб, нархларни пасайтириш орқали бозорларни эгаллаши мумкин. Кўп миллатли диверсификация компанияси ушбу устунликдан фойдаланмай ҳам бошқа бизнеслардан келадиган фойда ҳисобига нархларни пасайтириш орқали битта тармоқда ишлайдиган миллий ва кўп миллатли компанияларни молиявий ва рақобат вазиятини мушкул ҳолатга тушириши мумкин. Кўп миллатли диверсификация компанияси катта рақобат потенциалига эга.

Тест саволлари

1. Диверсификациялашмаган компания раҳбарияти нечта тармоқдаги вазиятни ўрганиши керак?

1. битта тармоқдаги;

2. иккита тармоқдаги;
3. учта тармоқдаги;
4. тўртта тармоқдаги.

2. Диверсификациялашган компания раҳбарияти нечта тармоқдаги вазиятни ўрганиши керак?

1. битта тармоқдаги;
2. иккита тармоқдаги;
3. учта тармоқдаги;
4. компаниянинг ҳамма бизнес тармоқларини.

3. Диверсификациялашган компаниянинг стратегияси нималарни акс эттириши лозим?

1. компания фаолиятини муайян тармоққа йўналтириш тўғрисидаги қарорларни; диверсификация компаниясининг узоқ муддатли портфели режасини...
2. бирлик бизнесни ривожлантириш тўғрисидаги қарорни; диверсификация компаниясининг узоқ муддатли буюртма портфелини режасини....
3. турдош ва нотурдош бизнесларга диверсификация стратегиясини; компания фаолиятини муайян тармоққа йўналтириш тўғрисидаги қарорни....
4. диверсификациялаш стратегиясининг асосий тамойилларини; Рақобат бозорининг асосий сигментларини структурасини.....

4. Компанияларнинг диверсификацияга ўтиши қачон стратегик устунликка эга бўлади?

1. компаниянинг асосий бозорида имкониятлари ошиб борса;
2. компаниянинг асосий бозорида имкониятлари қисқариб борса;
3. компаниянинг асосий бозорида имкониятлари ўзгармаса;
4. компаниянинг асосий бозорида рақобат кескинлашса.

5. Бирлик бизнеснинг жозибадорлиги нималардан иборат?

1. ҳамма кучлар бир йўналишда ҳаракат қилади;
2. ресурслар тежамкорлик билан сарфланади;
3. раҳбарият бизнес билан бевосита мулоқотда бўлади;

4. ҳамма жавоблар тўғри.

6. Ҳамма кучлар бир йўналишда ҳаракат қилади. Ресурслар тежамкорлик билан сарфланади. Раҳбарият бизнес билан бевосита мулоқотда бўлади. Бизнес тажрибаси қўл келади.

1. диверсификациялашган компанияга;
2. диверсификациялашмаган компанияга;
3. стратегик алъянсларга;
4. турдош бизнес компанияларига.

7. Агар муайян тармоқда сўниш даври бошланса, қандай компаниялар хавф остида қолади?

1. диверсификациялашган компаниялар;
2. диверсификациялашмаган компаниялар;
3. стратегик алъянслар;
4. турдош бизнес компаниялари.

8. «Ҳамма тухумларнинг битта саватга жойлаштирилиши» қандай компаниянинг хавф-хатари ҳисобланади?

1. диверсификациялашган компаниялар;
2. диверсификациялашмаган компаниялар;
3. стратегик алъянслар;
4. нотурдош бизнес компаниялари.

9. Диверсификациянинг неча асосий вазиятлари мавжуд?

1. битта;
2. иккита;
3. учта;
4. тўртта.

10. Диверсификациянинг неча асосий вазиятлари қайсилар?

1. компаниянинг бозор улиши – катта, кичик;
1. бозорнинг ўсиш тезлиги – секин, тезкор;
2. компаниянинг товарлари сифати – юқори, паст;
3. компаниянинг рақобат вазияти – кучсиз, кучли;

4. бозорнинг ўсиш тезлиги – паст, юқори;
5. компаниянинг рақобат вазияти – фойдали, зарарли;
6. бозорнинг ўсиш тезлиги – секин, кескин.

11. Чоп этиш машиналарини ва лентали кассеталарни йўқ бўлиб кетиши қайси компанияни хавф-хатари ҳисобланмайди?

1. диверсификациялашган компаниялар;
2. диверсификациялашмаган компаниялар;
3. стратегик алъянслар;
4. турдош бизнес компаниялари.

12. Муайян бизнес турлари мажмуасидан пайдо бўладиган рақобат устунлиги қандай компанияга тегишли?

1. диверсификациялашган компаниялар;
2. диверсификациялашмаган компаниялар;
3. стратегик алъянслар;
4. турдош бизнес компаниялари.

13. Корпоратив диверсификациянинг асосий мақсади нималардан иборат?

1. компаниянинг бизнеслари сонини кўпайтиришдан;
2. компанияни бирлик бизнесдан диверсификацияга ўтказишдан;
3. бирлик бизнесни ривожлантиришдан;
4. акцияларни биржадаги нархини оширишдан.

14. Диверсификация компаниясининг стратегияси қанақа таҳлиллардан ўтиш лозим?

1. меҳнат унумдорлиги, фойдалилик, новаторлик ва технология;
2. даромад, сифат, эрганомика ва паст харажатлар;
3. бозор улуши, фойда, мақсадли бозор ва ташқи муҳит омиллари;
4. жозибадорлик, тармоққа кириш харажатлари ва тараққиёт ёндашувлари.

15. Янги тармоқларга кириш. Турдош ёки нотурдош бизнесга кириш. Воз кечиш, қисқартириш, йўқ қилиш, янгилаш, реструктуралаш…

1. кўп миллатли диверсификация стратегияси;
2. нотурдош диверсификация стратегияси;

3. диверсификация стратегияси;
4. бирлик бизнес стратегияси.

16. Янги бизнесларга кириш неча хил шаклда бўлади?

1. икки шаклда – сотиш ва сотиб олиш;
2. уч шаклда – сотиб олиш, яратиш ва қўшма корхоналар тузиш;
3. вариантлар мажмуаси шаклида – алмаштириш, қисқартириш, воз кечиш;
4. тўрт шаклда – сотиб олиш, яратиш, регионал корхоналар тузиш, қўшма корхоналар тузиш.

17. Мақсадли бозорга тезкор кириш усули бу:

1. бизнесни сотиб олиш;
2. бизнесни яратиш;
3. қўшма корхона тузиш;
4. бизнесни сотиш.

18. Қувватларни ишга тушириш учун вақт етарли бўлса; Рақобатчилар самарали қаршилик кўрсата олмаса; Компанияни яратиш уни сотиб олишга қараганда тежамли бўлса:……

1. қўшма корхона яратиш вазиятлари;
2. трансмиллий корхона яратиш вазиятлари;
3. янги корхоналарни яратиш вазиятлари.
4. ҳар-қандай бизнесга кириш вазиятлари.

19. Қуйидаги уч вазият – корхона самарасиз ва таваккалчилик даражаси юқори; Бир-неча корхоналарни ресурсларини бирлаштириши рақобатдошликни оширади; Квота ва солиқларни миллий ва сиёсий тўсиқларни енгиш воситаси. Булар тегишли:

1. қўшма корхонага;
2. трансмиллий компанияга;
3. янги корхоналарга;
4. диверсификация команиясига.

20. Бизнесларда стратегик мувофиқлик мавжуд бўлса бу:

1. диверсификациялашмаган бизнес;

2. турдош бизнес;
3. нотурдош бизнес;
4. диверсификациялашган бизнес.

21. Технологияни ва ишлаб-чиқариш усулларининг умумийлиги, тажрибадан фойдаланиш, таъминотчиларни ўзгартирмаслик, умумий савдо маркасидан фойдаланиш бу:

1. диверсификациялашмаган бизнес устунлиги;
2. турдош бизнес устунлиги;
3. нотурдош бизнес устунлиги;
4. диверсификациялашган бизнес устунлиги.

22. Нотурдош диверсификациянинг асосий мақсади нимадан борат?

1. молиявий манфаатлар;
2. стратегик мувофиқлик;
3. бизнеслар мажмуасидан фойдаланиш;
4. квота, солиқ, миллий ва сиёсат тўсиқларни енгиш.

23. Темир йўл орқали юк ташиш, нефт газ қазиб олиш, кўчмас мулкни баҳолаш... Булар:

1. турдош диверсификациялаш стратегияси намуналари;
2. нотурдош диверсификациялаш стратегияси намуналари;
3. диверсификациялаш стратегияси намуналари;
4. диверсификацияланмаган стратегия намуналари.

24. Чақалоқлар ва аёллар учун товарлар ишлаб-чиқариш, жарроҳлик ва касалхона жиҳозлари, стоматология жиҳозларини ишлаб-чиқариш... Булар:

1. турдош диверсификациялаш стратегияси намуналари;
2. нотурдош диверсификациялаш стратегияси намуналари;
3. диверсификациялаш стратегияси намуналари;
4. диверсификациялашмаган стратегия намуналари.

25. Масштаб самараси қандай намоён бўлади?

1. икки ёки унда кўпроқ бизнесларни корпоратив бошқаруви харажатларни пасайтиради;

2. замонавий технология ишлаб-чиқариш унумдорлигини оширади;
3. самарали сифат назорат системаси нуқсонлар сонини камайтиради;
4. мақсадга мувофиқ келадиган масштаб самараси таъминланади.

26. Турдош бизнесларнинг мувофиқлиги: Ишлаб-чиқариш мувофиқлиги: Бошқарув мувофиқлиги. Булар:

1. самарадорлик мувофиқлиги;
2. рақобатдошлик мувофиқлиги;
3. стратегик мувофиқлик;
4. тактик мувофиқлик.

27. Технологияни, ишлаб-чиқариш қувватларини, тақсимот системаларини ва савдо маркаларини умумлаштириш натижасида харажатларни тежаш мумкин бўлса, бу:

1. диверсификация стратегияларининг ўзаро мувофиқлиги;
2. янги бизнеснинг стратегик мувофиқлиги;
3. нотурдош бизнеснинг стратегик мувофиқлиги;
4. турдош бизнеснинг стратегик мувофиқлиги.

28. Кўп миллатли диверсификация стратегияси:

1. ҳудудий бозорларни назарда тутади;
2. глобал бозорларни назарда тутади;
3. маҳаллий бозорларни назарда тутади;
4. миллий бозорларни назарда тутади.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. ¡збекистон Республикаси: Šонун ва фармонлар. Тошкент., 2005й.

2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2007г.

3. Гулидов И.Н., Гулидова Ю.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ИД Форум, 2007г.

28. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб.пособие/Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010г.

4. Скрынченко Б.Л. Стратегический менеджмент. Учебное пособие**.** – М.: Экзамен XXI, 2008г. 38. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа , - М., Изд: Вильямс, 2009г.

5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа , - М., Изд: Вильямс, 2009г.

6. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента**.** – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008г.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯЛАШГАН КОМПАНИЯЛАРНИ СТРАТЕГИК ТАҲЛИЛ ЭТИШ.

Компания диверсификацияга ўта бошлаганда унинг олдида 3 та стратегик муаммо пайдо бўлади.

1. Ҳозирда компания шуғулланадиган фаолиятлар қанчалик жозибадор?
2. Компания ҳозирги фаолиятини давом эттирса, келажакда қандай натижаларни кутиш мумкин?
3. Агар юқоридаги икки саволга жавоб қониқарсиз бўлса, келажакдаги натижаларни яхшилаш учун қанақа фаолиятдан воз кечиш лозим, умуман яна қанақа янги соҳаларга киришга тўғри келади?

Диверсификациялашган компанияларни стратегик таҳлил этиш, бирлик бизнес билан шуғулланувчи компанияларни таҳлил этишга ўхшайди. Диверсификация компанияларни тўғри таҳлил этиш ва қанақа стратегик ҳаракатларни амалга ошириш мумкинлиги қуйидаги 8 қадамда аниқ кўринади:

1. Компаниянинг жараёний стратегиясини аниқлаш;

2. Компаниянинг буюртма портфели характерини (билиш) тасаввур этиш учун бир ёки бир неча альтернатив портфелларни яратиш;
3. Компанияни бизнес йўналишларининг узоқ муддатлик жозибадорлигини таққослаш;
4. Компанияни бозор мавқеини мустаҳкамлигини билиш учун мос бизнес йўналишларида унинг рақобат мавқеини таққослаш;
5. Келажак натижаларни ҳисобга олган ҳолда ташкилот бўлинмаларини баҳолаш;
6. Ташкилот бўлинмалари стратегиясини компания стратегиясига мослигини баҳолаш;
7. Янги соҳаларга маблағ киритишни навбатини аниқлаш. Капитал киритиладиган соҳа стратегиясини (ҳужумкорлик, экспансия, мустаҳкамлаш ва ҳимоя, ўзгартириш, воз кечиш ва қисқартиришлар) аниқлаш;
8. Компания самарадорлигини ошириш учун янги стратегик ҳаракатларни яратиш. Буюртма портфелини реструктуразация қилиш ҳамда компаниянинг ресурсларини кўпроқ самара берадиган соҳаларга йўналтириш.

8.1. Жараёний корпоратив стратегияни аниқлаш.

Диверсификация компаниясининг стратегиясини таҳлили компаниянинг жараёний стратегиясини таҳлилидан бошланади. Диверсификациялашган компаниянинг тадбиркорлик портфелини баҳолашни диверсификация стратегиясини аниқ белгилашдан бошлаш тавсия этилади. Диверсификациялашган компаниянинг стратегиясини таҳлилида қўйидагиларга эътибор бериш лозим:

Диверсификациялашган компаниянинг тадбиркорлик портфелини баҳолаш диверсификация стратегиясини аниқ белгилашдан бошланади.

1. Компаниянинг диверсификация кўлами қандай?
2. Компания портфели турдош ёки нотурдош диверсификациялашганми?
3. Компания ички ёки ташқи бозорга (кўп миллатли, глобал) йўналтирилганми?
4. Асосий хўжалик бирликларининг охирги қадамлари қандай бўлган?
5. Фаолият йўналишини кенгайтиришга ва мавқеини мустаҳкамлашга қаратилган қандай тадбирлар амалга оширилган?

6. Ўз жозибасини йўқотган соҳалардан воз кечишга қаратилган қандай тадбирлар амалга оширилган?
7. Рақобат устунлигидан фойдаланиш учун диверсификация йўналишларига раҳбарият қандай эътибор берган?
8. Хўжалик бирлигига сарфланган капитал нисбати қандай?

Компаниянинг жорий стратегияси тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлгандан сўнг, раҳбарият маъқул кўрадиган ўзгаришларни амалга оширишга ўтиш мумкин.

8.2. Диверсификациялашган компаниянинг буюртма портфелларини матрицали баҳолаш усуллари.

Портфель матрицаси икки ўлчамли график бўлиб, у диверсификациялашган компаниянинг мавқеини белгилайди.

Компания фаолиятини баҳолашда энг кўп фойдаланиладиган усуллардан бири – бу портфелни матрицали баҳолаш ҳисобланади. ***Портфел матрицаси*** – бу икки ўлчамлик график бўлиб, диверсификациялашган компаниянинг ҳар бир бизнес йўналишининг стратегик мавқеини намойиш этади. Стратегик вазиятни акс эттирувчи ҳар қандай жуфт кўрсаткичлар

Тадбиркорлик портфели матрицаси бу икки ўлчамлик график бўлиб, у диверсификациялашган компанияни фаолият турларининг стратегик вазиятини акс эттиради.

ёрдамида матрицани шўриш мумкин. Энг кўп фойдаланиладиган кўрсаткичлар тармоқнинг ўсиш тезлиги, бозор улуши, тармоқнинг узоқ муддатли жозибадорлиги, рақобатбардошликнинг кучли томонлари, бозорнинг ривожланиш босқичлари ва бошқа шу кабилар ҳисобланади. Одатда матрицанинг бир томони тармоқнинг жозибадорлигини бошқа томони эса компаниянинг тармоқдаги кучли вазиятини ифодалайди. Матрицанинг қуйидаги уч туридан кўпроқ фойдаланилади. Бу Бостон консультатив гуруҳи (БКГ), тармоқнинг жозибадорлиги – компаниянинг кучли томонлари (General Electric–GE) ва тармоқнинг ҳаётий цикл матрицаларидан иборат. Портфелни баҳолашнинг БКГ матрицаси тўртта квадратдан иборат. БКГ матрицаси 8.1. расмда келтирилган.

Портфелнинг БКГ матрицаси компания корхоналарининг вазиятини муайян тармоқнинг ўсиш тезлигини ва бозорнинг нисбий улушини инобатга олган ҳолда ифодалайди.

Матрица тармоқнинг ўсиш тезлиги ва бозорнинг нисбий улуши кўрсаткичлари асосида қурилади. Ҳар бир хўжалик бирлиги ёки бизнеслар (матрицада айлана кўринишида) квадратларнинг бирида тасвирланади. Бунда айлананинг ўлчами компаниянинг умумий портфелидаги даромад улушини акс эттиради.

БКГ услубиятига асосан дастлаб, тармоқнинг «юқори» ва «паст» тезлиги ихтиёрий равишда реал ялпи миллий маҳсулот билан

инфляция йиғиндисидан икки баробар юқори даражада олинган эди, лекин ушбу чегарани ҳар қандай (5%, 10% ва ҳоказо) даражада ўтказиш мумкин. Ўсиш тезлиги иқтисодиётдаги ўсишдан юқори бизнеслар «тез ўсиш», иқтисодиётдаги ўсишдан паст бизнеслар эса, «секин ўсиш» (секин ўсиш тармоқлари – бу етук қариб бораётган, турғун ёки сўниб бораётган тармоқлар) квадратларига жойлаштирилади. Юқори ва паст ўсишни бир-биридан ажратиб турадиган чизиқни камдан-кам ҳолларда 5% дан пастдан ўтказишга тўғри келади.

Бозорнинг нисбий улуши - бу мос тармоқларда муайян корхонани бозор улушининг энг йирик рақобатчини бозор улушига нисбати билан аниқланади. Бунда бозор улуши сўмда эмас, натурал кўрсаткичларда ифодаланади.

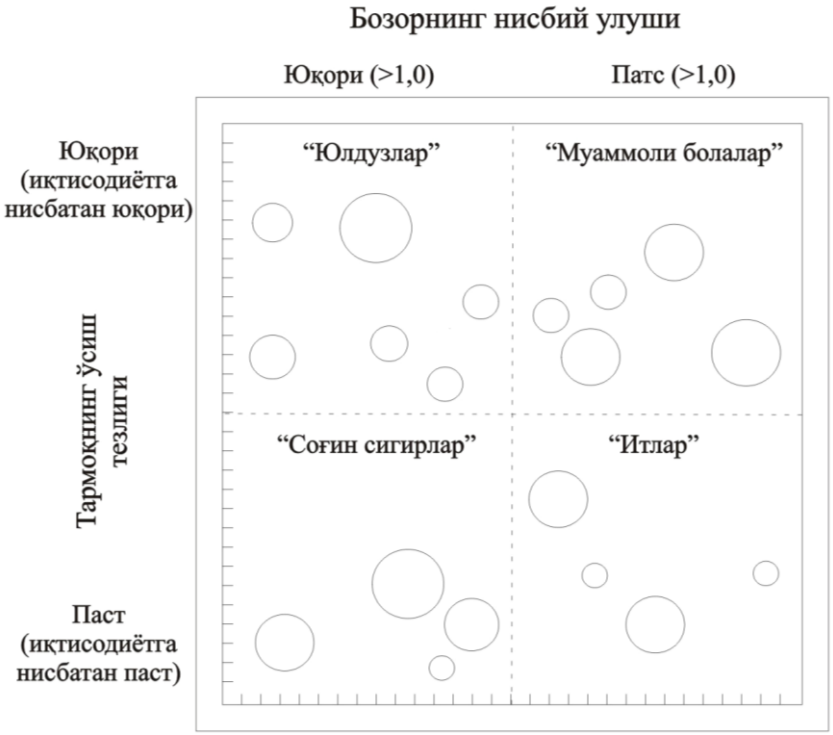
БКГ матрицасининг дастлабки вариантларида юқори ва паст бозор улушлари ўртасидаги чегара, 8.1. расмда кўрсатилгани каби, 1,0 га тенг сатҳдан ўтади. Чегара 1,0 га тенг бўлган ҳолда матрицанинг чап томонидаги икки квадратда ўз тармоғида сардор фирмалар (бизнеслар) акс эттирилади. Ўнг томондаги икки квадратдан эса, сардорларни таъқиб этувчи компаниялар жой эгаллайди. Уларни сардорлардан орқада қолишини нисбий бозор улуши ифодалайди.

Бозор улушининг 0,10 га тенг нисбати муайян фирманинг сардорларга нисбатан бозор улуши 1/10 эканлигини, 0,80 тенг нисбат эса 4/5 ёки сардор фирманинг бозор улуши 80% эканлигини билдиради. Кўпчилик портфел таҳлилчилари юқори ва паст бозор улушининг 1,0 га тенг нисбий улушини ноўрин шафқатсиз мезон деб ҳисоблайдилар, чунки ушбу вазиятда чап томонда жойлашган икки квадратдан фақат ўз тармоғида энг катта товар сотиш ҳажмига эга бўлган фирмалар жой олади. Айрим тадšишотчилар 0,75-0,8 даражасидаги нисбий улушни белгилашни таклиф қиладилар. Шундай бўлганда, чап квадратларда бозор мавқеи ҳақиқатан ҳам кучли фирмалар жойлашади (улар бозор сардорлари бўлмасликлари мумкин), ўнг квадратларда улардан заифроқ фирмалар жойлашади.

БКГ нинг «ўсиш улуши» матрицасини қуришда фирманинг амалдаги бозор улушига қараганда нисбий улуш тушунчасидан фойдаланиш аналитик жиҳатдан тўғрироқ ҳисобланади. Чунки бозорнинг нисбий улуши фирманинг бозордаги рақобат мавқеини аниқроқ акс эттиради. Нисбий улуш харажатлар нисбатини ва масштаб самарасини ҳам акс эттириши муҳим аҳамиятга эга. Йирик фирмалар кичик фирмаларга нисбатан пастроқ солиштирма харажатларда товар ишлаб чиқарадилар. Улар бундай устунликка

илғор технологик ишлаб чиқаришнинг масштаб самараси ҳисобига эришадилар.

Масалан:



Агар бозор етакчиси «А» бозорнинг 30% га биз эса «В» 15% га эга бўлсак, демак бизнинг бозор улушимиз 0,5 га тенг бўлади.

Агар «В» фирмаси 40%, унинг асосий рақобатчиси «А» фирмаси 30% бозор улушига эга бўлса, «В» нинг бозор улуши 1.33 га тенг бўлади.

Демак ўз тармоғида 1 да юқори бозор улушига эга ташкилот ўз соҳасининг етакчиси ҳисобланади.

Бозор улуши бўйича рақобатчилардан камроқ улушга эга бизнеслар 1.0 дан пастроқ нисбий улушга эга бизнеслар қаторида жой олади.

Расм 8.1. Бозорнинг нисбий улуши. Бостон консультатив гуруҳи матрицаси.

Лекин БКГ пастроқ нисбий харажатлар фақат масштаб самарасидан иборат эмаслигини исботлайди. Ишлаб чиқариш ҳажми ошиб борган сари билим ва тажриба ҳам ошиб боради улар пировард натижада харажатларни пасайтиришнинг янги йўлларини очиб беради. БКГ ***ишлаб чиқаришнинг кумулятив нисбатини*** ва янада паст солиштирма харажатларни ўқиш, ўрганишнинг эгри чизиғи сифатида намойиш этади. Ўқиш, ўрганиш эгри чизиғининг тармоқдаги сезиларли самараси бозорнинг катта улуши рақобат устунлиги сифатида қаралишини яъни, энг катта бозор улушига эришган рақобатчи харажатларда ҳам тежамлироқ эканлигини ва у бундан товарларга пастроқ нарх белгилашда ва харидорлар сонини оширишда, сотиш ҳажмини кўпайтиришда, бозор улушини ва фойдани оширишида фойдаланиши мумкинлигини билдиради. Ўқиш эгри чизиғининг самараси қанчалик юқори бўлса, унинг фирма стратегиясини яратишга таъсири шунчалик кучли бўлади.

Бозорнинг нисбий улуши – бу рақобат кучини аниқроқ намойиш этувчи кўрсаткич бўлиб, бозор улушини оддий фоизларда ифодалаганга қараганда афзалроқдир.

«Ўсиш–улуш» матрицасининг хусусиятларини этиборга олган ҳолда, (расм 8.1) корхонанинг буюртма портфелидаги ўзгаришларни таҳлил этишга киришишимиз мумкин.

«Сўроқ белгиси» ёки «муаммоли болалар». БКГнинг «ўсиш-улуш» матрицасининг юқори ўнг томонида жойлашган хўжалик бирликлари, бизнеслар «сўроқ белгиси» ёки «муаммоли болалар» деб аталади. Тармоқ бозорининг тезкорлик билан ўсиши уларни жозибадор қилади. Лекин ушбу бизнесларнинг бозордаги кичик улуши уларни йирикроқ ва самаралироқ рақибларга қарши мувофаққиятли курашиши мумкинлигига шубҳа туғдиради. Шунинг учун улар «сўроқ белгиси» ёки «муаммоли болалар» деб белгиланади. Ушбу турдаги корхоналар «нақд пул буқалари» деб ҳам аталади, чунки уларнинг нақд пулга бўлган иштаҳаси жуда юқори (тез ўсишни молиялаш ва янги маҳсулотни яратиш учун катта ҳажмдаги инвестициялар талаб қилинади). Лекин шу билан бирга уларда нақд пул яратишнинг ички имкониятлари юқори эмас (кичик бозор улушига эга ўқиш эгри чизиғи ва масштаб самараси паст, демак фойда меъёри ҳам юқори эмас). Тез ўсадиган тармоқда жойлашган бундай корхоналар фақат тез ўсиб бораётган бозордан орқада қолмаслик учун катта ҳажмдаги нақд пулни, агар у ўз тармоғида сардор бўлишни

истаса, ундан ҳам кўпроқ нақд пулни талаб қилади. Шу сабабли ушбу корхонанинг бош компанияси шунчалик катта молиявий ресурсларни сарфлашни ўйлаб кўриши лозим.

Бундай вазиятда БКГ қуйидаги икки стратегик вариантларни қўллаш мумкин деб ҳисоблайди: 1) инвестициянинг ҳужумкор стратегиясидан фойдаланиш ва уни кенгайтириш, тармоқнинг тез ўсиш имкониятларидан фойдаланиш; 2) агар ишлаб чиқариш қувватларини ошириш ва бозор улушини кенгайтириш харажатлари потенциал фойдадан юқори бўлса, корхонадан воз кечишга тўғри келади. Агар муаммоли корхона (бизнес) тезкор ўсиш стратегиясини амалга ошира олмаса ва бозор улушини ўстириш имконини топа олмаса, у йирик фирмалар билан паст харажатлар йўналишида рақобатлаша олмайди. Бундай вазиятда ушбу бизнес бирлигида воз кечишдан бошқа илож қолмайди. БКГ стратегиялари «сўроқ белгиси» («муаммоли болалар») каби корхоналарга нисбатан қуйидаги тавсияни берадилар. Агар заиф бизнес бирлиги ўқитиш эгри чизиғи бўйича сардорларни қувиб етиш имконига эга бўлмаса, улардан воз

«Сўроқ белгиси» каби корхоналарни стратегиясига нисбатан тадбир - чоралар ҳужумкор инвестицияни киритиш орқали уни «юлдузга» айлантиришдан ёки ресурсларни бошқа истиқболли бизнесга йўналтириб, ундан воз кечишдан иборат.

кечиш лозим. Катта ўсиш потенциалига эга эртанги кун «юлдузларига» йирик инвестицияларни киритиш мақсадга мувофиқ.

«Юлдузлар». Катта нисбий бозор улушига ва тезкор ўсиш имкониятига эга корхоналар БКГ таснифи бўйича «юлдузлар» гуруҳига киради. Чунки улар юқори фойда ва тезкор ўсиш бўйича аъло даражали имкониятларга эга. Компания ўз буюртма портфелини самарадорлигини оширишда айнан шу хўжалик бирликларига таянади. «Юлдузлар»нинг бозордаги мавқеини ва бозор улушини инобатга олсак, ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва айланма маблағларга бўлган эҳтиёжни қоплаш учун улар катта нақд пул ҳажмини талаб қилади. Лекин улар паст харажатли бўлганлиги сабабли катта нақд пул оқимини ҳам таъминлайди. Баъзи бизнеслар ички нақд пул эҳтиёжини ўзлари қоплайдилар бошқалар эса, бош компаниядан инвестицияларни талаб қилади. Одатда кучли бозор мавқеига эга бўлиб, ўсиш тезлиги секинлашиб бораётган бизнеслар бош компанияни инвестицияларини талаб қилмайди. Лекин шаклланиш жараёнида бўлган ёш «юлдузлар» катта ҳажмдаги инвестиция капиталини талаб қилади.

«Соғин сигирлар». БКГ матрицасига мувофиқ катта нисбий

«Соғин сигирлар» квадратида жойлашган корхоналар диверсификациялашган компанияни буюртма портфелининг қимматли қисми бўлиб, у янги бизнесларни сотиб олиш, инвестицияларни таъминлаш ва дивидентларни тўлаш учун керакли нақд пул ҳажмини яратади.

бозор улушига эга бизнеслар секин ўсаётган тармоқларда жойлашган бўлса, улар «соғин сигирлар» деб аталади. Бундай корхоналар ички ўсиш ва қайта молиялаш эҳтиёжларига қараганда кўпроқ нақд пул ҳажмини яратади. Ушбу квадратларда жойлашган бизнесларни «соғин сигирлар» деб аталишининг икки сабаби мавжуд. 1) катта бозор улушига эгалиги ва тармоқда сардорлиги сабабли у юқори фойда олиш ва товар сотишнинг катта ҳажмига эга бўлиши мумкин. 2) муайян тармоқнинг ўсиш тезлиги юқори бўлмаганлиги учун одатда жорий операциялардан келадиган нақд пул оқими унинг эҳтиёжларини қондиради ва бозорда рақобат мавқеини таъминлаш имконини беради.

Бугунги «соғин сигирлар» бу кечаги «юлдузлар» бўлиб, улар аста-секинлик билан, тармоқдаги маҳсулотга бўлган талаб тўйиниб борган сари юқори квадратдан пасткисига кўчиб ўтган. «Соғин сигирлар» ўсиш жиҳатидан паст жозибали бўлса ҳам, улар қимматли бизнесларни ўзида мужассам этади. Улар келтирадиган нақд пул оқими янги шаклланаётган «юлдузлар»га ёки «муаммоли болалар»дан қайта яратилаётган «юлдузлар»га инвестиция қилинади. Кичик «соғин сигирлар»ни бозор мавқеини ҳимоя қилиш учун ҳамма тадбир-чораларни амалга ошириш зарур. Бунда мақсад бошқа бизнес

бирликларида фойдаланиш мумкин бўлган самарали нақд пул оқимини таъминлайдиган «соғин сигирлар»нинг бозор мавқеини ҳимоя қилишдан иборат. Заифлашиб бораётган (мос квадратнинг пастки ўнг томонидан ўрин олаётган) «соғин сигирлар» қисқартириш, йўқ қилиш ва воз кечиш учун номзодлар ҳисобланади.

«Итлар». Кичик нисбий бозор улушига эга бўлиб, секин ўсаётган тармоқда жойлашган бизнеслар «итлар» деб аталади. Чунки уларнинг ўсиш истиқболи ноаниқ бозордаги мавқеи мустаҳкам эмас, натижада фойда меъёри ҳам паст. Ушбу гуруҳнинг заиф бизнеслари (мос квадратнинг пастки ўнг томонида жойлашган) одатда, нақд пулнинг узоқ муддатли оқимини таъминлай олмайдилар. Баъзан улар ўзларининг ички нақд пул эҳтиёжини ҳам қопламайдилар. Шу сабабли БКГ уларга нисбатан йўқ қилиш ва воз кечиш стратегиясини қўллашни тавсия қилади.

БКГнинг компания стратегияси учун оқибатлари. БКГ нинг ўсиш-улуш матрицасининг асосий моҳияти шундан иборатки, у нақд пул оқими хусусиятларига ва ҳар хил тоифадаги корхоналарга инвестицияларни муқобил тақсимлаш муаммоларига раҳбарлар диққатини жалб этади. БКГ таҳлилларига мувофиқ компаниянинг узоқ муддатли стратегияси нақд пул оқимининг ортиқча ҳажмини «соғин

сигирларга», энди шаклланиб келаётган «юлдузлар»га ва «муаммоли болалар»нинг истиқболли бизнесларига йўналтириши лозим. «Нақд пул истеъмолчилари» пировард натижада истиқболли «юлдузлар»га айланадиган бўлса, уларни ўз харажатларини ўзи қоплаши мумкин бўлади. Сўнгра «юлдузлар» бозори тўйиниб борган сари улар «соғин сигирларга» айланадилар. Демак «муваффақият кетма-кетлиги» қуйидагича: «муаммоли болалар»дан ёш «юлдузлар»га (ёки нақд пул буқаларига) ундан сўнг «юлдузлар»га яъни, ўз харажатларини қоплашга ва «соғин сигирлар»га ўтилади.

Заиф ва жозибаси паст «муаммоли болалар» тоифасидаги бизнеслар узоқ муддатли инвестициялашни ва кенгайишни имконияти бўлмаганда, диверсификациялашган компаниядан катта харажатларни талаб қилиши туфайли ортиқча юк ҳисобланади. Бундай бизнеслар БКГ қоидаларига мувофиқ воз кечишга ва йўқ қилишга номзодлар ҳисобланади. Фақат бундан қуйидаги вазиятлар мустасно: 1) улар яшаш қобилиятиги эга бўлиб, фойда даражасини таъминласалар; 2) бош компания ажратадиган инвестициялар катта ҳажмда бўлмаса.

Лекин «муаммоли болалар» тоифасидаги ҳамма бизнеслар муваққиятсиз рақобатчи бўлавермайди. Катта капитал

харажатларни талаб қилмайдиган тармоқларда фаолият кўрсатадиган ва кичик масштаб самарасига ҳамда заиф ўқитиш самараси билан ифодаланадиган бизнеслар тармоқнинг улкан сардорлари билан муваффақиятли рақобатлашиши, уларни фаолиятини таъминлайдиган даромадларга ва инвестицияларга ўзининг сезиларли улушини қўшиши мумкин. Бироқ кўпчилик вазиятларда ушбу тоифадаги бизнеслар компания портфелидаги салмоқли ўринга ва ресурсларига даъвогарлик қила олмайдилар. «Юлдузлар» тоифасига ўта олмайдиган бизнеслар «итлар» гуруҳига ўтишга мажбур бўлади.

Компания натижаларига қўшадиган улушлари бўйича «итлар» сараланади. Ушбу тоифадаги кучли бизнеслар нақд пулнинг ва фойда даражасининг ижобий баланси билан ифодаланади.

8.2.1. Ўсиш-улуши матрицасининг кучли ва кучсиз томонлари.

Матрица диверсификациялашган компаниялар (фаолиятини) жозибадорлигини баҳолашнинг етарлича аниқ механизми бўлишига қарамай унинг камчиликлари мавжуд.

БКГ матрицаси бўйича «муваффақиятсизликнинг» икки йўналиши мавжуд: 1) вақт ўтиши билан «юлдузлар» «муаммоли болалар»га айланадилар, сўнгра тармоқнинг ўсиши секинлашиши

билан «итлар» гуруҳига ўтадилар; 2) «соғин сигирлар» ўзининг сардорлик хусусиятини йўқотиб, улар ҳам аста–секин «итлар»га айланадилар. Бошқа стратегик нуқсонлар «соғин сигирлар»га ҳаддан ташқари инвестицияларнинг жалб қилиниши, «муаммоли болалар» тоифасидаги бизнесларга молия маблағларини етишмаслиги, ресурсларни кўплаб «сўроқ белгиси» тоифасидаги бизнесларга тақсимланиши билан боғлиқ.

Ўсиш–улушига асосланган матрицали ёндашувнинг кучли ва кучсиз томонлари. Диверсификациялашган компанияни бизнес турларини баҳолаш ва портфел таркибида хўжалик бирликларига мос келадиган жойни ажратиш тўғрисида гап борганда, БКГ таклиф қилган портфел матрицаси компания стратегияларини яратишга қўшилган муносиб улуш ҳисобланади. Диверсификациялашган корхона гуруҳини нақд пул оқими нуқтаи-назаридан баҳолашда ва уни компания стратегиясида акс эттиришда БКГ матрицаси олдинга қўйилган улкан қадам ҳисобланади. БКГ матрицаси компания портфелидаги бизнесларнинг ўзаро молиявий муносабатларини ва тафсилотларини акс эттиради ҳамда молиявий ресурсларни корхоналар ўртасида тақсимланишидага фарқларни тушунтиради.

Ўсиш – улуш матрицасида жиддий нуқсонлар мавжуд.

Лекин матрица жиддий аналитик нуқсонларга эга ва муайян хатоликларни пайдо бўлишига олиб келиши мумкин.

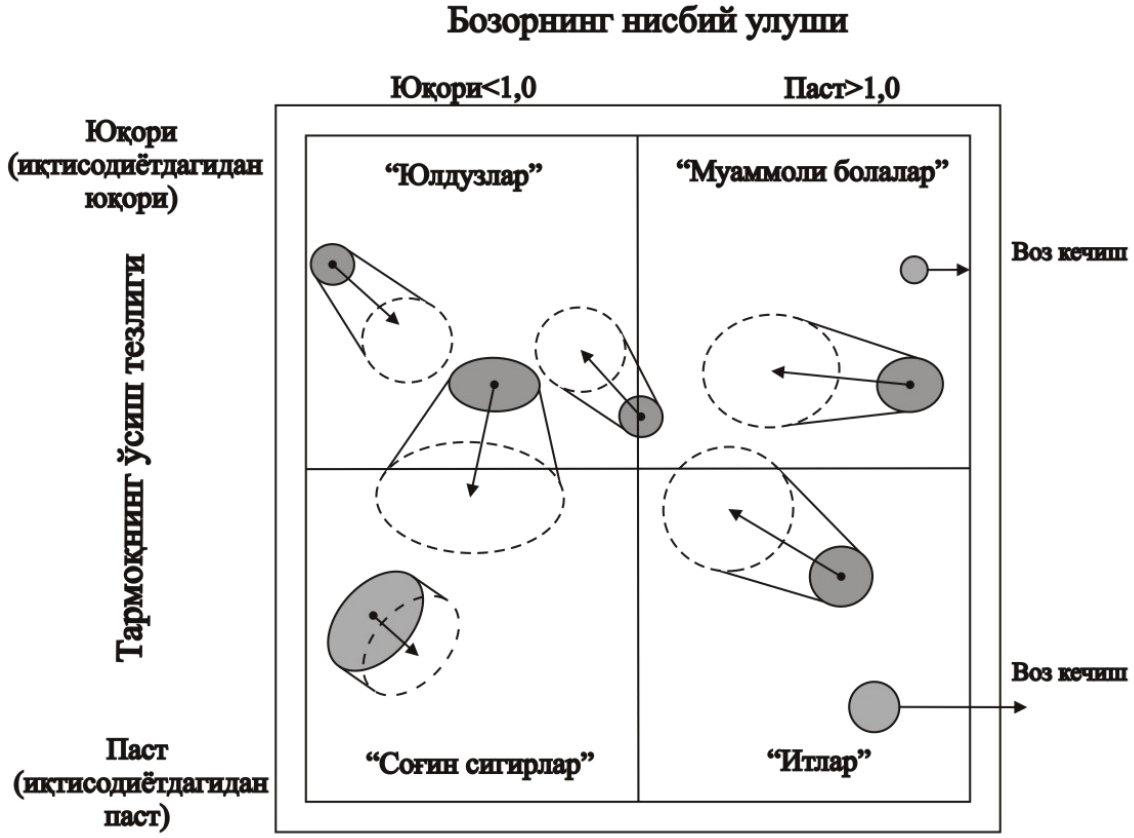
1. «Юқори–паст» таснифига асосланган тўртта квадратдан иборат матрица бозорда ўртача вазиятни эгаллайдиган, (бундай корхоналар кўпчиликни ташкил қилади) ўртача нисбий бозор улушига эга бизнесларни ҳаққоний акс эттирмайди. Ўртача мавқега эга бундай корхоналарни қандай тасвирлаш лозим?
2. Бизнесларни «юлдузлар», «соғин сигирлар», «итлар» ёки «сўроқ белгиси» сифатида баҳолаш ахборотни тасвирлаш нуқтаи-назаридан жозибадор бўлса ҳам, бундай ёндашув салбий томонларга эга. Баъзи бизнеслар бозор улуши бўйича сардор бўлсалар ҳам, фойда маъносида ҳақиқий «юлдузлар» эмас. Катта нисбий бозор улушига эга бўлмаган ҳамма бизнеслар «итлар» гуруҳига тегишли бўлавермайди. Баъзан улар ўсиш тезлигида, фойдалиликда ва рақобатбардошликда сардорлардан ҳам узиб кетадилар. Баҳолашни талаб қиладиган таянч хусусият – бу бизнеснинг нисбий бозор улушини ўзгариш анъанасини аниқлашдан ёки «Бизнес муваффақиятга эришаяптими ёки ўз мавқеини йўқотаяптими ва нима сабабдан?» деган саволга жавоб беришдан иборат. Матрицанинг ушбу камчилигини

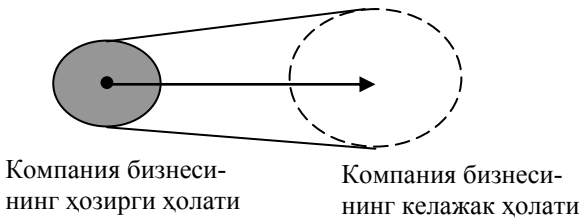
бизнесни тасвирловчи айланаларда анъана йўналишини кўрсатувчи стрелкалар орқали бартараф этиш мумкин. (расм 8.2)

3. БКГ матрицаси хўжалик бирликларининг инвестиция имкониятларини акс эттирадиган ишончли индикатор ҳисобланади. Масалан, «юлдузлар»ни инвестициялаш яхши фойда келтираётган «соғин сигирлар»ни инвестициялашга қараганда жозибалироқ бўлиши шарт эмас. Матрица «сўроқ белгиси» остидаги бизнес потенциал ғолиб ёки мағлуб эканлигини акс эттирмайди. У иқтидорли инвестор яққол «итлар»ни «соғин сигирларга» айлантириш мумкинлиги тўғрисида ҳам ҳеч нарса демайди.
4. Секин ўсиб бораётган тармоқ сардорининг бозор вазияти унга «соғин сигирлар» сифатларини кафолатламайди, чунки: а) мустаҳкамлаш ва ҳимоя стратегияси билан боғлиқ инвестиция талаблари инфляция, технологик ўзгаришлар ва эскирган асосий воситаларни янгисига алмаштириш харажатлари мавжуд нақд пул оқимини йўққа чиқариши мумкин; б) бозорлар тўйиниб борган сари рақобат омиллари ва вазияти кескинлашади, сотишни кўпайтириш ва бозор улушини кенгайтириш учун

кураш эса фойда меъёрини пасайишига ва нақд пул заҳираларини бартараф бўлишига олиб келади.

