

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ КИМЁ-ТЕХНОЛОГИЯ ИНСТИТУТИ

Қўлёзма ҳуқуқида

РАЗИКОВ ОТАБЕК РУСТАМОВИЧ

САНОАТ ҚОРХОНАЛАРИДА СТРАТЕГИК РИВОЖЛАНИШ
ЙЎЛЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

5A230201 – “Менежмент” (кимё ва озиқ-овқат соҳалари)
мутахассислиги бўйича магистрлик академик даражасини

олиш учун ёзилган

ДИССЕРТАЦИЯ

Илмий раҳбар

и.ф.н., доцент

Хасанов Н.

Илмий маслаҳатчи

профессор, и.ф.д.

Саид-Джалолов Д.Р.

“Саноат иқтисодиёти ва менежменти”

Кафедраси мажлисининг қарорига кўра

ҳимояга тақдим этилди

№ _____ « _____ » _____ 2012 й.

Кафедра мудири

И.ф.н., доцент

Султонхўжаев О.А.

ТКТИ Магистратура бўлими бошлиғи

т.ф.н., доцент

Мухамедов Қ.Ғ.

Тошкент – 2012 й.

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	5
1-бoб. КОРХОНАЛАРДА СТРАТЕГИЯНИ РИВОЖЛАНТИРИШ НАЗАРИЯСИ.....	9
1.1. Стратегия хақида тушунча.....	9
1.2. Корхона бошқарувининг функционал тузилмаларининг стратегик афзалликлари ва камчиликлари.....	17
2-бoб. КОРХОНА СТРАТЕГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ.....	27
2.1. Корхона стратегиясининг моҳияти. Стратегияни танлаш ва амалга ошириш.....	27
2.2. Корхона муҳитини таҳлил этиш.....	33
3-бoб. САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА СТРАТЕГИК РИВОЖЛАНИШ ЙЎЛЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ.....	43
3.1. Стратегияни амалга ошириш ва назорат этиш.....	43
3.2. Корхона стратегиясининг самарадорлиги.....	55
ХУЛОСА.....	67
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	70

КИРИШ

Мавзунинг долзарблиги. Бозор иқтисодиёти шароитида мамлакатимизда корхона мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама комплекс тузилган режа стратегик режалаштиришнинг пировард натижаси ҳисобланади. Стратегик режа одатда корхонанинг юқори раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Уни ҳаётга тадбиқ этишда эса бошқаришнинг барча бўғинлари иштирок этишади. Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналарнинг бозор талабларига мослашиши, ўзининг бозор улушини сақлаб туриши, рақобат курашида муваффақиятга эришиш учун давомли равишда ўзгаришларга мослашиб бориши талаб этилади. Бу шароитда илм, бошқарув, техника ва технология соҳаларидаги янгиликлардан хабардор бўлиб бориш, янгиликларни амалиётга жорий этиш корхона фаолияти самарадорлигини оширади. Натижада корхона хўжалик фаолиятини бошқариш самарадорлигини ошириш йўллари излашни тақозо этади. Корхоналар фаолиятини бошқариш муаммоси, айниқса, республика иқтисодиётининг бугунги ўтиш даврида яъни, Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2003 йилнинг 24 январидagi 3202 сонли «Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётида хусусий секторнинг роли ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармонларидан сўнг катта аҳамият касб этди.

Акциядорлик жамиятларининг бошқарув тизимини эркинлаштириш, уларнинг фаолияти шаффофлигини таъминлаш, кичик улушли акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, замонавий корпоратив менежмент талабларини, корхоналарда стратегик бошқарув фаолиятини ўрганиш соҳасида анча муаммолар мавжуддир.

Шу нуқтаи-назардан олиб қараганда, танланган мавзу бугунги кунда долзарб аҳамият касб этади.

Мавзунинг ўрганилганлик даражаси: Хорижнинг етакчи иқтисодчиларидан А.Берли ва Г.Минзни корхонада бошқарув фаолиятини

такомиллаштириш ва таҳлил қилишнинг асосчилари деб ҳисобланади. Шунингдек, иқтисод фанининг П.Дракер, Дж.М.Кейнс, Ж.Ламбен, А.Маршалл, В.Оукен, М.Портер, П.Самуэльсон, Э.Чемберлин каби классиклари иқтисодиётнинг бу соҳасига катта эътибор берганлар. Кейинчалик уларнинг изланишларини И.Ансофф, У.Батнер, Д.Йермах, Р.Лазер, Д.Лорш, К.Мейер, Р.Милгром, Б.Мейн, Д.Сейлер, Д.Сэлливан, Д.Тобин, М.Хессель, Д.Чархем, А.Шлейфер каби таниқли хорижий олимлар узларининг илмий ишларида ривожлантирдилар.

Утган асрнинг 90 йилларидан бошлаб бошлаб, Россия иқтисодиёт фанида ҳам корхона бошқаруви масалаларига сезиларли даражада эътибор қаратила бошланди. Бу ҳолат менежмент тамойилларига асосланган муносабатларнинг янги тизими системаси шаклланишининг объектив зарурияти ва иқтисодиётнинг трансформацияси билан боғлиқдир.

Шу жихатдан олиб қараганда россиялик олимлар Л.А.Базилевич, Л.В.Бурлакова, Д.Ю.Голубков, А.Р.Горбунов, В.Е.Дементьев, М.И.Круглов, Д.Ю.Никологородский, А.Д.Радыгин, И.А.Храброва, Е.В.Чиркова, А.В.Бан-дурин, В.В.Бандурин, Е.Н.Кулик, Р.С.Курчаков, Э.А.Мещерякова, Б.А.Чуб каби олимларнинг илмий ишлари ҳам катта эътиборга лойиқдир.

Шу ўринда таъкидлаб ўтиш керакки, республикамиздаги аксарият акциядорлик жамиятлари ёки уюшмаларлар бизнеснинг эволюцион ривожланиши натижасида эмас, балки собиқ давлат корхоналарининг ўрнида қайта ташкил этилган. Бундай ҳолатда бошқарув тамойилларининг республика шароитида ривожланиши ўзгача аҳамият касб этади.

Гарчи, республикамиз олимларидан М.Г.Алиев, И.Бутиков, Ш.Зайнутдинов, М.Турсунхўжаев, Д.Саид-Джалолов, Д.Рахимова, В.Котов, М.Хамидулин, В.Жирков, М.Мамасолиева, Р.Яушев, А.Пардаев, Н.Содиқов, Л.Соколова, Ш.Юлдашев, А.Панларнинг айрим мақолалари мавжудлигига қарамасдан, миллий иқтисодиётнинг реал

секторида стратегик бошқарувнинг кўпгина йўналишлари етарли даражада ёритилмаган.

Диссертациянинг мақсади ва вазифалари. Бозор иқтисодига ўтиш даврида корхоналарда стратегик бошқариш ташкилот мақсадларини аниқлаш билан боғлиқдир, ташқи муҳит билан аниқ муносабатларни қўллаб қувватлаш билан боғлиқдир.

Тадқиқотнинг назарий ва услубий асослари бўлиб Президентимиз И.А.Каримовнинг бозор ислохотларини амалга ошириш муаммолари ва уларни ҳал қилишга қаратилган илмий асарлари, Президент фармонлари, бошқа шу соҳага тегишли қонун ости ҳужжатлари ва бир қанча ҳукумат қарорлари, шунингдек, маърузалари, ҳамда етакчи хорижий олим ва мутахассисларнинг тадқиқот мавзуси йўналишидаги илмий-тадқиқот ишлари хизмат қилди.

Илмий ишнинг маълумотлар базасини Президентимиз И.Каримовнинг асарлари, ҳукумат қонуний ва меъёрий ҳужжатлари, илмий муассасалар, даврий матбуот ва "Интернет" глобал инфор­мацион тизимидан олинган маълумотлар ташкил қилди.

Диссертациянинг предмети бўлиб, корхоналардаги ишлаб чиқариш стратегиясини такомиллаштириш натижасида юзага келувчи иқтисодий самарадорлик ҳисобланади.

Тадқиқот объекти бўлиб, ташкилот стратегик режасини ишлаб чиқиш услублари ҳисобланади.

Диссертациянинг илмий янгилиги. -Стратегик муваффақиятни белгилаб берувчи кадриятлар занжиридаги фаолият турларига етарлича ресурсларни йўналтириш учун бюджетларни қайта кўриб чиқиш таҳлил қилинди;
-Стратегияга мос келувчи йўналиш ва жараёнларни белгилаш кўриб чиқилди.
-доимий режалаштириш ва такомиллаштишни таъминлаш учун энг яхши техника ва амалиётни жорий қилиш таҳлил этилди;
-рағбатлантириш ва мукофотлаш тизимини стратегияни юқори даражада бажариш ва белгиланган мақсадларга эриши билан боғлаш кўриб чиқилди;

-Стратегияни қўллаб-қувватловчи ишчи муҳит ва корпоратив маданиятни яратиш таҳлил қилинди.

Диссертациянинг тузилиши. Диссертация таркиби кириш, 3 та боб, хулоса ва фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

1-бoб. КОРХОНАЛАРДА СТРАТЕГИЯНИ РИВОЖЛАНТИРИШ НАЗАРИЯСИ

1.1.Стратегия хақида тушунча

Стратегия умумий тарзда фирманинг мавқеини мустахкамлаш, истеъмолчиларнинг талабларини қондириш ва қўйилган мақсадларга эришишга қаратилган бошқариш режасидир. Аниқ стратегияни танлаш - ривожланишнинг мумкин бўлган турли йўллари ва усуллари ичидан энг мақбулини танлаб олиш демакдир.

Фирмани бошқариш режаси куйидаги асосий функция ва бўлинмаларни ўз ичига олади: таъминот, ишлаб чиқариш, молия маркетинг, ходимлар, илмий тадқиқотлар ва ишланмалар. Стратегик танлаш - бу бизнес ечимлар ва рақобатга бардошлилик ҳаракатларини ягона тизимга боғлаш демакдир.

Стратегияни ишлаб чиқиш менежерларнинг асосий функцияларидан биридир. Баъзи менежерлар кучли стратегия ишлаб чиқадилар, бироқ уни ҳаётга тадбиқ эта олмайдилар. Бошқалари ўртача стратегия ишлаб чиқадилар ва уни мохирона амалга оширадилар. Стратегия қанчалик яхши ўйланган ва мохирона амалга оширилган бўлса, компаниянинг мавқеи шунчалик кучаяди. Бошқариш яхши ташкил этилган компаниялар ҳам кутилмаган ноҳуш вазиятларга дуч келади. Пировард натижада яхши стратегия бозорда кучли мавқеини эгаллаш, кутилмаган ҳолатларга, кучли рақобатга ва ички муаммоларга қарамай муваффақиятли ишлашга замин яратади.

«Менежмент асослари» курсидан бизга маълумки, менежмент куйидагиларни аниқлашдан иборатдир:

- «биз қаердамиз?»
- «қаёққа кетяпмиз?»
- фаолиятимизнинг мақсадлари қандай?»
- мақсадга эришиш йўллари қандай ?»

- оптимал йўлни танлаш мезонлари нималардан иборат?
- пировард натижа қандай бўлиши керак?

Бу саволларнинг жавоблари келгуси бошқарув циклларида фойдаланиш учун мақсад ва натижаларни аниқлаш учун ўта муҳимдир.