5. Бизнес гуруҳларининг узоқ муддатли жозибадорлигини ҳар томонлама баҳолаш учун компания стратегиялари фақат тармоқнинг ўсиш тезлигини ва нисбий бозор улушини таҳлил этиш билан чекланиб қолмаслиги керак.





Расм 8.2. Ташкилотнинг буюртма портфелидаги бизнесларнинг ҳозирги ва келажак вазияти.

6. Бозорнинг нисбий улуши билан фойдалилик даражаси ўқиш самарадорлиги эгри чизиғи тасвирланганидек бир-бирига жуда яқин боғлиқликка эга эмас. Тармоқларда тўпланган ишлаб чиқариш тажрибасининг солиштирма харажатларни пасайтиришдаги роли бир хил эмас. Баъзан ҳақиқатан ҳам бозорнинг йирик улуши компаниянинг солиштирма харажатлар кўринишида устунликка айланади, баъзан эса бундай ҳол юз бермайди. Шу сабабли ўқиш эгри чизиғи самарадорлигидан компания рақобатбардошлигини таъминлаш йўналишида фойдаланишга тавсиялар берилганда эҳтиёт бўлиш лозим.

Тармоқ жозибадорлиги – корхонанинг кучли томонлари матрицаси.

БКГ ўсиш-улуш матрицасининг айрим камчиликларини тузатишга имкон берадиган усулни GE (General Elektric) компанияси консалтинг фирмаси «Mc Kinsey and Company» билан ҳамкорликда ишлаб чиқди. GE ўзининг юқори диверсификациялашган портфелини таҳлил ўтишга уринишлари тармоқнинг узоқ муддатли жозибадорлигига ва кучли томонлар корхонанинг рақобатбардошлигига асосланган икки ўлчамлик тўққизта квадратдан иборат матрицани яратишга сабаб бўлди. Иккала ўлчам ҳам битта омилни эмас, бир неча омилларни ўзида мужассам этади. Тармоқнинг узоқ муддатли жозибадорлиги ўзида бозорнинг ўлчамини ва ўсиш тезлигини, технологик талабларни, рақобат кескинлигини, тармоққа кириш ва чиқиш тўсиқларини, мавсумий ва циклик омилларни, капиталга эҳтиёжни, тармоқда пайдо бўлаётган хавф-хатарни ва имкониятларни, тармоқнинг фойдалилик даражасини, ижтимоий ва экологик омилларни ва тартиблаштириш имкониятларини ўзида акс эттиради.

Жозибадорлик кучли томон матрицасида ҳар бир корхонанинг вазияти икки тоифадаги мезонлар билан аниқланади, булар – тармоқнинг узоқ муддатли жозибадорлиги ва кучли томон корхонанинг рақобатбардошлигидир.

Тармоқ жозибадорлигининг формаллашган кўрсаткичига эга бўлиш учун компанияни бошқаришда ва диверсификация стратегиясида тутган ўрнини ва аҳамиятини этиборга олган ҳолда танлаб олинган омилларнинг оғирлиги ва аҳамияти аниқланади. Омилларнинг оғирликлари йиғиндиси 1,0 га тенг бўлади. Тармоқ жозибадорлигининг ўлчанган рейтинги ҳар бир омил бўйича унинг оғирлигига кўпайтириш орқали топилади. Бунда омиллар оғирлиги шкаласи 1дан 3гача ёки 1дан 10гача ўзгаради. Масалан, бозорнинг тармоқ жозибадорлиги омиллардан «бозор ўлчами ва уни ўсиш прогнози» омилининг ўлчанган рейтинги 0,75, ушбу омилнинг рейтинги 5ни, унинг оғирлиги 0,15га кўпайтириш орқали топилади.

Корхонанинг кучли томон рақобатбардошликнинг бошқа омилларини сонли ифодасини топиш учун ҳам ушбу ёндашувдан фойдаланилади.

Жозибадорлик рейтинги ҳам компания буюртма портфелидаги ҳар бир тармоқ учун ҳисоблаб топилади.

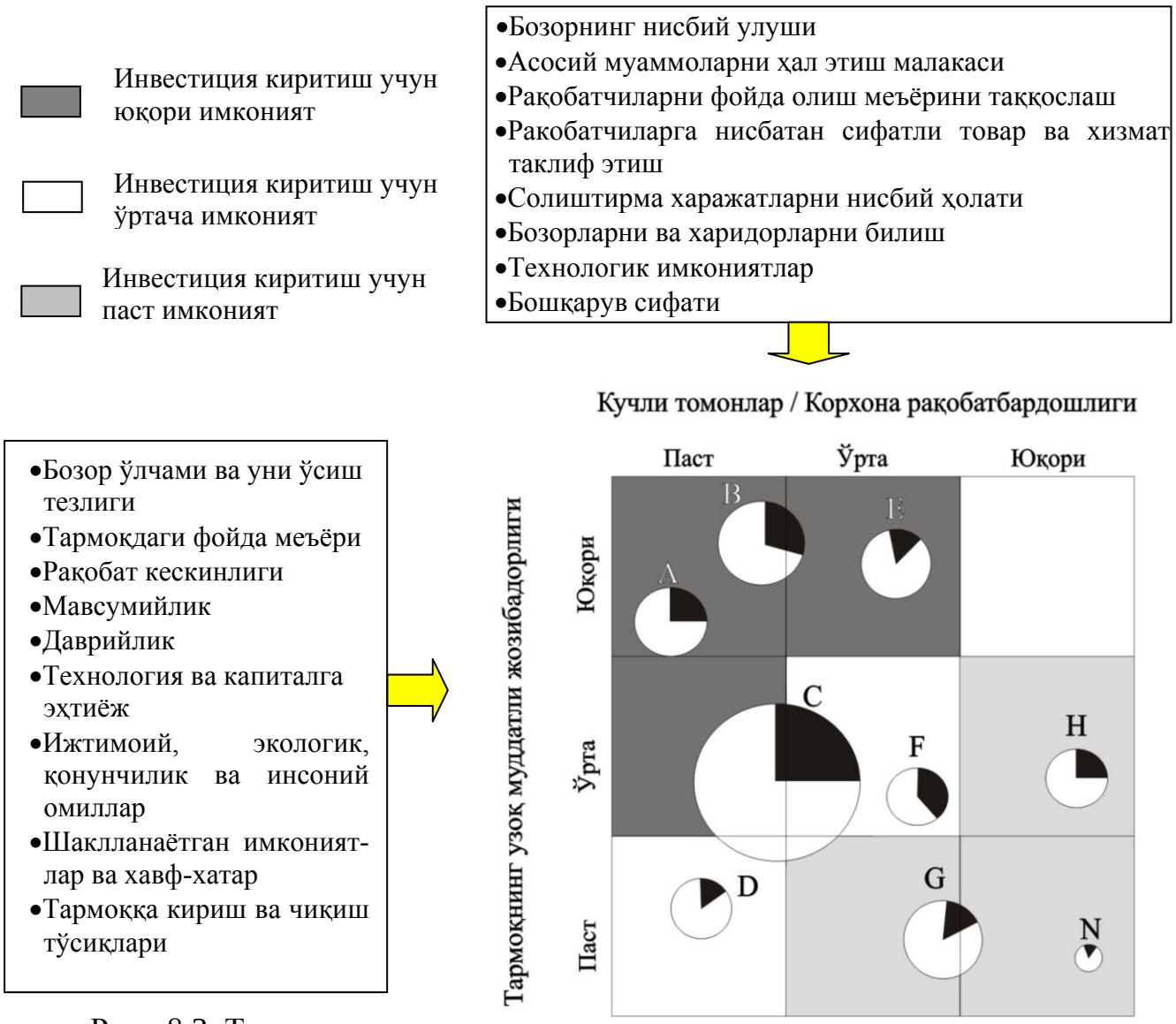
Тармоқнинг жозибадорлиги матрицаси корхонанинг кучли томонлари

(GE тажрибаси).

Жадвал 8.1.

№	Тармоқнинг жозибадорлиги омиллари	Салмоғи	Рейтинг	Ўлчанган рейтинг
1	Бозор ўлчами ва уни ўсиш прогнози	0,15	5	0,75
2	Мавсумийлик ва цикллилик омиллари	0,10	8	0,80
3	Технологик тафаккур	0,10	1	0,1
4	Имконият ва хавф-хатар	0,15	1	0,15
5	Рақобатнинг кескинлиги	0,25	4	1,0
6	Капиталга эҳтиёж	0,15	2	0,3
7	Тармоқнинг фойдалилиги	0,10	3	0,3
8	Ижтимоий, сиёсий, қонунчилик ва экологик омиллар	0,10	7	0,7
	Тармоқнинг жозибадорлик рейтинги	1,00		4,1

Омилларнинг ҳисобланган рейтинги тармоқнинг узоқ муддатли жозибадорлигини билдиради.



Расм 8.3. Тармоқнинг жозибадорлиги - корхонанинг кучли томонлари матрицаси.

Кучли томон рақобатбардошликни баҳолашда эътиборга оладиган омиллар – бу бозор улуши, солиштирма харажатларнинг нисбий ҳолати, маҳсулот сифати бўйича рақобатлашиш қобилияти, бозорларни ва харидорларни билиш, таянч соҳаларда билимдонликни мавжудлиги, технологиянинг ривожланиш даражаси, раҳбарият малакаси ва рақобатчилар билан солиштирганда фойдалиликдир (расм 8.3.). Корхонанинг горизонтал ўқ бўйича жойлашуви кучли томон рақобатбардошлик матрицасида унинг заиф, ўртача ёки кучлилар гуруҳига тегишли эканлигини кўрсатади.

Хўжалик бирлигининг тармоқ жозибадорлиги ва кучли томонлари баллари уни матрицанинг тўққиз квадратидан бирортасига жойлаштириш учун асос бўлади. GE матрицасидаги

айланалар тармоқ ўлчамини, айлана ичидаги улуш эса бозор улушини акс эттиради.

GE матрицасининг компания стратегияси учун оқибатлари. Матрицанинг компания стратегиясига энг сезиларли таъсирларидан бири бу инвестиция учун афзал йўналишларни аниқлашдан иборат. Юқори чап томондаги учта квадратда жойлашган бизнесларнинг узоқ муддатли жозибадорлиги юқорироқ. Улар компания учун муҳим аҳамиятга эга. «Ўсиш ва ривожланиш» ушбу бизнеслар учун асосий стратегик йўналиш ҳисобланади. Бунда «кучли-юқори» квадратида жойлашган бизнеслар инвестицияларни йўналтириш учун бошқаларга нисбатан кўпроқ даъвогардирлар. Сўнгра пастки чап бурчакдан юқори ўнг бурчакларда жойлашган (диагонал бўйича) бизнеслар компания учун афзал ҳисобланади. Уларга одатда ўртача афзаллик берилади. Ушбу бизнеслар устивор қайта молиялашга лойиқ бўлиб, уларнинг бозор мавқеи ҳимоя қилинади. Агар бундай корхона олдида истиқболли имкониятлар очилса, унинг инвестиция афзалликлари янада ошиши ва унга ҳужумкор стратегик ҳаракатларни амалга ошириш учун рухсат берилиши мумкин. Одатда пастки ўнг бурчакда жойлашган бизнеслар воз кечиш ва йўқ қилиниши учун даъвогар ҳисобланадилар.

Тўққизта квадрат асосида жозибадорлик – кучли томонлар матрицасига қуйидаги хусусиятлар хос. Биринчидан, бизнесларни шу икки мезон орқали гуруҳларга тезкор ажратиш имконини беради. Иккинчидан, стратегик кенг муҳим омиллар тўпламини яққол таҳлил этишни назарда тутади. БКГ матрицаси эса фақат икки вазиятни инобатга олади, яъни тармоқнинг ўсиш тезлигини ва бозорнинг нисбий улушини. GE матрицаси тармоқнинг узоқ муддатли жозибадорлиги ва корхонанинг кучли томон/рақобатбардошлигининг кўп сонли омилларини инобатга олади. Учинчидан, компания ресурсларини истиқболли бизнесларга йўналтириш жуда муҳим аҳамиятга эга.

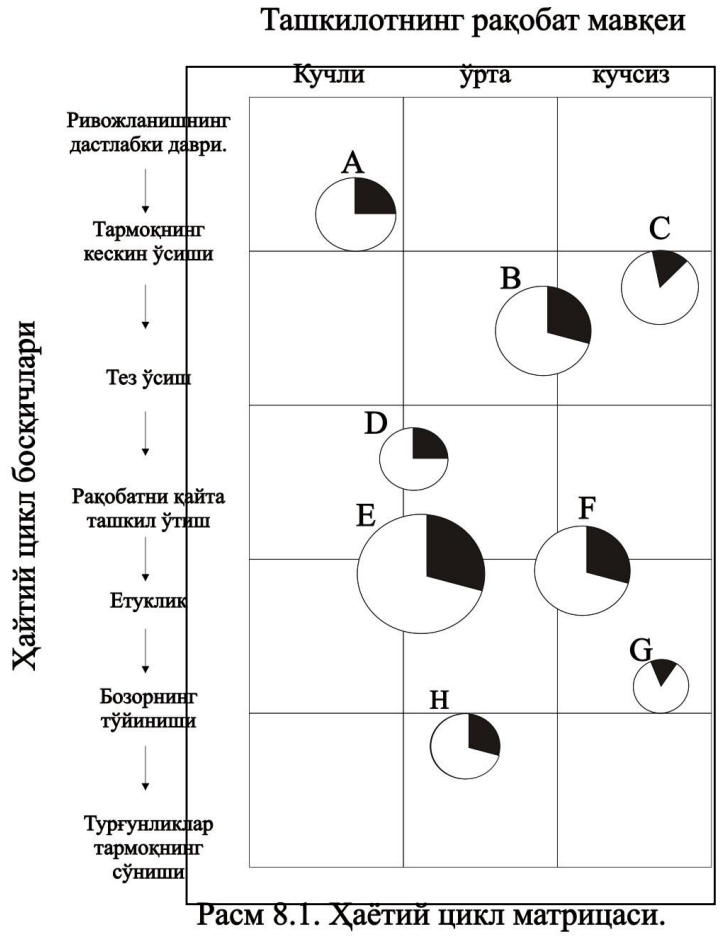
Тўққиз квадратдан иборат жозибадорлик – кучли томон матрицаси тўртта квадратдан иборат ўсиш улуши матрицасига нисбатан устивор концепцияга асосланган.

Компания ресурсларини жозибадор ва рақобат устунликларига эга бизнес соҳаларига тақсимланишга қарши эътироз билдириб бўлмайди.

Лекин тўққизта квадратдан иборат GE матрицаси тўртта квадратдан иборат ўсиш-улуш матрицасига нисбатан бир қатор ижобий томонларга эга бўлишига қарамай, стратегияни амалга оширишда пайдо бўладиган муайян вазиятларда ҳақиқий йўл кўрсатувчи бўла олмайди. GE матрицасининг максимум имконияти –

бу умумий стратегик вазиятни эгаллашни тасвирлашдир яъни, ҳужумкор экспансияни, устиворликни ва ҳимояни таъминлашда бизнесни йўқ қилиш ва воз кечиш тавсияларини беришдан иборат. Жозибадорлик – кучли томонлар матрицасининг яна бир камчилиги ғолиб бизнесларни тасвирлашда ноаниқликлар мавжудлиги, чунки уларнинг тармоқлари тез ўсиш даврига ўтади.

8.4. Ҳаётий цикл матрицаси.



Расм 8.1. Ҳаётий цикл матрицаси.

Бозорда **шаклланаётган ғолибни** аниқлаш учун 15 та ячейкадан иборат матрицадан фойдаланиш мумкин. Ушбу матрицада корхоналар кучли томонларини ва тармоқнинг

Ҳаётий цикл матрицаси диверсификациялашган компанияни тармоқнинг ҳаётий цикллари бўйича тақсимланишини кўрсатади.

эътиборга олиб, жойлаштирилади. Шаклдаги А корхонани шаклланаётган ғолиб дейиш мумкин, С корхона эса

потенциал муваффақиятсиз ҳисобланади, E шаклланган ғолиб, F ни «соғин сигирлар» га, G ни «итлар» гуруҳига киритиш мумкин.

Ҳаётий цикл матрицасининг афзаллик томони шундан иборатки, у диверсификациялашган компаниянинг бизнесларини тармоқнинг ривожланишини ҳисобга олган ҳолда акс эттиради.

8.5. Матрица типини танлаш.

Буюртма портфелини бир турдаги матрица орқали баҳолаш тўғри бўлмайди. Ҳар бир матрицанинг ўзига хос яхши ва ёмон томонлари мавжуд. Матрицалар буюртма портфелининг кучли ва кучсиз томонларини ифодалайди. Буюртма портфелини юқори аниқликда баҳолаш зарурияти тўғилса, ҳар учала матрицадан фойдаланиш тавсия этилади.

8.6. Тармоқнинг жозибадорлигини таққослаш.

Диверсификация компаниясининг стратегиясини баҳолашнинг муҳим омили бу тармоқнинг жозибадорлигидир. Тармоқнинг

жозибадорлиги қанчалик юқори бўлса, узоқ муддатли юқори фойда олиш истиқболи ҳам шунга юқори бўлади. Тармоқнинг жозибадорлигини баҳолаш уч йўналишда амалга оширилади.

1. Буюртма портфелида мавжуд ҳар бир тармоқнинг жозибадорлиги аниқланади. Бунда «Компания учун ушбу тармоқ маъқулми?» деган савол ўринлидир.
2. Ҳар бир тармоқнинг бошқа тармоқларга нисбатан жозибадорлиги аниқланади. Бунда «Буюртма портфелидаги тармоқлардан қайси бири юқори, қайси бири паст жозибадор?» деган савол мақсадни акс эттиради. Тармоқларнинг салмоғини жозибадорлик бўйича аниқлаш ресурслар тақсимотининг асоси ҳисобланади.
3. Барча тармоқларни гуруҳ сифатида жозибадорлиги аниқланади. Бунда «Тармоқлар таркиби қанчалик жозибадор?» деган савол ўринли. Асосий даромади жозибасиз тармоқларга мос келадиган корхоналар ўз буюрма портфелини қайта ташкил этишлари лозим.

Тармоқнинг (корхонанинг, бизнеснинг) жозибадорлигини баҳолашда БКГ, GE ёки ҳаётий цикл матрицаларидан фойдаланилади. Одатда буюртма портфелидаги тармоқларни, ҳеч бўлмаганда, қуйидаги омиллар орқали баҳолаш мумкин.

- Бозор ўлчамлари ва унинг прогнозлаш мумкин бўлган ўсиш тезлиги юқори бўлган тармоқлар секин ўсувчи тармоқларга қараганда жозибадордир.
- Рақобатнинг кескинлиги. Рақобат даражаси кескин бўлмаган тармоқлар рақобат даражаси кескин тармоқларга нисбатан жозибадордир.
- Зарурий технологик ва ишлаб чиқариш кўникмалари. Технологик ва малака кўникмалари компания имкониятларига мос келадиган тармоқлар жозибалидир.
- Капиталга эҳтиёж. Катта ҳажмдаги капитални талаб этмайдиган тармоқлар нисбатан жозибалидир.
- Мавсумий ва циклик омиллар. Истеъмолчилар талаби кескин ўзгариб турадиган тармоқларга нисбатан истеъмолчилар талаби барқарор тармоқлар жозибалидир.
- Тармоқнинг фойдалилиги. Фойда меъёри юқори ва қисқа муддатли бўлган тармоқлар жозибалидир.
- Ижтимоий, сиёсий, қонуний ва экологик омиллар. Ушбу соҳаларда жиддий муаммолар мавжуд тармоқлар бошқаларга нисбатан жозибасиздир.

- Бошқа тармоқларга нисбатан стратегик мувофиқликка эга тармоқлар жозибалидир.

Компания портфелидаги ҳамма бизнесларни жозибадорлик даражасини баҳолаш - бизнесларни юқори ёки паст жозибадорлик бўйича саралаш имконини беради. Бизнеснинг жозибадорлигини аниқлаш бўйича ҳисоб-китоблар жуда мураккаб ва зерикарли бўлса, компания менежерлари тармоқнинг жозибадорлигини «юқори», «ўрта» ва «паст» баҳолашлар орқали аниқлашлари мумкин. Лекин бундай субъектив мулоҳазаларнинг асосли бўлиши менежерларни тармоқни қанчалик яхши билишларига боғлиқ. Диверсификациялашган компания яхши натижаларга эга бўлиши учун унинг тушумларини ва фойдасини катта улуши жозибадор тармоқларда фаолият кўрсатадиган хўжалик бирликларидан олиши лозим. Бунда таянч компаниянинг корхоналари фойдалилик даражаси ва ўсиш истиқболлари ўртачадан юқори бўлган тармоқларга тегишли бўлиши муҳим аҳамиятга эга. Паст жозибадор тармоқларда ҳаракат қиладиган хўжалик бирликлари етарлича устивор бозор мавқеига эга бўлмаса, улар йўқотиш ва воз кечиш учун асосий даъвогар ҳисобланадилар.

8.7. Бизнес – бирликларининг кучли томонларини таққослаш.

Бизнес бирлигининг кучли томонларини ва рақобат мавқеини баҳолаш компаниянинг бизнес бирлиги муваффақиятини таъминлаш имконини оширади. Компания мавқеини аниқлашда икки усул: SWOT таҳлили ва рақобат кучларини баҳолаш қўл келади.

Диверсификациялашган компанияларнинг рақобат мавқеини баҳолаш қуйидаги омилларга асосланади.

1. Бозорнинг нисбий улуши. Бозор улуши катта бўлган бизнес бирликларининг рақобат мавқеи бозор улуши кичик бизнес бирликларининг рашобат мавъеига нисбатан мустаҳкам деб ќисобланади.
2. Товар нархи ёки сифати бўйича рақобатлашиш қобилияти. Харажатлар бўйича рақобатдош ва таниқли савдо маркасига эга ҳамда маҳсулот сифати юқори бœлган ташкилотлар ўзининг савдо маркасини истеъмолчилар томонидан эътироф этилиши учун ёки товар нархи учун курашаётган ташкилотларга нисбатан юқорироқ мавқега эга.
3. Технологик ва инновация қобилиятлари. Технологик сардорлар ўз тармоғида рақобатбардош ҳисобланади.

4. Тармоқдаги муваффақиятни таъминловчи омиллар бизнес бирлиги малакасига ва кўникмаларига қанчалик мос келиши. Корхона муваффақиятининг таянч омиллари унинг кучли томонларига қанчалик тўлиқ мос келса, у рақобат курашида шунчалик юқори бозор мавқеига эга бўлади.
5. Рақобатчилар билан таққослаганда корхонанинг фойдалилик даражаси. Инвестициялардан келадиган фойда меъёри рақобатчиларникига қараганда қанчалик юқори бўлса, корхона шунчалик мустаҳкам бозор мавқеига эга бўлади. Бундан ташқари ўртачадан юқори фойда олиш имконияти рақобат курашида устунликдан дарак беради. Ўртачадан паст фойда меъёри эса корхонанинг бозорда заиф мавқега эга эканлигини билдиради.

Бозорларни ва харидорларни билиш, катта ишлаб чиқариш имкониятларига эга бœлиш, юšори малака кўникмалари, савдо маркасининг нуфузли эканлиги ҳамда бошқарув сифати ва бошқалар рақобат устунлигининг қўшимча омиллари деб ҳисобланади.

Ҳар бир бизнеснинг рақобат устунлигини ҳисоблаш улардан қайсилари мустаҳкам, қайсилари заиф бозор мавқеига эга эканлигини аниқлаш имконини беради. Агар ушбу таҳлилларни амалга ошириш учун керакли ахборотлар етарли бўлмаса, ҳар бир бизнес бирлигини

вазиятини «кучли», «ўрта» ва «заиф» деб баҳолаш мумкин. Ушбу субъектив мулоҳазалар етарли даражада ишончли бўлса, улар сонли баҳолашларни ўрнини босиши мумкин.

Мос бозорларда сардорлик учун кураша оладиган корхоналарда компания ресурсларининг жамланиши акциядорлар манфаатларига тўлиқроқ жавоб беради.

Компания портфелида қанақа бизнеслар кучли рақобат мавқеига эга эканлигини менежерлар томонидан баҳоланиши унинг ресурсларини тақсимланишида қўшимча асос бўлиб хизмат қилади. Компания фойдали тармоқда ҳаракатланадиган заиф корхонани инвестициялашга қараганда ўртача жозибадор тармоқда жойлашган кучли рақобат мавқеига эга корхонани инвестициялаш орқали узоқ вақт давомида юқорироқ фойда олишни афзал кўради. Шу сабабли диверсификациялашган компания ўз ресурсларини муайян тармоққа йўналтиришда унинг жозибадорлигини ва корхонанинг кучли томонларини инобатга олиши зарур.

Кўпчилик диверсификациялашган компаниялар ўз ресурсларини муваффақкиятли рақобатлашиши мумкин бўлган тармоқларга йўналтиради ва сардор бўлиш имконияти мавжуд бўлмаган тармоқлардаги бизнеслардан воз кечади. Масалан, General Elektric

компаниясининг стратегияси корхоналарнинг ўз тармоқларида биринчи ёки иккинчи бўлишига қаратилган.

8.8. Бизнес бирликлар фаолияти натижаларини таққослаш.

Корхоналар фаолият кўрсатадиган тармоғи жозибадорлиги ва рақобат имкониятлари баҳолангандан сўнг, навбатдаги вазифа корхоналарнинг келажак имкониятларини аниқлашдан иборат. Келажакни баҳолашда товар сотилишларига фойда ва даромадларнинг ўсишига, инвестицияларнинг қайтарилишига, нақд пул оқимига асосий эътибор қаратилади. Корхонанинг ўтмиш натижалари келажакни прогнозлаш учун етарли асос бўлмаса ҳам, тармоқнинг жозибадорлигини ва корхонанинг кучли томонларини баҳолаш келажакни прогнозлаш учун асос сифатида хизмат қилади. Одатда жозибадор тармоқлардаги кучли компаниялар жозибасиз тармоқлардаги кучсиз компанияларга нисбатан қулай истиқболга эгадирлар.

Компаниянинг таянч корхоналарини ўсиши ва фойда прогнози, одатда буюртма портфели қониқарли ёки қониқарсиз натижаларни таъминланишини аниқлайди. Иккинчи даражали корхоналар қониқарсиз натижалар билан қисқартирилишга биринчи даъвогар

бўладилар. Фойдани ва бозорни ўсиш келажагини таъминлайдиган корхоналар инвестиция рœйхатининг биринчи қаторларидан жой оладилар.

8.9. Стратегик мувофиқлик таҳлили.

Ҳар бир бизнес бирлиги компаниянинг умумий фаолиятига қанчалик мувофиқ келишини аниқлаш кейинги аналитик қадамдир. Ушбу мувофиқликни икки томонлама таҳлил этиш лозим.

1. Бизнес бирлиги компаниянинг диверсификация стратегиясига тўлиқ мос келадими?

2. Бизнес бирлиги компания стратегиясига тўлиқ мос келадими ёки у компаниянинг буюртма портфелини қулай тўлдирадими?

Агар корхона фирманинг стратегик йўналишига мос келувчи ва уни рақобатбардошлигини оширадиган операциялар, фаолият кўникмалари ёки умумий савдо маркаларидан фойдаланса, ушбу корхона стратегик жозибадор бўлади.

Агар корхона компаниянинг мақсадларига эришишга салмоқли ҳисса қўшадиган бўлса, (сотишларнинг ўсиши, фойданинг ўсиши, инвестицияларнинг

Агар корхона компаниянинг стратегик йўналишига мувофиқ келмаса ва эътиборга лойиқ молиявий натижаларни намойиш этмаётган бўлса, ушбу корхона йўқотилишга даъвогардир.

ўртачадан юқорироқ қайтарилиши ва бошқалар) молиявий жиҳатдан қимматли ҳисобланади.

Паст фойда берувчи корхоналар билан биргаликда, компаниянинг умумий фаолиятига стратегик мувофиқ келмайдиган корхоналар ҳам йўқотилишга асосий давогар ҳисобланадилар.

Ўзаро боғлиқ диверсификацияга амал қиладиган компаниялар стратегик жиҳатдан номувофиқ корхоналардан воз кечадилар.

8.10. Бизнес бирликларни инвестиция йўналишлари бўйича саралаш.

Юқоридаги ахборотлар ва баҳолаш натижалари асосида компания стратегиясини яратувчилари бизнес бирликларига янги маблағларни киритиш навбатини ва йўналишини саралашлари мумкин. Қайси бизнес бирликлари инвестициялар учун мос келишини аниқлаш асосий муаммо ҳисобланади. Бизнес бирликларини саралаш бу олий раҳбарият учун бизнес бирликлари ёндашувни шакллантиришдан иборат. Бунда агрессив экспансия, устиворлик ва ҳимоя, қайта ташкил этиш (қайта таркиблаш - яъни буюртма

Диверсификациялашган компаниянинг узоқ муддатли молиявий натижаларини яхшилаш учун унинг ресурсларини истиқболли бизнесларда тўплаш, қониқарсиз истиқболга эга корхоналарни минимал инвестициялаш ёки улардан бутунлай воз кечиш лозим.

портфелини такомиллаштириш) ёки қисқартириш, воз кечиш стратегиялари таќлил этилиши мумкин. Бизнес бирликдан воз кечиш баҳолаш натижаларига асосланади. Тармоқ жозибадорлиги, рақобат курашида кучли томонлар, бошқа корхоналарга стратегик мувофиқлик, натижалар потенциали, компаниянинг устун йўналишлари билан мослик, капиталга эҳтиёж ва буюртма портфелини компания учун қиммати даражаси шулар жумласидандир. Бизнес бирликлари бўйича инвестицияларни саралаш жараёнида компаниянинг ресурслари ва кўникмалари унинг рақобат мавқеини мустаҳкамлаши мумкинлигига эътибор берилади. Агар компания қониқарсиз бизнес бирликларига эга бўлса, саралаш жараёнининг аҳамияти янада ошади.

8.11. Компания стратегиясини яратиш.

Юқорида келтирилган таҳлиллар диверсификациялашган компанияни фаолият натижаларини яхшилашга қаратилган стратегик қадамлар учун асос яратади. «Нима қилиш керак?» деган савол корхонанинг буюртма портфели таркибида ечилади. Бунда таянч иборалар: жозибадор тармоқлар корхона портфелида етарлича ўрин эгаллаганми, портфелда маргинал типдаги ёки сўниб бораётган

тармоқларнинг улуши қандай, компанияда «юлдузлар»ни ва келажак ғолибларини маблағ билан таъминловчи «соғин сигирлар» етарличами, компания таянч корхоналари нақд пул ҳажмини етарлича таъминлайдими, буюртма портфели мавсумий омилларга таъсирчанми, буюртма портфелида рақобат мавқеи заиф корхоналарнинг улуши ошиб кетмаганми, компания буюртма портфели истиқболни таъминлайдими? деган саволлардан иборат бœлади. Ушбу саволларга жавоб компания буюртма портфелини қайта ташкил этиш имконини яратади.

8.11.1. Самарадорлик мезони.

Диверсификациялашган компания портфелини стратегик ва молиявий жозибадорлигининг ишончли мезони бу мавжуд структура ёрдамида ўз мақсадларига эришиши имкониятидир. Агар жавоб ижобий бўлса, стратегияни ўзгартиришга эҳтиёж қолмайди. Агар мақсадга эриша олмаслик эҳтиёжи мавжуд бўлса, қуйидаги ҳаракатлар амалга оширилади:

1. Портфел таркибидаги баъзи (ёки ҳамма) корхоналарнинг стратегик режаларини мувофиқлаштириш. Ушбу вариант мавжуд бизнес бирликлар асосида яхши натижаларга эришишни назарда

тутади. Компания менежерлари бирлик бизнес менежерларидан натижаларни яхшилашни талаб қилиши мумкин. Лекин қисқа муддатларда натижаларни яхшилаш учун қилинадиган кескин ҳаракатлар корхонанинг кўрсаткичларини хавф остида қолдиради. Корхонанинг узоқ муддатли рақобатдошлигини оширадиган харажатлардан қисқа муддатли молиявий кўрсаткичларни яхшилаш учун воз кечиш хавфли стратегия ҳисобланади.

2. Компания портфелини янги бизнес бирликлари билан тўлдириш. Компания янги бизнесларни сотиб олиши ёки ўз таркибида ташкил этиши билан янги стратегик муаммоларга тўқнаш келади. Компания портфелини кенгайтирилиши қуйидагиларни жиддий таҳлил этишни тақозо этади: а) ҳозирги фаолият турига мос келадиган ёки мос келмайдиган корхоналарни сотиб олиш керакми; б) қанақа ўлчамдаги корхоналарни сотиб олиш керак; в) янги бизнес бирликлари компаниянинг шаклланган структурасига қандай мослашади; г) сотиб олиш учун янги номзоднинг қанақа хусусиятлари муҳим аҳамиятга эга; д) мавжуд бизнесларни камситмасдан янгиларини молиялаш мумкинми: янги бизнесларни сотиб олиш – бу муҳим стратегик вариант ҳисобланади. Даромадларни

пасайтирмаслик учун диверсификациялашган компаниялар тез-тез ушбу усулдан фойдаланадилар.

3. Қониқарсиз натижаларга эга бўлиб, зарар келтирадиган корхоналардан воз кечиш. Заиф рақобат мавқеига эга бўлиб, нисбатан жозибасиз тармоқларда ёки компания стратегиясига мос келмайдиган тармоқларда фаолият кўрсатадиган корхоналар йўқотилиш учун асосий номзодлар ҳисобланади. Ушбу корхоналарни сотилишидан келадиган маблағларни янги бизнесни сотиб олишга, қарзларни тўлашга ёки компаниянинг янги йўналишдаги ташаббускорликни қўллаб-қувватлашга йўналтириш лозим.

4. Қониқарсиз натижалар анъанасини ўзгартириш учун альянсларни шакллантириш. Бир қатор вазиятларда миллий ёки хорижий фирмалар, тармоқдаги ассоциациялар, таъминотчилар, манфаатдор гуруҳлар билан альянслар тузиш компания истиқболини яхшилайди.

5. Компания мақсадларини натижаларга нисбатан мувофиқлаштириш. Бир ёки бир неча бизнес йўналишларда ноқулай бозор вазияти пайдо бўлиши билан боғлиқ компаниянинг мақсадлари бажарилмай қолади. Ушбу вазият дастлабки мақсадларни ҳаддан ташқари юқори белгиланиши оқибатида ҳам вужудга келиши мумкин.

Вазиятни тартибга солиш учун мақсадлар билан имкониятлар бир-бирига мувофиқлаштирилади. Одатда бу бошқа вариантлар натижа бермаганда «охирги восита» ҳисобланади.

8.11.2. Диверсификациянинг қўшимча имкониятларини излаш.

Диверсификациялашган компанияларнинг асосий муаммоси - бу диверсификацияни давом эттириш керакми, ушбу вазиятга мувофиқ келадиган компанияларни қандай аниқлаш мумкин?, деган саволлардан иборат. Нотурдош диверсификациядан фойдаланувчи компаниялар асосан молиявий муаммоларга дуч келадилар.

Ўзаро боғлиқ бўлмаган фаолиятлар билан шуғулланадиган фирмалар учун диверсификациялаш муаммоси ҳар доим очиқ қолади. Бунда раҳбарлар сотиб олиш учун номзодларни аниқлашда тармоқ ёки стратегик мезонларга нисбатан кўпроқ молиявий мулоҳазаларга асосланади.

Олдинги фаолият билан боғлиқ бўлмаган янги корхоналарни портфел таркибига киритиш тўғрисидаги қарор одатда, қуйидагиларга асосланади: янги корхоналарни сотиб олиш учун фирма етарлича маблағга

Олдинги фаолият турлари билан боғлиқ бўлмаган диверсификация стратегиясига амал қиладиган фирмалар қайси тармоққа тегишли бўлишидан қатъий назар яхши фойда берадиган бизнесларни сотиб олишга ҳаракат қилади.

эгами; компаниянинг умумий натижаларини яхшилаш учун бизнес портфелини қайта ташкил этишга зарурият борми; янги корхоналарни сотиб олиш жорий стратегияга мос келадими (балки мавжуд бизнеслар билан боғлиқ муаммолар раҳбариятга етарлидир).

Агар диверсификация стратегияси фирманинг ҳозирги фаолияти билан боғлиқ бизнесларни сотиб олишни назарда тутса, унда янги бизнесларни сотиб олиш уларни фирмадаги бизнесларга технологик жиҳатдан қанчалик «мувофиқ» келишини аниқлашга асосланади. Боғлиқликлар қуйидагиларга тегишли: 1) маҳсулотга ва илмий изланиш тажриба-конструкторлик ишларига; 2) ҳамкорликда товар ишлаб чиқаришга ва йиғиш ишларига; 3) маркетингга, сотиладиган корхоналарга ёки уларнинг умумий рўйхатига; 4) харидорларнинг турли тоифаларини мос келишига; 5) сотувдан кейинги сервислар имкониятига; 6) бошқарув кўникмаларининг умумий талабларига, умуман бозор, ишлаб чиқариш ва бошқарув омиллари мос келадиган ҳар қандай соҳага.

Ўзаро боғлиқ бизнеслар билан шуғулланадиган фирмалар ўз таркибида мавжуд корхоналарга стратегик мос келадиган жозибадор тармоқларни излайдилар.

Стратегик мувофиқлик мавжуд бўлган ва сотиб олишга номзод корхоналар аниқланиши билан, рақобат устунлигини фарқини сезиларли ва сезилмас таъминлайдиган вариантлар

яратилади. Рақобат устунлигини аниқлашда сотиб олинадиган корхона қанчалик стратегик мувофиқликка эгалиги таъкилл этилади. Бир қараганда корхоналар ўртасида кўп сонли амалий ва потенциал мувофиқликлар мавжудлиги кўзга ташланса ҳам, фақат жиддий стратегик таҳлилларгина корхоналарнинг стратегик мувофиқлигини кўрсатади.

8.11.3. Компаниянинг ресурсларини тақсимлаш.

Компания раҳбарияти ресурсларни қониқарсиз бизнеслардан қониқарли бизнесларга қайта тақсимлаши шарт. Самарасиз активларни бартараф этиш йўлларидан бири бу маргинал корхоналардан воз кечиш ҳисобланади. Компания активлари «соғин сигирлар»дан ва самарасиз корхоналарни сотишдан келадиган маблағлар билан тўлдирилади. Ушбу маблағларни тақсимлаш қуйидаги вариантларни ўз ичига олади: 1) мавжуд корхонани кенгайтириш ва мустаҳкамлаш учун инвестициялаш; 2) янги тармоқларда компания мавқеини мустаҳкамлаш учун стратегик мувофиқ корхоналарни сотиб олиш; 3) илмий изланишлар ва тажриба-конструкторлик соҳасида узоқ муддатли режаларни молиялаш; 4) узоқ муддатли қарзларни ўз вақтида узиш; 5)

дивидентларни ошириш; 6) компания акцияларини сотиб олиш. Биринчи учта вариант стратегик ҳаракатларга мансуб бўлиб, кейинги учтаси эса молиявий чора- тадбирлар ҳисобланади. Идеал ҳолатда компания стратегик ва молиявий муаммоларни ечиш учун етарли ресурсларга эга бўлади. Бошқа вазиятларда корхона раҳбарияти стратегик ва молиявий муаммоларни таққослайди ва мақсадга мувофиқ келадиганларини танлайди.

8.12. Компания стратегиясини яратиш жараёнини бошқариш йўналишлари.

Компания стратегиясини яратиш жараёни расмий таҳлиллар ва менежерларнинг фикрлаш қобилияти билан мустаҳкамланса ҳам, бундан ташқари стратегияни яратиш асосида бир неча омиллар ётади. Камдан-кам ҳолларда компания стратегияси яхлит яратилади. Одатда компания стратегияси аста-секинлик билан: ички ва ташқи ҳодиса, воқеаларни кузатиш келажакни таҳлил этиш, тажриба ўтказиш, янги имкониятларни аниқлаш, кўзда тутилмаган кризис вазиятларга реакция, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва стратегик омилларни салмоғини, аҳамиятини аниқлаш асосида шакллантирилади.

Стратегик таҳлилларни тезлик билан амалга ошириб бўлмайди. Баъзан бундай катта ишлар мувофиқлаштирилган жадвал асосида бажарилади, лекин тажрибалар шуни кўрсатадики, стратегик муҳим қарорлар даврий ва кенг кўламли таҳлиллар асосида тезкорлик билан қабул қилинмайди, улар аста-секин шаклланиб боради. Одатда олий мансабдор шахслар муҳим стратегик қарорларга қадамба-қадам ёндошадилар. Улар дастлаб интуицияга асосланиб, катта қадамлар билан олға интиладилар, сўнгра муҳокамалар асосида аниқлик ва тўлдиришлар киритилади, бошланғич ғоялар эса қўшимча ахборотлар ёрдамида тартиблаштирилади, расмий таҳлиллар ўтказилади, вазиятнинг ўзгариши билан боғлиқ мулоҳазалар билдирилади, у ёки бу стратегик юришлар мувофиқлаштирилиб, ишонч ҳосил қилинади. Одатда бир неча стратегик вариантларгина компания мақсадларига мос келади.

Таянч вазиятлар.

Диверсификациялашган компанияларни стратегик таҳлил этиш саккиз қадамдан иборат бўлади.

Биринчи қадам: Ҳозирги стратегияни аниқ тушунинг. Ўзаро боғлиқ ёки янги тармоқларга асосий эътибор қаратилмоқдами;

Компания кўп миллатли ёки глобал бозорда ишлайдими; Янги соҳаларда сотиб олинган корхоналарни фаолиятини ва яқин ўтмишда воз кечилган корхоналарни баҳоланг; Ҳар бир корхонага қанча капитал киритилганлигини баҳоланг. Ушбу қадам стратегияни ўзгартиришга асос бўлади.

Иккинчи қадам: БКГ**,** GE ва ҳаётий цикл матрицаларини яратинг ва компания корхоналарини, бизнесларини ва тармоқларини баҳоланг.

Учинчи қадам: Компания портфелидаги ҳар бир тармоқнинг солиштирма жозибадорлигини аниқланг.

Тўртинчи қадам: Компания хўжалик бирликларининг кучли томонларини, рақобат мавқеини таққосланг. Агар GE матрицаси яратилган бўлса, ушбу вазифани осонлик билан бажариш мумкин.

Бешинчи қадам: Компания хўжалик бирликларининг ўтмиш натижаларини таққослама ўрнини аниқланг. Келажак имкониятларини – энг ёмон ва энг яхши чегараларда баҳоланг. Кучли хўжалик бирликларининг жозибадор тармоқлари кучсиз хўжалик бирликларининг жозибасиз тармоқларига нисбатан яхшироқ истиқболга эга. Ушбу қадам қайси тармоқлар, истиқболли эканлиги тўғрисида хулоса чиқаришга асос бўлади.

Олтинчи қадам: Компания таркибидаги мавжуд корхоналарнинг стратегик мувофиқлик даражасини ва ушбу корхоналарнинг компания стратегиясига мос келишини аниқланг. Бунда бизнесни ташкил этувчи корхоналарнинг, бўлинмаларнинг фаолият йўналиши бош компаниянинг стратегик таянч йўналишларига мос келиши асосий шарт ҳисобланади.

Еттинчи қадам: Компания таркибидаги хўжалик бирликларининг инвестициялашни устун йўналишларини баҳоланг. Бунда бош компания асосий инвестицияларга даъвогар бўлиши мақсадга мувофиқ.