Стратегик менежмент компаниянинг узоқ муддатли мақсадлар ва фаолиятига таъаллуқлидир. Айтиш мумкинки, стратегияни (ҳаракатлар тарзини) ва унинг аниқ воситаларини ифодалаш бошқарувнинг негизини ташкил қилади ва компанияда менежментнинг яхши йўлга қўйилганлигини кўрсатувчи энг тўғри белги бўлиб хизмат қилади.

Ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларидан қатъий назар бажарилиши лозим бўлган асосий талаблар мавжуд бўлиб, қуйидагилар дан иборат:

- Стратегияни муваффақиятли амалга оширға қодир ташкилот тузиш.
- Стратегик муваффақиятни белгилаб берувчи кадриятлар занжиридаги фаолият турларига етарлича ресурсларни йўналтириш учун бюджетларни қайта кўриб чиқиш.
- Стратегияга мос келувчи йўналиш ва жараёнларни белгилаш.
- Доимий режалаштириш ва такомиллаштишни таъминлаш учун энг яхши техника ва амалиётни жорий қилиш.
- Рағбатлантириш ва мукофотлаш тизимини стратегияни юқори даражада бажариш ва белгиланган мақсадларга эриши билан боғлаш.
- Стратегияни қўллаб-қувватловчи ишчи муҳит ва корпоратив маданиятни яратиш.
- Стратегияни амалга ошириш ва бу жараёнда уни такомиллаштириш учун зарур бўлган ички раҳбарликни (лидерликни) таъминлаш.



1.1-расм. Стратегияни амалга ошириш жараёнининг саккизта асосий бошқарув эементлари

Менеджерлар турли усуллар ёрдамида раҳбарликни амалга оширишлари мумкин. Улар жуда фаол ва аҳамиятли ёки аксинча кўримсиз, кичик бир рольни ўйнаши мумкин. Улар авторитар тарзда ёки консенсус асосида қарор қабул қилиши, ваколатларини юбориши, стратегияни амалга оширишга жалб қилинишлари ёки четда туриб бошқаларни тезроқ ёки эҳтиёткорлик билан ҳаракат қилишга ундашлари мумкин. Менеджерларнинг стратегияни амалга ошириш жараёнини бошқариши бир қатор омилларга

боғлиқ: уларнинг тажрибаси ва бизнес соҳасидаги билимлари; уларнинг мазкур соҳада янги иштирокчи ёки етарли тажриба эга эканлиги; компаниянинг бошқа ходимлари билан шахсий муносабатлари; уларнинг муаммоларни ҳал қилиш, маъмурлик ва шахслараро муносабатлар соҳасидаги қобилияти; уларнинг ҳокимлиги; улар афзал кўрувчи раҳбарлик усули; уларнинг белгиланган мақсадга эришиш учун ўйнаши лозим бўлган ролни кўриши.

Фирма стратегиясини яратиш ўзаро боғлиқ 5 та қисмдан иборат:

- 1) тижорат фаолиятининг турини аниқлаш ва фирма ривожланишининг йўналишини белгилаш, яъни мақсадни аниқлаб узоқ муддатли истиқболни белгилаш;
- 2) умумий мақсадларни ишнинг аниқ йўналишларига айлантириш;
- 3) кўзланган кўрсаткичларга эришиш учун танланган режани мохирона амалга ошириш;
- 4) танланган стратегияни самарали ижро этиш;
- 5) бажарилган ишни баҳолаш, бозордаги вазиятни таҳлил қилиш, фаолиятнинг узоқ муддатли асосий йўналишларига, мақсадларга, стратегияга ёки уни амалга ошириш усулларига тузатишлар, янги ғоялар киритиш .

1-расм. Стратегик менежментнинг мазмуни



А) Компания стратегиясининг асосий масаласи қуйидагича:
«Компаниямизни биз қандай тасаввур қиламиз, нима қилмоқчимиз ва нимага эришмоқчимиз?»

«Биз киммиз, нима қиляпмиз ва қаёққа кетяпмиз»- деган саволнинг жавоби фирманинг йўналишини белгилаб, кучли ўзига хосликни ишлаб чиқиш имконини беради. Компания нима қилаётгани ва нима қилмоқчи эканлиги компаниянинг миссиясини англатади. Менежер ўз компаниясининг бозордаги ўрнини қандай тасаввур қилиши эса компаниянинг стратегик кўришини шакллантиради.

Менежерларнинг асосий функцияси қуйидагилардан иборат:

режалаштириш → ташқил этиш мотивация назорат қилиш

Б) Аниқ мақсадларни белгилаш компания миссиясининг умумий таърифидан ишнинг аниқ режаларига ўтиш имконини беради.

Қўйилган мақсад биз истаган натижадан иборат бўлади. Агар яхши натижаларга эришмоқчи бўлсангиз ўз олдингизга яхши мақсадлар қўйинг. Мақсадлар қисқа муддатли ва узоқ муддатли бўлади. Мақсадлар яна молиявий ва стратегик бўлади.

Молиявий мақсадлар мажбурийдир, чунки, молиявий маблағлар етишмаса компания танг ахволга тушиб қолади.

Стратегик мақсадлар компаниянинг бозордаги рақобат мавқеини кучайтиришга қаратилади. Молиявий мақсадлар фойда хажми, сармоялардан қайтим, нақд пул тушуми, дивидендлар каби кўрсаткичларни кўпайтиришга қаратилади. Стратегик мақсадларга эса фирманинг рақобатга бардошлилигини ошириш, бунинг натижасида ривожланишнинг юқорироқ суръатларига, бозордаги салмогини оширишга, паст харажатларга эришишга, фирманинг обрўсини оширишга қаратилган бўлади.

В) Мақсадлар - бу натижалардир, стратегия эса уларга эришиш йўллари дир. Стратегияни аниқлаш учун корхонанинг ички ҳолати ва ташқи омиллар ўрганилиши лозим. Компаниянинг стратегияси одатда қуйидагилардан иборат бўлади:

- 1) чуқур ўйланган, мақсадга қаратилган ҳаракатлар;
- 2) воқеаларнинг қўйилмаган ривож ва кучайган рақобат қўрашига жавоб бериш;

Стратегия - бу фақатгина менежерлар аввалроқ ўйлаб чиққан ҳаракатлар эмас, балки қўйилмаган вазиятларда киритилши лозим бўлган тузатишлар дир.

Стратегияни ишлаб чиқиш учун тадбиркорлик истеъдоди ва фикрлашнинг стратегик тарзи бўлиши керак. Стратегияни ишлаб чиқиш махорати менежернинг тадбиркорлик истеъдодига боғлиқ.

Менежернинг тадбиркорлик махоратини белгилаш мезони унинг янги стратегик имкониятларни кўра билиши ва янгиликларга ўчлилигидир. Тадбиркорлик истеъдодига эга бўлган менежерлар одатда биринчи калдиргочлар бўладилар. Улар янгиликларни тез ўзлаштириб оладилар, таваккалчи бўладилар ва кескин янги стратегиялар яратадилар.

Компания стратегиясига тузатишлар киритиш меъёрадаги оддий ҳолат ҳисобланади. Баъзан стратегияга ўзгартириш киритиш зарур бўлиб қолади. Камдан-кам ҳоллардагина компания стратегияси вақт синовидан ўта олади. Стратегияни қандай қилиб яхшилаш мумкин, деган савол менежерни ҳеч қачон тарқ этмаслиги лозим. Шунинг учун стратегияни ишлаб чиқиш динамик жараёндир.

Компания стратегияси қатор саволларга жавоблардан иборат бўлади. Бу саволлар қуйидагилардан иборат:

- ишни қандай ривожлантириш керак ?
- мижозларни қандай қилиб қаноатлантириш керак ?
- рақиблардан қандай қилиб ўзиб кетиш мумкин ?
- ўзгарувчан бозор шароитларига қандай жавоб бериш лозим ?
- компаниянинг айрим функционал бўлинмаларини қандай бошқариш керак?
- молиявий ва стратегик мақсадларга қандай қилиб эришиш мумкин ?

Стратегик кўриш ва компания миссиясини ишлаб чиқиш, мақсадларни аниқлаш ва стратегияни танлаш - бу компаниянинг ривожланиш йўналишини белгилашдаги асосий вазифалардир. Кечикиб тузилган стратегик режалар ёки ўз вақтида киритилмаган тузатишлар ҳеч қандай натижа бермайди.

Г) Стратегияни амалга ошириш ишлари маъмурий вазифаларга кириб, қуйидагилардан иборат :стратегияни муваффақиятли бажариш учун ташкилий имкониятлар яратиш;

- маблағларни фойдали жойлаштириш учун бюджетни бошқариш;

-фирма стратегиясини амалга оширишни таъминлайдиган сиёсатни белгилаш;

-хизматчиларнинг янада самаралироқ ишлашлари учун рағбатлантириш;

-эришиладиган натижалар ва мукофотлар ҳажмини бир-бирига боғлаш;

-компанияда белгиланган вазифаларни бажариш учун қулай муҳит яратиш;

-компания персоналини таъминловчи ички шароитларни яратиш, яъни ҳар бир персоналнинг стратегик ролини самарали ижро этиш шароитларини яратиш;

-ишни доимий яхшилаш учун энг илгор тажрибалардан фойдаланиш;

-ички раҳбарликни таъминлаш;

Д) Юқоридаги 4 та вазифалар бир неча бор қайта кўриб чиқилади, чунки янги юзага келадиган ҳолатлар тузатишлар киритишни талаб қилади. Ўтган тажрибалар ва компаниянинг истиқбол мақсадлари ўзгаришлар киритилиши мумкин. Стратегияни муваффақиятли амалга ошириш йўллари ахтариш доимий ҳисобланади. Стратегияни амалга оширишда баъзи қисмлари кераксиз бўлиб, уларни ўзгартириш керак бўлади.

1.2. Корхона бошқарувининг функционал тузилмаларининг стратегик афзалликлари ва камчиликлари

Компания менежерларининг «ташкилот фаолиятнинг қандай турлари билан шугулланмоқчи ва келажакда қандай бўлмоқчи?» - деган масалага қарашлари стратегик кўриш дейилади. Стратегик кўриш - «биз киммиз, нима қиляпмиз, нима қилмоқчимиз» деган саволларга жавоб беради. Баъзан компаниялар ўзининг вазифасини нотўғри белгилаб, уни фақат фойдада ифодалайдилар. Бироқ фойда компания бажарадиган ишнинг натижасидир. Фақат фойда олишга қаратилган компаниянинг миссияси корхоналарни бир-биридан фарқлаш имконини йўқотади. Вахоланки, ҳар бир компания ўзининг қиёфасига - имиджига эга бўлиши керак.