Саккизинчи қадам: Ўтмиш таҳлилларидан келажакни прогноз қилиш учун фойдаланинг. Бунда қуйидагилар тавсия этилади:

- Компания стратегиясига мос корхоналарни қолдиринг, бошқаларидан воз кечинг.
- Компаниянинг таянч корхоналарини узоқ муддатли рақобатли мавқеини мустаҳкамлайдиган чораларни тадбиқ этинг.
- Корхоналарнинг стратегик мувофиқлигини таъминланг ва уни рақобат устунлигига айлантиринг.
- Компания ресурсларини истиқболсиз тармоқлардан истиқболли тармоқларга кўчиринг.

Тест саволлари

1. Компания диверсификацияга ўта бошласа, уни олдида нечта муаммо пайдо бўлади?

1. бита;
2. иккита;
3. учта;
4. тўртта.

2. Ќозирги пайтда компания бажарадиган фаолиятлар қанчалик жозибадор? Компания ҳозирги фаолиятини давом эттирса, келажакда қандай натижаларни кутиш мумкин? Юқоридаги икки саволга жавоб қониқарсиз бўлса, қанақа фаолиятлардан воз кечиш лозим?, деган саволлар компания олдида қачон пайдо бўлади?

1. компания бизнесни қайта ташкил этмоқчи бўлса;
2. компания нотурдош диверсификацияга ўта бошласа;
3. компания диверсификацияга ўта бошласа;
4. компания турдош диверсификацияга ўта бошласа.

3. Диверсификациялашган компанияларни стратегик таҳлил этиш неча қадамдан иборат?

1. олти қадамдан;
2. етти қадамдан;
3. саккиз қадамдан;
4. тўққиз қадамдан.

4. Диверсификациялашган компаниянинг тадбиркорлик портфелини баҳолаш нимадан бошланади?

1. бизнес бирликлари стратегиясини аниқ баҳолашдан;
2. турдош бизнес стратегиясини аниқ белгилашдан;
3. нотурдош бизнес стратегиясини аниқ белгилашдан;
4. диверсификация стратегиясини аниқ белгилашдан.

5. Компаниянинг диверсификация кўлами қандай компания портфели турдош ёки нотурдош диверсификациялашганми?

Компания ички ва ташқи бозорга йўналтирилганми?...

Ушбу саволлар қанақа стратегияни аниқлайди?

1. корпоратив стратегияни;
2. бизнес стратегияни;
3. жараёний стратегияни;
4. оператив стратегияни.

6. Портфель матрицаси нечта ўлчамга асосланади?

1. учта ўлчамга;
2. тўртта ўлчамга;
3. иккита ўлчамга;
4. тўртта ўлчамга.

7. Портфел матрицаси нимани акс эттиради?

1. компаниянинг рақобатбардошлик даражасини;
2. компаниянинг стратегик бошқарув вазиятини;
3. компания фаолият турларининг бир-бирига мувофиқлигини;
4. компанияни фаолият турларининг стратегик вазиятини.

8. БКГ матрицаси нималарни инобатга олади?

1. компаниянинг фойдалилик кўрсатгичларини ресурслар билан таъминланганлигини ва технологик даражасини;
2. компаниянинг вазиятини, тармоқнинг ўсиш тезлигини ва бозорнинг нисбий улушини;

3. компаниянинг янги бизнес тармоқларини, стратегик ҳамкорларни ва бозор сардорини;
4. компаниянинг технологик истиқболини ва рақобатдошлигини.

9. БКГ матрицасининг чап томонидаги квадратларида қандай бизнеслар акс эттирилади?

1. етакчи бизнеслар;
2. заиф бизнеслар;
3. ўртача бизнеслар;
4. арзон бизнеслар;

10. БКГ матрицасидаги айланалар ва уларнинг ўлчами нимани акс эттиради?

1. тармоқни ва фойдалилик улуши;
2. корхонани ва даромад улушини;
3. рақобатбардошликни ва бозорни;
4. корхона ўлчамини ва унинг зарарини.

11. БКГ матрицасида юқори ва паст ўсишни ажратиб турадиган чизиқ одатда қаердан ўтказилади?

1. 5% дан пастдан;
2. 5% дан юқоридан;
3. 10% дан ўтказилади;
4. 10% дан юқоридан.

12. Бозорнинг нисбий улуши қандай аниқланади?

1. асосий рақобатчининг бозор улушига нисбатан аниқланади;
2. рақобатчиларнинг бозор улушига нисбатан аниқланади;
3. рақобатчиларнинг ўртача бозор улушига нисбатан аниқланади;
4. стратегик гуруҳнинг ўртача бозор улушига нисбатан аниқланади.

13. «А» фирмасининг бозор улуши 30%га, «Б» фирма эса 15% га эга бўлса, «Б» фирмасининг бозор улуши нечага тенг бўлади?

1. 2 га;
2. 1 га;
3. 0,5 га;

4. 0,25 га.

14. Агар «Б» фирманинг бозор улуши 40%, унинг асосий рақобатчиси «А» фирманинг бозор улуши 30% бўлса, «Б»нинг бозор улуши нечага тенг бўлади?

1. 0,75 га;
2. 1,33 га;
3. 1,75 га;
4. 1,5 га.

15. Сардор фирманинг нисбий бозор улуши 0,8 тенг эканлиги қандай нисбатни билдиради?

1. 1/3
2. 3/4
3. 4/5
4. 5/6

16. Тадқиқотчилар БКГ матрицасининг чап томонига нисбий бозор улушининг неча фоизига эга бўлган фирмаларни жойлаштиришни таклиф қиладилар?

1. 0,75-0,8
2. 0,65-0,7
3. 0,8-0,9
4. 0,9-1,0

17. Фирмани эгаллаган бозор ҳажмини нисбий улушларда ифодаланиши уни оддий фоизларда ифодаланишига қараганда қандай афзаллик томонлари бор?

1. фойдалиликни ва даромад ҳажмини аниқроқ акс эттиради;
2. сифат ва технологик устунликни аниқроқ акс эттиради;
3. бошқарув ва технологик устунликни аниқроқ акс эттиради;
4. рақобатдошликни ва харажатлар нисбатини аниқроқ акс эттиради.

18. БКГ матрицаси ўнг томонининг юқорисида жойлашган квадрат қандай аталади?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»

4. «итлар»

19. БКГ матрицаси ўнг томонининг пастида жойлашган квадрат қандай аталади?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

20. БКГ матрицаси чап томонининг юқорисида жойлашган квадрат қандай аталади?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

21. БКГ матрицаси чап томонининг пастида жойлашган квадрат қандай аталади?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

22. «Муаммоли болалар» квадратида жойлашган бизнесларнинг асосий камчилиги нимадан иборат?

1. рақобат кескинлиги;
2. паст даромадлар;
3. бозорнинг кичик улуши;
4. тармоқнинг турғунлиги.

23. «Нақд пул буқалари» деган ибора қандай бизнесларга нисбатан ишлатилади?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

24. Катта ҳажмдаги маблағларни талаб қилади, лекин шу билан бирга нақд пул яратишнинг ички имкониятлари юқори эмаслиги қандай бизнесга тегишли?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

25. Инвестицияларнинг ҳужумкор стратегиясидан фойдаланиш ва бизнесни кенгайтириш; ишлаб-чиқариш қувватларини ошириш ва бозор улушини кенгайтириш харажатлари потенциал фойдадан юқори бўлса, бизнесдан воз кечилади.

Ушбу стратегик вариантлар қандай бизнесга тегишли?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

26. БКГ таснифи бўйича «юлдузлар» гуруҳига қандай бизнеслар киради?

1. катта умумий бозор улуши ва тезкор ўсиш;
2. бозорнинг катта ҳажмини ва мақсадли сигментларни эгаллаш;
3. рақобатчиларга қарши самарали кураш ва қулай бозор имкониятлари;
4. катта нисбий бозор улуши ва тезкор ўсиш.

27. БКГ таснифи бўйича катта айланма маблағларни талаб қиладиган паст харажатли бизнеслар қайси гуруҳга тегишли?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

28. БКГ таснифи бўйича катта нисбий бозор улушига эга бўлиб, секин ўсаётган тармоқларда жойлашган бизнеслар қайси гуруҳга тегишли?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

29. Янги бизнесларни сотиб олиш инвестицияларни таъминлаш ва дивидентларни тўлаш учун керакли нақд пул ҳажмини яратадиган бизнеслар қайси гуруҳга тегишли?

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

30. «Соғин сигирлар» гуруҳига қандай бизнеслар тегишли бўлади?

1. катта нисбий бозор улушига эга ва секин ўсаётган тармоқда жойлашган;
2. кичик нисбий бозор улушига эга ва жадал ўсаётган тармоқда жойлашган;
3. ўртача нисбий бозор улушига эга бўлиб, секин ўсаётган тармоқларда жойлашган;
4. катта нисбий бозор улушига эга ва жадал ўсаётган тармоқларда жойлашган.

31. «Итлар» гуруҳига тегишли бизнесларга нисбатан тавсия килинади:

1. қисқартириш ва воз кечиш;
2. чекланган ўсиш ва турғунлик;
3. йўқ қилиш ва воз кечиш;
4. вариантлар мажмуаси.

32. Одатда ўсиш истиқболи ноаниқ, заиф бозор мавқеига эга ва фойда меъёри паст бизнеслар қайси гуруҳга тегишли

1. «юлдузлар»
2. «соғин сигирлар»
3. «муаммоли болалар»
4. «итлар»

33. Бозорда ўртача нисбий бозор улушига эга бизнеслар вазиятини ҳаққоний акс эттира олмаслик қайси матрицага хос

1. БКГ матрицасига;
2. GE матрицасига;
3. ҳаётий цикл матрицасига;
4. матрицали структурага.

34. Тармоқнинг узоқ муддатли жозибадорлиги ва корхонанинг рақобатдошлиги мезонлари асосида бизнесни баҳолайдиган матрица:

1. БКГ матрицаси;
2. GE матрицаси;
3. ҳаётий цикл матрицаси;
4. матрицали структура.

35. GE матрицаси бизнесни баҳолашда нечта квадратга асосланади?

1. тўртта;
2. тўққизта;
3. ўн иккита;
4. ўн бешта;

36. GE матрицаси бўйича бозор ўлчамини ва ўсиш тезлигини, технологик талабларни, рақобат кескинлигини, тармоққа кириш ва чиқиш тўсиқларини мавсумий ва циклик омилларни, капиталга эхтиёжни, тармоқда пайдо булаётган хавф-хатарни, тармоқнинг фойдалилик даражасини, ижтимоий ва экологик омилларни ва тартиблаштиришни қандай кўрсаткич ўзида акс эттиради?

1. рақобатбардошлик;
2. жозибадорлик;
3. самарадорлик;
4. вариантлар мажмуаси.

37. GE матрицаси бўйича тармоқ рейтингини ҳар-бир омилининг унинг салмоғига (оғирлигига) кўпайтмаси нимани беради?

1. тармоқ жозибадорлиги;
2. тармоқ рақобатдошлиги;
3. тармоқ самарадорлиги;
4. вариантлар мажмуаси.

38. GE матрицаси бўйича тармоқ жозибадорлигининг ўлчанган рейтинги қандай топилади?

1. тармоқ рейтингини ҳар-бир омилини унинг салмоғига (оғирлигига) кўпайтириш орқали;

2. тармоқ фойдалилик даражасини унинг рейтингига ёки салмоғига кўпайтириш орқали;
3. тармоқнинг иқтисодий кўрсаткичларини меъёрлаштириш орқали;
4. вариантлар мажмуаси орқали.

39. GE матрицаси бўйича бозорнинг нисбий улуши, асосий муаммоларни ҳал этиш малакаси, фойда олиш меъёрини рақобатчилар билан таққослаш, рақобатчиларга нисбатан сифатли товарларни ва хизматларни таклиф этиш, солиштирма харажатларнинг нисбати, бозорни ва харидоларни билиш, технологик имкониятлар бошқарув сифати. Омиллари тегишли.

1. корхона рақобатбардошлигига;
2. корхона жозибадорлигига;
3. корхона самарадорлигига;
4. вариантлар мажмуаси.

40. Ҳаётий цикл матрицаси бизнесни баҳолашда нечта квадратга асосланади?

1. тўртта;
2. тўққизта;
3. ўн иккита;
4. ўн бешта.

41. Диверсификациялашган компаниянинг бизнесларини тармоқнинг ривожланишини инобатга олган ҳолда акс эттирилиши қандай матрицага хос?

1. БКГ матрицасига;
2. GE матрицасига;
3. ҳаётий цикл матрицасига;
4. матрицали структурага.

42. Компаниянинг буюртма протфелини юқори аниқликда баҳолаш зарурияти туғилса, қайси матрицадан фойдаланиш тавсия этилади?

1. БКГ матрицасидан;
2. GE матрицасидан;
3. ҳаётий цикл матрицасидан;
4. ҳамма матрицалардан.

43. Ҳаётий цикл матрицаси нимани кўрсатади?

1. диверсификация компаниясини рақобатдошлик даражасини;
2. диверсификация компаниясини бозор босқичлари бўйича тақсимланиши;
3. диверсификация компаниясини жозибадорликни œлчанган рейтингини;
4. диверсификация компаниясини ўсиш-улуши кўрсаткичларини.

44. Ташкилот рақобадошлигини кучли, ўрта, кучсиз баҳоланиши қайси матрицага хос?

1. БКГ матрицасига;
2. GE матрицасига;
3. ҳаётий цикл матрицасига;
4. матрицали структурага.

45. Ҳаётий цикл босқичлари нималардан иборат?

1. рақобатдошликни ривожланиш босқичларидан;
2. тармоқни ривожланиш босқичларидан;
3. корхонани ривожланиш босқичларидан;
4. ҳокимиятни ривожланиш босқичларидан.

46. Бозорнинг нисбий улуши. Товар нархи ва сифати бўйича рақобатдошлик. Технологик ва инновацион қобилиятлар. Тармоқдаги муваффақиятни таъминловчи омиллар. Рақиблар билан таққослаганда корхонанинг фойдалилик даражаси.

Ушбу омиллар:

1. диверсификация компаниясининг стратегиясини баҳолайди;
2. диверсификация компаниясининг рақобат мақеини баҳолайди;
3. диверсификация компаниясининг тактик мавқеини баҳолайди;
4. диверсификация компаниясининг вариантлар мажмуини баҳолайди.

47. Компания келажагини баҳолашда асосий эътибор қаратилади?

1. товар сотилишига ва фойдани ўсиш динамикасига;
2. даромадларга ва инвестицияларнинг қайтарилишига;
3. нақд пул оқимига;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

48. Агар муайян корхона компаниянинг стратегик йўналишига мос келмаса ва қониқарсиз молиявий натижаларни намойиш этмаётган бўлса:

1. чекланган ўсиш стратегиясидан фойдаланилади;
2. сотувга қўйилади;
3. тугатилади;
4. қайта тикланади.

49. Ўзаро боғлиқ бизнеслар билан шуғулланадиган диверсификациялашган компаниялар:

1. стратегик мос жозибадор тармоқларни излайдилар;
2. олдинги фаолиятидан қатъий назар юқори жозибадор тармоқларни излайдилар;
3. стратегик мос ўртача жозибадор тармоқларни излайдилар;
4. юқори фойда олиш асосий мақсад ҳисобланади.

50. Диверсификациялашган компанияни стратегик таҳлил этишнинг саккизинчи қадами бу:

1. компаниянинг таркибида мавжуд корхоналарнинг стратегик мувофиқлик даражасини аниқлаш;
2. компания хœжалик бирликларини ўтмиш натижаларини таққослама ўрнини аниқлаш;
3. ўтмиш таҳлиллардан келажакни прогноз қилиш учун фойдаланиш;
4. БКГ, GE ва ҳаётий цикл матрицаларини яратиш.

51. Диверсификациялашган компанияни стратегик таҳлил этишнинг иккинчи қадами бу:

1. компаниянинг таркибида мавжуд корхоналарнинг стратегик мувофиқлик даражасини аниқлаш;
2. компания хўжалик бирликларини ўтмиш натижаларини таққослама ўрнини аниқлаш;
3. ўтмиш таҳлиллардан келажакни прогноз қилиш учун фойдаланиш;
4. БКГ, GE ва ҳаётий цикл матрицаларини яратиш.

52. Диверсификациялашган компанияни стратегик таҳлил этишнинг тўртинчи қадами бу:

1. компания хœжалик бирликларининг кучли томонларини, рақобат мавқеини таққослаш;
2. компания хўжалик бирликларини ўтмиш натижаларини таққослама ўрнини аниқлаш;
3. ўтмиш таҳлиллардан келажакни прогноз қилиш учун фойдаланиш;
4. БКГ, GE ва ҳаётий цикл матрицаларини яратиш.

53. Диверсификациялашган компанияни стратегик таҳлил этишнинг олтинчи қадами бу:

1. компания хўжалик бирликларининг кучли томонларини, рақобат мавқеини таққослаш;
2. компаниянинг таркибида мавжуд корхоналарнинг стратегик мувофиқлик даражасини аниқлаш;
3. ўтмиш таҳлиллардан келажакни прогноз қилиш учун фойдаланиш;
4. БКГ, GE ва ҳаётий цикл матрицаларини яратиш.

54. Диверсификациялашган компанияни стратегик таҳлил этишнинг учинчи қадами бу:

1. компания хўжалик бирликларининг кучли томонларини, рақобат мавқеини таққослаш;
2. компаниянинг таркибида мавжуд корхоналарнинг стратегик мувофиқлик даражасини аниқлаш;
3. компания протфелидаги ҳар-бир тармоқнинг солиштирма жозибадорлигини аниқлаш;
4. БКГ, GE ва ҳаётий цикл матрицаларини яратиш.

55. Компания стратегиясини амалга оширишда:

1. фақат олий раҳбарият иштирок этади;
2. асосан ўрта поғона менежерлари иштирок этади;
3. ҳар-бир менежер фаол иштирок этади;
4. масъулият қуйи поғона менежерлари зиммасига тушади.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. Каримов И.А. Жаќон молиявий-иштисодий инšирози, Œзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йœллари ва чоралари. Тошкент. Œзбекистон, 2009й.

2. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. Учебник. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2007г.

3. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989г.

4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент**.** – М.: Инфра-М., 2006г.

5. Курс МВА по стратегическому менеджменту /под ред. Фаэя Л., Рэнделла Р. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007г.

6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент**.** – М.: КноРус, 2007г.

7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2008г.

Тўққизинчи боб

СТРАТЕГИЯНИ АМАЛГА ОШИРИШ;

КОМПЕТЕНТЛИК, ҚАЙТА ТАШКИЛ ЭТИШ ВА СТРУКТУРА.

Менежерлар компания стратегиясини яратганларидан сўнг, уни амалга оширишлари ва яхши натижа олишлари лозим. Стратегияни ҳаётга тадбиқ этиш жамоани жалб эта билишни, алоҳида бошқарув

кўникмаларини ва турли вазифаларни ечишни талаб қилади. Стратегияни яратиш – бу бозорга йўналтирилган бошқарув муаммоси бўлса, уни ҳаётга тадбиқ этиш эса асосан операцияларга, фаолиятга яъни инсонларни ва хўжалик жараёнларини бошқаришга қаратилган. Агар муваффақиятли стратегияни яратиш вазиятни олдиндан кўриш ва тармоқни чуқур таҳлил этиш, ҳамда тадбиркорликка ташаббускорлик билан ёндошиш бўлса, стратегияни муваффақиятли амалга ошириш - бу раҳбарнинг инсонларни мотивлаши, уларни эҳтиёжларини қондириши, ҳамда ташкилотнинг асосий фаолият турларини ва стратегияни амалга оширишда топшириқларни бажарилишини таъминлашдир.

Стратегияни амалга ошириш – бу асосан менежернинг ташкилий ўзгаришларни амалга ошириши, хўжаликни тўғри юритиши ва ишчи-ходимларни мақсадларни бажаришга жалб этиш жараёнидир.

Стратегияни яратиш ва амалга ошириш тажрибасига ва кўникмаларига эга менежерларнинг эътироф этишича, самарали стратегияни яратишга қараганда уни амалга ошириш мураккаб муаммо ҳисобланади. «Умуман олганда қайси томонга юриш кераклигини аниқлаш биз учун қийин вазифа эмас,

Стратегияни амалга оширувчининг вазифаси – стратегик режани ҳаракатга келтиришдан, стратегик ва молиявий режани бажарилишини таъминлайдиган тадбир чораларни амалга оширишдан иборат.

лекин ташкилотни шу йўналишда ҳаракатлантириш мураккаб вазифа» деб таъкидлайди менежерлар. Стратегияни амалга ошириш уни яратишга қараганда мураккаб ҳисобланади. Чунки кенг кўламли тадбир-чораларни амалга оширишни, муаммонинг кўп сонли ечими вариантларини, инсонларни бошқариш кўникмаларининг мавжудлигини, ташаббускорликни шакллантиришни ва бошқаришни, катта муаммоларни ечишни ва ўзгаришларни амалга оширишга нисбатан қаршиликларни енгишни назарда тутади. Янги стратегияни эълон қилиниши бу ижрочилар уни бирданига қабул қилиб, амалга оширишга киришдилар дегани эмас.

Иккиланувчилар, шубҳаланувчилар, ҳам кўплаб топилади. Бундан ташқари компания ходимлари стратегияни ҳар хил талқин этишлари мумкин. Амалга ошириладиган ўзгаришларнинг компания бўлинмаларига таъсирини салбий баҳолашлар натижасида қаршиликлар кучаяди. Менежерлар янги стратегияни амалга оширишга киришган пайтда, эскидан шаклланган манфаатлар, муносабатлар ва ташкилий усуллар ўз-ўзидан йўқолмайди. Ушбу вазиятларни тартибга солиш, норозиликлар ва шубҳаларнинг манбаларини бартараф этиш, манфаатдор томонларни кенгайтириш, муаммоларни ечишга ягона ёндашувни шакллантириш учун

самарали бошқарув усулларини ва кўникмаларини қўллаш талаб этилади. Ташкилотнинг мувофиқлик ва келишувчанлик даражасига қараб, стратегияни амалга ошириш муддатлари бир неча ойдан бир неча йилгача давом этади.

Стратегияни тадбиқ этиш чегаралари.

Стратегияни амалга ошириш – бу стратегияни ташкилотнинг ҳаракат дастурига ва натижаларига айлантиришни назарда тутади. Ушбу жараён стратегияни яратиш каби ташкилотнинг ҳамма бошқарув кадрларини қатнашишини талаб қилади. Ҳар бир менежер «Стратегик режани бизга тегишли қисмини муваффақиятли амалга ошириш учун нима қилиш керак?» деган саволга жавоб излайди. Стратегияни амалга оширишни асосини коммуникация ташкил этади. Раҳбарият ташкилий ўзгаришларни амалга оширишни жуда юқори даражада ташкил шилиши лозим. Стратегия бутун ташкилотни қамраб олиши идеал ҳолат ҳисобланади. Агар ташкилотнинг ишлаб чиқариш ва молиявий мақсадлари амалга оширилса, стратегия муваффақиятли амалга оширилди дейиш мумкин.

Компания стратегиясини амалга ошириш жараёнида ҳар бир менежер фаол иштирок этиши лозим.

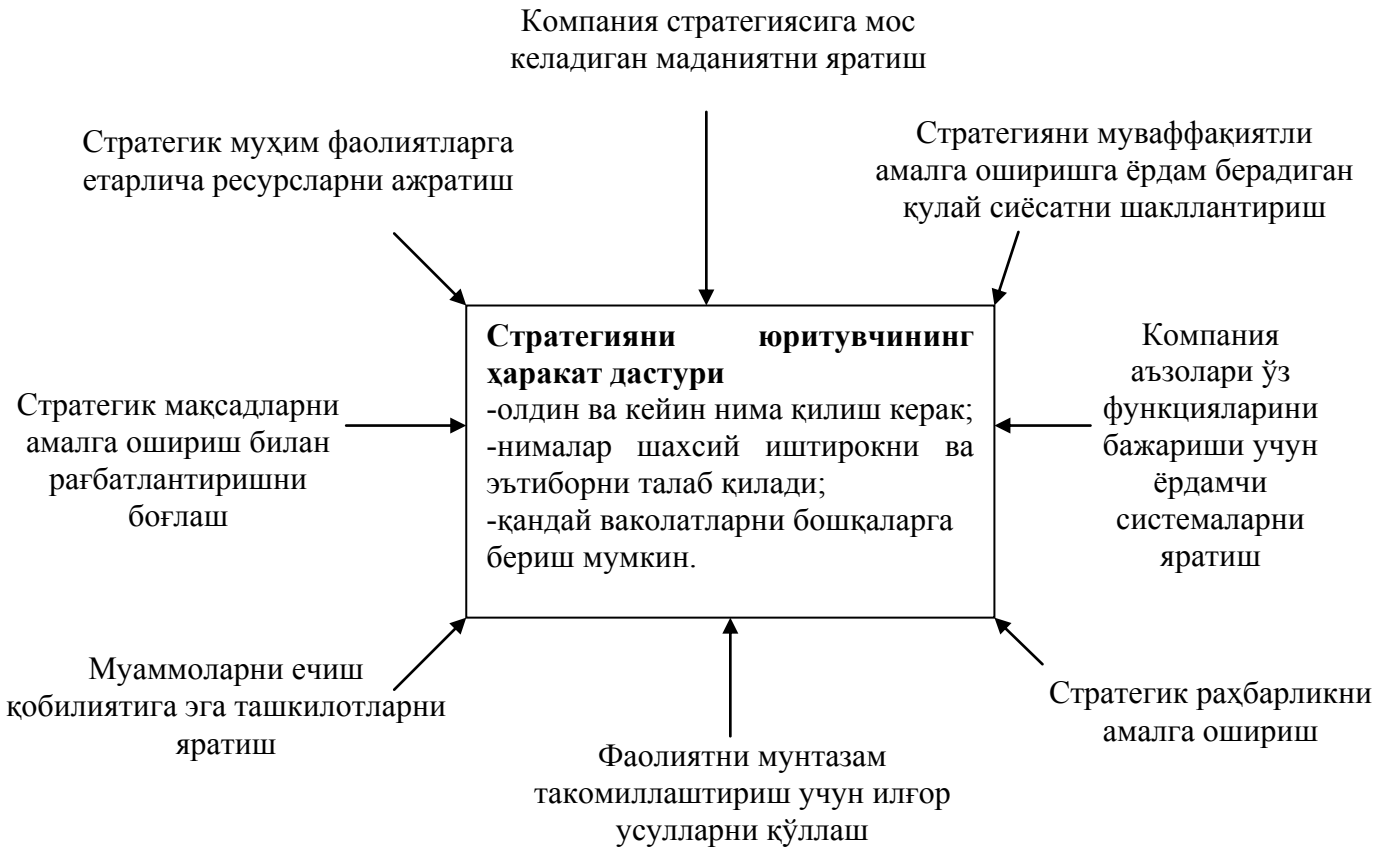
Афсуски, стратегияни амалга ошириш паст даражада структураланган. Ушбу соҳада аниқ маслаҳат бериш ҳам мураккабдир,

ҳар бир менежер ўзининг билим ва тажрибасига таянади. Баъзи менежерларда яхши натижа берган усуллар бошқаларида салбий натижа бериши ҳам мумкин. Чунки менежерларнинг қобилият даражаси ва ташкилий шарт-шароитлари ҳар хилдир.

Асосий вазифалар.

Раҳбариятни стратегияни тадбиқ этишга ёндашувлари муайян вазиятларга асосланган бўлса ҳам, ташкилот учун умумий ҳисобланадиган баъзи воситаларни инобатга олиш лозим. Улар қуйидагилардан иборат:

- стратегияни муваффақиятли амалга ошириш қобилиятига эга ташкилотни шакллантириш;
- стратегияни муваффақиятли таъминловчи соҳаларга етарли ресурсларни ва маблағларни йўналтириш, сметаларни тузиш;
- стратегия билан мос келадиган сиёсатни ва процедураларни яратиш;
- мунтазам такомиллашиш учун илғор тажрибалардан фойдаланиш;
- компания ходимларини ўз стратегик функцияларини мунтазам равишда бажариб бориш имконини берадиган ёрдамчи системаларни яратиш;



Расм 9.1. Стратегияни амалга оширишнинг 8 та ташкил этувчилари

- стратегияни талаб даражасида бажарилишини таъминлаш учун стратегияга мос келадиган натижаларни рағбатлантириш билан боғлаш;

- қабул қилинган стратегияга мос келадиган ишлаб чиқариш муҳитини ва маданиятини яратиш;
- талаб қиладиган бошқариш сифатини таъминлаш.

Юқорида санаб ўтилган бошқарув муаммолари (9.1. расмда кўрсатилгани каби) стратегияни тадбиқ этиш жараёнида доимо учраб туради. Одатда юқорида келтирилган муаммолардан бир-иккитаси муҳимроқ бўлиб, бошқаларига қараганда кўпроқ вақтни талаб қилади. Бу компаниянинг молиявий вазиятига ва рақобатдошлигига, талаб қилинадиган стратегик ўзгаришлар кўламига, яратилиши лозим бўлган рақобат устунлиги даражасига, ўзгартирилиши талаб қилинадиган ва ташкилотга сингиб кетган хулқ-атвор меъёрига, ташкилий ва шахсий муносабатларга, қисқа ва узоқ муддатли натижалар олишига ва бошқа шу кабиларга боғлиқ.

Ҳаракат дастурини ярата туриб, стратегияни юритувчилар аввалambор, стратегияни муваффақиятли амалга ошириш учун ташкилот нима қилиши кераклигини аниқлашлари лозим. Сўнгра қисқа муддатларда талаб қилинадиган ўзгаришларни амалга оширишни таҳлил этадилар. Стратегияни бажарувчилар ташкилотда қўлланиладиган иш усуллари стратегия талабларига мос келишини назорат қилишлари лозим. Мослашув жараёни бир неча

йўналишларда амалга оширилади. Бунда ресурслар шундай тақсимланиши керакки, бўлинма стратегик функцияларни бажариш учун етарли ходимлар потенциалига ва маблағларга эга бўлиши лозим. Рағбатлантириш системаси, сиёсат, ахборот системалари ва оператив усуллар - буларнинг ҳаммаси стратегияни амалга оширишга хизмат қилиши шарт. Стратегияни тадбиқ этувчилар стратегия муваффақиятини таъминлаш учун келажакни кўра билиш ва ижодий ёндашиш қобилиятларига эга бўлишлари талаб қилинади.

Стратегияни амалга оширишни бошқариш.

Стратегияни амалга ошириш раҳбариятнинг бошқарув қобилиятига боғлиқ. Менежерлар стратегияни амалга оширишда бошқарувнинг авторитар, демократик ва либерал усулларидан фойдаланиши ёки бошқарув ваколатини бошқа шахсларга бериши мумкин.

Менежерларнинг стратегияни амалга оширишига қуйидаги омиллар таъсир қилади: 1) тажрибани мавжудлиги ва фаолиятни мукаммал билиш; 2) ижрочилар соҳанинг янги ёки эски ходимлари бўлиши; 3) ташкилотдаги шахсий муносабатлар ва унинг хусусиятлари; 4) диагностика, маъмурий кўникмалар ва муаммоларни

ечиш қобилиятининг мавжудлиги; 5) ваколатларнинг самарали тақсимоти; 6) раҳбарлик усули; 7) раҳбарларнинг ташкилотдаги роли.

Стратегияни амалга ошириш бош менежер ва катта лавозимдаги раҳбарлар зиммасида бўлса ҳам, ўрта поғона раҳбарлари фақат фаолиятни бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш билангина шуғулланиб колмайди, улар мақсадларни амалга ошириш учун ҳам жавобгардирлар.

Катта ҳажмдаги ташкилотларда стратегияни амалга ошириш фақат ўрта ва қуйи поғона менежерлари иштирокида муваффақиятли амалга оширилиши мумкин. Олий раҳбарларнинг ижрочи менежерлар билан муносабати, бошқарув ваколатларининг тўғри тақсимланганлиги, ташкилий ўзгаришларнинг амалга ошириш заруриятининг тўғри тушунтирилиши ва рағбатлантириши ҳамда назорат системасининг самарадорлиги муваффақият гарови ҳисобланади.

Кичик корхоналарда стратегияни юритувчи тўғридан тўғри қуйи поғона раҳбарларига мурожаат қилиши ва иш

Стратегияни амалга оширишнинг ҳақиқий санъати – бу мос вазифаларни ҳал этиш учун нима талаб қилинишини аниқлаш қобилияти ҳисобланади.

ҳажмларини бажарилиш, муддатларини ўзи назорат қилиши мумкин. «Нима қилиш керак?»лигини билиш ташкилотнинг фаолиятини, ишини яхши билиш билан ечилади.

9.1. Самарали ташкилотни шакллантириш.

Стратегияни сифатли амалга ошириш ижрочиларнинг малакасига, ташкилотнинг рақобат кўникмаларига ва ички самарадорлигига боғлиқ. Мақсадга мос келадиган ташкилотни яратиш стратегияни амалга оширишда биринчи даражали вазифадир. Келтирилган вазифанинг қуйидаги уч томони муҳим аҳамиятга эга:

1. Таянч лавозимларга қобилиятли шахсларни танлаш;
2. Ташкилотни асосий фаолият йўналишларида бошқарув кадрлари, иқтисодий техник билимлар ва рақобатли имкониятлар билан таъминлаш;
3. Ташкилотнинг стратегиясини муваффақиятли амалга ошишини таъминлайдиган қарорларни қабул қилиш ва хўжалик ишларини ташкил этиш.

9.1.1. Таянч лавозимларга кадрларни танлаш.

Қобилиятли бошқарув командасини яратиш муваффақиятли фаолият кўрсатадиган ташкилотни асоси ҳисобланади. Стратегияни юритувчилар стратегияни муваффақиятли амалга оширадиган бошқарув командасининг таркибини аниқлаши, сўнгра ҳар бир лавозимга муносиб номзодларни танлашлари лозим.

Баъзида мавжуд бошқарув командасини такомиллаштириш етарли бўлади, баъзида эса шароитга мос келувчи раҳбар ташқаридан жалб этилади. Кескин ўсиш ва ривожланиш даври ёки талаб этиладиган кадрларнинг етишмаслиги оқибатида қуйи поғоналардан кадрларни раҳбарликка жалб этиш орқали ташкилотни бошқарув командасини шакллантириш одатий ҳол ҳисобланади.

Юқори шахсий сифатларга ва ишлаб чиқариш кўникмалари мажмуасига эга бошқарув командасини яратиш – стратегияни тадбиқ этишдаги биринчи қадам бўлади.

Бошқарув командасини яратишда қанақа тажриба, билим, šадриятлар, бошқарув усуллари ва шахсий сифатлар ташкилот стратегиясини муваффақиятини таъминлашини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга.

Ишончли бошқарув командасини яратиш – бу жуда долзарб ташкилий функция бўлиб, ушбу муаммонинг муваффақиятли ҳал этилиши стратегияни амалга оширилиши йўлида биринчи қадамдир.

9.1.2. Билимдонликни (компетентликни) ошириш.

Ҳал этувчи соҳаларни етук мутахассислар билан таъминлаш муҳим ташкилий масала ҳисобланади. Стратегияни «аъло» даражада яратиш орқали рақобат устунлигига эга бўлиш мумкин бўлмаса, уни сифатли тадбиқ этиш орқали муваффақиятга эришиш мумкин. Фирмалар ўхшаш стратегиялар орқали рақобатлашадиган вазиятда стратегияни самарали тадбиқ этилиши рақобат устунлигига асос бўлади. Масалан, «Honda» компаниясининг асосий рақобат устунлиги бу бензинли двигателлар технологиясини яхши билишидир, «Intel» компанияси эса персонал компьютерлар учун мураккаб микросхемаларни яратади, «Sony» компанияси электрон технологиялар соҳасида етакчи ҳисобланади.

Рақобатчилар эриша олмайдиган кўникмалар ва ташкилотчилик қобилияти – рақобат курашида устунликка эга бўлиш учун асос ҳисобланади.

Стратегияни тадбиқ этувчилар ҳал килувчи соҳаларда кўникмаларнинг қуйидаги хусусиятларини эътиборга олиши тавсия этилади:

- Одатда тор ихтисослашув билангина чегараланиб бўлмайди, фирманинг ҳамма бўлинмаларида яратиладиган ўзига хос ташкилий сифат тўғрисида гап юритиш лозим.
- Кўникмалар ишчи гуруҳлар ва бўлимларнинг ҳамкорликдаги фаолияти натижаларидан шаклланганлиги сабабли

бригадирларга ва бўлим бошлиқларига компанияни рақобат устунлигини шакллантириш мажбуриятини юклаб бўлмайди.

- Таянч соҳадаги устунликни узоқ муддатли рақобатдошликка айлантириш учун ушбу масалага рақобатчиларга нисбатан кўпроқ эътиборни қаратиш лозим.
- Харидорларнинг талаблари турлича ўзгариши мумкин. Ушбу ўзгаришларни олдиндан аниқ кўриш мумкин эмас. Шу сабабли ўзгаришларни олдиндан прогноз қилиш базаси ва кўникмалари етарлича кенг ва мослашувчан бўлиши лозим.

Кўникмалар турли-туман бўлиши қуйидагиларни назарда тутади:

1. Инсоний ресурсларни ва билимлар базасини бошқариш.
2. Нархни яратувчи занжирдаги ишчи гуруҳлар ҳаракатларини мувофиқлаштириш.
3. Ушбу муаммоларни етакчи ёки катта менежерларга топшириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Минимал молиявий харажатларни таъминлаш учун «Gray» (катта ЭҲМлар), «Lotos» (программа таъминоти), «Honda» (кичик двигателлар) компаниялари иқтидорли мутахассислар гуруҳини қайта ташкил этиб, уларни махсус лойиҳаларни бажаришга

Таянч кўникмалар раҳбарларнинг жиддий эътиборисиз шаклланмайди ва стратегик етукликка эришмайди.

йўналтирадилар. Ички ақлий потенциални сафарбар қилиш орқали компания муваффақиятга эришади. Ушбу компаниялар катта операция сметалари ҳисобига эмас, балки фаолиятни устакорлик билан танлаш, тайёргарликка эътибор бериш, кучли маданий таъсир қилиш, ҳамкорлик, мотивлаш, ваколатлар, ташкилий мослашувчанлик, маълумотлар базасининг сифатлилиги ҳисобига муваффақиятга эришади.

Таянч кўникмалар шаклланиб, ўз натижасини бера бошлагандан кейин ҳам стратегияни амалга ошириш учун жавобгар шахсларнинг тинчланишга ҳақи йўқ. Бозордаги вазиятни ўзгаришини эътиборга олиб, кўникмаларни доимо кенгайтириш, гуруҳлаш ва ривожлантириш лозим. Чунки кўникмалар компанияни рақобат устунлигини яратади. Компанияни ўзига хос махсус кўникмаларини рақобатчилар ўзлаштириши жуда мушкул. Шу сабабли махсус кўникмалар узоқ муддатли устивор рақобатбардошликни таъминлайди.

Ишчиларни ўқитиш. Малакавий тайёргарлик стратегияни амалга оширишга хизмат қиладиган муҳим элементлардан ҳисобланади. Техник сакрашлар рўй берадиган фирмаларда ишчиларни ўқитиш жуда муҳим омилдир. Чунки кадрлар билим ва

кўникмада орқада қолсалар, компания ўз рақобатдошлигини йўқотади. Раҳбарлар кадрларни тайёрлаш тизими хизмати замонавий адабиётлар ва ресурсларга эга бўлишини назорат қиладилар. Агар танланган стратегия янги кўникмаларни ва технологик «Ноу-хау»ни талаб қилса, ўқиш тайёргарликнинг олдинги ўринларида бўлади.

9.1.3. Стратегияни ташкилий структурага мослашуви.

Стратегияни тадбиқ этишга хизмат қиладиган умумий ташкилий кадрлар сони одатда кўп эмас. Ҳар бир фирманинг ташкилий структураси ўзига хосдир, у олдинги ташкилий структураларни инобатга олиб, раҳбарлар топшириқларни тақсимлашни олдинги сиёсатини ва ички муҳитини акс эттиради. Бундан ташқари ҳар бир стратегия алоҳида омилларга ва фаолиятга асосланади. Шу сабабли ташкилий структурага индивидуал ёндашув мақсадга мувофиқ.

Структурани стратегияга мослаштиришда қуйидаги тавсиялар фойдалидир:

1. Стратегияни тадбиқ этиш нуқтаи-назаридан товар нархини яратувчи асосий фаолият турларини ва таянч фаолиятларни аниқлаши ва ушбу фаолиятлар асосида ташкилий структураларни яратиши лозим.

2. Агар стратегия билан боғлиқ ҳамма ишларни битта менежернинг зиммасига юклаш мумкин бўлмаса, унда бўлимларни фаолиятини алоҳида мувофиқлаштиришга тўғри келади.
3. Марказлашиш ва марказлашмаслик мувозанатини таъминлаш мақсадида ҳар бир ташкилий бирликни бошқарувини амалга ошириш учун ваколатлар доирасини аниқлаш мақсадга мувофиқ.
4. Иккинчи даражали ишларни ташқи фирмалар бажаришини таҳлил шилинг. Баъзи ишларни фирмани ўзи эмас, ташқи ташкилотлар бажариши маъқул бўлиши мумкин.

Стратегия билан боғлиқ асосий фаолият турларини аниқлаш. Ҳар қандай ташкилотда товар нархини яратадиган операциялар (стратегияни муваффақиятини таъминлаш йўлида) ташкилотнинг бошқа фаолиятларига нисбатан муҳимроқ ҳисобланади. Шу нуқтаи-назардан ташкилий фаолиятнинг бир қисми зерикарли маъмурий функциялар (меҳнат ҳақини ҳисоблаш, нақд пул оқимларини бошқариш, компаниянинг хавфсизлигини таъминлаш, акционерлар билан ўзаро муносабатлар, транспорт воситаларига хизмат кўрсатиш ва қонунчилик меъёрларига амал қилиш) билан боғлиқ бўлади.

Бошқа фаолиятлар эса ёрдамчи функцияларга киради (маълумотларни қайта ишлаш, бухгалтерия ҳисоби, кадрларни

тайёрлаш, бозорни таҳлил этиш, ҳуқуқий фаолият ва таъминот). Муҳим аҳамиятга эга фаолиятлар бу айнан стратегияни муваффақиятига хизмат қилади. Масалан, мехмонхоналарга келувчи ва кетувчиларни тезкорлик билан рœйхатга олиш ва рœйхатдан чиқариш, хоналарда тозалик ва муҳит талаб даражасида бўлиши лозим. Брокерлик фаолиятида эса, стратегияни амалга оширишда ахборотнинг ҳажми ва сифати, талабномаларни аниқ бажариш, битимларни қайд этиш ва мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш муҳим аҳамиятга эга. Фирманинг муҳим йўналишлари унинг стратегияси хусусиятларининг, нарх яратувчи операцияларнинг ва рақобат муҳитининг ўзгариши оқибатида юз беради.

Кучли рақобат мавқеига эга бўлиш учун қанақа функцияларни юқори аниқликда бажариш керак ва нарх яратиш структурасидаги қайси функцияларни сифатсиз бажарилиши стратегияни хавф остида қолдиради каби саволлар стратегиянинг критик томонларини очиб беради.

Стратегик бошқарув принципи. Структурани стратегияга мос келишини талаб қилувчи стратегик бошқарув принципи стратегик муҳим йўналишлар ва ташкилий бирликлар структурани таянчи эканлигини назарда тутади.