Яхши ўйлаб кўрилган стратегик кўриш ва компания миссиясини асослаш қуйидаги 3 та жиҳатдан иборат:

- 1) компания бизнеснинг қайси соҳасида ишлаётганлигини тушуниш;
- 2) компаниянинг стратегик кўриши ва миссиясини аниқ, лўнда ва илҳом билан тушунтириб бериш;
- 3) компания стратегик кўриши ва миссиясини ўзгартириш ҳақида ўз вақтида қарор қабул қилиш;

Фаолият доирасини тўғри аниқлаш учун қуйидаги омилларни ҳисобга олиш лозим:

- 1) аҳолининг эҳтиёжи, яъни нима ишлаб чиқариш керак
- 2) харидорлар гуруҳи, ёки товарни ким учун ишлаб чиқарамиз
- 3) техник ва функционал ижро, яъни харидорлар эҳтиёжини қандай қондирамыз

Шундай қилиб, биринчи масалани тўғри ҳал қилиш учун «нимага бўлган эҳтиёжни, қандай қилиб ва кимнинг эҳтиёжини қондирамыз» - деган саволларга жавоб топиш лозим.

Фаолият доирасини белгилаш 2 хил бўлади:

- 1) умумий
- 2) деталлаштирилган

Умумий белгилашга мисол: ичимликлар, мебел, халқаро почта хизмати, саёхатлар ва туризм. Деталлаштирилган белгилашга мисол: алкогольсиз ичимликлар, спорт пойафзали, офис учун мебел, жўнатмаларни тунда етказиб бериш, Кариб денгизиде пляж ташкил этиш ва хоказо.

Мақсадни аниқлаш стратегик кўриш ва компаниянинг ривожланиш йўналишларини аниқ мақсадга айлантириб беради. ***Мақсад - бу фирма бошқарув аппаратининг белгиланган вақтда аниқ натижага эришиш мажбуриятидир.***

Фирманинг узоқ муддатли режалари аниқ ўлчанадиган конкрет вазибаларга айлантирилмагунча миссия ва фирманинг келажак ниятлари чиройли сўзлар бўлиб қолаверади. *Мақсадни аниқлаш стратегик бошқаришнинг хал қилувчи дақиқасидир.*

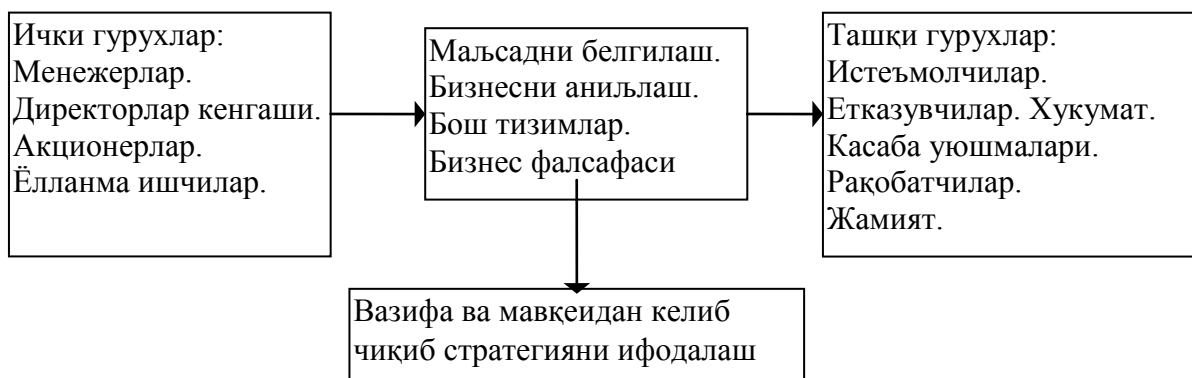
Корпоратив мақсад - бу ташкилот ўз акционерларининг манфаатларига қандай қарашини кўрсатувчи биринчи хал қилувчи кўрсаткичдир. Мақсадга йўналганлик фирманинг бизнесини, асосий мақсадларини, характеристикаларини ва унинг етакчи фалсафасини ифодалайди. Мақсадга йўналганлик келгуси стратегик қарорлар учун ташкилий мазмун касб этади.

Корпоратив мақсадга йўналганликнинг уч асосий таркибий қисми қуйидагилардан иборат:

- фирманинг бизнесини аниқлаш
- унинг асосий мақсадларини белгилаш
- корпоратив фалсафани аниқлаш.

Компаниянинг мақсадга йўналганлиги ва стратегиясини ифодалашга турли ташқи ва ички гурухлар таъсир кўрсатади

Мақсадни белгилаш ва фирма стратегиясини шакллантиришда харакатланувчи гуруҳлар.



Бизнесни аниқлашда қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим:

- Бизнинг бизнесимиз нимадан иборат?
- У қандай бўлади?
- У қандай бўлиши керак?

Биргина бизнес билан шуғуллануви компания учун «Бизнинг бизнесимиз нимадан иборат?» деган саволга бериладиган жавоб қуйидаги саволларга жавоб топишни тақозо этади:

- кимнинг эҳтиёжи қондирилади (истеъмолчиларнинг қандай гуруҳлари)?
- қандай эҳтиёжлар қондирилади (истеъмолчиларнинг қайси эҳтиёжлари)?
- истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари қандай қондирилади (санъат ёки фарқ қилувчи устунликлар)?

Диверсияланган компания учун «Бизнинг бизнесимиз нимадан иборат?» деган савол икки табақада кўриб чиқилиши керак:

- хўжаликнинг ўрта бўғинлари учун истеъмолчига йўналтирилган (биргина бизнес билан шуғулланувчи компания учун ҳам);
- корпорация миқёсидаги хўжаликнинг ўрта бўғинлари портфелига йўналтирилган.

Бу эса қуйидагиларни ўз ичига олади:

- компания портфелининг мақсадлари;
- хўжаликнинг ўрта буғинлари портфели диверсификацияси;
- портфелдаги хўжаликнинг ўрта буғинлари ўртасидаги баланс.