Стратегик муҳим функцияларни ташкилий тузилманинг асоси деб қабул қилиш жуда ишонарли, чунки улар стратегияни муваффақиятини

таъминласа, демак уларни ташкилий режанинг марказига жойлаштириш лозим.

Таянч хўжалик бирликлари ва стратегик муҳим йўналишлар бошқа йўналишлар билан тенг ҳуқуқли деб қаралса ёки стратегик муҳим йўналишлар раҳбарлар назаридан четда қолса, одатда уларни бажарилишига етарлича ресурслар ажратилмайди. Лекин асосий фаолият турлари компанияни ташкилий структурасини асосини ташкил šилса, уларнинг менежерлари ташкилий структурада таянч вазиятларни эгалласа, уларнинг ўрни қарор қабул қилиш жараёнида ва кундалик бошқариш меҳнатида тўлиқ ўз œрнини эгаллайди. Компаниянинг нуфузли мансабдор шахслари таянч хўжалик бирликларини ва функцияларини ташкилий структуранинг стратегик муҳим қисмига жойлаштиришни ва ушбу структурада жойлашган менежерларга бошқарув иерархиясида муносиб ўрин ажратиш кераклигини таъкидлайдилар. Одатда асосий ташкилий бирликларнинг фаолияти фойда келтирадиган марказлар сифатида вужудга келади.

Компания менежерлари ташкилий структуранинг асосий элементлари билан штаб функцияларини бир-бирига мувофиқлаштириш тўғрисида қарор šабул қилиш жараёнида товар

қийматини яратадиган асосий ва ёрдамчи функцияларнинг стратегик боғлиқликларини инобатга олишлари зарур. Бошқарув функцияларининг турларини операциялар кетма-кетлигини инобатга олиб, мувофиқлаштириш мумкин яъни; хизмат кўрсатиладиган истеъмолчилар тоифаларини, товар сотиш каналларини, техник кўникмаларни ва билимларни ва бошқа шу кабиларни.

Ташкилий қурилма билан стратегияни амалга ошириш талабларини узвийлигини таъминлаш учун қуйидаги ўзаро боғлиқликларни эътиборга олиш лозим яъни;

1. Ҳар хил ишлаб чиқариш бирликларини иш фаолияти натижаларини мувофиқлаштириш имконини берувчи боғлиқликларни;
2. Таянч кўникмалар сифатида тўпланиши мумкин бўлган боғлиқликларни.

Функционал ихтисослашувнинг қўлланилиши стратегик боғлиқ фаолиятларни бир неча бўлимлар ораси тақсимланишига яъни тарқоқлашувига сабаб бўлиши мумкин.

Менежерлар функционал принципда ташкил этилган структуралар таркибида стратегик муҳим фаолиятларнинг тарқаб кетмаслигига эътибор беришлари лозим. Масалан, мижозларнинг талабларини ўз вақтида ва аниқ бажариш. Ушбу жараён мижозлар талабнома бериши билан бошланиб,

товарларни талабнома асосида мижозларга етказиб бериш билан тугайди. Лекин ушбу жараён орасида ўнлаб ходимлар ва бўлимлар бир неча операцияларни бажаришда иштирок этади. Хизмат кўрсатиш бўлими ходими мижоздан буюртмани қабул қилади, рœйхатга олади ва буюртмада манзил тўғри кўрсатилганини текширади. Сўнгра молия бўлими буюртма эгасининг тўлов қобилиятини текширади. Кредит шарт-шароитлари ёки тўлов шартномасининг махсус шакллари ўрганилади. Товар калькуляция килинади ва нархлар ўрганилади. Буюртма омборхонага етиб келганда товарнинг етарли захираси мавжудлиги текширилади. Агар товар етарли ҳажмда мавжуд бўлмаса, уни етарли ҳажмда захиралаш учун буюртма ишлаб чиқариш бўлимига етказилади. Буюртма тайёр бўлганда омборхона ходимлари товарни етказиш ҳужжатларини расмийлаштирадилар. Транспорт бўлими товарни етказиб бериш воситасини (темир йўл, автомобиль, ҳаво, сув транспортлари) ва транспорт русумини ҳамда юк ташиш маршрутини белгилайди. Омборхона ходимлари товарни тайёрлайдилар, буюртма билан таққослайдилар ва расмийлаштирадилар.

Транспортчилар товарни мижозга етказиб бериш учун жавобгардирлар. Бўлимлар ўртасидаги ҳаракатлар кутиш ва навбатда

туришлар билан боғлиқ. Ташкилотлар Адам Смит принципида меҳнат тақсимотини қўлласалар (жараённинг ҳар бир иштирокчиси фақат битта оддий операция учун жавобгар) ва мукаммал бошқарув назоратини (жараённинг ҳар бир иштирокчиси менежер олдида операциянинг сифати ва самарадорлиги учун жавобгар) амалга оширсалар ҳам жараённи бошидан охиригача тўлиқ хеч ким назорат килмайди. Демак буюртмаларни тўлиқ ўз вақтида бажариш ташкилот стратегиясининг муваффақияти учун муҳим аҳамиятга эга бўлса ҳам, ушбу жараён битта раҳбар ёки бўлим томонидан тўлалигича назорат қилинмайди.

Менежерлар стратегик муҳим функцияларни тарқоқлаштирадиган ташкилий қурилмаларни пайдо бўлишига йўл қўймасликлари лозим. Стратегик муҳим функцияларни ихтисослашган бўлимларга тақсимланиши ѓам ходимлар фаолиятини якуний натижага йўналтирмайди, балки иш ҳажмини оширади. Муҳим бошқарув бўғинларида ишчилар сонини кўпайиши устама харажатларни ошишига олиб келади, чунки тарқоқ операцияларни мувофиқлаштириш раҳбарлардан катта меҳнат харажатларини талаб қилади. Лекин маълум даражада меҳнат тақсимоти муайян соҳаларда: (молия ва бухгалтерияда, инсоний ресурсларни бошқаришда,

технологик жараёнларни лойиҳалашда) рақобат устунлигини яратади. Ёрдамчи функциялар билан (молия ва бухгалтерия, лойиҳалаш, ахборот системалари, таъминот ва бошқалар) ташкилий схема ўртасидаги муносабатлар, ҳисоботлар системасини мувофиқлаштириши яъни;

- Товар қийматини яратиш занжиридаги муҳим стратегик фаолиятларни натижаларини максималлаштириши;
- Функционал бўлимлар харажатларини минималлаштириши лозим.

Ҳисоботларни ва функцияларни ўзаро мувофиқлаштириш. Функционал бўлимларни жойлаштиришда ва улар фаолиятини мувофиқлаштиришда классик усулдан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бунда функционал бўлимларнинг ўзаро муносабатлари жуда яқин бўлса, улар бир раҳбарга бўйсуниши лозим. Юқори поғонадаги раҳбарлар одатда катта ҳажмдаги ташкилий бирликларни бошқарадилар, демак улар ушбу ташкилотларнинг фаолиятини бир-бирига мувофиқлаштиради ва тартиблаштиради. Компания диверсификация стратегиясини амалга оширишга ҳаракат қилаётган бўлса, соҳалараро мувофиқлаштириш бир мансабдор шахснинг хизмат бурчига тегишли бўлади.

Лекин бир-бирига яқин операцияларни ёки ташкилий бирликларни вертикал бошқарув иерархияси бўйича битта раҳбарга бўйсуниши ҳамма вазиятларда мақсадга мувофиқ бўлавермайди. Ҳисобот беришга асосланган расмий алоқаларни йœлга šœйиш талаб қилинади. Ўзаро боғлиқ ташкилий бирликларни стратегик ҳаракатларини бирлаштириш вариантлари мувофиқлаштирувчи бригадалардан, функцияларо ишчи гуруҳлардан, икки томонлама бўйсунишдан, норасмий алоқа каналларидан, кўнгилли кооперациядан, рағбатлантириш шаклларидан фойдаланиш йўналишида бўлиши мумкин.

Ваколатларни ва ҳар бир бўлимнинг мустақиллигини аниқлаш. Компаниянинг менежерларига қарор қабул қилишда қанақа ваколатлар ва эркинликлар берилишини компания раќбарияти ҳал қилади. Марказлашган бошқарув структурасида компаниянинг олий раҳбарияти кўпчилик стратегик ва оператив қарорларни қабул қиладилар, бўлим бошлиқлари ва бошқа раҳбарлар ҳам қаттиқ назорат остида бўладилар.

Қанақа муаммоларни марказлашган, қайсиларини марказлашмаган ҳолда ҳал этиш қарори ташкилий структуранинг муҳим томонидир.

Марказлашган ташкилотнинг салбий томони шундан иборатки, вертикал бошқарув иерархияси бюрократияни хаддан ташқари ривожлантиради, бошқарув поғоналарида қарор қабул қилишни секинлаштиради. Марказлашмаган ташкилотларда эса менежерлар ваколат доирасида мустақил қарор қабул қилади. Масалан, диверсификациялашган компанияларда ташкилий бирлик раҳбарлари кенг ҳуқуқларга эга бўлиб, қарор қабул қилишда мустақилдирлар.

Кейинги йилларда авторитар, кўп поғонали иерархик структуралардан воз кечиб, горизонтал, марказлашмаган, ходимларнинг ваколатларини кенгайтирадиган структуралар қўлланилмокда. Бунда:

1. Қарор қабул қилиш ваколатини муаммони яхши билиб, унга яқин турган, ҳамма омилларни таҳлил этиш имкониятига эга, ўз вақтида ва асосланган қарорларни қабул қилиш қобилиятига эга қуйи поғонасида фаолият кўрсатадиган менежерларга ва оддий ходимларга бериш лозим. Марказлашмаган стратегик бошқарув нуқтаи-назаридан ҳар бир ташкилий бирликнинг менежерлари нафақат ўз бўлинмаси учун стратегияни яратиш шартини балки,

уни тадбиқ этишни ҳам назарда тутади. Демак марказлашмаган бошқарув самарали менежерларни танлашни ва уларни ўз бўлинмалари учун стратегияни яратишни ва тадбиқ этишни билдиради. Мунтазам равишда қониқарсиз натижаларга эга бўладиган, мос стратегияларни яратиш ва тадбиқ этиш қобилиятига эга бўлмаган менежерлардан воз кечиш лозим.

2. Менежер тоифасида бўлмаган ходимларга ҳам ўз фаолиятига тегишли қарорларни қабул қилиш ваколати берилиши лозим. Ходимларни ўз фаолияти натижалари учун қарор қабул қилиш ваколатини бериш принципи асосида қуйидаги ишонч ётади: ғояни бошлиқдан ижрочига яъни, оддий ходимларга етказишга асосланган бошқарувга қараганда ўз ходимларининг жамоавий билимларига асосланадиган бошšарув яхшироқ натижаларга эришади. Ходимлар ќар томонлама асосланган қарорларни қабул қилиши учун улар етарли ахборот ҳажмига эга бўлиши ва ўз меҳнати билан компания фаолияти натижалари ўртасидаги боғлиқликни тушуниши лозим. Горизонтал бошқарув структураларининг ривожланиши ва замонавий ахборот технологияларининг кенг тарқалиши бошқарув ваколатларини

ҳам кенгайтиришни талаб šилади. Ходимлар етарли ахборот ҳажмига эга бўлиб, мустақил қарор қабул қилсалар, бу уларга ҳақиқий қониқиш келтиради.

Ўзаро боғлиқ соҳаларда фаолият кўрсатадиган диверсификациялашган компанияларда стратегияларга тегишли марказлашмаган қарорларни қабул қилиш бундан мустасно ҳисобланади. Ушбу вазиятларда стратегик мувофиқлик ёки марказлашган қарорларни жорий этиш ёки ҳамкорлик асосида қарор қабул қилиш ҳисобига таъминланади. Масалан, агар корхоналар ўзаро боғлиқ жараёнларга ва технологияларга эга бўлса ва уларнинг ҳар бири ўз йўналишини афзал кўрса, масштаб кўламини кенгайтиришни, яъни маҳсулотларни ишлаб чиқаришни ва харидорларни янги гуруҳларини жалб этишни истайдиган бош компания бир қанча муаммоларга дуч келади. Агар сотиш каналларидан, сервисдан, таъмирлаш хизматларидан ва бошқа шу кабилардан умумий фойдаланиш имконияти мавжуд бўлса, корхоналарни марказлашган бошқаруви мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Муҳим бўлмаган ишларни ташқи ижрочиларга бериш асослари. Фирмада товар қийматини яратувчи ҳар қандай қўллаб-қувватловчи фаолиятни штаб ваколатлари доирасида «хизмат кўрсатиш» сифатида қараш мумкин. Устама харажатларнинг кўпчилиги – компаниянинг ўзи бажаришни истайдиган хизматлардир. Бундай хизматларни ташқари ижрочилардан сотиб олиш мумкин. Муайян хизматларни бажаришга ихтисослашган ижрочи бошša ижрочиларга нисбатан уларни ҳам сифатли, ҳам арзон бажариши мумкин. Компания стратегияси учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлмаган фаолиятларни ташқи ижрочига берилиши компаниянинг маблағларини, ресурсларини асосий фойда берадиган соҳаларга йўналтириш, компания таянч кўникмаларини стратегик назорат қилиш, рақобатдошлик устунлигини таъминлаш, харидорлар билан мулоқотларни йўлга қўйиш имконини яратади. Кўпчилик вазиятларда менежерлар норасим гуруҳларга ва бюрократик бўғинларга қарши курашиш учун ўзининг куч-ғайратини, меҳнатини сарфлайди. Стратегик нуқтаи-назардан ёрдамчи ишларни ташқи ижрочига берилиши (балким баъзи қиймат яратувчи асосий ишларни ҳам

Муҳим бўлмаган ишларни ташқи ижрочига берилиши компания учун сезиларли афзалликларга эга.

ташқарига берилиши рақобат устунлигини ошириши мумкин) компаниядаги бюрократик тўсиқларни камайтириши, бошқарув структурасини соддалаштириши, мақсадга нисбатан стратегик сафарбарликни ошириши мумкин.

Баъзи тадқиқотчиларнинг фикрича, ишларнинг ҳаддан ташқари катта ҳажмини ташқи ижрочиларга берилиши компанияни заифлаштиради. Малакали менежерлар компания ўз тақдирига ўзи ѓўжайин бўлиши учун ташкилий қобилиятларни ва кўникмаларни ривожлантириши керак деб таъкидлайдилар. Лекин бир қатор компаниялар детал ва буюмлар таъминотини, маҳсулот дизайнини, маҳсулотни сотишни қўшимча каналларини, реклама агентларини ва молиявий хизмат кўрсатиш фирмаларини ташқаридан излайдилар. Узоқ йиллар давомида давомида «Polaroid Corporation» видео тасма ишлаб чиқариш учун материалларни – «Eastman Kodak»дан, электроникани – «Texas Instruments»дан, камераларни – «Timex»дан сотиб олади. Бунда у асосий эътиборини сифатли фотоаппаратларнинг кейинги авлодини яратишга қаратади.

9.1.4. Структура стратегияга бўйсунади.

Ташкилий структурани стратегиянинг аниқ талабларига мослашуви заруриятини ўтказилган тадқиқотлар тасдиқлади. Альфред Чендлернинг тадқиқотлари шуни кўрсатдики, ташкилотнинг стратегиясидаги ўзгаришлар янги муаммоларни самарали ҳал этадиган структуранинг янги ўзгаришларини тақозо этади. Етмишдан ортиқ компанияларни таҳлил этган А.Чендлер шуни эътироф этадики, структура стратегия орқасидан нафақат самарасизлик ва операция муаммолари структура мослашувини талаб этадиган давргача эргашади, балки у компанияларда давом этадиган муайян жараёнлар яъни: янги стратегияни яратиш, янги маъмурий муаммоларни пайдо бўлиши, самарадорликни ва фойдани камайиши, мос келадиган структурага ўтиш ва сўнгра фойдани ҳамда самарадорликни оширишга ҳаракат қилишда ҳам ўз аксини топади. Стратегияни ўзгартиришга тўғри келган ҳар қандай вазиятда менежерлар структурани қайта таҳлил этишлари лозим. Янги стратегия бошқа кўникмаларни ва таянч ишларни талаб қилиши мумкин: агар структура ва стратегия мувофиқлигини эътиборга олмасак, бу стратегияни тадбиқ этишда ва уни натижаларида муаммоларни келтириб чиқаради.

Стратегик бошқарув принципи. Янги стратегияни эски структура ёрдамида амалга оширишга ҳаракат қилиш одатда, мақсадга мувофиқ эмас.

Структурани стратегияга мослигига асосий эътибор қаратилиши таъкидланса ҳам, стратегияни шаклланишига структурани таъсирини ҳам эътироф этиш лозим. Яхши стратегия ташкилот имконияти чегарасида бўлади. Ташкилот стратегияси унинг структурасига ҳаддан ташқари мос келмаса, ташкилотда жиддий қайта ташкил этиш ва таркибий ўзгаришларни амалга ошириш керак бўлади ёки стратегиядан воз кечилади. Бундай вазиятларда стратегияни структура белгилайди. Агар ташкилий вазиятга мос келадиган якуний стратегия танланган бўлса, унда структурани стратегияга мослаштириш талаб этилади.

Стратегия ривожланиши билан боғлиқ равишда структурани ўзгариши. Бирлик бизнес билан шуғулланадиган корхоналар ривожланиб, мураккаблашиб вертикал интеграциялашган фирмаларга айланиб борган сари, уларнинг ташкилий структураси ўзгаради. Ташкилий структура функционал бўлимлар, бўлинмалар ва марказлашмаган хўжалик бирликлари ҳисобига кенгаяди. Битта корхонага эга компаниялар одатда функционал бўлимлар атрофида ташкил этилади. Вертикал интеграциялашган фирмаларда товар қийматини яратиш (хом-ашё таъминоти буюмларини ва деталларини ишлаб чиқариш ва уларни йиғиш, улгуржи савдо, чакана савдо

операциялари) кетма – кетлигида бир ёки бир неча асосий ишларни бажарадиган бўлинмалар асосий ташкилий элемент бўлиб хизмат қилади. Товар қийматини яратиш кетма-кетлигида ҳар бир бўлинма фаолият натижаларини қайд этиш учун фойда маркази сифатида шаклланиши мумкин. Кенг географик қамровга эга компаниялар ҳудудий хўжалик бирликларини ҳар қайсисининг фаолият натижаларини, иқтисодий кўрсаткичларини алоҳида таснифлайдилар. Диверсификациялашган компаниянинг типик ташкилий элементлари сифатида уларнинг алоҳида корхоналари қаралади. Ҳар бир хўжалик бирлиги мустақил фойда маркази сифатида ҳаракат қилади. Уларнинг бош ташкилоти эса турли қўллаб-қувватловчи ва мувофиқлаштирувчи функцияларни бажаради.

9.1.5. Ташкилий структураларнинг стратегик устунликлари ва камчиликлари.

Структурани стратегияга мослаштиришда асосий бешта расмий ёндашув мавжуд:

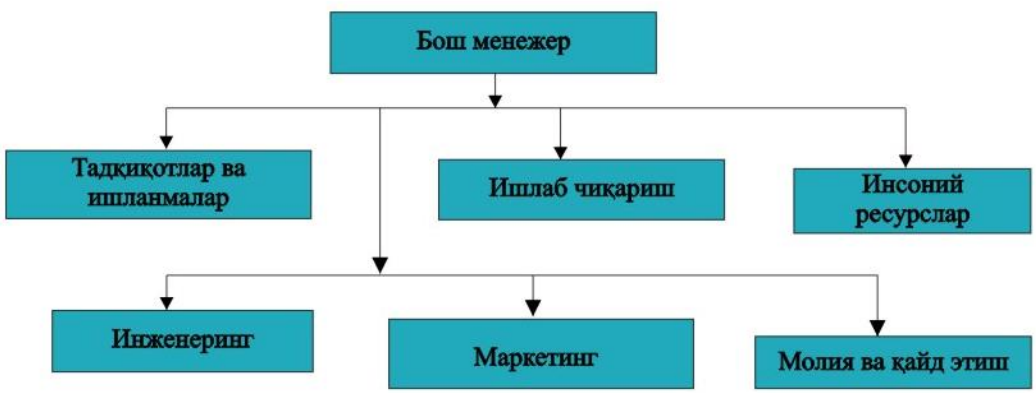
1. Функционал ихтисослашув;
2. География ташкилий қурилма;
3. Марказлашмаган хўжалик бўлинмалари;
4. Стратегик хўжалик бирликлари;

5. Икки томонлама ваколатлар ва стратегик устунликларга матрицали структуралар.

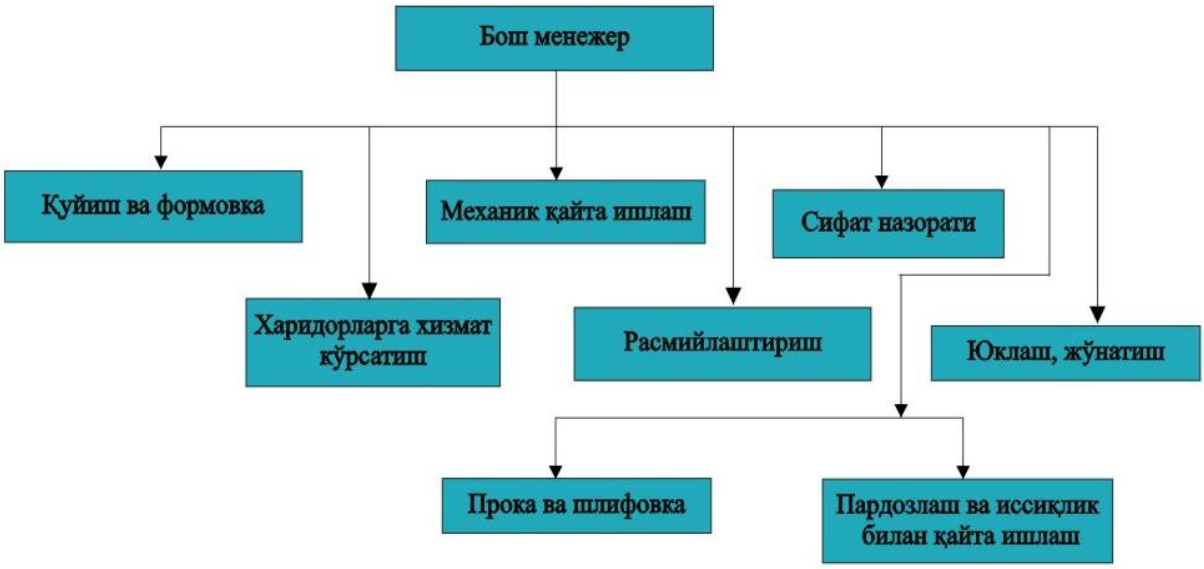
Уларнинг ҳар бири стратегик устунликларга ва камчиликларга эга бўлиб, улар расмий ва норасмий ташкилий элементлар билан тўлдирилади.

Функционал ташкилий структуралар. Функционал ихтисослашган бўлимлар асосида яратилган ташкилий структуралар – бу битта корхона билан фаолият кўрсатадиган фирмаларнинг структурасини стратегияга мослашишининг кенг тарšалган усулидир. Функционал ихтисослашувнинг шакли харидорлар талабини эътиборга олиш учун, маҳсулот турлари ва технологияларга мослашиш учун ўзгартирилади. Масалан, техник асбоб-ускуналарни ишлаб чиқарувчи сифат назорати, маркетинг, кадрлар, молия ва кайд этиш, тадқиқот ва ишланмаларни яратиш хизматлари асосида ташкилотни яратиши мумкин.

А. Типик функционал ташкилий структура элементлари.



Б. Технологик операцияларга йўналтирилган функционал структура элементлари.



Функционал ташкилий	Функционал ташкилий

структуранинг устунлиги	структуранинг камчиликлари
• Стратегик натижаларни марказлашган назорати. • Ягона харидор асосида фирмани таркиблаштириш учун қулай. • Таянч ишларни функционал ташкилотларга ажратиш ёрдамида стратегия структура билан чамбарчас боғланган. • Мукаммал махсус билим олишни рағбатлантиради. • Функционал кўникмаларни ва компетентликни ривожлантириш учун мос келади. • Функционал ихтисослашув орқали малака ошириш	• Стратегик муҳим жараёнларни ҳаддан ташқари тарқоқлиги • Бўлимлар ўртасидаги рақобат ҳамкорликка эмас ихтилофга сабаб бўлиши мумкин, шу сабабли менежер ҳакам сифатида ҳаракат қилиши лозим. • Кўп поғонали бюрократик марказлашган бошқарув жараёни ташкилотнинг реакциясини секинлаштиради. • Лавозимлар бўйича ўсиш бир функционал йўналишда бўлганлиги учун менежерларни ҳар томонлама ривожланиши

самарадорлигини оширади • Ишларни зерикарли ва кўп марта такрорланишида операциялар самарадорлигини оширади.	учун шароит яратмайди • Фойда олиш учун жавобгарлик юқори поғона раҳбарига ўтади. • Функционал мутахассислар фақат функционал йўналишнинг ривожланишига асосий эътибор қаратиши туфайли «давлат ичида давлат» пайдо бўлиши мумкин.

Расм 9.2. Функционал ташкилий структура

Функционал структуралар асосан узоқни кўра олмаслик ва стратегик муҳим хўжалик жараёнларини анъанавий функционал бўлимлар ўртасида тарқоқлигидан жабр кўради. Функционал мутахассислар ўз бўлимлари манфаатларини жиддий мудофаа қиладилар. Бунда улар фирманинг, мижозларнинг ёки бизнеснинг

манфаатларини эътиборга олмайдилар. Юқорида келтирилган муаммолар авторитар, бюрократик, муаммога нисбатан бир томонлама қарор қабул қилиш каби салбий таъсир этувчи омилларни функционал структуралар кучайтиради. Бундан ташқари функционал структуралар бозор ва технология ўзгаришларига тезкорлик билан жавоб бера олмайди.

Бўлимлар сиёсатининг турлича бўлиши, функционал тармоқлашув, узоқни кўра олмаслик ва жараёнларнинг тарқоқлиги бош менежер учун жиддий муаммо туғдиради. Бош менежер эса ташкилий структурада функционал бўлимлар ўртасида ҳамкорликни талаб қилувчи ягона шахс бўлиб қолади. Муваффақиятга эришиш учун у қаттиқ туриб, шафқатсиз равишда бўлим бошлиқлари ягона команда каби фаолият кўрсатишини талаб қилиши, функционал мутахассислар эса ҳамкорлик қилишга мажбур бўлиши лозим.

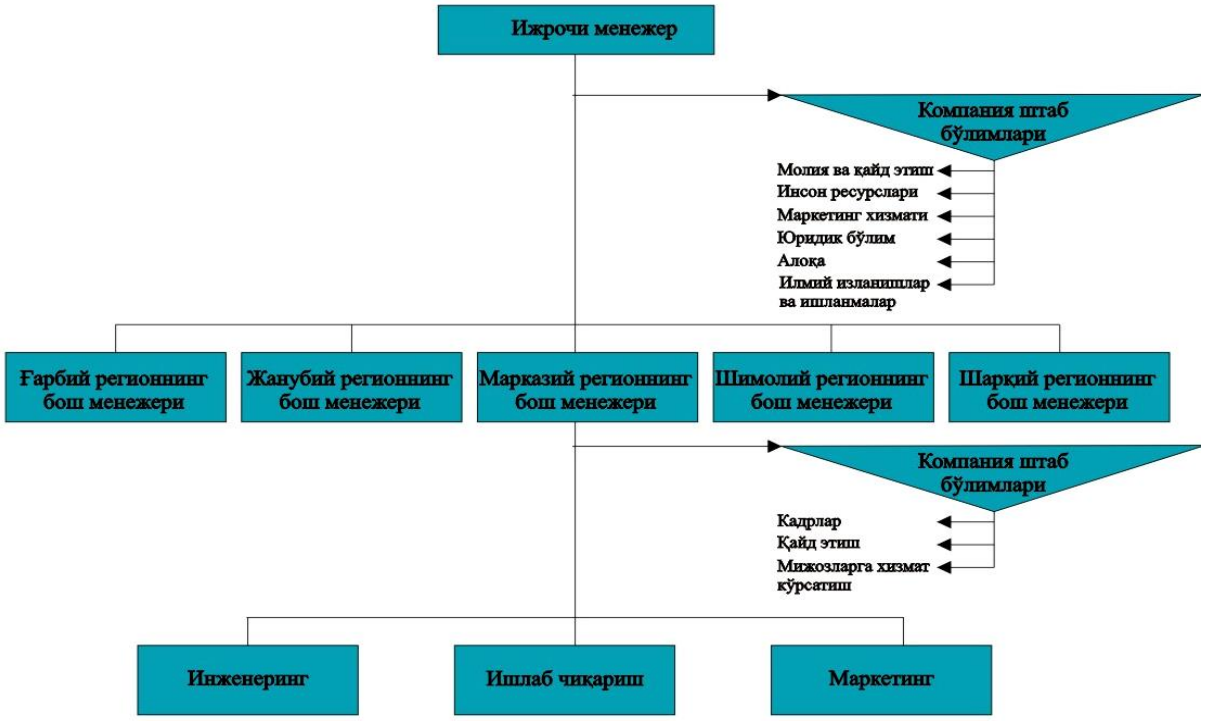
Функционал бўлимлар асосий эътиборни бизнес йўналишларига қаратадилар, улар функционал муаммоларга умумий фирма нуқтаи – назардан эмас, балки функционал ёндашадилар.

Ташкилий структураларнинг географик шакллари. Географик ҳудудларни эътиборга олиб, ташкилий структурани яратиш – бу

Географик ташкилий структура ҳар хил регионларда турлича стратегияни юритувчи ташкилотларга мос келади.

ҳар хил географик бозорларда ва катта территорияларда фаолият кўрсатувчи одатдаги структурани яратиш демакдир.

Қуйидаги географик структура ўзига хос устунликларга ва камчиликларга эга, у юқори даражада унумдорликка эгалиги туфайли кенг тарқалгандир. Хусусий секторда ушбу структурадан қурилиш компаниялари, чакана савдо фирмалари, электр энергияси компаниялари, ресторанлар тармоғи ва сут маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи компаниялар фойдаланадилар.



Стратегик устунлиги	Стратегик камчиликлари
• Стратегияни ҳар бир географик бозорга мослаштириш имконини беради. • Фойда ва зарар учун жавобгарликни энг қуйи поғонага бериш мумкин. • Мақсадли бозорда функционал мослашувни яхшилайди. • Локал операциялардан тежамкорлиги билан боғлиқ фойдани керакли жойга йўналтириш имконини беради. • Территориал бирликлар бош	• Территориал унификация ва турли-туманлик нисбатида бош маъмурий идора учун муаммо туғдиради. • Территориал стратегик эркинлик бош компания имижи учун муаммолар туғдиради. • География ташкилий бирликлар учун яна бир бошқарув поғонаси пайдо бўлади. • Штаб функцияларини географик бирликларда такрорланиши харажатлар ўсишига олиб келади.

менежерлар учун яхши ўқув тажриба майдони бўлади.	

Расм 9.3. География ташкилий структура.

Марказлашмаган хўжалик бирликлари. Ишларни товар белгилари асосида гуруҳлаш орқали ташкилий структурани яратиш узоқ вақт давомида қўлланилди. Ушбу ташкилий (маҳсулотли) структура 20 йиллардан бошлаб, «Du Pont» ва «General Motors» компанияларида қўлланилди. Функционал ихтисослашган менежерлар фаолияти мураккаблашганлиги компаниянинг диверсификациялашиши оқибатида рўй беради. (Шу сабабли мустақил товар бўлинмалари пайдо бўлди). Масалан, ишлаб чиқариш раҳбари ва менежерлари 50 дан ортиқ заводлар 20 дан ортиқ технологиядан фойдаланиб, 30 дан ортиқ маҳсулотни 8 та тармоққа етказиб беришини тасаввур этиш уларнинг меҳнати қанчалик мураккаб эканлигини тушунтиради.

Диверсификациялашган компанияларда асосий ташкилий блоклар бўлиб, уларнинг хўжалик бирликлари хизмат қилади: ҳар бир корхона фойда маркази сифатида фаолият кўрсатади.

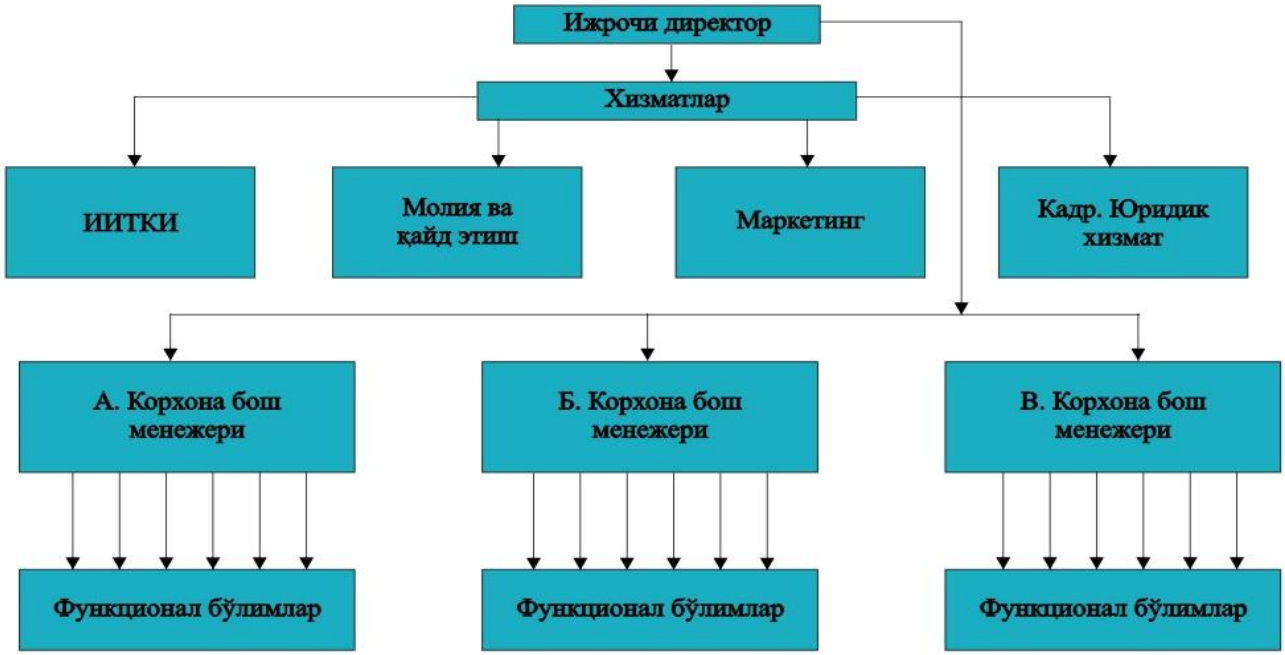
Кўп тармоқли компанияларда бошқарув чизиғи бош маъмурий идорадан қуйи поғонадаги функционал бўлимларга эмас, балки ҳар бир корхона раҳбариятига йўналтирилади. Демак, агар компания

битта корхонадан иборат бўлиб, стандарт блоклар функционал бўлимлар ва географик бўлинмалардан иборат бўлса, кўп филлиалли фирмаларда ташкилий структура элементлари корхоналардан иборат бўлиши мумкин. Ҳар бир хўжалик бирлигининг бошқариш унинг менежментига юклатилади. Бунда ташкилотнинг стратегиясини яратиш уни тадбиқ этиш ва фойда учун жавобгарлик ҳам менежмент зиммасида бўлади. Корхона тœлиғича мустақил фаолият кўрсатиши ҳам мумкин.

Тўлиқ мустақил хўжалик бирликлари ўзаро диверсификацияга амал қиладиган вазиятда муаммоларга дуч келади. Чунки ҳар хил мустақил хўжалик бирликларини мувофиқлаштирувчи механизм мавжуд эмас. Мустақил хўжалик бирликларини менежерларини ҳамкорликда фаолият кўрсатишига ундаш ҳам муаммоларга дуч келади. Улар ўз назоратида бўлмаган фаолиятлар учун жавобгарликни зиммасига олишни истамайдилар. Диверсификация компанияси муҳим стратегик устунликка эга бўлиш учун бош идора хўжалик бирликларини ўзаро фаолиятларини

Стратегик бошқарув принципи.
Агар корхоналараро ишларни бажариш учун махсус мувофиқлашган тадбир – чоралар яратилмаса, марказлашмаган хўжалик бирликларидан иборат ўзаро боғлиқ диверсификация стратегиясини муваффақиятли амалга оширишда муаммолар пайдо бўлади.

мувофиқлаштириш механизмини яратиши лозим. Бунда бир неча вариантлар мавжуд.



Стратегик устунлик	Стратегик камчиликлар
• Диверсификациялашган компанияларда ваколатларни жавобгарликни топширишнинг мантиқий	• Штаб функцияларини такрорланиши ҳисобига харажатларни ўсишига олиб келади.

тўғри ва қулай усулининг мавжудлиги. • Хўжалик стратегияси ҳар бир корхонани шароитини аниқ эътиборга олган ҳолда яратилади. • Ҳар бир хўжалик бирлиги қиймат шаклланишида таянч ишлар ва функционал талабларни эътиборга олиб яратилади. • Бош раҳбар компанияни муаммоларини яхлит тасаввур этади. • Хўжалик бирликлари фойда ва зарар учун жавобгарликни муайян менежерлар зиммасига юклайди.	• Қанақа қарорларни марказлаштириш ва қанақаларини марказлаштирмаслик муаммолари пайдо бўлади. • Компания ресурслари ва компания раҳбарияти эътиборини қозониш учун кураш авж олиб кетиши мумкин. • Компания раҳбарияти бизнес бирликлари менежерларига қаттиқ боғланиб қолади. • Мустақил бўлинмаларнинг ўзаро боғлиқ фаолиятларини мувофиқлаштиришда раҳбарият қийинчиликларга дуч келади. Натижада стратегик мувофиқлик

	устунлиги йўққа чиқади.

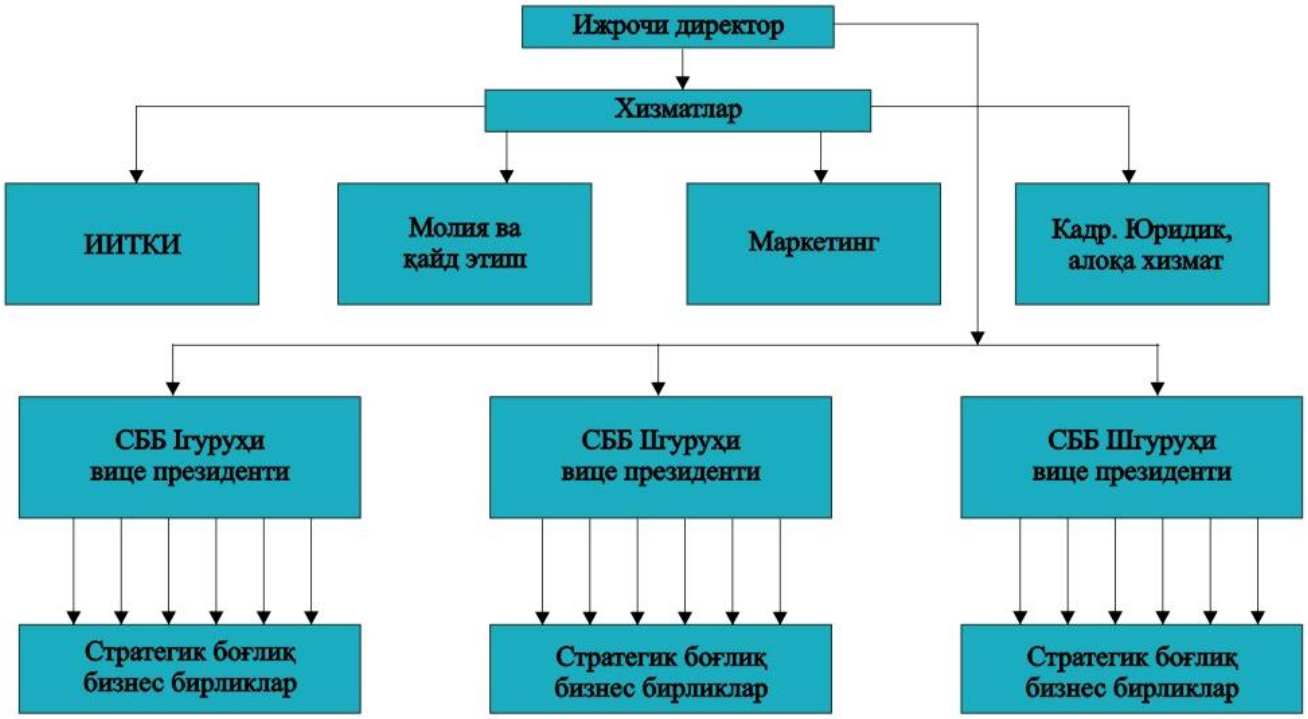
Расм 9.4. Фаолият турлари бўйича яратилган, марказлашмаган ташкилий структура.

Масалан, ҳамкорликда бажариладиган технологик жараёнларни, маҳсулотларни, муаммоларни илмий изланишлар ва тажриба конструкторлик бўлими ёрдамида бир харидорлар гуруҳига хизмат кўрсатувчи дилерлар тармоғини, юк ташишни ва буюртмаларни истеъмолчилар бœйича жамлаш асосида такомиллаштириш мумкин.

Стратегик бизнес бирликлар. Кенг диверсификациялашган компанияларда марказлашмаган хўжалик бирликлари сони ҳаддан ташқари ошиб кетади. Бунда ўзаро яқин боғлиқликларга эга компанияларни бошқариш ваколатини катта менежерга ёки етакчи мутахассисга бериш мумкин. Бу ҳол яна бир бошқариш поғонасини келтириб чиқарса ҳам, турли йўналишга эга бизнес бирликларини тезкор бошқариш имконини беради.

Стратегик бизнес бирлик (СББ) – бу бир компания таркибида пайдо бўлган корхоналар бўлиб, улар маълум стратегик унсурлар асосида бирлаштирилган. Улар умумий хусусиятга эга бўлганлиги

учун бир гуруҳга жамланади. Ушбу унсурлар таркибига кескин тўқнашадиган рақобатчилар, чамбарчас боғланган фаолият турлари ва нархни белгиловчи мақсадлар, муайян устунликларга таяниб иш кўриш (кам харажатлар ёки дифференциялаш), муваффақиятнинг умумий таянч омиллари ва бошқалар киради.



Стратегик устунлик	Стратегик камчиликлар
• Кенг диверсификациялашган компанияларнинг бизнес портфелини стратегик асослаш орқали ташкил этишни таъминлайди. • СББ доирасида ўзаро боғлиқ операцияларни мувофиқлаштиришни осонлаштиради. • Компаниянинг муайян бошқарув поғоналарида стратегик режалаштириш имконини беради • Олий раҳбариятнинг стратегик таҳлил этишини самаралилигини ва объективлигини таъминлайди • Компаниянинг ресурсларини	• СББ таркибига корхоналарни бирлаштириш шунчалик эркин бўлиши мумкинки, у натижада фақат раҳбарият мақсадига хизмат қилади • Бошқариш поғонасининг яна биттага кўпайишига сабаб бўлади • Бош раҳбарнинг, вице президентнинг ва СББга хизмат қиладиган бошқа раҳбарларнинг ролини ва бошқариш ваколатини аниқ белгилаш лозим, акс ҳолда вице президентларнинг ваколатлари ноаниқ. • Фаолият натижаларини тан олиниши, кимнинг ютуғи

ўсиш келажаги мавжуд бўлган соҳаларга йўналтириш имконини беради.	эканлиги ноаниқ бўлиб қолади. Ютуқ сабабчиси бош раҳбар, СББ раҳбари ва охирги навбатда гуруҳ раҳбари вице президент деб қабул қилиниши мумкин.

Расм 9.5. СББга асосланган ташкилий структура.

СББ таълимоти кенг диверсификациялашган компанияга ҳар хил турдаги корхоналарни бошқаришда, стратегик режалаштиришда ва молиялашда устунликни таъминлайди.

Стратегик бизнес бирликлар (СББ) – бош раҳбар бошқарадиган ўзаро боғлиқ корхоналардан иборат.

Ташкилотнинг матрицали шакллари. Матрицали ташкилот – бу икки томонлама бўйсуниш, икки томонлама бюджет ваколатлари, икки томонлама натижалар манбаи ва мукофотлашдир. Ушбу структуранинг асосий хусусияти шундан иборатки, корхонани, маҳсулотни, лойиҳани бошқариш икки томонлама яъни; функцияни ва хўжалик жараёнини бошқариш орқали амалга оширилади. Бунда функцияни ва

хўжалик жараёнини бошқариш ўзаро кесишади ва матрицани яратади. Ҳар бир матрица бирлигида қарор қабул қилиш икки менежер: яъни корхона менежери ва функционал менежер томонидан амалга оширилади.

Ташкилотнинг матрица типидаги бошŝарув структурасидан фойдаланиши анъанавий якка раќбарликдан воз кечиши демакдир.

Икки томонлама бўйсуниш, икки раҳбар ва ҳамкорлик ваколатлари хақиқатдан ҳам янги типдаги ташкилий муҳитни яратади (расм 9.6).

Кўпчилик компаниялар ва менежерлар матрицали структурадан фойдаланишни хоќламаслигининг асосий сабаби ходимларнинг кимга бўйсунишини яхши билмаслигидир. Бундан ташқари матрицали структура кўплаб келишувларни талаб қилиши натижасида бюрократик тœсиқлар вужудга келади. Кенгашлар муҳокамалар кўп ақлий меҳнатни ва иш ваŝтини талаб қилади.

Стратегик устунлик	Стратегик камчиликлар
• Стратегик йўналишларнинг ҳар бирига етарлича эътиборни таъминлайди. • Рақобатбардош ғояларнинг тўқнашув мувозанатини таъминлайди. • Диверсификациялашган	• Ҳаддан ташқари мураккаблашган бошқарув. • Икки томонлама бошқарув мувозанатини сақлаш мураккаб муаммодир. • Ваколатларнинг ҳаддан ташқари тарқоқлиги

компаниянинг стратегик мувофиқлигини енгиллаштиради. • Ташкилот манфаатларига мос келадиган компромисс стратегик қарорларни қабул қилишни таъминлайди. • Ҳамкорликни ва ёндашувлар бирлигини рағбатлантиради, ҳар хил фаолиятларни мувофиқлаштиришни ва ихтилофни бартараф этишни таъминлайди.	операциялар бажарилишини сустлигига олиб келади ва келишувлар кўп вақтни талаб қилади. • Кўп сонли мансабдор шахсларнинг розилигини олмай туриб, кескин ва қатъий ҳаракат қилиб бўлмайди • Бюрократик бошқарув усулларининг ривожланишига ва ташаббускорликка қарши тўсқинлик пайдо бўлишига олиб келади.

Расм 9.6. Матрицали ташкилий структура.

Таянч ташкилий структурани шакллантириш. Ҳеч бир таянч бошқарув структураси стратегия талаб қиладиган шартларга тўлиқ

жавоб бера олмайди. Баъзи камчиликларни икки ёки ундан кўпроқ структуралардан фойдаланиш орқали бартараф этиш мумкин. Кўпгина компаниялар таянч ташкилий структураларни махсус мувофиқлаштирувчи механизмлар билан тўлдирадилар.

1. Махсус лойиҳа бригадалари – алоҳида махсус ишларни назорат қилиш учун гуруҳ ташкил этиш (янги технологик жараёнларни яратиш, янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги ташкилотни яратиш, бошқа компания билан қушилиш, давлат буюртмасини бажариш жараёнини назорат қилиш, янги заводни қурилишини ва очилишини назорат қилиш). Функцияларараро ишчи гуруҳ – муаммони ҳал этиш учун юқори даражадаги раҳбарларнинг ахборотларидан ёки мутахассислар тажрибасидан, ќар – хил ташкилотларнинг бўлинмалари мутахассислари кучидан, бир нечта ташкилотларга тегишли стратегик œзаро боғлиқ функциялардан, тармоқлар кўникмаларидан фойдаланилади.
2. Ушбу гуруҳ 10 кишигача бўлса, самарадор ҳисобланади. Гуруҳга одатда, аъзо бўлиш кўнгилли равишда кечади, гуруҳ раҳбари муаммонинг аҳамиятини эътиборга олган ҳолда билан аниқланади, гуруҳда иш жараёни тез кечади. Штаб ходимлари гуруҳ таркибига кирмайди. Компания раќбарияти вазифаларни

тезкорлик билан бажарилишини истаса, ушбу гуруҳдан фойдаланади. Вазифалар бажарилгандан сўнг гуруҳ тарқатилади ёки янги тезкор муаммоларни ҳал этиш учун жалб этилади.

3. Венчур бригадалар – янги корхонани яратиш, янги географик бозорларга кириш ёки янги маҳсулотни чиқариш учун яратилган гуруҳдир. Гуруҳнинг раҳбари кимга бўйсуниши керак, гуруҳни бўлинма, корхона ёки компания бюджети ҳисобидан молиялаш керакми, гуруҳни бюрократик таъсирлардан қандай сақлаш мумкин ва кўп сонли бригадаларнинг фаолиятини қандай мувофиқлаштириш керак каби муаммолар венчур бригадалар структурасига тегишлидир.
4. Ўз – ўзини бошқарадиган меҳнат бригадалари. Ушбу бригадалар турли мутахассисликлар бўйича вақтинчалик ҳамкорликда фаолият кўрсатадиган ходимлар гуруҳидан иборат. Ушбу гуруҳнинг мақсади ташкилотнинг маълум бир тармоқларда мунтазам такомиллаштириш, «лаборатория – бозор циклини қисқартириш, маҳсулот сифатини такомиллаштириш, ходимларга хизмат кўрсатишни ва товар захираларини бошқаришни такомиллаштириш, хом ашёни, материалларни харид нархини пасайтириш, машина механизмларни, асбоб ускуналарни бўш

туришларини камайтириш ва янги моделларни яратишдан иборат бўлиши мумкин».

5. Жараёний бригадалар – функционал мутахассисларни бўлинмаларга тарқатиш эмас, балки уларни бирлаштириш демакдир. Ушбу бригадаларга у ёки бу жараённи қайта шўришни ва фаолият натижалари масъулиятини юклаш ҳам мумкин. «Крайслер» автоконцерни ўзининг муваффақиятларига «платформа бригадалари» ёрдамида эришган. Ушбу бригадалар технологлардан, конструкторлардан, молиячилардан, таъминотчилардан ва сотувчилардан иборат. Бригада автомобилни яратиш учун бошдан охиригача жавобгар ҳисобланади. Бригада ўз иши бўйича кенг ваколатларга эга бўлиб, муваффақият ва инқироз учун ҳам жавобгардирлар.
6. Алоқалар бўйича менежерлар. Компаниянинг ташқи муҳит билан алокалари тарқоқ шароитда бир агентдан фойдаланиши мақсадга мувофиқ эмас. Бунда менежерлар ички жараёнлар билан харидорлар ўртасида “ёстиқ” вазифасини бажаради. Улар харидорлар саволларига тўлиқ ва аниқ жавоб берадилар. Ушбу вазифаларни бажариш учун менежерлар ахборот системаларидан фойдаланиш имкониятига эга бўлиши,

ижрочилар ва муаммоларни ҳал этиш ваколатига эга лавозимли шахслар билан алоқада бўлиши лозим. Харидорлар талаблари бўйича қарор қабул қилиш ваколатига эга вазиятларда ушбу бошқариш структураси яхши натижа беради.

9.1.6. Ташкилий структураларни ривожлантириш истиқболлари.

Идеал ёки мукаммал ташкилий структура мавжуд эмас. Стратегия нуқтаи – назаридан барча таянч структуралар ўзининг ижобий ва салбий томонларига эга. Структурани стратегияга максимал мувофиқлаштириш учун таянч структурани танлаш, уни компания шаклига мослаштириш, сўнгра мувофиқлаштириш механизми ва комуникациялари билан тўлдириш лозим.

Бошқариш соҳасида таниқли олим Питер Друкер ташкилий структуралар бўйича қуйидагича фикр юритади.

«Ташкилот олдидаги вазифаларни ҳал этиш қобилиятига эга ташкилий структуралардан энг оддийси уларнинг энг яхшиси ҳисобланади. Ташкилий структуранинг муаммоси қанчалик кам бўлса, у шунчалик қулай ҳисобланади. Структура қанчалик оддий бўлса, унинг муаммоси шунчалик кам бўлади.

Баъзи ташкилий принциплар бошқаларига нисбатан мураккаб ва муаммолидир. Лекин уларнинг бирортаси ҳам нуқсонлардан холи эмас. Уларнинг хеч бири вазифаларга нисбатан инсонларга кўпроқ йўналтирилган эмас; уларнинг хеч бирини бошқаларига нисбатан ижодийроқ, эркинроқ ёки кўпроқ демократик дея олмаймиз. Ташкилий қурилмаларнинг принциплари – механизмдир, механизм эса ўз-ўзидан яхши ёки ёмон бўла олмайди. Уни тўғри ёки нотўғри қўллаш мумкин – асосий фарқ шундан иборат.

Бир вақтнинг ўзида максимал оддийликка ва мувофиқликка ҳамда ташкилий структурани шакллантиришни таянч натижаларига эришиш учун таянч ишларни аниқлаш лозим. Аввалambор, структурани қандай мақсадда яратилганлигини унутмаслик керак».

Замонавий ташкилий анъаналар. Кўпчилик замонавий компаниялар функционал ихтисослашув ва марказлашган ваколатларга асосланган анъанавий иерархик структураларни қайта қурмоқдалар. Ушбу структуралар стратегик ва ташкилий маънога эга қачонки:

1. Ишни бир неча такрорланувчи операцияларга бўлиб, уларни ўзлаштириб, оммавий бажариш мумкин бўлса;

2. Ҳар бир бошқарув ҳудудида функционал кўникмаларни сақлаш фойда келтирса;
3. Харидорларнинг талаблари стандартлашган бœлиб, уларни қондириш учун тадбир-чораларни осонлик билан яратиш мумкин бўлса.

Лекин харидорларнинг талаблари стандарт товарлардан буюртмаларга ўзгарса, анъанавий иерархиялар ташкилот учун ортиқча юк бўлади. Ташкилот харидорларнинг талабини қондиришда тезкор мослашувчан структуралардан фойдаланишни истайди. Кўп поғонали функционал бюрократик бошқарув структуралари харидорларнинг ўзгарувчан талабларига тезкорлик билан мослаша олмайдилар, натижада иш мароми бузилади. Тез ўзгарувчан бозорларда муваффақият муҳим ташкилий характеристикаларга асосланган стратегияга боғлиқ. Ушбу характеристикалар: харидорлар хулқини ўзгаришига тезкор жавоб беришдан, товарни яратишдан бошлаб, уни бозорга етказишни қисқа муддатларда амалга оширишдан, товарнинг яхши сифатини таъминлашдан, буюртма товарларини турли вариантларда ишлаб чиқаришдан, харидорларга индивидуал хизмат кўрсатишдан, буюртмаларни аниқ бажарилиши ва ташқи рақобат шартларига алоҳида эътиборни қаратишдан иборат.

Номи зикр этилган унсурлар ташкилий структураларда инқилобий ҳисобланади. Қайта ташкил этишларнинг асосий қисми ўрта бошқариш поғонасида ва функционал бўлимларда бюрократик анъаналарни енгишга ва авторитар структураларни ётиқ, марказлашмаган структураларга айлантиришга қаратилган. Структурани стратегияга мослаштириш ҳаракатлари: бошқариш поғоналарини камайтиришдан, кичик хўжалик бирликларини ва жараёнларни функционал бўлимларга тарқоқлашиб кетишини олдини олиш учун уларни қайта ташкил этишдан, жараёнли бригадаларни ташкил этишдан ва фаолиятлараро ишчи гуруҳларни яратишдан, қуйи поғоналар раҳбарларининг ваколатларини кенгайтиришдан, вертикал ва горизонтал бўйича ахборот каналларини очиқлигини таъминлаш, компьютер технологиясини ва телекоммуникацияларини тадбиқ этишдан иборат бўлади.

Таянч вазиятлар.

Стратегияни амалга ошириш стратегик режани аниқ ҳаракатларга ва талаб қилинадиган натижаларга айлантиришни назарда тутади. Агар эришилган натижалар мақсадга мос келса, ёки ундан ҳам юқори бўлса, стратегик режа муваффақиятли амалга

оширилган ҳисобланади. Қониқарсиз натижалар эса заиф стратегиядан ёки уни нотўғри тадбиқ этилганидан дарак беради.

Стратегияни қандай тадбиқ этиш муаммосини ҳал этиш жараёнида менежерлар қанақа ички шарт-шароитларни зарурлигини аниқлашлари керак бўлади. Сўнгра улар ушбу шарт-шароитни яратишлари лозим. Ушбу жараён бир неча ўзаро боғлиқ боғлиқликларни назарда тутади:

1. Стратегия билан ташкилий кўникмалар, компетентлик ва структура боғлиқлиги;
2. Стратегия билан смета маблағларини боғлиқлиги;
3. Стратегия билан сиёсатни боғлиқлиги;
4. Стратегия билан ички қўллаб-қувватловчи сметалар боғлиқлиги;
5. Стратегия билан рағбатлантириш сметаларини боғлиқлиги;
6. Стратегия билан компания маданиятини боғлиқлиги.

Боғлиқлик қанчалик яқин бўлса, стратегия шунчалик самарадор ва қуйилган мақсадларга эришиш эҳтимоли шунчалик юқори бўлади.

Стратегияни амалга ошириш – бу фақат олий раҳбариятни иши эмас, бу бутун бошқарувчилар командасининг вазифасидир. Ҳамма менежерлар ўз ваколатлари ва жавобгарлиги доирасида стратегияни тадбиқ этувчилар ҳисобланади. Ҳамма менежерлар белгиланган

натижаларга эришиш учун мос соҳаларда қанақа фаолиятни амалга ошириш тўғрисида ўйлашга мажбур бўладилар. Уларнинг ҳаммаси ҳаракат режасига муҳтождирлар.

Ташкилотни шакллантириш билан боғлиқ қуйидаги уч асосий ҳаракатлар ушбу вазиятларни мужассам этади:

- таянч лавозимларни қобилиятли кадрлар билан таъминлаш;
- нархни шакллантирувчи ишларни самарали бажариш учун ташкилот зарурий кўникмаларга, бўлимларга ва қобилиятга эга бўлиши лозим;
- ишларни структуралаш ва ташкилий схемасини тузиш.

Стратегик кўникмаларга эга бўлиш – бу ўхшаш стратегия асосида ҳаракат қиладиган рақобатчиларга нисбатан устунликка эга бўлишнинг энг ишончли йўлларидандир. Бунда фақат ушбу ташкилотга хос бўлган қобилиятларнинг интеграциялашуви орқали маҳсулот нархининг шаклланиши ҳақида сўз боради. Ушбу кўникмаларни узоқ муддатли рақобат устунлигига айлантириш ва мустаҳкамлаш учун куч ғайратни аямасликка тўғри келади. Таянч кўникмаларнинг кўп қиррали бœлиб, уларни мунтазам такомиллаштириш учун: 1) инсоний ресурсларни, қобилиятларни ва билимларни бошқаришни назарда тутади; 2) ҳар хил ишчи

гуруҳларнинг ва бўлимларнинг нарх яратиш кўникмаларини мувофиқлаштиришни талаб қилади.

Ҳамма ташкилий структуралар ўзининг камчиликларига ва устунликларига эга, идеал структура мавжуд эмас. Функционал ихтисослашган ташкилий структуралар одатда, битта корхонага эга компанияни ташкилий структурасини кенг тарқалган усули ҳисобланади. Агар стратегик муҳим ишлар бир-бири билан минимал ҳамкорликда бўлса, функционал ташкилот яхши натижа беради, лекин унга жиддий камчиликлар хосдир: узоқни кўра олмаслик, маҳаллийчилик, бўлимлараро рақиблик, жараёнларнинг ҳаддан ташқари тарқоқлашуви ва вертикал бошқарув иерархиясининг пайдо бўлиши шулар жумласидандир.

Географик ҳудудларга асосланган ташкилий структуралар ҳар хил географик бозорларда фаолият кўрсатувчи корхоналар учун мос келади. СББ (стратегик бизнес-бирлик) базасидаги структуралар эса, ўзаро боғлиқ диверсификацияга амал қиладиган компанияларга мос келади. Марказлашмаган бизнес бирликлар ўзаро боғлиқ бўлмаган соҳаларга кирувчи компанияларга хос ќисобланади. Матрицали структуралар лойиҳа ташкилотларини самарали бошқаришда қўлланилади.

Қандай ташкилий структура танланмасин уни ўзаро ишчи гуруҳлар, рағбатлантириш системалари, тарқоқ жараёнларни бирлаштириш ва стратегик катта аҳамиятга эга ишларни бажариш учун махсус ваколатларга эга функцияларaро бригадалар, махсус лойиҳа ва венчур бригадалар, алоқалар бўйича менежерлар ва бошқалар билан тўлдиришга тўғри келади.

Қисқа циклдан иборат «маҳсулотни лойиҳалаш - бозор», кўп вариантли ишлаб чиқариш ва харидорларга индивидуал хизмат кўрсатиш каби янги стратегик йўналишлар ташкилотларни тузилишида кескин ижобий ӧзгаришларни вужудга келтиради – улар янада тежамкор, чизиқли, горизонтал, тезкорлик билан реакция қилиш ва янгиликларни киритиш қобилиятига эга бўлади. Структурани стратегияга мослашишининг бундай усуллари кам сонли бошқариш поғоналарини, катта бўлмаган бизнес бирликларни, функционал бўлимлардаги жараёнларни тарқоқлигини камайтириш мақсадида уларни қайта ташкил этишни, функцияларaро ишчи гуруҳларни ташкил этишни, менежерларга кўпроқ мустақиллик беришни, асосий таъминотчилар билан ҳамкорлик муносабатларини ва унча муҳим бўлмаган ишларни ташқарига беришни, ички қўллаб-қувватловчи системаларни яратишни, компьютерлардан ва

телекоммуникация технологияларидан фойдаланишни назарда тутади.

Тест саволлари

1. Стратегияни амалга оширувчининг вазифаси:
    1. стратегияни яратишдан, уни компанияга самарали тадбиқ этишдан ва муайян ижобий натижаларга эришишдан иборат;
    2. стратегик режани ҳаракатга келтиришдан, стратегик ва молиявий режани бажарилишини таъминлайдиган чора-тадбирларни амалга оширишдан иборат;
    3. стратегик йўналишларни аниқлашдан, мақсадлар билан натижалар мувофиқлигини таъминлашдан ва паст харажатлар асосида фаолиятни ташкил этишдан иборат;
    4. ўсиш, чекланган ўсиш, қисқартириш, воз кечиш стратегияларидан бирини танлашдан ва уни амалга оширишдан иборат.
2. Компаниялардаги стратегияларни амалга ошириш:
    1. паст даражада таркиблашган;
    2. ўртача таркиблашган;
    3. юқори даражада таркиблашган;
    4. аъло даражада таркиблашган.
3. Стратегияни амалга оширишнинг нечта ташкил этувчиси мавжуд?
    1. олтита;
    2. саккизта;
    3. ўнта;
    4. ўн иккита.
4. Компания стратегиясига мос келадиган маданиятни яратиш бу:
    1. стратегияни амалга оширишнинг ташкил этувчиларидан бири;
    2. стратегияни режалаштиришнинг омилларидан бири;

3. стратегияни маданият билан мувофиқлигини таъминлайдиган омиллардан бири;
4. ташкилот раҳбарлари стратегияни амалга ошириш жараёнида инобатга оладиган омиллардан бири.

5. Стратегик раҳбарликни амалга ошириш бу:
1. стратегияни амалга оширишнинг ташкил этувчиларидан бири;
2. стратегияни режалаштиришнинг омилларидан бири;
3. стратегияни маданият билан мувофиқлигини таъминлайдиган омиллардан бири;
4. ташкилот раҳбарлари стратегияни амалга ошириш жараёнида инобатга оладиган омиллардан бири.

6. Стратегияни муваффақиятли амалга оширишга ёрдам берадиган қулай сиёсатни шакллантириш бу:
1. стратегияни режалаштиришнинг омилларидан бири;
2. стратегияни маданият билан мувофиқлигини таъминлайдиган омиллардан бири;
3. ташкилот раҳбарлари стратегияни амалга ошириш жараёнида инобатга оладиган омиллардан бири;
4. стратегияни амалга оширишнинг ташкил этувчиларидан бири.

7. Тажриба ва фаолиятни мукаммал билиш. Ижрочилар соҳанинг эски ва янги ходимлари эканлиги. Ташкилотдаги шахсий муносабатлар ва унинг хусусиятлари. Диагностика. Ваколатларнинг самарали тақсимоти. Раҳбарлик усули. Раҳбарларнинг ташкилотдаги роли. Ушбу омиллар:
1. стратегияни яратишга таъсир қилади;
2. стратегияни амалга оширишга таъсир қилади;
3. стратегик самарадорликка таъсир қилади;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

8. Таянч лавозимларга қобилиятли шахсларни танлаш ташкилотни асосий фаолият йўналишида кадрлар, билимлар ва рақобатли имкониятлар билан таъминлаш. Ташкилотнинг стратегиясини муваффақиятли амалга ошишини таъминлайдиган қарорларни қабул қилиш ва хўжалик ишларини ташкил этиш. Ушбу вазиятлар таъсир қилади:
1. фаолиятни турларини самарали ташкил этишга;

2. самарали ташкилотни шакллантиришга;
3. самарали стратегияни шакллантиришга;
4. самарали бошқарувни шакллантиришга;

9. Рақобатчилар эриша олмайдиган кўникмалар ва ташкилотчилик қобилияти:

1. маҳсулот сифатини таъминлайдиган устунлик ҳисобланади;
2. рақобат курашида устунликка эга бўлиш таянчи ҳисобланади;
3. рақобат курашида ҳужумкорлик стратегиясининг таянчи ҳисобланади;
4. мақсадли бозорларга етишишда қўлланиладиган ҳимоя стратегиясининг таянчи ҳисобланади.

10. Қандай стратегия муваффақиятни таъминлайди?

1. аъло стратегияни яхши тадбиқ этилиши;
2. аъло стратегияни аъло тадбиқ этилиши;
3. яхши стратегияни аъло тадбиқ этилиши;
4. аъло стратегияни ўртача тадбиқ этилиши.

11. Структурани стратегияга мос келишини талаб қилувчи стратегик бошқарув принципи назарда тутади:

1. структура билан стратегияни бир-бирига мувофиқлаш ташкилот муваффақиятини таъминлашини;
2. стратегияни структурага мувофиқлаш биринчи даражали вазифа эканлигини;
3. структурани ва стратегияни ривожланишининг ўзига хос қонуниятларини;
4. стратегик муҳим йўналишлар ва ташкилий бирликлар структурани таянчи эканлигини.

12. Функционал ихтисослашувнинг салбий томони нимадан иборат?

1. стратегик боғлиқ фаолиятларнинг юқори унумдорлигидан;
2. стратегик боғлиқ фаолиятларнинг синергик боғлиқлигидан;
3. стратегик боғлиқ фаолиятларнинг тарқоқлашувидан;
4. стратегик боғлиқ фаолиятларнинг паст самарадорлигидан.

13. Қанақа муаммоларни марказлашган, қайсиларини марказлашмаган ҳолда ҳал этиш бу:

1. стратегияни муҳим томони;
2. ташкилий структуранинг муҳим томони;
3. диверсификациянинг муҳим томони;
4. индивидуаллашнинг муҳим томони.

14. Марказлашган ташкилотнинг салбий томони бу:

1. қарор қабул қилиш секинлашади;
2. меҳнат унумдорлиги пасаяди;
3. маҳсулотнинг сифати пасаяди;
4. тартиб-интизом бузилади.

15. Менежерларнинг ўз ваколати доирасида мустакил қарор қабул қилиши:

1. марказлашган ташкилотларга хос;
2. марказлашмаган ташкилотларга хос;
3. автократик ташкилотларга хос;
4. бюрократик ташкилотларга хос.

16. Корхоналарнинг ўзаро боғлиқ фаолият турлари юқори даражадаги мувофиқликни талаб қилса, компаниянинг стратегиясини амалга ошириш йўналишидаги ваколатларнинг:

1. марказлашмаганлиги мақсадга мувофиқ;
2. марказлашганлиги мақсадга мувофиқ;
3. демократик бошқарув мақсадга мувофиқ;
4. леберал бошқарув мақсадга мувофиқ.

17. Баъзан ташкилот стратегияси унинг структурасига ҳаддан ташқари мос келмайдиган вазиятда қандай чора-тадбирлар амалга оширилади?

1. структура стратегияга мосланади;
2. стратегия структурага мосланади;
3. стратегия ва структура алоҳида яратилади;
4. структура билан стратегияни мослаш талаб этилмайди.

18. Стратегик натижаларни марказлашган назорати. Мукаммал махсус билим олишни рағбатлантиради. Ишларни зерикарли ва кўп марта такрорланишида

операциялар самарадорлигини оширади. Ягона харидор асосида фирмани таркиблаштириш учун қулай. Бошқа шу кабилар:

1. географик структурани устунлиги;
2. СББ асосланган структурани устунлиги;
3. функционал структурани устунлиги;
4. матрицали структурани устунлиги.

19. Стратегик муҳим жараёнларни бўлимлар ўртасидаги рақобат тарқоқлиги ихтилофга сабаб бўлиши, кўп поғонали бюрократик бошқарув ташкилоти реакциясини секинлаштириши

Бошқа шу кабилар:

1. географик структурани камчилиги;
2. СББ асосланган структурани камчилиги;
3. функционал структурани камчилиги;
4. матрицали структурани камчилиги.

20. География структура қандай компанияларга мос келади?

1. диверсификация компанияларига;
2. бирлик бизнес компанияларига;
3. ҳар-хил ҳудудларда турлича стратегияларни юритувчи компанияларга;
4. турли хил бизнесларни ҳар-хил истеъмолчиларга мослаштиришга ҳаракат қиладиган компанияларга.

21. Стратегияни ҳар-бир ҳудудий бозорга мослаштириш имконини беради.

Фойда ва зарар учун жавобгарликни энг қуйи поғонага беради.

Мақсадли бозорда функционал мослашувни яхшилайди.

Бошқа шу кабилар:

1. географик структурани устунлиги;
2. СББ асосланган структурани устунлиги;
3. функционал структурани устунлиги;
4. матрицали структурани устунлиги.

22. Диверсификациялашган компанияларда ваколатларни ва жавобгарликни топширишнинг мантиқий тўғри ва қулай усулининг мавжудлиги.

Компания стратегияси ҳар-бир корхонани шароитини аниқ эътиборга олган ҳолда яратилиши.

Бошқа раҳбарнинг компанияни муаммоларини яхлит тассавур этиши.

Бошқа шу кабилар:

1. географик структурани устунлиги;
2. СББ асосланган структурани устунлиги;
3. фаолият турлари бўйича структура устунлиги;
4. матрицали структурани устунлиги.

23. Штаб функцияларини такрорланиши сабабли харажатларнинг кўпайиши, қанақа қарорларни марказлаштириш ва марказлаштирмаслик муаммоларининг пайдо бўлиши

Бошқа шу кабилар:

1. географик структурани камчилиги;
2. СББ асосланган структурани камчилиги;
3. матрицали структурани камчилиги;
4. фаолият турлари бўйича структурани камчилиги.

24. Кенг диверсификациялашган компанияларнинг бизнес протфелини стратегик асослаш орқали ташкил этишни таъминлаш.

Компаниянинг муайян бошқарув поғоналарида стратегик режалаштириш имконини беради.

Бошқа шу кабилар:

1. географик структурани устунлиги;
2. СББ асосланган структурани устунлиги;
3. матрицали структурани устунлиги;
4. фаолият турлари бўйича структура устунлиги.

25. Стратегик йўналишларнинг ҳар бирига етарлича эътиборни таъминлайди.

Рақобатдош ғояларнинг тўқнашув мувозанатини таъминлайди.

Диверсификациялашган компаниянинг стратегик мувофиқлигини енгиллаштиради.

Бошқа шу кабилар:

1. географик структурани устунлиги;
2. СББ асосланган структурани устунлиги;
3. фаолият турлари бўйича структура устунлиги;
4. матрицали структуранинг устунлиги.

26. Ҳаддан ташқари мураккаблашган бошқарув.

Икки томонлама бошқарув мувозанатини сақлаш мураккаб муаммо.

Ваколатларнинг тарқоқлиги.

Бошқа шу кабилар:

1. географик структуранинг камчилиги;
2. матрицали структуранинг камчилиги;
3. СББ асосланган структуранинг камчилиги;
4. функционал структуранинг камчилиги;

27. Узоқни кўра олмаслик, маҳаллийчилик, билимлараро рақиблик, тарқоқлашув ва вертикал бошқарув иерархиясининг пайдо бўлиши:

1. географик структуранинг камчилиги;
2. матрицали структуранинг камчилиги;
3. СББ асосланган структуранинг камчилиги;
4. функционал структуранинг камчилиги;

28. Ўзаро ишчи гуруҳлар, рағбатлантириш системалари, тарқоқ жараёнларни бирлаштириш чора-тадбирлари, стратегик махсус ваколатларга эга бригадалар, венчур бригадалар, алоқа бўйича менежерлар ва бошқа шу кабилар билан қанақа структуралар тўлдирилади.

1. географик структуралар;
2. ҳамма структуралар;
3. функционал структуралар;
4. матрицали структуралар.

29. Стратегияни тадбиқ этиш жараёнидаги биринчи қадам бу:

1. юқори шахсий сифатларга ва ишлаб чиқариш кўникмалари мажмуасига эга бошқарув командасини яратиш;

2. юқори сардорлик сифатларига ва бошқарув кўникмаларига эга раҳбарлар командасини яратиш;
3. харизматик сифатларга эга ва намуна ҳокимияти асосида иш юритадиган раҳбарлар командасини яратиш;
4. стратегияни амалга ошириш йўналишида ялпи сафарбарликни ташкил этиш ва мотивларни яратиш.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. Каримов И.А. ¡збекистон иштисодий сиёсатининг устувор йœналишлари. Тошкент. ¡збекистон, 1993й.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2002г.

3. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент. – М.: МГИУ, 2007г.

4. Виханский О. С. - Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2010г.

5. Ермичева Е.П. Стратегический менеджмент. Конспект лекций**.-** Изд-во: Высшее образование, 2007г.

6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2008г.

7. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент**.** –М.: Проспект / ТК Велби, 2008г.

СТРАТЕГИЯНИ ТАДБИҚ ЭТИШ: СМЕТАЛАР, СИЁСАТ, ИЛҒОР ТАЖРИБА, ҚЎЛЛАБ – ҚУВВАТЛОВЧИ СИСТЕМАЛАР ВА РАҒБАТЛАНТИРИШ.

Ташкилотларнинг структураси унинг стратегиясини бажаришда муҳим аҳамиятга эга эканлигини юқорида эътироф этдик. Ушбу бобда стратегияни тадбиқ этиш учун қанақа вазифаларни бажариш кераклигини кўриб чиқамиз. Жумладан:

1. Янги стратегияга штатларни ва сметаларни мослаш учун ресурсларни қайта тақсимлаш.
2. Стратегияни тадбиқ этишни таъминловчи сиёсатни яратиш.
3. Жараёнларни такомиллаштириш учун илғор усуллардан ва механизмлардан фойдаланиш.
4. Компания ходимларининг ўз хизмат бурчини тўхтовсиз бажаришини таъминлаш учун қўллаб-шувватловчи системаларни яратиш.
5. Ташкилотнинг ҳамма бўғинларида стратегияни бажарилишини таъминлайдиган мотивларни ва рағбатлантиришни жорий этиш.

10.1. Стратегия ва сметаларнинг узвий боғлиқлиги.

Стратегияни тадбиқ этиш менежерларни сметаларни тузиш жараёнига жалб этади. Стратегик режани ўзига тегишли қисмини бажариш учун ташкилий бирликлар ресурсларга муҳтождир. Бу вазифа стратегияни муваффақиятли бажариш учун етарлича малакали инсоний ресурсларга эга бўлишини талаб қилади. Стратегияни амалга оширувчилар ўз ижрочиларининг янги капитал лойиҳаларга ва катта ҳажмдаги операция смета маблағларига талабларини таҳлил этишлари ҳамда стратегияни тадбиқ этишга хизмат қиладиган харажатларни амалга оширишлари лозим.

Стратегик бошқарув принципи. Стратегиянинг элементларини амалга оширадиган гуруҳларни маблағлардан мақбул этиш, умумий стратегияни бажаришни хафв остида қолдиради.

Стратегияни тадбиқ этилиши смета билан боғлиқ. Молиянинг етишмаслиги стратегияни тадбиқ этишни секинлаштиради.

Ҳаддан ташқари катта ҳажмда молиялаш эса ташкилотни ресурсларини ноэффектив сарфланишига сабаб бўлади ва унинг кўрсатгичларини ёмонлаштиради. Стратегияни тадбиқ этувчилар сметаларни яратиш жараёнига, дастурлашга ва смета талабларига жиддий эътибор беришлари лозим.

Янги стратегиялар одатда, ресурсларни қайта тақсимлашни талаб қилади.

Стратегияни амалга оширувчилар стратегик та-шаббускорликни ва устун йўналишларни қўллаб-қувватлаш учун ресурсларни қайта тақсимлашга тайёр бўлишлари шарт. Стратегияни ўзгариши одатда ресурсларни қайта тақсимлашни тақозо етади.

10.2. Стратегияни тадбиқ этишга хизмат қиладиган сиёсат ва процедураларни яратиш.

Стратегиядаги ўзгаришлар одатда меҳнатни ташкил этилишини ва операцияларни бажариш усулларини ҳам ўзгаришини талаб қилади. Инсонлардан ўз ташкилий хулқини, иш жойидаги урф-одатларни ўзгартирилишини талаб қилиниши қаршиликка учрайди. Айникса, иш ўринлари сонини қисқартирилиши инсонларга стресс ва ташвиш келтиради. Ўзгаришларни аниқ кўрсатмаларга асосланиб, амалга ошириш керакми, ёки мустақил ҳаракатларга ҳам йўл очиш керакми?, деган саволлар туғилади.

Сиёсат ва процедураларга нисбатан тегишли кўрсатмаларнинг берилиши стратегияни тадбиқ этишга ёрдам беради:

1. Янги ва қайта кўриб чиқилган сиёсат ва процедура менежерлар, бригадирлар ва оддий ходим учун хулқ-атвор ва фаолият

йўналиши ҳисобланади. Бу ўз навбатида стратегияни амалга оширишда ишончлиликни ва мустаҳкамликни таъминлайди.

2. Сиёсат ва процедура алоҳида шахсларни ва гуруҳларни ҳаракатларини керакли соҳаларга йўналтириш орқали стратегияни ташкилотга мослашувини енгиллаштиради.
3. Сиёсат ва стандартлашган операция процедуралари стратегик муҳим фаолиятларни географик кенг тарқалган ташкилотларда мувофиқлашган ҳолда бажарилишини таъминлайди. Ташкилий бирикмалар ўртасидаги камчиликларни бартараф этилиши фирманинг ходимлари ва харидорларига унинг сиёсатини тўлиқ тассавур этиш ҳамда тушуниш имконини яратади.
4. Собиқ сиёсат ва процедураларнинг рад этилиши ички ишлаб чиқариш муҳитини ўзгаришига сабаб бўлади. Стратегияни амалга оширувчилар ушбу ўзгаришлардан фойдаланиб, стратегияни тадбиқ этилишига хизмат қиладиган маданиятни яратишлари лозим.

Демак, стратегияни тадбиқ этилиши нуқтаи-назаридан компания менежерлари сиёсатни ва кўникмаларни яратишга ижодий ёндошишлари мақсадга мувофиқ.

10.3. Илғор тажрибани ўрганиш ва ундан самарали фойдаланиш.

Товар қийматини яратадиган ишларни имкони борича самарали бошқариш учун ташкилий бирлик раҳбарлари ушбу ишларни бажарилишини тармоқдаги энг яхши тажриба намуналари билан таққослаши керак. Илғор тажрибани аниқлаш ва қўллаш – бу стратегияни ажралмас қисмидир. Қимматбаҳо ва стратегик муҳим ишларни сифатли ва паст харажатлар билан бажарилиши фирманинг фойда даражасига сезиларли таъсир кўрсатади.

Илғор тажрибани аниқлаш ва қўллаш бу тўхтовсиз давом этадиган жараёндир.

Илғор тажрибани аниқлашга, ўрганишга ва қўллашга интилиш хўжалик жараёнларини қайта ташкил этиш, иш усулларини узлуксиз такомиллаштириш – бу сифатни тотал бошқарув (СТБ) демакдир. Таҳлиллардан маълум бўладики, 95% қайта ишлаш саноати ва 69% хизмат кўрсатиш тармоғидаги компаниялар сифатни яхшилаш тажрибасидан ҳамда ахборотларидан фойдаланганлар. Бошқа тадқиқотчилар эса 55% америкалик, 75% япониялик раҳбарлар кам деганда ойига бир марта сифатни баҳолаш ахборотларидан фойдаланганларини таъкидлайдилар. Демак, сифатни такомиллаштириш товарларни нуқсонсиз ишлаб чиқариш, юқори

сифатни таъминлаш, харидорларга аъло хизмат кўрсатиш ва истеъмолчиларнинг талабларини максимал даражада қондириш стратегияни амалга оширишнинг ажралмас қисми ҳисобланади. Раҳбариятнинг сифатни яхшилаш дастурларига қизиқиши одатда ишлаб чиқариш соҳасига тегишли бўлади. Баъзан раҳбарлар тақдимотлардан олинган ва тўпланган СТБ тўғрисидаги ахборотлар таъсирида ушбу дастурларга қизиқадилар ва уларни тадбиқ этадилар.

СТБ сифатли товарларни ишлаб–чиқаришга ва харидорларга юқори даражада хизмат кўрсатишга қаратилган бўлса ҳам, унинг муваффақияти ташкилотнинг бошқа бўлинмаларига – илмий изланишлар ва тажриба конструкторлик ишларига, технологик бўлим фаолиятига, ҳисоботларга ва қайд этишларга, ахборот системаларига ва бошқаларга боғлиқ.

СТБ нарх яратиш таркибидаги усулларни узлуксиз такомил-лаштиришга ва ҳар томонлама юқори сифатли маданиятни шакллантиришга қаратилгандир.

СТБ ни тадбиқ этиш жараёнида ташкилотнинг маданияти ва фалсафаси ўзгара боради. СТБ ташкилотнинг ҳамма соҳаларида ташабус-скорликни, ғайрат билан сифатли ишлашни, илҳор ҳояларни жамоага сингдиришни назарда тутади.

СТБ такомиллашиш йўлида тўхтовсиз изланиш демакдир, японлар айтганидек «Кайзен» - ҳар куни бир қадам олдинга юриш демакдир.

СТБ – бу маррага етиб бўлмайдиган пойгага ўхшайди.

Раҳбарият учун ўз ходимларини иш усулларини тўхтовсиз такомиллаштиришга рағбатлантириш асосий вазифалардан ҳисобланади. СТБ учун «етарли, яхши» тушунчалари мавжуд эмас, ҳар бир ходим доимий ривожланишга ҳаракат қилади.

> ***Қайта ташкил этиш бир марта улкан такомиллаштиришни назарда тутади: СТБ эса кичик қадамлар билан доимий такомиллашиш демакдир.***

Қайта ташкил этиш билан СТБ нинг фарқи шундаки, қайта ташкил этиш 30-50% ва кўпроқ ҳажмдаги катта ютуқларни, СТБ эса қадамба-қадам тўхтовсиз амалга ошириладиган ижобий силжишларни назарда тутади.

Таҳлиллардан маълум бўладики, баъзи компанияларга СТБ-муваффақият келтиради, бошқаларига эса келтирмайди. Одатда, ушбу дастурларни мақсад сифатида šабул šиладиган менежерлар СТБга стратегияни муваффақиятли амалга ошириш воситаси деб қарасалар, улар муваффақиятга эришадилар. Менежерлар СТБга фаолиятни šонишарли ривожлантирадиган восита сифатида

қарайдиган корхонада одатда, бошқаришни яхшилаш учун уринишлар ѓам самарали якунланади.

Навбатдаги бошқарув муаммоси ҳар томонлама ривожланган, сифатли товар ишлаб-чиšариш маданиятини яратишдир:

- Сифатни яхшилаш учун чора-тадбирларни амалга ошириш билан бирга сифат соҳасида ўлчаш мумкин бўлган мақсадларни яратиш керак бўлади.
- Сифатни такомиллаштириш ҳаракатида инсонларни сафарбар этиш: фақат сифатли меҳнат қилиш қобилиятига эга бўлган кадрларни ишга қабул қилиш;

Сифат муаммолари бўйича ходимларни ўқитиш;

Бригадаларни шакллантиришда ҳар хил ихтисосликлар бўйича мутахассисларни жалб этиш орқали уларни фаолиятини мазмунан бойитиш ва уларни кўпроқ ўз-ўзини бошқаришга йўналтириш мумкин.

- Ваколатларни шундай ташкил этиш керакки, сифатли хизмат кўрсатиш масъулияти назоратчи зиммасида эмас, ижрочи зиммасида бўлиши лозим.

- Ахборот каналларини самарали ташкил этиш ва қайта алоқа нарх яратувчи ишларнинг мунтазам ривожланишига хизмат қилсин.
- Рақобатчилар доимо ҳаракатда эканлигини харидор эса доимо яхшироқ товарларни излашини эътиборга олсак, натижаларни доимо яхшилашга ҳаракат қилишни тарғибот этиш лозим.

10.4. Қўллаб – қувватловчи системаларни яратиш.

Агар ташкилотда операцияларни қўллаб-қувватловчи системалар мавжуд бўлмаса, компания стратегияни талаб даражасида амалга ошира олмайди. Ривожланган авиакомпаниялар компьютер системаси билан таъминланган бўлмаса, яъни чипталарни буюртма асосида банд этиш, юкларни оператив қайта ишлаш системаси, самолётларга техник хизмат кўрсатиш дастурлари бўлмаса, у ўз мижозларига юқори сифатли хизмат кўрсата олмайди.

Стратегик бошқарув принципи.
Агар илгор қўллаб-қувватловчи системалар рақобатчилар эриша олмайдиган устунликларни яратса, улар рақобат устунлигига эришиш учун асос бўлиши мумкин.