Мақсадларни қўйиш - бизнес миссиясининг махсус мақсадлар қаторига айланиш жараёнидир. Айти пайтда ташкилотнинг ҳар бир бўлинмасини керакли томонга йўналтириш жараёни ҳам ана шундай бошланади. Мақсадлар менежер муваффақиятга эришиш учун муҳим деб ҳисоблаган ҳар бир муҳим натижа учун зарурдир. Махсус муҳим натижалар одатда тармоқнинг миқёси ва даражасини, ишнинг ривожланиши, инвестицияларнинг қайтарилишини, дивидендларнинг ўсишини, бозорнинг ўлчамларини, сифатли маҳсулотнинг ёки технологик пешқадамликнинг обрўсини, беқарор иқтисодиётда ишлай олиш қобилиятини, диверсификация даражасини, молиявий қудратни, истеъмолчиларга хизмат кўрсатишни, қиймат бўйича рақобатлаша олиш қобилиятини ўз ичига олиши мумкин.

Машҳур компанияларнинг мақсадларига мисол келтирамиз:

- Federal Express: Дунёдаги энг катта ва энг яхши транспорт компанияси бўлиш
- Alcan Aluminum: Энг арзон алюминий ишлаб чиқарувчи корхона бўлиш.
- General Electric: Дунёдаги энг қудратли рақобатчи бўлиш, компания бизнесининг ҳар бир соҳасида бозордаги улуш бўйича биринчи ёки иккинчи ўринни эгаллаш.
- Atlas Corp: арзон олтин ишлаб чиқарувчи ўртача ишлаб чиқарувчи бўлиш ва олтин ишлаб чиқариш ҳажмини йилига 125000 унцияга етказиб, 1500000 унцияга тенг олтин захирасига эга бўлиш.
- Black and Decker: янги маҳсулотлар чиқаришни ва бизнесни глобаллаштиришни давом эттириш

Бу ерда ҳам узоқ муддатли, ҳам қисқа муддатли мақсадлар талаб қилинади. Узоқ муддатли мақсадлар икки хил бўлади: биринчидан, улар узоқ муддатли мақсадларга эришиш учун бугун нима қилиш кераклигини

кўрсатади, иккинчидан бундай мақсадларнинг мавжудлиги менежерни узок муддатли истиқболни ҳисобга олган ҳолда бугунги қарорларни қабул қилишга ундайди.

Қисқа муддатли мақсадлар изчиллик билан энг яқин келажақда қайси натижаларга зудлик билан эришиш кераклигини кўрсатиб беради. Улар ташкилотга танлаб олинган йўлдан бориш учун керак бўлган тезликни ҳам, қилиниши керак бўлган ишларнинг талаб қилинган даражасини ҳам (қачон ва қанчалик кўп иш қилиш кераклигини) кўрсатадилар.

Ташкилотнинг мақсад ва вазифалари очиқ-ойдин бўлиши лозим. Баъзи компанияларнинг менежерлари ҳар бир ҳал қилувчи натижа учун мақсадлар белгилайдилар ва сўнгра эришиш лозим бўлган мақсадлар сари қатъий ҳаракат қиладилар. Одатда улар менежерлари умидга, илтимосга ва яхши ниятларга таянадиган компанияларга қараганда ғолибликка яхшироқ номзод бўладилар. Бу ерда «даромадни максималлаштириш», «харажатларни камайтириш», «самарадорликни ошириш», «савдо ҳажмини ошириш» каби ибораларни ишлатмаслик керак.

Стратегик фикрлаш учун мақсадлар иерархиясини раҳбарликнинг барча табақалари учун комплекс равишда белгилаб олиш муҳимдир. Бу барча менежерлар учун вазифаларни аниқлаштиришдан ташқари, уларга эришишнинг реаллигини ҳам таъминлайди (бу мақсадда жараёнда қуйи табақадаги менежерлар ҳам иштирок этади).

Мақсадни белгилашда компания пайчилари манфаатларини ҳисобга олиш.

Пайчилар компанияни капитал билан таъминлайдилар ва бунинг эвазига ўз инвестицияларидан муносиб даромад олиш улушини қўлга киритадилар. Компаниянинг акционерлари унинг қонуний мулк эгалари ҳисобланадилар. Бинобарин, кўпчилик корпорацияларнинг мақсади акционерларнинг даромадларини имкон қадар кўпайтиришдан иборатдир. Пайчилар ўз капиталларидан икки хил йўл билан фойда оладилар:

- дивидендлардан;

- бозорнинг кўлами кенгайганда (акцияларнинг бозор нархи ортганда) капиталнинг қиймати ортишидан

Компания учун акционерлар даромадини оширишнинг энг яхши йўли инвестицияларнинг қайтиш тезлигини ошириш стратегиясидан фойдаланишдир, бу эса компания самарадорлигини кўрсатувчи жуда яхши индикатордир, яъни унинг самарадорлиги қанчалик юқори бўлса, дивиденд тўлаш қобилияти шунчалик юқори бўлади. Бундан ташқари, инвестицияларнинг тез қайтиши компания акцияларига бўлган талабнинг кучайишига ҳам олиб келади.

Ташкилот стратегияси - бу компаниянинг турган жойидан эришмоқчи бўлган жойига қандай қилиб ўтказиш мумкин, деган масалани ечиш ҳақидаги йўриқномадир. Одатда стратегия 4 та даражада ишлаб чиқилади:

1) корпоратив стратегия (компания ва унинг фаолият йўналишлари бўйича умумий стратегия);

2) ишбоп стратегия (компаниянинг ҳар бир йўналиши учун стратегия);

3) функционал стратегия (компаниянинг ҳар бир функционал тузилмаси учун стратегия);

4) амалий стратегия (асосий тузилмалар: заводлар, савдо шаҳобчалари ва бўлимлар учун);

Стратегияни ишлаб чиқишнинг асосий ташкилий поғоналари.