Пухта ўйланган қўллаб-қувватловчи системалар нафақат стратегияни тадбиқ этишни енгиллаштиради, ҳаттоки рақобатчилар устидан рақобат устунлигига эришиш имконини яратади. Масалан, компания стратегияси юқори сифатга асосланган бўлса, компания

ишчиларини сифат масалалари бўйича ўқитиш системасига зарурият туғилади. Ходимлар сифат яратилишининг ҳамма жараёнларини назорат қилади ва юқори сифатни таъминлайди. Арзон товарларни ишлаб чиқаришга асосланган компания харажатларни тежаш системасига эга бўлиши лозим. Тез ўсадиган компаниялар ишчиларни ёллайдиган системаларга яъни юқори малакали ишчи-ходимларнинг етарли сонини таъминлайдиган системаларга муҳтож. Бухгалтерлик ёки бошқарув маслахатларини беришга ихтисослашган компанияда мунтазам ўқишни ташкил этиш, ходимларнинг малакасини ошириш ва ахборотлар билан таъминлаш системаларига эҡтиёж пайдо бœлади.

10.4.1. Стратегик ахборотларни тўплашни таъминлаш.

Ишончли ахборот – ҳаракатлар йўналишини белгилайди. Ҳар қандай ташкилот муҳим стратегик ахборотларни тўплаш ва таянч фаолиятлар динамикасини кузатиш системасига муҳтож. Стратегияни талаб даражасида тадбиқ этиш учун компаниянинг менежерлари оператив қайта алоқа воситага эга бўлиши шарт.

Ушбу қайта алоša ёрдамида: 1)менежерлар стратегияни дастлабки муаммоларини аниқлаш ва мослаштирувчи ҳаракатларни

амалга ошириш имконига эга бўлади; 2) фаолият мақсадга мос йўналишда амалга оширилаётгани тўғрисида ишонч ҳосил қилади.

Ахборот системалари тўртта соҳани қамраб олиш учун яратилган:

1) харидорлар тўғрисида маълумотларни тўплаш;

2) операциялар ҳақида маълумотларни тўплаш;

3) ишчи-ходимлар тўғрисида маълумотлар тўплаш;

4) молиявий натижалар тўғрисида маълумотларни тўплаш.

Таянч стратегик кўрсаткичларни муҳимлиги бўйича таҳлил этиш керак. Стратегияни тадбиқ этилиши тўғрисидаги расмий ҳисоботлар šуйидаги йўналишларни эътиборга олиши лозим.

1. Ахборот ва ҳисобот системалари реал вазиятни акс эттирадиган ҳажмдаги маълумотларни мужассам этиши ҳамда тўпланган маълумотлар стратегик муҳим натижаларни ва анъаналарни ёритиши лозим.
2. Ҳисоботларни ва ахборотларни ўз вақтида етказиш лозим. Ахборотларни кеч олиниши эса мослаштирувчи чораларни кечиктиради, šайта-šайта олиниши системани ортиқча юклайди.

3. Ахборотлар оқими оддий бўлиши керак. Чунки мураккаб ҳисоботларни тушуниш қийин ва улар менежерлардан кўп вақт талаб қилади.
4. Ахборот ва ҳисобот системалари кутилмаган салбий вокеалардан раҳбарларни огоҳлантиради. Ҳисоботлар кенг оммага мўлжалланмайди, у менежерлар учун йўлланма ҳисобланади.
5. Статистиқ ҳисоботлар раҳбарларни режадан четга чиқаётганлигидан хабар беради, огоҳлантиради, мақсад амалга ошмай қолиши мумкинлигини билдиради.

Стратегик маълумотлар стратегияни юритувчиларга иқтисодий кўрсаткичларни ҳис этиш, янги анъаналардан ва муаммолардан хабардор бўлиш, ишчи-ходимлар кайфиятини билиш имконини яратади. Буларнинг ҳаммаси нималар мақсадга мувофиқ, нималар мақсадга мувофиқ эмаслигини яққол кўрсатади.

10.5. Стратегияни қўллаб – қувватловчи мукофотлаш системасини яратиш.

Ташкилот аъзоларининг мақсадларни амалга оширишга рағбатлантирилганлиги муҳим аҳамиятга эга. Муҳим ишларни

бошлашга ҳисса қўшиш, фаолиятдан катта қониқиш олиш, ходимларни масъулиятини топшириқ билан қизиқтириш, ҳокимият кучидан фойдаланиш, иккинчи даражали зерикарли иш билан қўрқитиш, хизматларни тан олиш, қарор қабул қилишда мустақиллик бериш, обрўли иш бериш, иш жойини кафолатлаш, молиявий манфаатдорликни (маошни ошириш, фаолият натижаси бўйича мукофот бериш, нафақа имтиёзлари) ваъда қилиш ходимларни рағбатлантириш йўналишларидан ҳисобланади.

10.5.1. Рағбатлантириш усуллари.

Стратегияни муваффақиятли юритувчилар компания ходимларини ўз хизмат вазифаларини сифатли бажаришга илхомлантирадилар. Ф.Герцбергнинг фикрича «Агар инсонларда яхши ишлаш иштиёқини уйғотмокчи бўлсангиз, уларга яхши иш беринг». Ушбу ҳол бригадаларда ва ишчи гуруҳларда ғоя алмашиш ва қўллаб-қувватлаш муҳитини яратади.

Стратегияни амалга ошириш нуқтаи-назаридан энг муҳим вазифалардан бири ходимларнинг қўллаб-қувватлашини таъминлайдиган мотивлаш усулларидан фойдаланишдир.

Рағбатлантириш турли йўналишлари мавжуд:

- Баъзи компанияларда (MARS- шоколад батонлари) ишга ќафта давомида кечикмай келадиган ходимлар 10% мукофот оладилар. Ушбу усул шоколад батонларини ишлаб чиқарадиган жиќозларнинг бўш турмаслигини таъминлашга қаратилган.
- Бир қатор япон компаниялари ходимлари мунтазам равишда илќомлантирувчи маърузаларни, мадќия ва шиорларни айтадилар. Бошқа компаниялар (АКШ) ҳар душанба кунлари кечки пайтда кенгашлар ўтказиб, унда яхши ишлаган ходимларни тақдимлайди.
- "Сан-Диего" (АКШ) территориал компаниясида ҳар ҳафтанинг бошида олтита заводда 2000 ишчи тўпланиб, компания ҳолати тўғрисида ахборотларни эшитадилар ва улар билан жисмоний машқлар ўтказилади. Компания раҳбарияти ҳафталик мулоқот компания бирдамлигини оширади деб ҳисоблайди.

Мотивлашга ижобий ёндашувлар салбий усулларга қараганда яхшироқ ишлайди.

Агар стратегияни юритувчиларнинг мотивлашга ёндашувлари ва рағбатлантириш системаси стресс вазиятни вужудга келтирса, иш жойининг барқарорлигига хавф солса, натижалар самарасиз бўлиши мумкин. Лекин исталган натижаларга эришиш учун ходимларга босимни ва у билан боғлиқ нотинчликни тўлиғича инкор этиш

мақсадга мувофиқ эмас. Босимни инкор этиш орқали стратегияни муваффикиятли амалга оширишни таъминлайдиган далиллар мавжуд эмас. Юқори натижаларга эришадиган ташкилотлар обрў-талаб, юқори лавозимларга интилишдан қониқиш оладиган, таваккалчи инсонларга муҳтождир.

10.5.2. Мукофотлар ва рағбатлантиришлар.

Одатда менежернинг тадбир-чоралари салбий унсурларга нисбатан ижобий унсурларни ўзида кўпроқ мужассам этади, чунки инсонлар бошлиқнинг маъмурий бўйруқларига нисбатан ижобий рағбатлантиришга хайрихоҳлик билан қарайдилар. Лекин рағбатлантиришнинг ҳажми ва сифати вазифанинг мураккаблигига боғлиқ. Раҳбарият мотивлаш усулларни самарадорлигини ошириш учун ҳам моддий, ҳам маънавий рағбатлантиришлардан фойдаланади. Менежер ижрочиларнинг эҳтиёжларини қанчалик яхши билса, рағбатлантириш шунчалик таъсирли бўлади. Ушбу ҳол компания стратегиясини амалга оширишга шунчалик ижобий таъсир кўрсатади.

10.5.3. Топшириқларни мақсад кўрсатгичлари билан боғлаш.

Стратегияни рағбатлантиришлар орқали қўллаб-қувватлаш функция ва хизмат бурчларини аниқлашдан иборат бўлмай, балки бажариладиган ишни, топшириқни ва натижани аниқлашдан иборат. Ижрочининг эътиборини аниқ натижага қаратиш орқали уни иш самарасини ошириш мумкин.

Топшириқларни аниқлашда бажариладиган функция ва операцияларни эмас, балки талаб килинадиган натижаларни кўрсатиш лозим.

Фаолиятни тавсифлашда функцияга, хизмат бурчларига ва операцияларга алоҳида эътибор бериш ўз-ўзидан кутилган натижани беради деб ўйлаш нотўғри. Сидқидилдан меҳнат қилиш ва функцияларни бажариш керакли натижани кафолатламайди. Ҳаракатларга зўр бериш эмас, балки мақсадни амалга оширишга зўр бериш – бош вазифадир. Ҳар бир талаба биладики, ўкитувчининг ўтган дарсларининг ҳаммаси ҳам ўзлаштирилмайди, чунки ўқитиш - бу меҳнат, ўзлаштириш эса натижадир.

Мақсадли йўлланмалар мавжуд бўлмаганда ходимлар функциялар ва муддатлар билан шунчалик банд бўладиларки, оқибатда мақсадни назардан қочирадилар. Менежерлар режадаги бажариладиган ишни мунтазам таққослаш ва мувофиқлаштириш орқали мақсадни амалга оширишга эришишлари мумкин.

Натижалар учун мукофотлаш. Стратегиядаги мақсадларни амалга ошириш учун ходимларни қизиқтиришни ишончли йўли – бу

белгиланган натижаларга эришганларни муносиб мукофотлаш, эришмаганларни эса мукофотламаслик ёки жазолашдир. Бошқача ҳар қандай ёндашув стратегияни бажарилишини хавф остида қолдиради. Стратегик мақсадларни амалга ошириш йўналишида босим сўзсиз мавжуд бўлиши лозим.

Стратегик бошқарув принципи.
Стратегияни юритувчилар учун ходимларни ва ташкилий бирликларни мукофотлаш мезони - бу қўйилган мақсадлар бажарилаётганлигига асосланишдир.

Кутилган натижаларга эришиш йўналишидаги босим одилона ва сезиларли мукофотлар билан кузатилиши шарт. Рағбатлантирилмайдиган бошқарув системаси издан чиқа бошлайди, стратегияни юритувчиларнинг эса бўйруқ бериб, уларни бажарилишини талаб қилишдан бошқа имконияти қолмайди.

«Ремингтон продакшен» компанияси ишчилари 65% асосий иш ҳақини оладилар. Иш ќашининг шолган қисми эса ишбай мукофот сифатида берилади. Компания ўз маҳсулотининг сифатини 100% текширади, сифатсиз маҳсулотнинг нархи айбдор ишчининг мукофотидан қайтариб қолинади. Олий раҳбариятни маошининг мукофот қисми эса кўпроқ улушни ташкил этади. Таҳлиллар шуни кўрсатадики, ушбу компанияда рағбатлантириш дастурини амалга оширишнинг тўртинчи йилига келиб, меҳнат унумдорлиги 17% ошган.

Рағбатлантириш системасини яратиш учун бошқа йўналишлар ҳам мавжуд:

1. Натижаларга ҳақ тўлашнинг кўпроқ қисми меҳнат учун олинадиган мукофотни ташкил этиши лозим. Рағбатлантириш 20% ни ташкил этса, эътиборни жалб этади ва яхши ишлаш ҳиссиётини уйғотади.
2. Рағбатлантириш режаси фақат олий раҳбариятга тегишли бўлмай, ҳамма ишчи-ходимларни қамраб олиши лозим. Стратегия ва мақсадларни амалга оширишдан келадиган мукофотларни катта қисмини фақат бир неча олий раҳбарлар оладиган бўлса, оддий ишчи-ходимлар яхши ишлайди деган фикр бутунлай нотўғри.
3. Рағбатлантириш системасини аниқ ва одилона ташкил этиш лозим. Агар натижаларнинг кўрсатгичлари ҳаддан ташқари юқори кўрсатилган бўлса, инвивидуал натижалар ноаниқ ва етарлича асосланмаган бўлса, ишчи-ходимларнинг норозилиги ва қониқмаслиги хар қандай ижобий натижаларни йўққа чиқаради.
4. Стратегик режага мос келадиган натижаларга эришган ходимларни рағбатлантириш лозим, акс холда стратегия мукаммал эмас ёки раҳбариятнинг мақсадлари стратегиядан фарқ қилади.

5. Ҳар бир ишчи-ходимнинг олдига šуйилган мақсадларнинг амалга ошириш жараёнига уларнинг ўзи таъсир эта олиши лозим.

Юқорида келтирилган умумий йўналишлардан фарқли рағбатлантиришнинг аниқ чораларини таклиф этиш ва аниқ ишлаб чиқариш натижаларини эътиборга олиш лозим, фақат айтиш керакки, рағбатлантириш стратегия билан боғланган ҳолда амалга оширилиши шарт. Агар стратегия тежамкорликдан иборат бўлса, рағбатлантириш системаси ресурслар сарфини тежаш учун хизмат қилиши лозим. Агар компания маҳсулотлар ва хизматлар сифатини ошириш орқали рақобатчилардан узиб кетмоқчи бўлса, рағбатлантириш системаси нуқсонсиз ишлашни, харидорларнинг кам шикоят қилишини ва буюртмаларни тезкорлик билан бажаришини эътиборга олиши лозим.

10.5.4. Нима учун фаолият натижалари билан мукофотлаш ўртасида боғлиқлик муҳим аҳамиятга эга?

Рағбатлантиришдан фойдаланиш – бу стратегик режани бажариш учун меҳнат жамоасини сафарбар этишда қўлланиладиган кучли восита ҳисобланади. Ушбу воситадан унумли фойдалана олмаслик стратегик режани тадбиқ этиш жараёнини хавф остида

Стратегик бошқарув принципи. Меҳнатни мукофотлаш системаси – бу стратегияни амалга ошириш йўлида қудратли воситадир.

қолдиради. Иш ҳақини ошириш, мукофотлаш, юқори хизмат лавозимига кўтариш, таянч лавозимларга белгилаш, тақдимлаш ва хизматларнинг этироф этилиши тўғрисидаги қарорлар – бу стратегияни юритувчининг таъсир воситалари ҳисобланади.

Мукофотлаш системасининг қандай ташкил этилганлигига қараб, раҳбарият қанақа хулқ-атворни ва натижаларни исташини билиш мумкин. Менежерларни устама ва мукофотларни қандай тақсимлашига қараб, ким ҳаммадан яхши ишлаётганлигини билиш мумкин. Буларни ташкилот ходимлари синчковлик билан кузатадилар. Шу сабабли стратегияни амалга оширишда мукофотлаш системаси муҳим ўрин тўтади.

10.5.5. Рағбатлантиришнинг самарадорлигини ошириш.

Стратегия ва рағбатлантириш системасининг узвий боғлиқлиги таъминланади қачонки, стратегик муҳим мақсадлар шаклланган, стратегияни бажарилиш муддати аниқланган, эришилган натижалар учун мукофотланиш шартнома кўринишига келтирилган бўлса. Стратегияни амалга ошириш нуқтаи-назаридан фаолиятнинг стратегик кўрсатгичлари рағбатлантириш турини аниқлашда,

натижаларни баҳолашда ва мукофотлаш ҳажмини белгилашда асос бўлиши ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Ҳар бир хўжалик бирлиги, ҳар бир менежер, бригада ва ишчи гуруҳ, ҳар бир ходим аниқ белгиланган мақсадларга эга бўлиб, уларни бажариш учун жавоб бериши лозим. Масалан: етакчи банкларда фаолиятни асосий кўрсатгичи – бу мижозларнинг қониқиш даражасидир. Бунда ходимларни қизиқтириш учун меҳнатга ҳақ тўлаш кўрсатгичлари билан мижозларнинг қониқиш даражаси боғланган бўлиб, қониқиш даражаси қанча юқори бўлса, меҳнатга ҳақ тўлаш ҳажми ҳам ушбу бўлинмада шунча юқори бўлади. Натижалар бўйича меҳнатга ҳақ тўлаш самарали бўлиши учун компания натижаларни мақсад кўрсатгичлари билан одилона таққослаши ва ушбу жараёнга масъулиятли ёндошиши зарурий шартдир. Ҳар бир ходим ўзининг мукофотлари қандай ҳисобланишини ва хусусий натижалар ташкилий мақсадларига мос келишини билиши лозим. Мақсадлардан четга чиқиш ҳоллари чуқур таҳлил этилиб, унинг сабаблари яъни ходимнинг ёмон ишлаши ёки бошқа унга боғлиқ бўлмаган вазиятлар аниқланиши керак. Ёмон ишлайдиганларни мукофотланишига умуман йўл қўйиб бўлмайди. Лекин бор кучи билан ишлаб, баъзи бир вазиятлар таъсирида мақсадга эриша олмайдиганларни мукофотлаш баҳсга сабаб бўлади.

Қисқача айтганда, барча поғоналардаги ходимлар стратегик режани уларга топширилган қисми бўйича жавобгар эканлигини ва уларнинг мукофот миқдори стратегияни амалга оширишга қўшган ҳиссаси билан белгиланишини тушунишлари лозим.

Таянч вазиятлар

Одатда стратегияни ўзгариши сметаларни қайта тақсимотини назарда тутади. Стратегия талабларига мувофиқ равишда сметаларни мослаштириш – бу стратегияни тадбиқ этишни ҳал килувчи унсуридир. Чунки ҳар бир ташкилий бирлик стратегияни ўзига тегишли қисмини бажариш учун ходимларга, асбоб-ускуналарга, биноларга ва бошқа ресурсларга эга бўлади.

Стратегияни мослаштиришнинг ҳар бир жараёнида мавжуд сиёсат ва процедураларни таҳлил этиш эскирганларини қайта кўриб чиқиш, янгиларини таклиф қилиш лозим. Янги ёки қайта кўриб чиқилган сиёсат ва операция процедуралари стратегияни амалга оширишга ёрдам беради:

1. Менежерларга, бригадирларга ва оддий ходимларга ҳаракат йўналишини аниқ кўрсатади;
2. Мустақил ҳаракатлар чегарасини кўрсатади;

3. Географик тарқоқ жойлашган объектларда стратегик муҳим фаолиятларни бажаришда зарурий мувофиқликни таъминлайди;
4. Компанияда керакли ишлаб чиқариш муҳитини ва маданиятини яратиш имконини беради. Стратегияни амалга оширишда стандарт ҳаракатларга қараганда ташаббускорлик муҳимроқ бўлиши мумкин.

Стратегияни малакали тадбиқ этиш ходимларнинг илғор усуллар ва фаолиятни мунтазам такомиллаштириш тарафдори бўлишини назарда тутади. Кўрсатгичларни таққослаш, илғор тажрибани тадбиқ этиш, таянч жараёнларни қайта ташкил этиш ва сифатни янги бошқариш дастурлари – буларнинг ҳаммаси самарадорликни оширишга, ҳаражатларни пасайтиришга, маҳсулот сифатини кўтаришга ва харидорларнинг қониқишини оширишга қаратилган.

Компания стратегиясини бир қатор қўллаб-қувватловчи системаларсиз амалга ошириш мумкин эмас. Пухта ўйланган замонавий қўллаб-қувватловчи системалар нафақат стратегияни амалга оширишга ёрдам беради, балки рақобат устунлигига эришишда ташкилий имкониятларни мустаҳкамлайди. Автоматлаштирилган кузатиш ва назорат ҳамда ўсиб бораётган

коммуникация имкониятлари асосида замонавий информацион ва технологик мукаммал шароитга эга бўлмай туриб, компания рақибларга нисбатан устунликка эришмайди.

Мотивлаш усуллари ва мукофотлаш системаси – бу стратегияни амалга ошириш йўлида раҳбарлар қўллайдиган кучли қурол ҳисобланади. Мотивлашнинг ижобий усуллари унинг салбий усулларига қараганда яхшироқ натижа беради. Лекин зарурат туғилганда иккала усулдан ѓам фойдаланиш мумкин. Стратегияни амалга оширишда моддий ва маънавий рағбатлантириш катта ёрдам беради. Пул маблағлари билан рағбатлантириш кутилган натижани бериши учун:

1. Меҳнат учун умумий рағбатлантиришнинг катта қисмини пул маблағлари ташкил этиши лозим;
2. Рағбатлантириш системаси ҳамма ички ходимларни ва менежерларни қамраб олиши лозим;
3. Системани эхтиёткорлик билан ва одилона қўллаш лозим;
4. Рағбатлантиришлар стратегик режада аниқланган натижалар билан боғланган бўлиши лозим;
5. Ҳар бир ходимнинг мақсад кўрсатгичи ўзи таъсир этиш мумкин бўлган даражада бўлиши лозим.

Тест саволлари

1. Компаниянинг янги стратегиялари одатда

1. ресурсларни қайта тақсимлашни талаб қилади;
2. ресурслар тақсимотини такомиллаштиришни талаб қилади;
3. ресурслардан самарали фойдаланишни талаб қилади;
4. ресурслардан фойдаланиш вариантларини кўпайтиришни талаб қилади.

2. Янги қайта кўриб чиқилган сиёсат ва процедура менежерлар, бригадирлар ва оддий ходимлар учун:

1. хулқ-атвор йўналиши ҳисобланади;
2. келажак сиёсатнинг асоси ҳисобланади;
3. меҳнат унумдорлиги асоси ҳисобланади;
4. ҳимоя ва хавфсизлик йўналиши ҳисобланади.

3. Сиёсат ва процедуралар алоҳида шахсларни ва гуруҳларни ҳаракатларини керакли соҳага йўналтириш орқали:

1. хулқ-атворни мақсадга нисбатан мувофиқлаштиради;
2. стратегияни ташкилотга мослашувини енгиллаштиради;
3. ҳимоя ва хавфсизликни таъминлайди;
4. меҳнат унумдорлигини оширади.

4. Илғор тажрибани аниқлашга, уни ўрганишга ва қўллашга интилиш, хўжалик жараёнларини қайта ташкил этиш, иш усулларини узлуксиз такомиллаштириш бу:

1. сифат мақсадлар бўйича бошқарув;
2. дастурлар бўйича бошқарув;

3. сифатни тотал бошқаруви;
4. сифат тўгараклари бошқаруви.

5. Японлар «Кайзен» деб нимани назарда тутадилар?

1. ҳар куни бир šадам олдинга юриш;
2. ҳар куни фойдали иш билан шуғулланиш;
3. ҳар куни сифатни такомиллаштириш;
4. ҳар куни тартиб-интизомни сақлаш.

6. Қайта ишлаш саноати компанияларнинг неча фоизи сифатни яхшилаш тажрибасидан ва ахборотларидан фойдаланганлар?

1. 100%
2. 95%
3. 80%
4. 75%

7. Хизмат кўрсатиш тармоғидаги компаниялардан неча фоизи сифатни яхшилаш тажрибасидан ва ахборотларидан фойдаланганлар?

1. 78%
2. 85%
3. 58%
4. 69%

8. Япониялик раҳбарлардан неча фоизи кам деганда бир марта сифатни баҳолаш ахборотларидан фойдаланганлар?

1. 100%
2. 95%
3. 80%
4. 75%

9. Америкалик раҳбарлардан неча фоизи кам деганда бир марта сифатни баҳолаш ахборотларидан фойдаланганлар?

1. 80%
2. 75%
3. 55%

4. 45%

10. Қайта ташкил этиш:

1. кўп марта улкан такомиллаштириш демакдир;
2. бир марта улкан такомиллаштириш демакдир;
3. ҳар 3-5 йилда улкан такомиллаштириш демакдир;
4. кичик қадамлар билан доимий такомилашиш демакдир.

11. Сифатни тотал бошқаруви:

1. кўп марта улкан такомиллаштириш демакдир;
2. бир марта улкан такомиллаштириш демакдир;
3. ҳар 3-5 йилда улкан такомиллаштириш демакдир;
4. кичик кадамлар билан доимий такомилашиш демакдир.

12. Илғор қўллаб-қувватловчи системалар рақобатчилар эриша олмайдиган устунликларни яратса:

1. улар товар сифати устунлигига эришиш учун асос бўлади;
2. улар рақобат устунлигига эришиш учун асос бўлади;
3. улар бозор мавқеини мустаҳкамлаш учун асос бўлади;
4. улар компанияни ташкилий устиворлигини таъминлайди.

13. Ахборот системалари нечта соҳани қамраб олиши учун яратилган

1. учта соҳани;
2. тўртта соҳани;
3. бешта соҳани;
4. олтита соҳани.

14. Менежерлар стратегияни дастлабки муаммоларини аниқлаши ва мослаштирувчи ҳаракатларни амалга ошириш имконига эга бўлиши. Фаолият мақсадга мос йўналишда амалга оширилаётгани тўғрисида ишонч ҳосил бўлиши қандай алоқалар ёрдамида таъминланади?

1. тўғри алоқалар;
2. қайта алоқалар;
3. самарали алоқалар;

4. замонавий алоқалар.

15. Ахборот системалари қанақа соҳаларни қамраб олиши лозим?

Харидорлар тўғрисидаги маълумотларни

Операциялар хақидаги маълумотларни

Давом эттиринг:

1. ишчи ходимлар ва молиявий натижаларни;
2. бозор сигментларини ва рақобатчиларни;
3. бозорга кириш ва чиқиш тўсиқларини;
4. товар сифатини ва нуқсонларини.

16. «Агар инсонларда яхши ишлаш иштиёқини уйғотмокчи бўлсангиз уларга яхши иш беринг» деган фикр қайси олимга тегишли?

1. А.Маслоу
2. Ф.Герцберг
3. М.Вебер
4. Д.Мак Клелланд

17. «Ремингтон» компаниясида ишга кечикмай келадиган ходимларга 10% мукофот берилишини асосий мақсади:

1. жиҳозларни бœш турмаслигини таъминлаш;
2. ички тартиб-интизомни таъминлаш;
3. рағбатлантириш системаси талаби;
4. меҳнат унумдорлиги ошириш.

18. Стратегияни тадбиқ этилиши тўғрисидаги расмий ахборотлар нечта йўналишини эътиборга олиши лозим.

1. учта;
2. тўртта;
3. бешта;
4. олтита.

19. Ахборот ва ҳисобот системаларини реал вазиятни акс эттирадиган ҳажмдаги маълумотларни мужассам этиши бу:

1. стратегияни тадбиқ этилиши ҳақидаги расмий ахборотлар;

2. стратегияни тадбиқ этилиши ҳақидаги норасмий ахборотлар;
3. стратегияни тадбиқ этилиши ҳақида олий раҳбарият ҳисоботи;
4. стратегияни тадбиқ этилиши ҳақида ташкилотнинг умумий ҳисоботи.

20. Статистик ҳисоботлар раҳбарларни режадан четга чиқаётганлигини огоҳлантириши:

1. стратегияни тадбиқ этилиши ҳақидаги расмий ахборотлар;
2. стратегияни тадбиқ этилиши ҳақидаги норасмий ахборотлар;
3. стратегияни тадбиқ этилиши ҳақида олий раҳбарият ҳисоботи;
4. стратегияни тадбиқ этилиши ҳақида ташкилотнинг умумий ҳисоботи.

21. Ҳар душанба куни кечки пайтда кенгашлар ўтказилиб, яхши ишлаган ходимларни тақдимланиши қайси мамлакат компанияларида қўлланилади?

1. Япония;
2. Америка;
3. Австралия;
4. Корея.

22. Ҳар ҳафтанинг бошида олтита заводда 2000 ишчи тўпланиб компания вазияти ҳақида ахборотларни эшитиши ва жисмоний машқлар ўтказилиши қайси мамлакат компанияларида қўлланилади?

1. Япония;
2. Америка;
3. Австралия;
4. Корея.

23. Топшириқларни моҳиятини аниқлашда бажариладиган функция ва операцияларни эмас:

1. талаб қилинадиган технологияни кўрсатиши лозим;
2. талаб қилинадиган натижаларни кўрсатиши лозим;
3. талаб қилинадиган ишчилар сонини кўрсатиши лозим;
4. талаб қилинадиган бозор ўлчамини кўрсатиши лозим.

24. Стратегияни юритувчилар учун ходимларни ва ташкилий бирликларни мукофотлаш мезони бу:

1. технологияни замонавийлиги;
2. бозор улушини ошиши;
3. мақсадларнинг бажарилаётганлиги;
4. стратегияни амалга оширилаётганлиги.

25. «Ремингтон» компаниясида иш ҳақи билан мукофотнинг нисбати қандай?

1. 85/15
2. 75/25
3. 65/35
4. 55/45

26. Рағбатлантириш неча фоизни ташкил этса, эътиборни жалб этади ва яхши ишлаш иштиёқини уйғотади?

1. 10%
2. 15%
3. 20%
4. 25%

27. Мукофотлаш системасининг ташкил этилганлигига қараб:

1. раҳбарият ходимлардан қанақа фъел-атворни ва натижаларни кутишни билиш мумкин;
2. раҳбарият ходимлардан қанақа меҳнат унумдорлиги ва сифатни кутишни билиш мумкин;
3. раҳбарият ходимлардан қанақа самарадорни ва тартиб-интизомни кутишни билиш мумкин;.
4. раҳбарият ходимлардан янги технологияни ривожлантиришни кутишни билиш мумкин.

28. Натижалар бўйича меҳнатга ҳақ тўлаш самарали бўлиши учун компания:

1. натижаларни мақсад билан таққослаши лозим;
2. ушбу жараёнга масъулият билан ёндошиши лозим;
3. ижтимоий одилликни таъминлаши лозим;
4. ҳамма жавоблар тўғри.

29. Бор кучи билан ишлаб, муайян вазиятлар таъсирида мақсадларга эриша олмаган ходимларни мукофотлаш:

1. ихтилофга сабаб бўлади;
2. баҳсга сабаб бўлади;
3. ҳеч қандай муаммо туғдирмайди;
4. иш муҳитини ёмонлаштиради.

30. Мотивлашни ижобий усулларини қўллаш салбий усулларга нисбатан:

1. бир-хил натижа беради;
2. салбий натижаларни кўпайтиради;
3. ижобий натижа беради;
4. ҳеч қандай фарқи йўқ.

31. Рағбатлантириш системаси ҳамма ички ходимларни қамраб олиш лозим. Системани эҳтиёткорлик билан одилона қўллаш лозим……

Ушбу шартлар:

1. умумий рағбатлантириш шартлари;
2. пул маблағлари билан рағбатлантириш шартлари;
3. ишчи-ходимларни рағбатлантиришнинг асосий мотивлари;
4. мотивлашнинг замонавий назариялари.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. Каримов И.А. Асосий вазифамиз ватанимиз тараššиёт ва халšимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. Тошкент. ¡збекистон, 2010й.

2. Гулидов И.Н., Гулидова Ю.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ИД Форум, 2007г.

3. Дойль П. Маркетинг – менеджмент как стратегия долговременного успеха предприятия. Электронное издание. – М.: ИД «Равновесие», 2006г.

4. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник**.** – М.: Экономист, 2007г.

5. Корпоративная стратегия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008г.

6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А.Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Инфра-М, 2007г.

7. Портер М., Сamплер Дж., Прахалад С.К. Курс MBA по стратегическому менеджменту /под ред. Фаэй Л., Рэнделла Р. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007г.

Ўн биринчи боб

СТРАТЕГИЯНИ ТАДБИҚ ЭТИШ:

МАДАНИЯТ ВА САРДОРЛИК.

Биз ўтган бобларда стратегияни тадбиқ этиш жараёнида бажариладиган олти вазифани кўриб чиқдик, жумладан: самарали ташкилотни яратиш, стратегик муҳим соҳаларга етарли ресурсларни етказиб бериш ва операция бирликларини такомиллаштириш, стратегияни тадбиқ этадиган сиёсатни яратиш, илғор тажрибани қўллаш ва фаолиятни мунтазам ривожлантирадиган дастурларни тадбиқ этиш, ички қўллаб-қувватловчи сиёсатларни яратиш ва рағбатлантиришдан ҳамда мукофотлаш системасидан фойдаланиш. Ушбу бобда биз стратегия билан боғлиқ қолган икки масалани кўриб чиқамиз; стратегияни қўллаб-қувватлайдиган компания маданиятини яратиш ва сардорликдан фойдаланиш.

11.1. Стратегияни қўллаб – қувватлайдиган маданиятни шакллантириш.

Ҳар бир компанияда ўзига хос маданият пайдо бўлади. Ҳар бир компания ўзининг фаолият фалсафасига, қарор қабул қилиш принципларига, ҳаракат дастурига, хулқ-атворига, иш тажрибасига ва индивидуалликка эга.

Компания маданияти ўзида қадриятларини, ишончларини, анъаналарини, ишлаш услубини ва ички ишлаб чиқариш муҳитини мужассам этади.

Масалан, “Wal–Mart” компанияси маданиятининг асосини истеъмолчилар талабларини қондиришга ва харажатларни пасайтиришга интилиш, тежамкорлик, ғоя алмашиш учун ички ва ташқи кенгашлардан фойдаланиш, савдо нуқталарига менежерларнинг ташриф буюришини одат тусига айлантириш, харидорлар билан мулоқотда бўлиш ва ходимлар таклифларини тўплаш кабилар ташкил қилади.

11.1.1. Компания маданиятининг аҳамияти.

Кўпчилик менежерлар ўз тажрибасига асосланиб эътироф этадиларки, ташкилот маданияти – бу ташкилот стратегиясини муваффақиятли амалга оширишни таъминловчи ёки унга қаршилик кўрсатувчи муҳим омилдир. Компания стратегияси акс эттирадиган ғоя, мақсад ва услублар унинг маданиятига мос келиши ёки мос келмаслиги мумкин. Компания стратегияси унинг

Мустаҳкам маданий анъаналар ва стратегия билан маданиятнинг мослиги бу фаолият натижаларини яхшилаш мақсадида қўлланиладиган кучли таъсир этиш воситасидир.

маданиятига мос келмаса, стратегияни амалга оширишда муаммолар пайдо бўлади. Мустаҳкам маданий анъаналар узоқ муддатли ижобий натижаларга эришишни таъминлайди.

Агар компаниянинг маданияти унинг стратегиясига қарама-қарши бўлса, маданиятни имкони борича тезкорлик билан ўзгартириш лозим. Стратегия билан маданият ўртасидаги ихтилоф қанча сезиларли бўлиб, узоқ давом этса, бу ҳол компания раҳбариятини стратегияни амалга ошириш йўлидаги уринишларини йўққа чиқаради.

Стратегия билан маданиятнинг мослиги ижрочиларга икки йўналишда ижобий таъсир этади:

1. Ишлаб чиқариш муҳитида маданият стратегияни муваффақиятли амалга ошириш талабларига тўлиқ жавоб беради, компанияларда фаолиятларни бажариш жараёнида ходимларнинг ўзаро таъсирларини ва норасмий қоидалар системасини таъминлайди. Мос маданиятга асосланган хулқ-атвор рағбатлантирилади, тескариси эса жазоланади. Стратегия ва маданият тарқоқ бўлган компанияда илдиз отган қадриятлар ва фалсафа стратегияни қўллаб қувватламайди: стратегияни

муваффақиятини таъминловчи хулқ-атвор билан маданият ўртасида ихтилоф вужудга келади.

2. Стратегияни тадбиқ этишга ёрдам берадиган мустаҳкам анъаналар инсонларни ўз қобилиятидан унумли фойдаланишга ундайди: ушбу маданият структурани ва инсонлар учун йўналиш сифатида меъёрларни ҳамда қадриятлар системасини шакллантиради: у ходимлар билан компаниянинг яхлитлигини таъминлайди.

Натижада қуйидаги муҳим вазифа юзага келади: ташкилот маданиятини шакллантиришда стратегик режани тадбиқ этиш талаб қилинади.

11.1.2. Компания маданиятининг манбалари.

Компания маданиятининг илдизи унинг фалсафасига ва айнан шу шаклда фаолият кўрсатиш сабабларига бориб тақалади. Компания маданияти қадриятларда ва фаолият принципларида; этик стандартларда ва расмий сиёсатда; касаба уюшмалари, акционерлар, таъминотчилар билан муносабатларда; ташкилот таянадиган анъаналарда, назорат тажрибасида; ходимларнинг хулқ-атворида; ташкилот авлодларининг оғзидан-оғзига ўтадиган афсоналарида;

мансабдор ходимларнинг ўзаро муносабатида; ташкилотнинг сиёсатида намоён бўлади. Ушбу ижтимоий омиллар ташкилот маданиятининг мажмуасини ташкил қилади.

Компания маданиятида ўрин топган ишонч ва усулларнинг манбалари турлича бўлади. Жумладан: харизматик шахслар, ишчи гуруҳлар, бўлим ва бўлинмалар ташкилотнинг турли бошқарув поғоналарида пайдо бўлиши мумкин. Маданиятни кўпчилик унсурларини ўрнашиб қолиши фирмага асос солган шахслар билан ёки унинг дастлабки сардорлари билан боғлиқ. Улар компания амал қиладиган фалсафани, принципларни, сиёсатни ва фаолият стратегиясини яратганлар. Маълум вақт ўтиши билан ушбу маданият унсурлари ишчилар ва менежерлар онгига сингиб боради. Компания маданияти-бу ички ижтимоий кучлар ҳаракати маҳсули: у ташкилотда устунлик қиладиган қадриятлар ва хулқ- атвор меъёрлари мажмуасидир.

Компания маданияти шаклангандан сўнг, сардорларни тайёрлаш системасини сақлаш, компания қадриятларига мос келувчи ходимларни танлаш, янги аъзоларга маданият унсурларини мунтазам сингдириш, компаниянинг асосий қадриятларини, ижобий афсоналарини мулоқотларда ва маърузаларда такрорлаш, маданий

ғояларга ва меъёрларга амал қилувчиларни рағбатлантириш ва аксинча компания маданиятини ҳурмат қилмайдиганлар учун ноқулай муҳит яратиш орқали ушбу маданиятни ривожлантириш лозим.

Лекин устивор маданият ҳам ўзгариб боради. Янги сардорларнинг пайдо бўлиши ва раҳбарларнинг алмашиши янги қадриятларнинг пайдо бўлишига ва компания маданиятини ўзгаришига олиб келади. Янги фаолиятларга диверсификация, янги географик ҳудудларга экспансия ва янги ходимларнинг пайдо бўлиши ҳам компания маданиятини ривожлантириши мумкин. Одатда компаниянинг маданияти бир неча субмаданиятлардан иборат бўлади. Қадриятлар, ишонч ва усуллар бўлинмаларда, географик ҳудудларда ва хўжалик бирликларда бир-биридан фарқ қилади.

11.1.3. Мустаҳкам ва заиф маданий анъаналар.

Маданий анъаналар компанияда қанчалик чуқур илдиз отганлигига ва хулқ-атвор меъёрларига қараб, ўзгариб боради. Компаниянинг маданий анъаналари кўпчилик субмаданиятлардан ва тарқоқлашган ва қисман тан олинган қадриятлардан иборат бўлганлиги учун заиф бўлиши мумкин. Бу ҳолда ходимлар ўзларини

компания билан яхлит ҳисобламайди, балки компанияга фақат иш жойи, ишни эса фақат кун кечириш учун пул топиш воситаси сифатида қарайди. Ходимлар ўз бўлимларига, ҳамкасбларига, раҳбарига қандайдир содиқликни ҳис этсалар ҳам, одатда компанияга ва унинг миссиясига яšинликни, ҳис-ҳаяжонни, боғлиқликни сезмайдилар. Лекин компанияни аниқ ва эълон қилинган қоидаларга ва қадриятларга мувофиқ иш юритиши, раҳбарият ушбу қадриятларни тарғибот этишга кўп куч ғайрат ва вақтни сарф этиши, қадриятларнинг оддий ва катта раҳбарлар ўртасида тан олиниши компаниянинг маданиятини мустаҳкамлигини ва узвийлигини оширади. Маданият чуқур илдиз отган компанияларда ҳаттоки, бош раҳбарларининг алмашиши ҳам, узоқ вақт давомида унинг маданиятини ўзгартира олмаслиги мумкин. Тан олинган маданиятга олий раҳбариятнинг амал қилмаслиги уни аста-секин емирилишига, издан чиқишига сабаб бўлади.

Стратегияни қўллаб-қувватлайдиган маданиятни шаклланишига учта омил таъсир қилади:

1. Харидорлар талабига, рақобат шартларига ва стратегияга мос келадиган маданиятни яратувчи сардорларнинг мавжудлиги;

2. Узоқ вақт давомида компаниянинг ички муҳитига мос келадиган анъаналарга амал килган ҳолда қарор қабул қилиш;

3. Ташкилотнинг уч асосий унсурлари харидорлар, ходимлар ва акциядорлар фаровонлиги тўғрисида ҳақикий ғамхўрлик кўрсатиш. Раҳбарнинг принципиаллиги, катта бўлмаган гуруҳларнинг мавжудлиги, ва ушбу гуруҳ аъзоларининг барқарорлиги, географик концентрация ва оламшумул муваффакият мустаҳкам маданиятни шаклланишига олиб келади.

11.1.4. Самарасиз ва носоғлом маданиятлар.

Компаниянинг самарадорлигига зарар етказадиган бир қатор носоғлом маданий вазиятлар мавжуд. Ҳаддан ташқари сиёсатлашган ички муҳит шулар жумласидандир. Бунда кучли таъсирга эга менежерлар талаб қилинадиган ўзгаришларни амалга оширишга нисбатан қаршилик кўрсатадилар. Сиёсат асосий куч ҳисобланган маданиятларда кўп муаммолар шовқин-сурон асосида қўллаб-қувватлаш ёки қаршилик кўрсатиш билан ечишга ҳаракат қилинади. Бунда кучли таъсирга эга мансабдор шахслар раҳбарга ўз манфаатини ёки гуруҳ манфаатини кўзлаб таъсир ўтказишга ҳаракат қилади. Компания манфаатлари шахсий манфаатлардан кейин қолади.

Бошқа бир носоғлом маданият бу компанияни фалаж ҳолатига келтирадиган, тез ўзгарувчан хўжалик шароитлари билан фавқулодда тўқнаш келганда ўзгаришларга ва ушбу ўзгаришларни амалга оширишни таъкидлайдиган инсонларга душманликдир. Мавжуд салбий ҳолатни яхшилаш учун ташаббускор ходимларни қадрламайдиган мансабдор шахслар ривожланиш йўлида тўсиқ бўладилар. Новаторлик ва тадбиркорлик ташвишларини четлаб ўтиб, хизмат лавозимларига кўтарилиш имкониятларининг мавжудлиги бюрократиянинг белгиларидан ҳисобланади. Ушбу ҳолатлар кўп поғонали бошқарув структураларига эга компанияларда кўпроқ учрайди. Женерал Моторс, IBM, Сирс ва Истмен Кодак компаниялари ушбу бюрократик тўсиқларни бошидан ўтказган. Ҳозирги пайтда улар муваффақият келтирадиган маданиятни қайта тиклашга ҳаракат қилмоқдалар.

Яна бир носоғлом маданиятнинг хусусияти бу стратегияни, илғор ғояларни ва маданиятни тарғибот қиладиган менежерларга қараганда структураларни, схемаларни, системаларни, бюджетни ва назоратни яхши биладиган менежерларни афзал кўрилишидир. Баъзи менежерлар юқори лавозимга тайинланганидан сўнг ички ташкилий масалаларни малакали ҳал этишлари мумкин, лекин компаниянинг

стратегик муаммоларини ҳал этишда ташаббускор, илғор ғояли сардорларнинг етишмаслиги компаниянинг самарали фаолият кўрсатишига салбий таъсир кўрсатади.

Ўз компаниясидан ташқарида илғор услубларни ва ривожланиш йўналишларини изламаслик ҳам самарасиз маданиятнинг белгиларидан ҳисобланади. Баъзан эса компания рақобат бозорида ва тармоқда шунчалик муваффақиятли ривожланадики, натижада унинг раҳбарияти ўзини ҳамма саволларнинг жавобини биладигандек, ушбу жавобларни ўзи ярата оладигандек тутади. Ушбу ҳол компаниянинг самарадор фаолиятига салбий таъсир этади. Ford, General Motors, Texaco ва Xerox компаниялари 1970-80 йилларда самарасиз маданиятларнинг салбий таъсирини ўзларида ҳис этганлар.

Муаммоли маданиятларни ўзгартириш мушкул, чунки у компанияда чуқур илдиз отиб, инсонларнинг урф-одатларига ва қадриятларига айланган бўлади. Баъзан раҳбарият ўз ходимларининг ва менежерларининг кичик гуруҳларини, бутун бир бўлим ва бўлинмаларнинг қадриятларини ва хулқ-атворини ўзгартиришга муваффақ бўладилар, лекин компаниянинг бошқа кўп сонли бўлинмалари ва ташкилотлари маданияти таъсирида ушбу ўзгаришлар йўққа чиқади. Янги шаклланаётган маданият

ташкилотнинг кўпчилик аъзоларининг салбий баҳолари ва қаршиликлари таъсирида ривожланишдан тўхтаб, йўқола боради. Раҳбарлар расмий ташкилий схемаларни қайта шуриши, янги стратегияларни эълон қилиши, ташқаридан менежерларни жалб этиши, янги технологияни жорий этиши, янги истиқболли режаларни тадбиқ этиши мумкин, лекин янгиликларга салбий муносабатлар ва анъанавий усулларни ўзгартиришга зимдан қаршилик кўрсатишлар чуқур илдиз отган салбий маданиятни ва хулқ-атвор меъёрини ўзгартиришга йўл қўймаслиги мумкин.

11.1.5. Мослашувчан маданиятлар.

Компания тез ўзгарадиган муҳитда узоқ муддатли муваффақиятларга эришиши учун янги стратегияларни ва ташкилий усулларни қўллаши компанияда ўзгарувчан муҳитга мослашувчан маданият мавжудлигидан дарак беради. Мослашувчан маданиятнинг белгилари бу: 1) синалган ва ўзини оқлаган фаолият қоидаларини қўллаб-қувватлайдиган ташкилотга тегишли харидорларни, ходимларни, акциядорларни, таъминотчиларни ва ташкилот жойлашган ҳудудни манфаатларини кўзловчи сардорларнинг мавжудлиги; 2) таваккал қилишдан, тажрибада синаб кўришдан,

янгиликлардан фойдаланишдан қўрқмайдиган, зарурият туғилганда стратегияни ва иш усулларини ўзгартиришга қодир гуруҳларнинг мавжудлиги.

Мослашувчан маданиятли ташкилот аъзоларида ҳар қандай хавф-хатарни енгиш мумкинлиги ва пайдо булаётган қулай имкониятлардан унумли фойдаланиш тўғрисида ишонч мавжуд бўлади. Бундай ташкилотларда вазифаларни бажариш жараёнида таянч қадриятлар ва фаолият қоидаларига амал қилиш талабининг мавжудлиги узоқ муддатли муваффақиятни таъминлаш учун ташкилот аъзоларида ҳар қандай мураккаб муаммоларни ечиш истаги устиворлигидан дарак беради.

Менежерлар янгиликларга интиладилар, бизнесда янги чœққиларга эришиш учун янги ғояларни самимий муҳокама этадилар ва маълум меъёрда таваккал қилишга тайёр турадилар. Тадбиркорлик рағбатлантирилади ва мукофотланади. Агар янги хўжалик шароити анъанавий иш усулларини ва стратегияни ўзгартиришини талаб қилса, улар ўзгартирилади. Мослашувчан маданиятда сардорлар керакли нарсаларни керакли йўналишда ўзгартирадилар, лекин таянч қадриятлар ва фаолият қоидалари ҳеч қачон оёқ ости қилинмайди.

Мослашувчан маданият шаклланган ташкилотларда ташкилот манфаатлари доирасидаги ҳамма гуруҳларнинг қонуний эҳтиёжлари қондирилади. Бирон бир гуруҳнинг манфаатлари инкор этилмайди, ҳамма гуруҳларга одилона муносабат бу қарор қабул қилишда асосий қоида ва «ҳаммасини тўғри бажариш» мажбуриятидир. Қисман мослашувчан маданиятларда эса ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш бу одатий ҳол, менежерлар ўз манфаатларини кўзлаб, консерватив ва сиёсий нуқтаи-назардан ҳаракат қиладилар. Мослашувчан маданиятлар – бу стратегияни тадбиқ этувчилар учун энг яхши иттифоқчи ҳисобланади.

11.1.6. Стратегия ва маданият мувофиқлигини таъминлаш.

Стратегия муаллифининг вазифаси – компанияда мавжуд маданиятга мос келадиган стратегияни танлашдир. Ушбу стратегияда «ўзгартириш таъқиқланган» унсурлар мавжуд бўлади. Стратегияни юритувчининг вазифаси стратегия танлангандан сўнг унга ҳалақит берадиган маданият қирраларини ўзгартиришдан иборат.

Компания маданиятини стратегияга мос равишда амалга ошириш раҳбарият учун мушкул муаммолардан бири ҳисобланади. Компанияда мавжуд маданиятнинг қайси элементлари стратегияни

қўллаб-қувватлашини қайсилари аксинча қаршилик кўрсатишини аниқлаш биринчи қадам бўлиб хизмат қилади. Сўнгра менежерлар стратегияни қайси томонларини ўзгартириш тўғрисида ҳамма манфаатдор шахслар билан очиқ-ойдин муҳокама ўтилиши ва маданиятни стратегияга мословчи ҳаракатларни тезкорлик ва қатъиятлик билан амалга ошириши лозим.

Символик ва мазмунли ҳаракатлар. Менежерларнинг маданиятни стратегияга мослаштириш ҳаракатлари бир вақтнинг ўзида ҳам символли ҳам мазмунли бўлиши лозим. Символли ҳаракатлар стратегияни юритувчилар қанақа ҳаракатларни қўллаб-қувватламоқчи эканлигини кўрсатади. Олий раҳбариятнинг муҳим символик ҳаракатлари бошқаларга намуна бўлади: уларни харидорлар талабларига тезкорлик билан эътиборни қаратиши, уларни харидорлар билан тез-тез мулоқотда бўлиши, харажатларни тежаш мақсадида ўз шахсий манфаатларига қарши кураш бошлаши, стратегияни амалга оширишга қаршилик қилувчи усул ва сиёсатга қарши кураш эълон қилиши шулар жумласидандир. Кўпчилик университетлар энг яхши ўқитувчилар меҳнатини эътироф этиш мақсадида уларни мукофотлайдилар. Ҳарбий соҳада хизматларни орден ва медаллар билан эътироф этиш анъанаси мавжуд.

Стратегия билан маданиятни боғлиқлигини мустаҳкамлаш мақсадида илғор компаниялар ва мансабдор шахслар роллар моделларидан, тантанали маросимлардан ва кенгашлардан ҳамда символлардан муваффақиятли фойдаланадилар. Мос маданиятда стратегияни юритувчи ролини ҳис килувчи мансабдор шахслар одатда, ходимларни, гуруҳларни мақташ ва мукофотлаш учун тантанали маросимларда иштирок этадилар. Улар маданий меъёрларга амал қилувчи ходимларни мақтайдилар ва эришилган стратегик натижалар учун мукофотлайдилар.

Мукофотлаш маросимлари, роллар модели ва символлар – бу стратегияни юритувчининг маданиятни шаклантириш йўналишидаги муҳим ҳаракатларидир.

Компаниядаги ҳар қандай маросим қадриятларни тарғибот қилиш, самарали ҳаракатларни рағбатлантириш, маданий меъёрларни мустаҳкамлаш, стратегияни амалга оширишга хизмат қиладиган ўзгаришларни қўллаб-қувватлаш учун фойдаланилади.

Стратегияни юритувчилар янги хулқ атвор меъёрлари учун курашда олдинги марраларда бўлишлари билан бирга манфаатдор шахсларга ўзгаришлар кенг кўламда амалга оширишини тушунтиришлари лозим. Режа ва ниятларни мазмунли тадбир-чоралар ва ҳаракатлар билан мустаҳкамлаш муҳим аҳамиятга эга. Раҳбариятнинг ушбу ҳаракатлари маданий ўзгаришларни ва стратегик

ташабуссларни хақиқатан ҳам жиддий эканлигига ходимларни ишонтириши керак. Бунинг учун бир неча усуллар мавжуд. Улардан бири янги стратегияни ва маданиятни қўллаб-қувватловчи баъзи тезкор муваффақиятларга эришишдир. Лекин тезкор муваффақиятлар, одатда стратегияни амалга оширишга тайёр психологик мустаҳкам команда каби муҳим аҳамиятга эга эмас. Раҳбариятнинг янги маданиятни сингдириш ҳаракатларининг яққол белгилари бу: эски маданият анъаналарида фаолият кўрсатадиган менежерларни янгиларига алмаштириш, янги ташабуссларга қаршилик қиладиган мавжуд сиёсатни ва иш усулларини ўзгартириш, стратегияга мос келадиган структурани қайта шуришни жадаллик билан амалга ошириш, стратегик натижаларни рағбатлантириш билан боғлаш, янги стратегия доирасидаги лойиҳаларга маблағларни қайта тақсимлаш ва бошқа шу кабилар.

Бундан ташқари стратегияни юритувчилар компаниянинг бошқа ходимлари учун шахсий намуна бўлишлари лозим. Масалан, компания стратегияси тармоқда энг кам харажатларга эришишни назарда тутса, етакчи менежерлар ўз фаолиятида ва қарорларида тежамкорликни намойиш этишлари яъни, камтарона офис ва иш кабинети, мекмондорчилик харажатларини камайтириш, чекланган

маъмурий штатга эришиш, пул маблағларига талабномаларни таҳлил этиш ва бошқа шу каби чора-тадбирларни амалга оширишлари керак бўлади.

Талаб қилинадиган маданий қадриятларни ташкилотга сингдириш олий раҳбариятнинг қатъиятлигига боғлиқ. Раҳбарият қулай вазият пайдо бўлди дегунча, зарурий маданиятни сўз ва иш билан тарғибот этиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Юқори мансабли шахслар маданиятни стратегияга мословчи тадбир-чораларни шахсан бошқаришлари шарт.

Ташкилот бўлимларида юз берадиган ўзгаришлар мавзусида гуруҳ аъзолари билан учрашиш муҳим аҳамиятга эга. Ташкилотга мос келадиган маданиятни яратиш ва қўллаб-қувватлаш бошқарув командасининг вазифаси ҳисобланади. Ташкилот ходимларининг кўпчилиги янги маданиятни қабул қилмагунча ва унинг таянч қадриятларини муҳимлигини ҳис этмагунча, менежерлар олдида ушбу маданиятни тарғибот этиш бўйича катта вазифалар туради.

Маданиятни стратегияга мослаштириш – бу қисқа муддатли фаолият эмас. Янги маданият шаклланиши ва илдиз отиши учун маълум вақт ўтиши керак бўлади. Ташкилот қанча катта бўлиб, унинг маданияти чуқур ўрнашган бўлса, ушбу маданиятни ўзгартириш ва стратегияга мослаш учун шунча кўп вақт талаб қилинади. Катта

компанияларда янги маданиятга ўтиш вақти 3 йилдан 5 йилгача вақтни талаб қилади. Ташкилотда чуқур ўрнашиб ўолган ва унинг стратегия мақсадларига мос келмайдиган маданиятни ўзгартириш, янги ташкилотга талаб килинадиган маданиятни сингдиришга караганда мураккаб ҳисобланади.

11.1.7. Этик меъёрларни ва қадриятларни шакллантириш.

Этик фаолият қоидалари ва маънавий ахлоқий қадриятлар асосида чуқур ўрнашган маданият - бу стратегик муваффақиятнинг муҳим омилидир. Кўпчилик мансабдор шахсларнинг ишончи комилки, компания ўз фаолиятига жиддий эътибор бериши шарт, акс ҳолда компаниянинг обрў эътибори, пировард натижалари хавф остида қолади. Этик ва қадриятлар дастури юқори маданий-аҳлоқий муҳитни яратиш учун ва этик хулқ-атворни меъёрга айлантириш учун зарур. Маънавий қадриятлар ва этик меъёрлар компания стратегияларига ижобий таъсир кўрсатади.

Этик маданият компаниянинг узоқ муддатли стратегик муваффақиятига ижобий таъсир қўрсатади: ноэтик маданият муваффақиятни йўққа чиқаради.

Компания ўз қадриятларини ва этик меъёрларини ҳар хил йўллар билан белгилаши мумкин. Бой анъаналарга ва бой тарихга эга

компаниялар қадриятларни ва этик меъёрларни сингдиришда вербал мулоқотга ва анъана кучига таянадилар. Замонавий компанияларнинг кўпчилиги ўзининг қадриятларини ва этик кодексларини ёзма ҳужжатларда акс эттирадилар.

Қуйида ушбу хужжатлардан намуна келтирилади:

Қадриятлар	Этик кодекслар
• мижозларнинг ва уларга хизмат кўрсатишнинг муҳимлиги • товар сифатига эътибор қаратиш • янгиликларга эътибор бериш • компаниянинг ҳар бир ходимга нисбатан ńурматини ва бурчини англаш • одилликни, инсонийликни ва этик меъёрларни муҳимлиги	• инсонийлик ва қонунларга амал қилиш • манфаатлар ихтилофи • маркетингда ва товарни сотишда ҳаққонийлик • ички ахборотдан фойдаланиш ва қимматли қоғозларни сотиш • таъминотчилар билан муносабатлар ва сотиб олиш тажрибаси • буюртмачиларга эга бўлиш учун тўловлар ташқи битимларда

• акционерлар олдидаги бурч • таъминотчилар олдидаги бурч • компаниянинг муҳим йўналишлари • атроф муҳит мухофазаси муҳимлиги	коррупция ҳақида қонунлар • бошқа шахслар тўғрисида ахборотга эга бўлиш ва ундан фойдаланиш. • сиёсий фаолият • нарх яратилиши ва ҳисоб ки-тоблар • интелектуал ахборотни ҳимоялаш • компания активларидан, ресурсларидан ва мулкидан фойдаланиш.

Қадриятларни ва этик меъёрларни ҳаётга тадбиқ этиш бир қатор ҳаракатларни назарда тутади:

1) ходимларни ўқитиш дастурига қадриятларни ва этик кодексларни киритиш;

2) номзодларни ишга қабул қилишда қадриятлар ва этик кодекслар талабини назарда тутиш;

Маданий қадрият ва меъёрларни нафақат эълон қилиш, балки компания маданиятига сингдириш лозим.

3) қадрият ва этик кодексларни тарғибот ва назорат қилишда компания президентидан тортиб бригадиргача қатнашишини таъминлаш;
4) тарғибот жараёнига шахсан олий раҳбарни сидқидилдан киришиши;
5) вербал тарғибот.

Джонсон ва Джонсон компаниясининг этик кодекслари	
• Биз шифокорлар, ҳамширалар, беморлар, оналар ва бизнинг маҳсулотимиздан, хизматимиздан фойдаланадиган бошқа	• Биз фаолият кўрсатаётган ҳудуд ва жаҳон ҳамжамияти олдида жавобгармиз. • Биз қонунпарвар гражданлар бўлишимиз керак, яхши ниятни,

инсонлар олдида жавобгармиз. • Уларни талабларини қондира туриб, ҳамма соҳада юқори сифатни таъминлашимиз шарт. • Маъқул келадиган нархларни таъминлаш учун паст харажатларга эришишимиз керак • Харидорларнинг буюртмаларини тез ва аниқ бажариш лозим. • Бизнинг таъминотчиларимиз ва дистрибьютерларимиз маъқул келадиган фойдани олишлари лозим • Биз бутун дунё бўйича фаолият кўрсатаётган ходимларимиз олдида жавобгармиз.	инсонпарварликни қўллаб-қувватлашимиз ва солиқларни одилона тўлаш бурчимиздир. • Биз билим олишни ва соғлиқни сақлашни қўллаб-қувватлашимиз керак. • Бизга ишониб топширилган мол мулкни асрашимиз унга яхши муносабатда бўлишимиз, атроф муҳитни ва табиат ресурсларини ҳимоя қилишимиз керак. • Биз акционерларимиз олдида жавобгармиз. • Корхоналар имкониятга мос келадиган фойдани беришлари лозим. • Биз янги ғояларни синаб кўришимиз керак.

• Ҳар бир инсонга шахс сифатида муносабатда бўлиш лозим. • Ҳар бир ходимни инсон сифатида ҳурмат қилиш ва унинг хизматларини эътироф этиш лозим • Ходимлар ўз иш жойлари учун хотиржам бўлишлари керак. • Такдимланиш одилона ва тўлиқ ҳажмда бўлиши меҳнат муҳити эса экологик ва хавфсиз бœлмоғи лозим • Ходимлар таклиф ва шикоят қилишда эркин бўлишлари керак. • Муносиб ходимлар учун бандлик, ўсиш ва юқори лавозимга эришиш	• Илмий тадқиқотларни ўтказишимиз, янгиликларни тадбиқ этиш дастурини яратишимиз ва хатолар учун жавоб беришимиз керак. • Янги технологияни жорий этиш, янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва янги хоналарни жиҳозлаш зарур. • Ноқулай вазиятларда фойдаланиш учун заҳиралар яратиш лозим.

имкониятлари тенг бўлиши керак. • Малакали раҳбарликни таъминлаш лозим, раҳбарларнинг ҳаракатлари эса одилона ва этик меъёрларга мос келиши мақсадга мувофиқ.	

Агар биз юқорида келтирилган қоидаларга амал қилсак, акциядорларнинг ҳар бири инвестиция капиталига нисбатан муносиб манфаат олади.

Этик кодекслар тўғрисида гапирадиган бўлсак, хом ашёларни сотиб олиш, сотиш ва сиёсий манфаатларни кўзлайдиган бўлимларга боғлиқ вазиятларга алоҳида эътиборни қаратиш зарур. Икки хил талқин қилинадиган вазиятларни аниқлаштирадиган ва тартиббузарликка йўл қўймайдиган этик меъёрлар фаолият самарадорлигини таъминлайди.

Қадриятларга ва этик меъёрларга амал қилиш ҳар бир ташкилотга ва компанияга сингиб кетган бўлиши лозим. Ишга

ёлланмоқчи бўлган ҳар бир номзоднинг феъл-атворини, ўтмишини ва қадриятлар системасини жиддий ўрганиш, уни компания маданиятига қандай мос келишини таҳлил этиш стратегияни амалга оширишга хизмат қиладиган командани яратишни енгиллаштиради. Умуман олганда, қадриятларни сингдирилиши ва этик меъёрларнинг талаб этилиши маданиятни шакллантириш бўйича узлуксиз фаолиятни ажралмас ŝисми сифатида қаралиши лозим.

11.1.8. Маданиятни юқори натижаларга йўналтириш.

Инсонларга стратегик муваффақиятга интилишни сингдириш ва самарали фаолият кўрсатиш муҳитини яратиш – бу стратегияни юритувчининг энг муҳим сифатларидан ҳисобланади. Ташкилот ўз қобилиятидан мунтазам равишда тўлиқ фойдаланаётган бўлса, унинг натижаси нафақат стратегик муваффақият бўлади, балки юқори натижа руҳи билан суғорилган ташкилий маданият ҳам ҳисобланади. Юқори натижага эришиш руҳи ҳукмрон ташкилот ходимларнинг аъло даражадаги фаолиятига ва оламшумул ютуқларига таянади. Ушбу ташкилотнинг маданияти юқори натижаларга йўналтирилган бўлиб, унинг раҳбарияти эса инсонларни яхши натижаларга илҳомлантирувчи сиёсатга ва усулларга амал қилади.

Юқори натижалар руҳи билан суғорилган устивор ташкилот, одатда инсонпарварликка йўналтирилган бўлиб, ҳар бир ходим тўғрисида ғамхурлик қилишда ҳар бир имкониятдан фойдаланади. Компания ҳар бир ходимга ҳурмат билан қарайди, уларни сифатли ўқитади, фаолиятни бажаришда ташаббускорликни ва ижодий қобилиятни намойиш этиш имконини яратади, мантиқий аниқ топшириқлар беради, юқори натижага эришиш учун рағбатлантириш ва жазолаш системасидан тўлиқ фойдаланади, барча бошқарув поғоналаридаги менежерларга ўз қўл остидаги ходимларни ривожланиши учун шароит яратади ва улар ўз қобилиятини намойиш этиб, умумий фаолиятга ўзининг муносиб улушини қўшиши учун етарлича мустақиллик беради. Натижаларга йўналтирилган ташкилий маданиятни шакллантириш учун компания юқори натижаларга эришаётган ходимларни ҳар томонлама рағбатлантириши лозим.

- Boeing, General Electric компанияларида ўз ғояларига ишониб, уни бюрократик системалардан ўтказиб, янги маҳсулотга ҳаттоки янги ташкилотга айлантирган ходимларни тантанали тақдимлаш одат тусига айланган. Ушбу компанияларда янгиликларга кенг йўл очиб берилиб, ўз ғояларини ҳимоя килувчилар қўллаб-қувватланади. Одатда ғоялари ҳаётга тадбиқ этилган ходимлар

яхши мукофотланади, лекин ғоялар ўзини оқламаган тақдирда ҳам уларнинг иш жойлари сақланиб, улар янги ғояларни яна синаб кўриш имкониятига эга бўладилар.

- Нью-Йорк регионал сотиш идорасининг бош менежери бир кечага маҳаллий футбол командасининг ўйингоҳини ижарага олиб, ишдан кейин ҳамма савдо агентлари ўйингоҳга таклиф этди. Машхур футбол юлдузлари каби улар ҳам бирин кетин ўйингоҳда пайдо бўлиши билан электрон таблода уларнинг исми шарифи ва муваффақият кўрсаткичлари ёритилди. Уйингохда эса компаниянинг ишчи ходимлари, раҳбарлари, оила-аъзолари ва дўстлари тўпланиб майдонга чиқиб келаётган ходимни олқишлар эди. Ушбу тантанали маросимни IBM компанияси ташкил этган бўлиб, унинг мақсади ҳар бир ходим компания учун муҳим аҳамиятга эга эканлигини ва ходимларнинг муваффақиятлари қадрланишини намойиш этишдан иборатдир.
- “Mc Donald`s” ўзининг ҳамма корхоналарида энг яхши ошпаз танловини ўтказади. Мусобақалар мос равишда ҳар бир корхонада тантанали ўтказилади. Ғолиблар регионал мусобақаларда қатнашадилар ва уларнинг ғолиблари ўз навбатида компаниянинг абсолют ғолиблиги учун курашадилар.

Ғолиблар қимматбаҳо мукофотлар билан ва хизмат кийимида тақиб юриш учун махсус кукраг нишони билан таšдимланади.

Юқори натижалар фаолият руҳининг, усулларнинг, сўзларнинг, символларнинг ва қадриятларнинг мураккаб мажмуалари асосида яратилади. Ушбу мажмуа оддий инсонларни оламшумул натижаларга эришишга даъват этади. Бу ҳолатда ҳаракатлантирувчи куч: инсоннинг ишончларидан ва қадриятларидан; иш жойининг барқарорлигидан ва хизмат поғоналари бўйича кўтарилишидан: ходимларни ташаббускорлигидан ва ижодий ёндашувидан, ҳар қандай ишни сифатли бажариши туфайли мағрурланишидан ва рағбатлантирувчи бошқариш усулларидан иборатдир. Ходимлар билан яхши муносабатларни йўлга қўйган компания жамоанинг муваффақиятли меҳнат қилишига, юқори маънавий руҳига ва ходимларнинг ҳурмат-эътиборига сазовор бўлишга умид қилиши мумкин.

Юқори натижаларга эришиш одатда ижобий рағбатлантиришга асосланса ҳам, салбий таъсир этиш усуллари ҳам мавжуд. Мунтазам қониқарсиз фаолият кўрсатадиган бўлимлар менежерларини ишдан четлатиш лозим. Бундай чорани ташкилот манфаатлари талаб қилишидан ташқари, ушбу чора менежерларга ҳам ижобий таъсир

этиши мумкин, чунки ўз ўрнида эмаслигини ҳис этган менежер ташвишланади ва ўз фаолиятидан қониқмайди. Бундан ташқари ижрочилар малакали раҳбарликка муҳтож ҳисобланади. Агар раҳбарлар ёмон ишлайдиган бўлса, ижрочининг яхши ишлаши мумкин эмас. Ишга ёллаш тажрибаси юқори мотивга эга ҳурмат эътиборга интиладиган, ташкилот маданиятига мос келадиган ва яхши натижа кўрсатишга ҳаракат қиладиган инсонларга йўналтирилган бўлиши лозим.

11.2. Стратегик сардорлик.

Стратегик бошқарувнинг шиорлари оддий: ташкилот имкониятларига асосланган стратегик режани яратинг, уни ҳаётга тадбиқ этинг, стратегик режани охиригача бошқаринг ва ғолиб чиқинг. Лекин буни бажаришга қараганда айтиш осон. Фаолиятларни бир – бирига мослаш ва инсонларда яхши ишлаш ҳис-туйғусини уйғотиш осон иш эмас. Бундан ташқари стратегик муаммони ҳал этувчи менежер бир вақтда бир неча сардорлик ролларини бажаришга мажбур: бош тадбиркор ва стратег, бош маъмурий ходим ва стратегияни юритувчи, маданиятни шакллантирувчи, назоратчи, воситачи, ресурсларни тақсимловчи, сўзамол маърузачи,

рағбатлантирувчи, маслаҳат берувчи, йўл кўрсатувчи ва устоз, сиёсатчи ва дипломат. Баъзан раҳбар авторитар ва қатъиятли ёндашувни қўллаши фойдали, баъзан диққат билан эшитувчи бўлиб, ён бериш ва чекиниш мақсадга мувофиқ; баъзан эса ғамжиғатлик билан ёндашув ҳаммасидан яхши натижа беради. Кўп воқеа ва ҳодисалар сардорнинг фаол қатнашишини тақозо этади, баъзан сардорнинг символик иштироки ҳам етарли ҳисобланади, чунки бошқарув ваколати қуйи поғоналарга берилган бўлади.

Умуман олганда, стратегик сардорликнинг муаммоси вазиятни таҳлил қилишдан ва бир неча усуллардан фойдаланиш учун алътернатив вариантлардан бирини танлашдан иборат. Стратегияни юритувчи сардорнинг шуйидаги олти вазифаси устунликка эга:

1. Қайси иш қандай бажарилаётганини аниқ билиш ва фаолият қанчалик сифатли эканлигини назорат қилиш.
2. Ташкилотни стратегиясини амалга ошириш учун зарур энергия билан таъминлайдиган маданиятни шакллаштириш ва юқори натижаларга эришиш.
3. Ўзгарувчан муҳитга ва имкониятларга нисбатан реакцияни ва кўпроқ янги ғоялар пайдо бўлишини таъминлаш.

4. Стратегияни шаклланишига ва тадбиқ этилишига қаршилик кўрсатувчи «ҳокимият учун курашга» йўл қўймаслик учун келишувга эришиш.
5. Этик меъёрларни бажарилишини талаб қилиш.
6. Стратегияни аниқ бажариш ва стратегик натижаларни яхшилаш мақсадида мослаштириш чораларини қўллаш.

11.2.1. Ташкилотни айланиш орқали бошқариш.

Ташкилотда стратегияни қандай амалга оширилаётганини билиш учун менежер расмий ва норасмий ахборот манбалари тармоғини яратиши лозим. Ахборотнинг асосий каналлари бу: асосий ижрочилар билан бевосита мулоқотда бўлиш, ҳисоботлар ва фаолиятнинг охирги натижалари билан танишиш, мижозлар билан суҳбатлашиш, рақобатчи фирмаларни кузатиш, ташкилотда норасмий каналлар орқали тарқаладиган миш-мишларни ва оддий ходимларнинг маълумотларини таҳлил этиш, ҳамда вазиятни шахсан кузатишдир. Баъзи ахборот каналлари ишончли, бошқалари эса сохта, ноаниқ бўлиши мумкин. Ёзма ҳисоботлардан тўлиқ хақиқатни билишга эришиб бўлмайди. Салбий янгиликлар тўлиқ акс эттирилмаслиги ёки бутунлай кўрсатилмаслиги мумкин. Баъзан

ижрочилар муваффақиятсизликлар ва муаммолар вақт ўтиши ўз-ўзидан ечилади ва ижобий ўзгартиришлар рўй беради деган фикрлар асосида нохуш воқеалар тўғрисида раҳбариятга хабар бермайдилар. Шунинг учун стратегияни юритувчилар ўзларини кутилмаган фавқулодда ҳодисалардан сақлаш учун ишончли ахборот каналлари билан таъминлашга мажбур бўладилар. Бунга иш жойларини айланиб кўриш ва ҳар хил бошқариш поғонасидаги ходимлар билан гаплашиш орқали эришиш мумкин.

Айланиб кўриш усули тажрибада ҳар хил қўлланилади.

- “Hewlett – Packard” мунтазам мулоқотда бўлиш учун ҳар бир бўлинмада мансабдор шахслар ва оддий ишчиларнинг норасмий учрашувларини ташкил этади. Компанияни асосчиларидан бири Билл Хьюлетт ўз офисини тарк этиб, ташкилотни айланиб кўриб, ўз ишчилари билан суҳбатлашиб, саволлар беришни одат тусига айлантирган эди. У ушбу усулнинг фойдасини сезди ва компаниянинг бошқа менежерлари учун меъёрий ҳолга айлантирди.
- Mc Donald`s компаниясининг асосчиси Рей Крок корхоналарга мунтазам равишда ташриф буюриб, сифатни, хизмат кўрсатишни, тозаликни ва нарх-навони шахсан текширар эди. У

ўз ресторанларининг ёнида жойлашган енгил машиналар турадиган жойда чиқиндилар уюмига дуч келгани ва шахсан ўзи «лимузиндан» тушиб, ахлатни тозалашга киришгани ҳамда ресторан жамоасига тозалик тўғрисида ғаройиб маъруза ўқигани ҳақида афсоналар юради.

- Ихчамгина саноат компаниясининг президенти ўзининг кўп вақтини корхонада ўтказади. У ишчилар билан саломлашади, ҳазиллашади, уларнинг фикрларини ва таклифларини эшитади, 2000 ишчига ҳар бирини номини айтиб мурожаат қилади.
- Marriott корпорациясининг меѓмонхоналарини Билл Мариоттнинг ўзи шахсан текширувдан ўтказади. У меѓмонхона мижозларидан хизматлар ва сервис тўғрисидаги шикоят ва таклифларини шахсан унга жœнатишларини сœрайди. Шикоятлар бўйича у меѓмонхона менежерларига телефон қилиб, гаплашади.

Кўпчилик компанияларнинг менежерлари норасмий мулоқотларга катта аҳамият берадилар. Улар воқеа ва ҳодисалардан хабардор бўлиш керак деб ҳисоблайдилар. Офисдан чиқмайдиган раҳбарлар ўз атрофига танқид қилмайдиган ва гап қайтармайдиган шахсларни тўплашга ҳаракат қилади.

11.2.2. Стратегияни қўллаб – қувватловчи муҳитни ва маданиятни яратиш.

Стратегияни юритувчилар стратегияни қўллаб-қувватлайдиган ташкилий муҳитни ва маданиятни шакллантириш мажбуриятини ўз зиммаларига олишга мажбур бўлади. Муҳим стратегик вазифаларни ҳаётга тадбиқ этишда менежернинг шахсан ўзи ушбу жараёнга раҳбарлик қилиши мақсадга мувофиқ. Ташкилий маданият атроф муҳитда воқеаларнинг ўзгариши тезлигига қараб, ҳар 5-10 йилда жиддий қайта ташкил этишни тақозо этади. Агар стратегия бўйича баъзи мослаштиришни амалга ошириш талаб қилинса, у камроқ вақтда ҳам бажарилиши мумкин, лекин қадриятларни ва маданиятни стратегияга мослаш фаолиятини амалга оширишда етакчи ролни менежерлар эгаллайди. Муваффақиятли фаолият кўрсатувчи сардорлар танланган стратегия самарадор эканлигига ташкилот аъзоларини ишонтиришни ўз бурчи деб, уни муваффақиятли тадбиқ

этилишини компаниянинг биринчи даражали вазифаси деб қарашлари лозим.

Ташкилотни маданиятини ўзгартириш йўлидаги муваффақиятли ҳаракатларни муваффақиятсиз ҳаракатлардан фарқловчи асосий омил – бу энг олий бошқарув поғонасида малакали бошқарувни таъминлашдан иборат.

Ташкилот стратегияси ва маданиятини самарали мослашишининг бир неча хусусиятлари мавжуд:

- ташкилотга тегишли гуруҳларнинг манфаатларини максимал қондириш вазифасига мос келадиган фалсафани яратиш;
- янги ғояларга таъсирчанликни ташкил этиш;
- мавжуд вазиятни қуйидаги йўналишлар бўйича баҳолаш: биз харидорларга ѓақиқатан эҳтиёж сезган нарсаларни бераяпмизми ва улар нималарни истайдилар: рақобатчиларимизга нисбатан харажатларимизни қандай қилиб пасайтиришимиз мумкин: маҳсулотни лойиҳалашдан бошлаб, уни бозорга кириб бориш муддатларини қандай қилиб, қисқартириш мумкин: компаниянинг фаолият турини ўзгартирмасак, у 5 йилдан кейин қандай вазиятга эга бўлади;

- инсонларни ва гуруҳларни янги ғояларни амалга оширишга ҳаракат қилиш кераклигига ишонтириш ва ходимларни илҳомлантириш;
- янги вазифаларни бир неча марта такрорлаш, ўзгаришлар вақт талаби эканлигини тушунтириш, қаршилик қилувчиларга фаолият унчалик яхши эмаслигини ва яхши натижаларга эришиш учун нима қилиш кераклигини кўрсатиш;
- янги маданий меъёрларни тан олганларни ва ўзгартиришларни муваффақиятли амалга ошираётганларни, ўзгаришларни амалга оширишга ҳаракат қилаётганларни сафини кенгайтиришга ёрдам бераётганлар ходимларнинг хизматини тан олиш ва яхши мукофотлаш;
- ҳар бир раҳбар норози харидорлардан, акциядорлардан ва ходимлардан ахборот олиб, ташкилотнинг кучли ва заиф томонларини баҳолай олиш имкониятига эга бўлишини таъминлаш.

Жиддий маданий ўзгаришларни амалга ошириш ва чуқур ўрнашган салбий маданиятни енгиш учун катта ҳамжиҳатлик талаб қилинади, одатда ушбу ҳокимият олий раҳбарият қўлида тўпланган бўлади. Бундан ташқари қадриятларнинг, стратегиянинг, иш

усулларининг ва хулқ-атворнинг ўзаро боғлиқлиги ташкилотда муайян жиддий ўзгаришларни кенг кўламда амалга оширишга йўл қўймайди.

Фақат олий раҳбарият жиддий маданий ўзгариш-ларни амалга ошириш қудратига эга.

Стратегик раҳбарликда сўзларнинг ва ишларнинг бир-бирига боғлиқлиги муҳим роль ўйнайди. Сўзлар инсонларга куч ва илҳом бағишлайди, маданий қадриятларни ва меъёрларни аниқлайди, стратегик ва ташкилий ўзгаришларни, янги ёндашувларни устун йўналишларни асослайди, янги стратегияга нисбатан ишончни ва талабларни мустаҳкамлайди.

Одатда, амалга ошириладиган стратегик ўзгаришлар қанчалик жиддий бўлса, стратегияни юритувчининг сўзлари ва ҳаракатлари янада аниқроқ бўлиши лозим. Яхши бошқариладиган компанияларнинг тажрибалари шуни кўрсатадики, стратегик сардорнинг сўзлари ва ҳаракатлари стратегияни амалга оширишга катта таъсир кўрсатади.

Кўпчилик компанияларда тез ўзгарувчан бозор ва рақобат шароитида узоқ муддатли аъло натижаларни таъминлайдиган мослашувчан маданиятлар мавжуд эмас. Бундай компанияларда менежерларни сезиларли муваффақият қозонмасликлари етарли эмас. Кичик муваффақиятлар катта маданий ўзгаришларни келтириб

чиқариши тажрибада жуда кам учрайди: одатда чуқур ўрнашган маданиятлар ва уни сақлаб қолишга интиладиган ходимларнинг қаршиликлари туфайли муваффақиятлар йўққа чиқади.

11.2.3. Ташкилотнинг реакциясини ва янгиликларни тадбиқ этиш қобилиятини қўллаб-қувватлаш.

Стратегияни шакллантириш ва тадбиқ этиш – бу менежернинг бурчи ҳисобланса ҳам, якка инсон янги ғояларни яратиш, янги имкониятларни аниқлаш, ва ўзгарувчан муҳитга нисбатан мослашиш вазифаларини бажара олмайди. Стратегик сардорликнинг мушкул томонларидан бири ходимлардан янги ғояларни тўплаш, ўзгарувчан муҳитга мослашиш имконини берадиган тадбиркорлик руҳини рағбатлантиришдир. Мослашувчан ва новаторлик муҳити тез ривожланаётган юқори даражали технологияли тармоқлар учун жуда муҳим. Ушбу тармоқларда маҳсулот қисқа ҳаётий цикл билан, ўсиш эса маҳсулотларнинг янги турлари билан тавсифланади. Менежерлар ходимларни фақат ижодий ишлашга чақириш орқали бундай муҳитни шакллантира олмайдилар.

Янги ғояларни, энг яхши хизматларни, янги маҳсулотларни ва уларни янги йўналишда қўлланилишини тарғибот қилувчиларни қўллаб-қувватланиши ҳамда ўз ғояларини янги бўлинмаларда, корхоналарда ва янги тармоқларда жорий этишни истовчилар тўғрисида ғамхўрлик қилиш сардорга яхши фойда келтиради.

Ташаббускор ходимларни ваколатлар билан таъминлаш. Ташаббускор ходимларга қулай шароит яратиш учун менежерлар бир неча тадбир-чораларни амалга оширишлари керак бўлади. Биринчидан, менежерлар ходимларни ва бўлимларни янги ғояларни таклиф этишга, ижодий ишлашга, ташаббускор бўлишга рағбатлантириши лозим. Ташкилот маданияти ходимларга тажриба ўтказиш ва янгиликларни киритишни тарғибот этиши шарт. Ҳар бир ходим ундан ғоялар ва барқарор такомиллашиш кутилаётганини ҳис этиши лозим.

Юқори натижаларга йўналтирилган маданиятга эга ташкилотларда ажойиб натижаларга эришаётган инсонлар қадрланади.

Иккинчидан, ташаббускор ходимларнинг янгиликларга, ўзгартиришларга интилишини ҳурмат қилиш ва норасмий сўровлардан ва «ақл ҳужумларидан», тадқиқот эркинлигидан фойдаланишни сингдириши лозим. Аввалambор, ижодий фикрловчи инсонларга хотиржамликни бузувчи душман сифатида қарамаслик керак.

Ташқи муҳит ўзгариш тезлиги ошган сари менежерлар инновация руҳига ва мослашиш қобилиятига кўпроқ эътиборни қаратишга мажбур бўладилар.

Учинчидан, менежерлар хатолик ва камчиликларга, тажрибаларга чидам билан қарашлари лозим. Кўпчилик ғоялар аниқ натижа бермайди, лекин ташкилот изланишлар, тажрибалар асосида ривожланади. Тўртинчидан, ғояларни қўллаб-қувватлаш учун менежерлар ҳар хил ташкилий шакллардан яъни, венчур бригадалардан, ишчи гуруҳлардан, ҳар хил гуруҳлар ўртасида мусобақа ташкил этишдан ва бошқалардан фойдаланиши лозим. Бешинчидан, менежерлар муваффақият келтирган ғоялар учун муносиб мукофотланиши, муваффақиятсизликка учраганлар эса жазоланмаслиги ҳамда янги изланишларни давом эттириш имкониятига эга бўлишлари лозим.

Қисқача айтганда, раҳбариятнинг вазифаси – мослашувчан новаторлик руҳи билан суғорилган маданиятга эга бўлишдир. Ушбу маданият ўзгарувчан ташқи муҳитдан қўрқишни, чап беришни эмас унга тўғри ёндашишни, мослашишни ўргатади.

11.2.4. Компания сиёсатига муносабат.

Агар менежер компания сиёсатига таъсирчан бўлмай, сиёсий маънода мослашишини билмаса, у стратегияни шакллантира олмайди. Стратегик режани яратишда сиёсат ҳамма вақт иштирок этади. Таянч гуруҳлар ва шахслар албатта ўз коалициясини яратади,

ҳар бир гуруҳ эса ўз ғояларининг устунликларини исботлашга ҳаракат қилади. Компаниянинг устивор мақсадларини ҳал этишда, ресурсларни тақсимлашда ҳам сиёсий фикр – мулоқазалар иштирок этади. Ички сиёсат – бу маълум стратегик вариантга нисбатан мувофиқлик омилини шаклантиришдир.

Компания сиёсати раҳбарларга (сардорларга) стратегияни ва уни тадбиқ этиш йўлларини мувофиқлаштириш имконини яратади.

Одатда, сиёсат стратегияни шакллантиришга нисбатан уни тадбиқ этиш жараёнида янада кўпроқ иштирок этади. Сиёсий фикр мулоҳазалар хизмат доираларига, қайта ташкил этишга, ким-кимга бўйсунишини аниқлашга, қайси бўлинмалар кимга қарашли эканлигига, қайси таянч лавозимларни қандай шахслар эгаллашига, қайси ташкилий бирликлар қанча смета маблағларини эгаллашига ва шунга ўхшаш бошқа амалий томонларга таъсир қилади.

Қисқаси сиёсий фикр-мулоҳазалар индивидуал ва гуруҳлар альянсларини шакллантириш – бу компания бўйича стратегик режани қўллаб-қувватлаш ва амалга ошириш бўйича мувофиқликни таъминлашнинг асосини ташкил қилади.

Менежер ташкилотда ҳокимият структураси қандай ишлаётганини, ижрочи органларда ким кучли таъсирга эга эканлигини, қандай инсонлар ва гуруҳлар «фаоллар» эканлигини, ким

кўпроқ фойда келтириши мумкинлигини, таянч қарорларни қабул қилишда кимлар ўзини четга олаётганини ва у ёки бу масалада «сиёсий шамоллар қайси томонга эсаётганини» яхши билиши лозим. Муҳим қарорлар қабул қилинаётган пайтда коалициялар билан ишлаш сиёсатига эга бўлиш ва уларни ўзаро келишувига эришиш менежерларнинг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади. Британиянинг йирик компанияси раиси айтганидек:

«Мен ҳамкасабаларим билан маслаҳатлашмай бирон марта ҳам муҳим қарорларни қабул килмаганман. Биринчидан, одатда улар энг яхши қарорни қабул қилишда менга ёрдам берадилар. Иккинчидан, ечим маълум бўлиб, уларни қониқтирса, улар ушбу ечимни қўллаб-қувватлайдилар. Акс ҳолда улар муаммонинг ечимига очиқча бўлмаса ҳам, яширинча шубҳа билан қарайдилар».