Стратегия фақат олий раҳбарият миқёсидагина ишлаб чиқилиши мумкин эмас. Уни ишлаб чиқишнинг қуйидаги тўртта поғонасини ажратиб олиш мақсадга мувофиқдир:

- корпорация миқёси,
- бўлинмалар миқёси
- функционал миқёси
- қуйи поғона менежерлари (дала командирлари).

Фирмада стратегия ишлаб чиқишнинг иерархияси

Компания стратегиясини аниқлашга кўплаб омиллар таъсир қилади. Бу омилларнинг ўзаро таъсири ҳар бир тармоқда ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, вақт давомида ўзгариб туради. Стратегияни белгиловчи омиллар доим бир-биридан фарқ қилади. Фирма ҳамиша ҳам ўзи хоҳлаган стратегияни танлай олмайди. Унинг ҳаракатлари қонун, давлат сиёсати, ижтимоий тартибланиш ва жамият маъноси билан чегараланади.

Стратегияни ижтимоий талабларга мослаштириш қуйидагиларни назарда тутати:

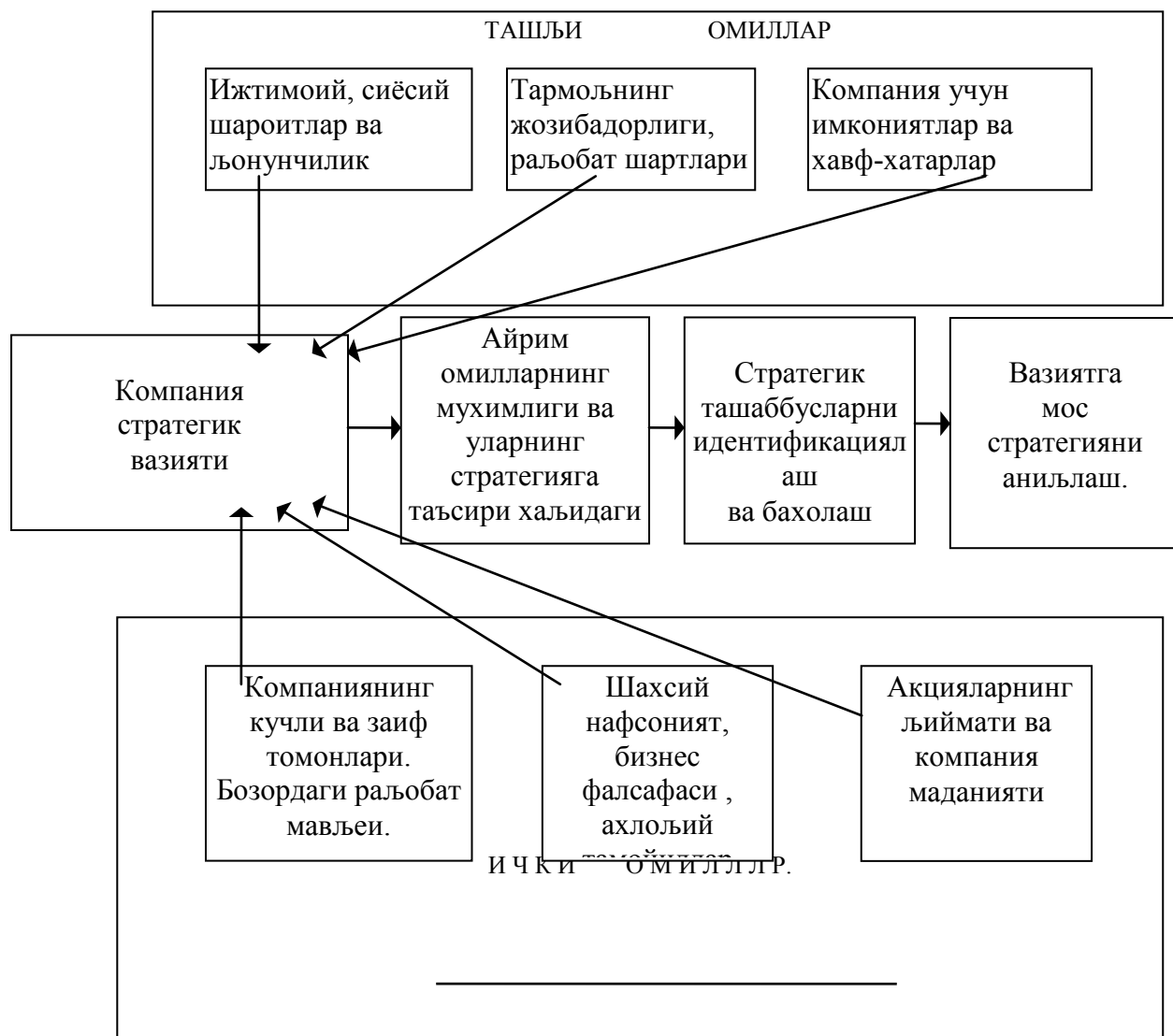
- 1) жамият манфаатлари ва одоб меъёрлари доирасида ишчанлик кўрсатиш;
- 2) ижтимоий афзалликлар ва жамият эҳтиёжларига ижобий қараб ўз фаолиятини тартибга солиш;
- 3) тартиблантирувчи меъёрлар билан зиддиятга бормаслик учун зарур ҳаракатларни ўз вақтида амалга ошириш;
- 4) акциядорлар манфаати ва жамият манфаатлари ўртасида мувозанатни сақлаш;
- 5) жамиятда компаниянинг фуқаролик позициясини таъминлаш.

Тармоқнинг жозибадорлиги ва рақобат даражаси стратегияни белгилашга катта таъсир кўрсатади. Компания стратегиясини шугулланилмаган соҳага асослаб қуриш мутлақо ярамайди. Стратегия компаниянинг яхши билган ишига асосан қурилиши лозим.