Стратегия соҳасидаги сиёсат маъқул ёндашувларни рағбатлантиришга, муносиб таклифларни қўллаб-қувватлашга, заифларидан воз кечишга, алоҳида муаммолар атрофида коалицияларни шакллантиришни ва устивор вазифаларни бажаришни таъминлашга қаратилгандир.

Стратегияни бошқариш соҳасида яқинда ўтказилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, муваффақиятли фаолият кўрсатадиган мансабдор

шахслар қуйидаги тактик характердаги сиёсий қоидалардан фойдаланадилар:

- Заиф қўллаб-қувватлашга эга ғоя ва таклифларга эътибор бермаслик, уларни йўқолиб кетишга йўл қўйиб бериш:
- Менежерлар фикрича қабул қилиш мумкин бўлмаган, лекин очиқчасига рад этиб ҳам бўлмайдиган кучли қўллаб-қувватлашга эга ғояларга нисбатан қўшимча тўсиқлар ва текширишлар ташкил этиш:
- Қабул қилиб бўлмайдиган вариатлар атрофида сиёсий шовқин кўтармаслик ва менежерларга ушбу вариантни рад этишни таклиф қилиш:
- Стратегия бўйича келишувларга эришмаганга šадар стратегияни кучли тарғибот қилмасдан кам сонли буйруқлар орқали йўналтириш, стратегия бўйича норасмий сўровлар ўтказиб, уни аниқлаштиришга ҳаракат қили:
- Тўлиқ шаклланмаган ноаниқ фикрлар ва ҳаракатлар таъсирида фаолият нотўғри йўналишда ривожланиб кетмаслиги учун эҳтиётkор бўлиш.
- Ташкилотнинг «асосий кучларининг манбалари» вакиллари олий раҳбарият таркибига кирган бўлиши лозим.

- Янгиликларга қаршиликларни камайтириш ва турли туман ёндашувларни, баҳсларни таъминлаш учун муҳим ўзгаришларни муҳокамасида янги шахслар ва ёндашувларни иштирок этишини таъминлаш.
- Муќолифатнинг кучли гуруҳлари вазиятни ўз фойдасига ҳал этишини олдини олиш учун баҳсга сабаб бўлувчи муаммоларни ҳал этишда сиёсий таъсирларни минималлаштириш.

Янги стратегия собиқ стратегия тарафдорларини қаршиликларини енгишида сиёсат муҳим ўрин эгаллайди. Собиқ стратегияни камчиликлари аниқ кўриниб турганда уни ёмонлаб, янги стратегияни олға суриш бу одатда нуноš сиёсат ҳисобланади. Чунки собиқ стратегияни қоралаш уни яратганларга ва қўллаб-қувватлаганларга нисбатан ҳужум деб тушунилади. Собиқ стратегия ва унинг асосий принциплари ўз вақтида компания мавқеига мос келиб, уни ривожлантирган бўлиши, собиқ стратегияни яратган раҳбарлар эса ҳозирда ҳам ташкилотда ўз обрўига эга бўлиши мумкин.

11.2.5. Этик ахлоқ талаблари.

Ташкилот ҳатти-ҳаракатлари этик меъёрларга мос келиши учун уларга аввалambор, бош мансабдор шахслар ошкора ва сўзсиз амал қилишлари лозим. Юқори этик стандартларга интиладиган компанияларнинг олий раҳбарияти маърузаларда ва кенгашларда ноэтик ақлоқ оқибатларини, салбий талқин этиш этикага амал қилиш намуналарини мақташ ёрдамида этик меъёрларни сингдиришга ҳаракат қиладилар. Олий раҳбарият ходимларга этик кодексларга амал қилиш уларни бурчи эканлиги билан бирга этикани бузилиш ҳолатлари тўғрисида хабар беришларини эслатиб туришлари керак. Компанияларда тартиббузарларга қарши чоралар яратилган бўлса ҳам, асосий вазифа жазолаш эмас, балки этик меъёрларга амал қилишни таъминлашдан иборат. Ушбу фаолиятни бош менежер бошқаради, лекин менежерларнинг ўз ёрдамчиларига ва ижрочиларига нисбатан хушмуомала бўлиши этик меъёрларни жорий этишда ёрдам беради.

Ташкилот раҳбари юқори этик меъёрларга очиқчасига ва сўзсиз амал қилсагина, уларни тажрибага тадбиқ этиш мумкин.

Раҳбарият компаниядаги муаммоли зоналарни ходимлар билан муҳокама этиши, қанақа чораларни амалга оширишни келишиши ва қайта алоқа каналларидан фойдаланиши зарур. Компаниялар тажрибаси кўрсатадики, ҳеч қачон ҳамма ишлар этик меъёрларга мос

келавермайди, ходимлар эса этик меъёрларга амал қилишни яхши тушунади деб ўйламаслик керак.

Этик аҳлоқни ташкил этишда менежерлар амал қилиш лозим бўлган тавсиялар мавжуд: 1) менежерлар аҳлоқий намуна бўлиши билан биргаликда инсонийлик анъаналарини қўллаб-қувватлашлари лозим; 2) менежерларга ва ходимларга нима этик меъёрларга мос келишини ва нима мос келмаслигини тушунтириш ва вазият талаб этса, махсус курслар ташкил этиш лозим; 3) раҳбарият ўзининг этик меъёрлар тарғиботчиси эканлигини намойиш этиши ва этик меъёрларни қаттиқ туриб ҳимоя қилиши лозим; 4) олий раҳбарият жиддий вазиятларда ҳакам сифатида иш тутиши: яъни лавозимлардан бушатиш зарурияти туғилса, ҳокимият кучидан фойдаланиши лозим. Бу этик меъёрларга амал қилмайдиган ходимларнинг жазоланишини билдиради. Этик меъёрларни бузилишига тезкор ва шавқатсиз чора кўрилмаслиги вазиятни янада ёмонлаштиради.

Этик меъёрларни таъминлаш бўйича пухта ишланган дастурлар қуйидагиларни ўзида мужассам этади:

1. Директорлар кенгашини кузатувчи қўмитасининг мавжудлиги, одатда кенгаш ушбу тадбир-чораларни қўллаб-қувватловчи директорлардан ташкил топади.

2. Меъёрларни ўқиш жараёнига ва ҳаётга тадбиқ этиш учун катта менежерлар қўмитасининг мавжудлиги.
3. Ҳар бир менежернинг этик меъёрларни қўллаб-қувватлаш ҳаракатларини ҳар йили таҳлил этиш ва ноқулай этик меъёрларни йўқотиш бўйича менежерлар қўллаган тадбир-чоралар тўғрисида расмий ҳисоботларнинг жорий этилиши.
4. Этик меъёрларга амал қилиш бўйича мажбуриятларни ўз зиммаларига олишлари тўғрисида ходимлар имзолаган ҳужжатларнинг мавжудлиги.

11.2.6. Мувофиқлаштирувчи жараёнга раҳбарлик.

Ҳеч бир стратегик режа тажрибада пайдо бўладиган ҳамма воқеа ва ҳодисаларни, муаммоларни олдиндан кўра олмайди. Стратегияни тадбиқ этиш жараёнида уни мувофиқлаштириш – бу стратегик зарурий ва меъёрий жараён ҳисобланади. Стратегияга ёки унинг тадбиқ этилишига нисбатан янги шароитга реакция одатда тезкор ҳаракатларни тақозо этади. Инқироз вазиятларда бошқарувга типик ёндашув шундан иборатки, қарорни шакллантириш учун етарли ахборотни тўплаш мақсадида ишончли

Стратегияни амалга ошириш ёндашувини ўзгартиришга зарурат пайдо бўлишига қараб, ҳаракат қилинади.

ходимлар жалб этилади. Таклиф этиладиган тадбир-чоралар муҳокама этилишини шахсан бошқариш ва мансабдор шахсларнинг тор доирасида келишувга тезкорлик билан эришиш тавсия этилади. Агар келишувга эришиб бўлмаса, таянч ходимлар ўртасида тарқоқлик мавжуд бўлса, қарор қабул қилиш мажбурияти ва қўллаб-қувватлашни таъминлаш стратегик менежер зиммасига тушади.

Агар вақт етарли бўлса, менежерлар стратегияни ҳар томонлама баҳолаб, уни қўллаб-қувватлашга эришишни истайдилар. Ушбу ёндашув раҳбарнинг қуйидагича ҳаракат қилишини назарда тутади:

1. Мослашувчанликни намойиш этади ва бир неча вариантларни кўради.
2. Кўплаб саволлар беради.
3. Мутахассислардан мукаммал ахборот олади.
4. Альтернатив қарорларни яратишга ижрочиларни ундайди.
5. Қарорларни муваффақият келтиришини чамалайди ва кўплаб ҳар хил инсонларнинг реакциясини аниқлайди.
6. Қарорни охирги вариантини аста секин яратиб бориши билан бирга унинг тарафдорларини ҳам ошириб боришга ҳаракат қилади.

Бунда раҳбарлар якуний қарорларни қабул қилишни орқага сурадилар. Бундан мақсад: 1) керакли ахборотни тўплаш; 2) нима қилиш кераклигини билиш учун вазиятни ойдинлаштириш; 3) ташкилотдаги ҳар хил сиёсий кучлар ва гуруҳлар билан қарорни келишиш.

Стратегик сардорлар нафақат стратегияни ўзгаришига ва уни тадбиқ этилишига реакция қилиши, балки ушбу ўзгаришларни олдиндан кўриши шарт.

Стратегик мувофиқлаштириш фақат ўтган воқеа ва ҳодисаларга муносабатни билдиришдан иборат эмас.

Муваффақиятли фаолият кўрсатувчи менежерлар турли-туман огоҳлантирувчи тадбир-чораларни яратадилар:

1. Мувофиқлаштиришни талаб этувчи муаммоларни мукаммал ўрганиш учун илмий изланишларга буюртма берадилар.
2. Ишончли ҳамкасблар билан муаммо муҳокама этилади ва синов ечимлар таклиф этилади.
3. Ҳар хил мутахассислардан ҳар хил манфаат ва тажрибага эга бригадалар тузилади. Ушбу бригада қизиқарли ғояларни ва ёндашувларни муҳокама этади.
4. Қуйи поғоналардан келадиган сифатли таклифлар рағбатлантирилади, ғоялар ва ёндашувлар мусобақаси ташкил

этилади. Улардан мақсадга мувофиқ келадиганлари танлаб олинади.

5. Танланган йўналишни тарафдорларининг ҳамфикрлигини таъминлаш мақсадида ўзгаришларни амалга ошириш сиёсати бошқарилади.

Сардорларнинг мувофиқлаштириш жараёнига тегишли оғоҳлантирувчи ҳаракатлари одатда бир-бирига ўхшашдир: улар эҳтиёжни аниқлайдилар, ахборот тўплайдилар, вазиятни ойдинлаштирадилар, синов таклифларини тадбиқ этадилар, муаммони таҳлил этиш жараёнида «тарафдор» ва «қаршилар»ни ҳисоблайдилар, ваколатлар тақсимотини ташкил этадилар ва келишилган ҳолда ҳаракат қилиш учун қарор қабул қиладилар.

Таянч вазиятлар.

Маданият ташкилот учун керакли мақсадларни амалга оширишга хизмат қиладиган ҳамкорлик руҳини ва ишлаб чиқариш муҳитини таъминлаши сабабли стратегияни муваффақиятли тадбиқ этилишини қўллаб-қувватлайдиган маданиятни яратиш муҳим аҳамиятга эга. Ташкилот маданияти маълум вазиятда айнан шундай ҳаракат қилишидан, ишонч ва қадриятлардан, аҳлоқ ва этикадан етакчи сиёсатни асосини ташкил этувчи фалсафадан ва ташкилотда

қўллаб-қувватлайдиган анъаналардан ташкил топади. Ташкилот маданияти ўзаро муносабатларга ва унда фойдаланиладиган иш усулларига ҳам тегишли.

Кўпчилик ҳолатларда компания маданиятининг унсурлари унинг асосчилари ва кучли таъсирга эга сардорлари билан боғлиқ бўлади. Вақт ўтиши билан маданият элементлари ташкилотга сингиб боради. Унга ишчи ходимлар ва менежерлар ҳам амал қила бошлайди. Сардорларнинг янги авлоди маданиятни мустаҳкамлайди ва ривожлантиради. Маданий анъаналарни ўзида акс эттирган ташкилот аъзолари эъзозлайдиган афсонавий тарихий воқеаларнинг авлоддан авлодга ўтиши ташкилотга чуқур ўрнашган маданият вужудга келганидан дарак беради. Ташкилот аъзолари ушбу маданиятга амал қилишни фахр деб ҳисоблайди.

Маданиятни ташкилотга сингиш даражаси турлича бўлиши мумкин. Баъзи маданиятлар чуқур ўрнашган бўлса, бошқалари эса кичик субмаданиятлардан ташкил топганлиги учун заиф ва тарқоқ ҳолда бўлади. Баъзи маданиятларга носоғлом муҳит хос бўлади. Бунда эгоистик сиёсатдонлик, ўзгаришларга қаршиликлар мавжудлиги компанияда вазият ёмонлашганлигидан дарак беради. Тез ўзгарувчан хўжалик муҳитида ўзгаришларга, янгиликларга, янги стратегияларга ва янги иш усулларига нисбатан очиқ ва мослашувчан маданият афзал ҳисобланади. Мослашувчан маданиятнинг муҳим

хусусиятларидан бири - бу ташкилот олий раҳбариятининг харидорлар, акционерлар, таъминотчилар ва фаолият кўрсатиш муҳити тўғрисида ғамхўрлик қилишидир.

Янги стратегия назарда тутадиган ташкилот мақсадлари, фалсафаси ва иш усуллари унинг маданияти билан мос келиши ёки унга қарама-қарши бўлиши мумкин. Стратегия билан маданиятнинг мос келиши стратегияни муваффақиятли тадбиқ этилишини таъминлайди. Уларнинг бир-бирига мос келмаслиги эса стратегияни самарадорлигини пасайтиради. Чуқур ўрнашган маданиятни ташкилот стратегиясига мос келмаслиги ва уни янги талабларга жавоб бермаслиги мураккаб бошқарув муаммоси ҳисобланади. Маданиятни ўзгартириш юқори бошқарув поғоналарида юқори малакали раҳбарликни, шахсий намунани, символик ва мазмуний ҳаракатларни, қайсики олий раҳбариятни янги маданият тарафдори эканлигини кўрсатувчи ҳаракатларни талаб қилади.

Маданият стратегия билан қанчалик боғланган бўлса, менежерлар шунчалик камроқ сиёсатга, қоидаларга ва назоратларга таянади. Чунки ходимлар бундай вазиятда маданий меъёрларга

шунчалик тўлиқ амал қиладиларки, улар беихтиёр ходимлар хулқ–атвори намунасини тарғибот қиладилар.

Компаниянинг соғлом маданияти этик меъёрлари унинг маънавий қадриятларига илдиз отган бўлади. Бу меъёрлар инсонийликни ва компанияга тегишли манфаатлар тўғрисида ҳақиқий ғамхўрликни англатади. Компания этикаси ва қадриятлар дастури самарадор бўлиши учун улар компания аъзоларининг ҳаёт тарзига айланиши лозим.

Стратегияни муваффақиятли амалга оширишни истайдиган раҳбарлар, янгиликларни қўллаб-қувватлайдиганлар, кўп вақтини офисдан ташқарида ташкилотни айланиб юриб, вазиятни ҳерганишга, ходимларнинг фикрини эшитишга сарфлайдилар. Улар ташкилотдаги ҳамма воқеа ҳодисалардан хабардор бўладилар. Улар сўз ва иш билан компания маданиятини мустаҳкамлайдилар. Улар тушаббускорликни янги ғоя ва ёндашувларни қўллаб-қувватлайдилар.

Стратегияни амалга ошириш дастури бир вақтнинг ўзида ҳужумкор ва ижодий характерга эга бўлади. Юқорида таъкидлаганимиздек, стратегияни амалга ошириш жараёни қўйидаги 8 йўналишни эътиборга олиш лозим:

1. Стратегияни муваффақиятли амалга ошириш қобилиятига эга ташкилотни шакллантириш.
2. Стратегияни муваффақиятини таъминлаш учун етарли ресурсларни нарх яратиладиган бўғинларга йўналтирадиган сметаларни яратиш.
3. Стратегик вазифаларга жавоб берадиган сиёсатни ва процедураларни яратиш.
4. Илғор тажрибали ва фаолиятни мунтазам такомилаштирадиган механизмларни қўллаш.
5. Компания ишчи ходимларига ўз стратегик функцияларини муваффақиятли бажариш имконини берадиган қўллаб-қувватлаш системасини яратиш.
6. Мақсадларни ва стратегияларни амалга ошириш билан мукофотлаш ва рағбатлантириш системасини узвий боғлиқлигини таъминлаш.
7. Стратегияга мос келадиган қулай ишлаб чиқариш муҳитини ва маданиятини шаклантириш.
8. Стратегия натижаларини яхшилаш мақсадида уни тадбиқ этилишига раҳбарлик қилиш.

Ҳар бир стратегияни тадбиқ этиш ҳар хил ишлаб чиқариш шароитида юз беради. Стратегияни амалга оширувчи раҳбарлар муайян вазиятни эътиборга олиши лозим. Чунки ҳамма вазиятларга мос келадиган тадбир–чоралар мавжуд эмас.

Тест саволлари

1. Компания маданияти ўзида мужассам этади:
    1. қадриятларни, ишончларни, анъаналарни, ишлаш усулларини ва ишлаб-чиқариш муҳитини;
    2. қадриятларни, ишончларни, ички ва ташқи муҳит омилларини, ташкилот стратегиясини;
    3. стандартлаш ва индивидуаллаш, ҳимоя ва ҳужумкорлик стратегияларини;
    4. қадриятларни, ишончларни, анъаналарни, бошқариш технологиясини ва ишлаб-чиқаришнинг замонавий усулларини.
2. Янги сардорларнинг пайдо бўлиши ва раҳбарларнинг алмашиши:
    1. ташкилот маданиятига таъсир қилмайди;
    2. ташкилот маданиятига таъсир қилади;
    3. раҳбарлар билан маданият ўртасида боғлиқлик мавжудлигини кўрсатади;
    4. раҳбарлар билан ташкилот маданияти бир-бирига боғлиқ ўзгаради.
3. Одатда компаниянинг маданияти:
    1. яхлит, бир-бутун бўлади;
    2. бир-неча субмаданиятлардан иборат бўлади;
    3. жамият маданияти билан боғлиқ бўлади;
    4. диверсификация стратегияларидан иборат бўлади.
4. Компания маданияти шаклангандан кейин, сардорлар системасини сақлаш, компания қадриятларига мос келувчи ходимларни танлаш ва бошқа шу кабилар:
    1. ташкилот самарадорлигини оширади;

2. ушбу маданиятни ривожлантиради;
3. субмаданиятларни ривожлантиради;
4. маданият элементларини ташкилотга сингдиради.

5. Компания маданиятининг субмаданиятлардан, қисман тан олинган қадриятлардан иборат бўлиши:
1. ташкилот маданиятини мустаҳкамлайди;
2. ташкилот маданиятини ривожлантиради;
3. ташкилот маданиятини заифлаштиради;
4. маданиятни стратегияга таъсирини оширади.

6. Стратегияни қўллаб-қувватлайдиган маданиятнинг шаклланишига нечта омил таъсир қилади?
1. бешта;
2. тўртта;
3. учта;
4. иккита.

7. Харидорлар талабига, рақобат шартларига ва стратегияга мос келадиган маданиятни яратувчи сардорларнинг мавжудлиги. Ташкилотнинг ички муҳитга ва анъаналарига амал қилган ҳолда қарор қабул қилиш. Ташкилотни харидорларга, ходимларга ва акциядорлар тўғрисида ғамхўрлик кўрсатиши.

Ушбу омиллар:
1. стратегияни шаклланишига таъсир қиладиган омиллар;
2. ташкилот мақсадларини шаклланишига таъсир қиладиган омиллар;
3. ташкилот маданиятини шаклланишига таъсир қиладиган омиллар;
4. ташкилотнинг рақобатдошлигини таъминлайдиган омиллар.

8. Ҳаддан ташқари сиёсатлашган муҳит:
1. самарадорликни оширадиган муҳит;
2. ташкилот муҳитини яхшилашдан дарак беради;
3. ташкилот муҳити носоғлом эканлигидан дарак беради;
4. маданиятни такомиллаштириш кераклиги тўғрисида сигнал.

9. Новаторлик ва тадбиркорлик ташвишларини четлаб ўтиб, юқори мансабга кўтарилиш имкониятининг мавжудлиги:

1. носоғлом маданият белгиларидан ҳисобланади;
2. бюрократиянинг белгиларидан ҳисобланади;
3. самарасиз маданият белгиларидан ҳисобланади;
4. раҳбариятнинг хатоларидан ҳисобланади.

10. Илғор ғояларни ва маданиятни тарғибот қиладиган менежерларга қараганда структураларни, схемаларни, системаларни, бюджетни ва назоратни яхши биладиган менежерларни афзал кўрилиши бу:

1. носоғлом маданият хусусиятларидан ҳисобланади;
2. бюрократиянинг хусусиятларидан ҳисобланади;
3. самарасиз маданият хусусиятларидан ҳисобланади;
4. раҳбариятнинг хатоларидан ҳисобланади.

11. Ўз компаниясидан ташқарида илғор услубларни ва ривожланиш йўналишларини изламаслик.

1. носоғлом маданият хусусиятларидан ҳисобланади;
2. бюрократиянинг хусусиятларидан ҳисобланади;
3. самарасиз маданият хусусиятларидан ҳисобланади;
4. раҳбариятнинг хатоларидан ҳисобланади.

12. 1. Синалган ва ўзини оқлаган қоидаларни қўллаб-қувватлайдиган ташкилотга тегишли харидорларни, ходимларни, акциядорларни, таъминотчиларни ва ташкилот жойлашган ҳудудни манфаатларини кўзловчи сардорларни мавжудлиги:

2. Таваккал қилишидан, тажрибада синаб кўришдан, янгиликлардан фойдаланишдан қўрқмайдиган, зарурат туғилганда стратегияни ва иш усулларини ўзгартиришга қодир гуруҳларнинг мавжудлиги:

1. самарали маданият белгилари ҳисобланади;
2. соғлом маданият белгилари ҳисобланади;
3. илғор маданият белгилари ҳисобланади;
4. мослашувчан маданият белгилари ҳисобланади.

13. Харидорлар талабларига тезкорлик билан эътибор берилиши, раҳбарларнинг харидорлар билан мулоқотда бўлиши, харажатларни камайтириш мақсадида шахсий манфаатларга қарши курашиш, стратегияни амалга оширишга қаршилик қилувчи усулларга ва сиёсатга қарши кураш бошлаш бу:

1. раҳбариятнинг самарали ҳаракатлари;
2. раҳбариятнинг мувофиқлаштируви ҳаракатлари;
3. раҳбариятнинг символик ҳаракатлари;
4. раҳбариятнинг системали ҳаракатлари.

14. Маданиятни стратегияга мословчи тадбир-чораларни бошқаришда:

1. ваколатларни бериш лозим;
2. раҳбарлар шахсан бошқариш лозим;
3. ўрта поғона раҳбарлари бошқариши лозим;
4. ҳамма ходимлар қатнашиши лозим.

15. Катта компанияларда янги маданиятга ўтиш вақти:

1. 2 – 3 йил;
2. 3 – 4 йил;
3. 3 – 5 йил;
4. 5 – 7 йил.

16. Компаниянинг ҳар-бир ходимга нисбатан ҳурмати ва бурчи. Бу:

1. компаниянинг қадриятларига киради;
2. компанияни этик кодексларига киради;
3. мослаштирувчи ҳаракатларга киради;
4. символик маданият намунаси ҳисобланади.

17. Инсонпарварлик ва қонунларга амал қилиш. Бу:

1. компаниянинг қадриятларига киради;
2. компанияни этик кодексларига киради;
3. мослаштирувчи ҳаракатларга киради;
4. символик маданият намунаси ҳисобланади.

18. Маркетингда ва товарни сотишда ҳаққонийликка амал қилиш. Бу:

1. компаниянинг қадриятларига киради;
2. компанияни этик кодексларига киради;
3. мослаштирувчи ҳаракатларга киради;
4. символик маданият намунаси ҳисобланади.

19. Илмий тадқиқотларни ўтказишимиз, янгиликларни тадбиқ этиш дастурини яратишимиз ва хатолар учун жавоб беришимиз керак. Бу:

1. компаниянинг қадриятларига киради;
2. компанияни этик кодексларига киради;
3. мослаштирувчи ҳаракатларга киради;
4. символик маданият намунаси ҳисобланади.

20. Тақдимланиш одилона ва тўлиš ҳажмда бўлиши меҳнат муҳити эса экологик ва хавфсиз бўлмоғи лозим. Бу:

1. компаниянинг қадриятларига киради;
2. компанияни этик кодексларига киради;
3. мослаштирувчи ҳаракатларга киради;
4. символик маданият намунаси ҳисобланади.

21. Жиддий маданий ўзгаришларни амалга ошириш қудратига эга:

1. фақат стратегик сардорлар;
2. фақат стратегик менежерлар;
3. фақат олий раҳбарият;
4. фақат ташкилот аъзолари.

22. Ташқи муҳит ўзгариш тезлиги ошиб борган сари: менежерлар кўпроқ эътиборни қаратишга мажбур бўладилар:

1. иннавоция руҳига ва мослашиш қобилиятига;
2. тартиб интизомга ва қоидаларни бажарилишига;
3. меҳнат унумдорлигига ва бозор улушига;
4. рақобатдошлик даражасига ва фойда ҳажмига.

23. Муайян стратегик вариантга нисбатан мувофиқлик омилини шакллантириш бу:

1. ташқи сиёсатга тегишли;

2. ички сиёсатга тегишли;
3. стратегияни шакллантириш сиёсати;
4. вариантлар мажмуаси.

24. Компания сиёсати раҳбарларга (сардорларга) стратегияни ва уни тадбиқ этиш йўлларини:

1. танлаш имконини яратади;
2. вариантларини сонини ошириш имконини яратади;
3. мувофиқлаштириш имконини яратади;
4. вариантлар мажмуасидан фойдаланиш имконини яратади..

25. Ташкилот раҳбари юқори этик меъёрларга очиқчасига ва сўзсиз амал қилсагина уларни:

1. тажриба тадбиқ этиш мумкин;
2. унумдорлик синовидан ўтказиш мумкин;
3. мувофиқлик синовидан ўтказиш мумкин;
4. ривожлантириш мумкин.

26. Стратегияни амалга оширувчи раҳбарлар муайян вазиятни эътиборга олиши лозим чунки:

1. ҳамма вазиятларга мос келадиган чора-тадбирлар мавжуд эмас;
2. вазиятлар айнан такрорланиши сабабли чора-тадбирларни туркумлаш лозим;
3. ўхшаш вазиятларни туркумлаш орқали уларнинг ҳаммасига мос келадиган чора-тадбирларни яратиш мумкин;
4. вазиятларни ва чора-тадбирларни таҳлил этиш лозим.

Тавсия этиладиган адабиётлар.

1. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация šилиш ва иштисодиётимизни барšарор ривожлантириш йœлида. Тошкент. ¡збекистон, 2008й.

2. Каримов И.А. Юксак маънавият енгилмас куч. Тошкент. ¡збекистон, 2009й.

3. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент**.** – М.: Форум / Инфра-М, 2007г.

4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации.-М.: ТЕИС, 2004г.

5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент**.**–М.: Проспект / ТК Велби, 2007г.

6. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007г.

7. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг**.** – СПб.: Питер, 2008г.

8. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб.пособие/Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010г.

Адабиётлар

1. Каримов И.А. Жаќон молиявий-иштисодий инšирози, Œзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йœллари ва чоралари. Тошкент. Œзбекистон, 2009й.

2. Каримов И.А. ¡збекистон иштисодий сиёсатининг устувор йœналишлари. Тошкент. ¡збекистон, 1993й.

3. Каримов И.А. Асосий вазифамиз ватанимиз тараššиёт ва халšимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. Тошкент. ¡збекистон, 2010й.

4. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация šилиш ва иштисодиётимизни барšарор ривожлантириш йœлида. Тошкент. ¡збекистон, 2008й.

5. Каримов И.А. Юксак маънавият енгилмас куч. Тошкент. ¡збекистон, 2009й.

6. ¡збекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент., 2004й.

7. ¡збекистон Республикаси: Šонун ва фармонлар. Тошкент., 2005й.

8. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2007г.

9. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. Учебник. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2007г.

10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2002г.

11. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989г.

12. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент**.** – М.: Инфра-М., 2006г.

13. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент. – М.: МГИУ, 2007г.

14. Виханский О. С. - Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2010г.

15. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент**.** – М.: Форум / Инфра-М, 2007г.

16. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008г.

17. Гулидов И.Н., Гулидова Ю.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ИД Форум, 2007г.

18. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации.-М.: ТЕИС, 2004г.

19. Дойль П. Маркетинг – менеджмент как стратегия долговременного успеха предприятия. Электронное издание. – М.: ИД «Равновесие», 2006г.

20. Ермичева Е.П. Стратегический менеджмент. Конспект лекций**.-** Изд-во: Высшее образование, 2007г.

21. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник**.** – М.: Экономист, 2007г.

22. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент.–М.: Проспект / ТК Велби, 2007г.

23. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2008г.

24. Корпоративная стратегия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008г.

25. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007г.

26. Курс MBA по стратегическому менеджменту /под ред. Фаэя Л., Рэнделла Р. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007г.

27. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2008г.

28. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб.пособие/Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010г.

29. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. –М.: Проспект / ТК Велби, 2008г.

30. Маркова В.Д., Кузнецова С.А.Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Инфра-М, 2007г.

31. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2001г.

32. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент**.** – М.: КноРус, 2007г.

33. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник **-** СПб.: Питер, 2007г.

34. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс MBA по стратегическому менеджменту /под ред. Фаэй Л., Рэнделла Р. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007г.

35. Семенов А. Набоков В. Основы менеджмента Практикум. М. Вузовский учебник 2006г.

36. Скрынченко Б.Л. Стратегический менеджмент. Учебное пособие**.** – М.: Экзамен XXI, 2008г.

37. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г. и др. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент. Учебник**.** – Харьков: Олант 2002г.

38. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа , - М., Изд: Вильямс, 2009г.

39. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2008г.

40. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организаций. Учебник, 3-е издание. М.: Маркет ДС, 2008г.

41. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента**.** – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008г.

42. Ходкинсон Дж., Сперроу П. Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента**.**- Харьков: Гуманитарный центр, 2007г.

43. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент**.** – СПб.: Питер, 2007г.

44. Яблокова С.А. Стратегический менеджмент**.** – М.: Приор-издат, 2007г.

МУНДАРИЖА

КИРИШ…… 4
I боб. Стратегик бошқарув тўғрисида умумий маълумотлар……. 6
1.1. Стратегик бошқарувнинг вазифалари……. 7
1.1.1. Компаниянинг стратегик кўринишини (тасаввурини) ва миссиясини яратиш…… 8
1.1.2. Мақсадларни аниқлаш…….. 9
1.1.3. Стратегияни яратиш…….. 10
1.1.4. Стратегияни амалга ошириш……... 13
1.2. Бошқарувга «стратегик ёндашув»нинг ижобий томонлари……. 14
Таянч атамалар…….. 15
Тест саволлари……... 16
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 22

II боб. Стратегик режани яратишнинг муаммолари: стратегик тасаввурни ва миссияни такомиллаштириш, мақсадларни аниқлаш, стратегияни яратиш……... 23
2.1. Стратегик тасаввурни ва миссияни такомиллаштириш: биринчи стратегик вазифа……... 23
2.1.1. Бизнесни аниқлаш ва тасвирлаш……. 24
2.2. Мақсадларни аниқлаш: иккинчи стратегик вазифа……... 26
2.3. Стратегияни яратиш: учинчи стратегик вазифа……. 27

2.3.1. Стратегияни яратиш иерархияси……. 28
2.3.2. Корпоратив стратегия……... 31
2.3.3. Бизнес стратегия…… 31
2.3.4. Функционал стратегия…….. 33
2.3.5. Оператив стратегия……... 34
2.3.6. Стратегияни шакллантиришда кучларни бирлаштириш…….. 34
2.4. Компания стратегиясини белгиловчи омиллар……. 35
2.4.1. Ижтимоий, сиёсий, ҳуқуқий ва инсоний омиллар……. 36
2.4.2. Компания тармоғининг жозибадорлиги ва рақобат шартлари……. 38
2.4.3. Ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонлари ва рақобатбардошлиги…… 38
2.4.4. Шахсий обрўталаблик (амбиция), бизнес фалсафаси ва раҳбарларнинг этик принциплари……. 39
2.4.5. Компаниянинг инсоний ва маданий қадриятларининг стратегияга таъсири……... 39
2.5. Стратегияни этика билан боғлиқлиги……. 40
2.5.1. Стратегияни самарадорлик текшируви…….. 41
2.6. Стратегияни шакллантиришга ёндашувлар……... 42
Таянч вазиятлар……. 44
Тест саволлари……... 45
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 58

III боб. Тармоқдаги рақобат вазиятини таҳлил этиш…….. 59
3.1. Тармоқнинг асосий иқтисодий кўрсаткичлари қанақа?..... 60
3.2. Рақобат характери ва ҳар-бир рақобат кучи интенсивлиги қандай?..... 63
3.3. Атроф-муҳитнинг ва бизнеснинг рақобат структурасини ўзгаришига нима сабаб бўлади?..... 70
3.4. Қайси компаниялар кучли ёки кучсиз рақобат мавқеига эга бўладилар?... 73
3.5. Рақобатчилардан қанақа стратегик харакатларни кутиш мумкин?..... 75
3.6. Рақобат муваффақиятининг асосий омиллари қайсилар?..... 78
3.7. Тармоқ жозибадорлиги ва ўртачадан юқорироқ фойда олиш келажаги қандай?..... 80
3.8. Тармоқдаги рақобат вазиятини таҳлил этишнинг асосий босқичлари….. 82
Таянч вазиятлар…… 83
Тест саволлари…….. 86
Тавсия этиладиган адабиётлар…… 97

IV боб. Компания вазиятини таҳлил этиш…….. 98
4.1. Мавжуд стратегия Šанчалик самарадор?..... 98
4.2. Компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари, имкониятлари ва хавф-хатари қандай?..... 99
4.3. Компания нархлар ва харажатлар бўйича рақобатбардошми?..... 103
4.4. Компаниянинг рақобат мавқеи қанчалик кучли?..... 110
4.5. Компания қанақа стратегик муаммоларга тўқнаш келади?..... 115
Таянч вазиятлар…… 117

Тест саволлари…….. 119
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 129

V боб. Стратегия ва рақобатбардошлик……..... 130
5.1. Асосий рақобатли стратегиялар…….. 130
5.2. Харажатларнинг бизнес структураси омиллари…… 134
5.3. Харажатларнинг бошқарув омиллари…… 134
5.3.1. Дифференциялаш ва индивидуаллаштириш стратегияси…… 136
5.4. Рақобатбардошликни сақлаш учун ҳужумкор стратегиясидан фойдаланиш…… 137
5.4.1. Рақобатчининг кучли томонларини енгиш……. 138
5.4.2. Рақобатчининг кучсиз томонларига ҳужум…… 139
5.4.3. Бир вақтда кўп йўналишларда ҳужум қилиш…… 139
5.4.4. Айланма маневрлар……... 140
5.4.5. «Партизанлик» ҳужумлари…….. 140
5.4.6. Превентив харакатлар…….. 141
5.4.7. Ҳужум қилиш объектини танлаш…… 142
5.5. Рақобат устунлигини сақлаш учун ҳимоя стратегияларидан фойдаланиш. 143
Таянч вазиятлар……. 145
Тест саволлари…….. 148
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 163

VI боб. Стратегия ва компания вазиятини мувофиқлаш…… 164
6.1. Янги пайдо бўлаётган тармоқлардаги рақобатли стратегиялар…… 165
6.2. Етук тармоқлардаги рақобатли стратегиялар……. 167
6.2.1. Стратегик қопқонлар……. 170
6.3. Турғун ва сўниб бораётган тармоқлардаги стратегия……... 170
6.4. Тарқоқлашган тармоқлардаги рақобат…… 171
6.5. Халқаро бозорлардаги рақобатли стратегиялар……. 174
6.5.1. Кўп миллатли ва глобал рақобатлар…… 175
6.5.2. Халқаро стратегияларнинг намуналари…….. 177
6.5.3. Кўп миллатли ёки глобал стратегияларга амал қилиш керакми?..... 178
6.5.4. Стратегик альянслар…….. 181
6.5.5. Стратегик ниятлар, фойда «қўриқхоналари» ва алмашлаб молиялаш……. 182
6.6. Тармоқ етакчилари учун стратегиялар…… 184
6.7. Таъқиб этувчи компаниялар учун стратегиялар……. 187
6.8. Заиф бизнеслар учун стратегиялар…….. 190
6.8.1. Тўлиқ янгиланиш стратегияси……. 191
6.8.2. Стратегияни қайта куриб чиқиш……... 192
6.9. Муваффақиятли стратегияни яратишнинг принциплари…….. 194
Таянч вазиятлар……. 196
Тест саволлари……... 199
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 217

VII боб. Диверсификациялаш стратегиялари……. 218

7.1. Концентрациядан диверсификацияга ўтиш…… 219
7.1.1. Бирлик бизнеснинг жозибадорлиги ва хавф-хатари…… 220
7.1.2. Диверсификациялашмаган компаниянинг вазиятга мос алтернатив стратегиялари……. 221
7.2. Диверсификациялаш стратегиялари…… 222
7.2.1. Янги бизнесга кириш стратегияси……... 223
7.3. Турдош диверсификация стратегиялари……. 224
7.3.1. Стратегик мувофиқлик, масштаб самараси ва рақобатбардошлик…….. 226
7.4. Нотурдош диверсификация стратегиялари……. 229
7.4.1. Нотурдош диверсификациянинг ижобий ва салбий томонлари…….. 231
7.5. Қисқартириш ва воз кечиш стратегиялари……. 232
7.6. Корпорация стратегиясини қайта кўриш ёки қисқартириш ва буюртма портфелини қайта реструктуризация қилиш…….. 233
7.7. Халқаро диверсификация стратегиялари…… 234
7.7.1. Диверсификациялашган кўп миллатли корпорацияларнинг рақобат устунлигининг манбалари…… 236
7.8. Диверсификация стратегияларининг комбинациялари……. 237
Таянч вазиятлар……. 238
Тест саволлари……... 240
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 246

VIII боб. Диверсификациялашган компанияларни стратегик таҳлил этиш……. 247
8.1. Жараёний корпоратив стратегияни аниқлаш…….. 248
8.2. Диверсификациялашган компаниянинг буюртма портфелларини матрицали баҳолаш усуллари……... 249
8.2.1. Ўсиш-улуши матрицасининг кучли ва кучсиз томонлари…… 256
8.3. Тармоқ жозибадорлиги – корхонанинг кучли томонлари матрицаси…….. 259
8.4. Ҳаётий цикл матрицаси…… 263
8.5. Матрица типини танлаш……... 264
8.6. Тармоқнинг жозибадорлигини таққослаш…….. 264
8.7. Бизнес – бирликларининг кучли томонларини таққослаш…… 266
8.8. Бизнес бирликлар фаолияти натижаларини таққослаш……. 268
8.9. Стратегик мувофиқлик таҳлили……... 268
8.10. Бизнес бирликларни инвестиция йўналишлари бўйича саралаш……. 269
8.11. Компания стратегиясини яратиш……. 270
8.11.1. Самарадорлик мезони……... 270
8.11.2. Диверсификациянинг қўшимча имкониятларини излаш ……. 272
8.11.3. Компаниянинг ресурсларини тақсимлаш…… 273
8.12. Компания стратегиясини яратиш жараёнини бошқариш йўналишлари….. 274
Таянч вазиятлар……. 274
Тест саволлари……... 276
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 288

IX боб. Стратегияни амалга ошириш: компетентлик, қайта ташкил этиш ва структура……... 289

9.1. Самарали ташкилотни шакллантириш…… 293
9.1.1. Таянч лавозимларга кадрларни танлаш…….. 294
9.1.2. Билимдонликни (компетентликни) ошириш…….. 294
9.1.3. Стратегияни ташкилий структурага мослашуви…… 296
9.1.4. Структура стратегияга бўйсунади……... 304
9.1.5. Ташкилий структураларнинг стратегик устунликлари ва камчиликлари... 306
9.1.6. Ташкилий структураларни ривожланиш истиқболлари…… 318
Таянч вазиятлар……. 320
Тест саволлари…….. 323
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 330

X боб. Стратегияни тадбиқ этиш: сметалар, сиёсат, илғор тажриба, қўллаб – қувватловчи системалар ва рағбатлантириш…… 331
10.1. Стратегия ва сметаларнинг узвий боғлиқлиги…….. 331
10.2. Стратегияни тадбиқ этишга хизмат қиладиган сиёсат ва процедураларни яратиш…… 332
10.3. Илғор тажрибани ўрганиш ва ундан самарали фойдаланиш…… 333
10.4. Қўллаб-қувватловчи системаларни яратиш…… 335
10.4.1. Стратегик ахборотларни тўплашни таъминлаш……. 336
10.5. Стратегияни қўллаб – қувватловчи мукофотлаш системасини яратиш…... 337
10.5.1. Рағбатлантириш усуллари…… 338
10.5.2. Мукофотлаш ва рағбатлантириш…… 339
10.5.3. Топшириқларни мақсад кўрсатгичлари билан боғлаш…… 339
10.5.4. Нима учун фаолият натижалари билан мукофотлаш ўртасида боғлиқлик муҳим аҳамиятга эга?..... 341
10.5.5. Рағбатлантиришлар самарадорлигини ошириш……. 342
Таянч вазиятлар……. 343
Тест саволлари……... 345
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 351

XI боб. Стратегияни тадбиқ этиш: маданият ва сардорлик……... 352
11.1. Стратегияни қўллаб – қувватлайдиган маданиятни шакллантириш…… 352
11.1.1. Компания маданиятининг аҳамияти…… 353
11.1.2. Компания маданияти манбалари…….. 354
11.1.3. Мустаҳкам ва заиф маданий анъаналар…….. 355
11.1.4. Самарасиз ва носоғлом маданиятлар……... 356
11.1.5. Мослашувчан маданиятлар…….. 358
11.1.6. Стратегия ва маданиятни мувофиқлигини таъминлаш……. 359
11.1.7. Этик меъёрларни ва қадриятларни шакллантириш……... 362
11.1.8. Маданиятни юқори натижаларга эришишга йўналтириш…… 365
11.2. Стратегик сардорлик……. 368
11.2.1. Ташкилотни айланиш орқали бошқариш…… 369
11.2.2. Стратегияни қўллаб – қувватловчи муҳитни ва маданиятни яратиш…….. 371
11.2.3. Ташкилотнинг реакциясини ва янгиликларни тадбиқ этиш қобилиятини қўллаб – қувватлаш…….

11.2.4. Компания сиёсатига муносабат…… 374
11.2.5. Этик ахлоқ талаблари…… 377
11.2.6. Мувофиқлаштирувчи жараёнга раҳбарлик……. 378
Таянч вазиятлар……. 380
Тест саволлари……... 383
Тавсия этиладиган адабиётлар……. 388
Адабиётлар …… 389