Стратегияда ҳисобга олиниши ва аслида уни белгиловчи бирламчи омилларнинг оддий модели 5-расмда келтирилган. Бу омилларнинг ўзаро таъсири одатда комплекс характерга эга бўлиб, тармоқ ва компания учун алоҳида фарқланади.

Одатда, ички ва ташқи вазият уртасидаги фарқ аниқ бўлмаса, рақобатли устунликка эришилмаса, компаниянинг фаолияти яхшиланмаган бўлса, стратегиянинг ўзи муваффақият келтирмайди.

Компания стратегиясини белгиловчи омиллар.



Стратегия тузишга ёндошувлар куйидагича бўлади:

1)Бош стратегик ёндошув - бунда стратегияни бошлиқнинг ўзи ишлаб чиқади. Бундай холда бошқарувчи ахволни баҳолашга, муқобил стратегияларга ва стратегия деталларига кучли таъсир килувчи асосий стратегик ва асосий тadbиркор сифатида чиқади.

2)Ваколатларни бериш ёндошуви - бунда стратегияни тузиш ходимларга ёки комиссияга топширилади. Бундай холда масъул бошқарувчи стратегияни ишлаб чиқишни бошқаларга,асосан,стратегик режалаштириш

буйича персоналга ёки ишонч билдирилган ходимлардан тузилган махсус комиссияга топширади.

3)Қўшма (коллаборацион) ёндошув - бу аввалги икки ёндошув уртасидаги оралик вариант. Бундай усулнинг энг кучли томони шундаки, стратегияни ишлаб чиқиш кимларга топширилган бўлса, уни ушаларнинг узлари бажаришлари керак бўлади.

4)Ташаббусли ёндошув. Бундай ёндошувда бошқарувчи келишилган стратегияни ишлаб чиқиш учун стратегия деталларини ишлаб чиқишдан ҳам, «гоялар генераторлари» гуруҳини бошқаришдан ҳам манфаатдор эмас. Билакс, бошқарувчи оқилона стратегияни ишлаб чиқиш, ҳимоя қилиш ва ҳаётга тадбиқ этиш учун менежерларни узларини сафарбар этади. Стратегияни ишлаб чиқиш учун бошқарувчилар фойдаланишлари мумкин бўлган турт асосий ёндошувнинг бирортаси ҳам энг яхши ёндошув сифатида юзага чиқмайди. Уларнинг ҳар бирини кучли ва кучсиз томонлари мавжуд.

Компания ва бошқарувчилар стратегияни ишлаб чиқиш буйича вариантларни турлича бажарадилар. Компания эгаси томонидан бошқариладиган кичик компанияларда стратегияни ишлаб чиқиш норасмий кечади. Йирик фирмалар стратегияни ҳар йили режалаштириш ишлаб чиқишга мойилдир. Стратегияни белгилашнинг ташкилий жараёнида бошқарувчилар шахсан катнашадилар.

Стратегия маънавий жихатдан соғлом бўлиши керак. Компаниянинг ҳар бир ҳаракати ахлоқ-одоб, маънавият доирасида бўлиши лозим. Компания мулкдорлар, хизматчилар, харидорлар, етказиб берувчилар ва жамият олдида бурчлидир. Компаниянинг етказиб берувчилар олдидаги бурчи бозор муносабатларига қурилади. Компания билан етказиб берувчи ҳам шерик ҳам ўзаро рақибдир. Шунинг учун улар ўртасидаги муносабатлар аниқ белгилаб олинishi лозим.

Жамият назарида ҳар бир компания «яхши фуқаро» тушунчасига мос бўлиши, ўз вазифаларини ҳалоллик билан бажариши, яъни солиқларни ўз вақтида тўлаши лозим.

Агар стратегия компаниянинг ахволига мос бўлмаса, рақобат устунлиги яратилмаса, ишни яхшилашга ярамаса- бундай стратегия ғолибона стратегия дейилмайди. Ғолибона стратегиянинг 3 та белгиси бўлади:

- 1)мослик даражаси мезони;
- 2)рақобат курашида устунлик мезони;
- 3)ишнинг жадаллигини ошириш мезони;

Мослик даражаси мезони. Яхши стратегия унинг имкониятлари ва интилишлари, ички ва ташқи омиллар нуктаи назаридан компаниядаги вазиятга мос келмас экан, у шубҳалидир.

Рақобат курашида устунлик мезони. Яхши стратегия рақобатда барқарор устунликка эришишга олиб келади. Стратегия ёрдамида рақобат курашида канчалик катта устунликка эришилса, стратегия шунчалик кучли ва самарали бўлади.

Ишларнинг жадаллигини ошириш мезони. Яхши стратегия компания ишининг интенсивлигини оширади. Ишларни такомиллаштиришнинг иккита тури ута муҳим бўлиб, улар қуйидагилар:

1. Даромадлиликнинг ошиши.
2. Компаниянинг узок келажакдаги фаоллиги ҳамда рақобатбардошлигининг ошиши.

2-боб. КОРХОНА СТРАТЕГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

2.1. Корхона стратегиясининг моҳияти. Стратегияни танлаш ва амалга ошириш

Ташкилот стратегияси - бу компаниянинг турган жойидан эришмоқчи бўлган жойига қандай қилиб ўтказиш мумкин, деган масалани ечиш ҳақидаги йўриқномадир. Одатда стратегия 4 та даражада ишлаб чиқилади:

5) корпоратив стратегия (компания ва унинг фаолият йўналишлари бўйича умумий стратегия);

6) ишбоп стратегия (компаниянинг ҳар бир йўналиши учун стратегия);

7) функционал стратегия (компаниянинг ҳар бир функционал тузилмаси учун стратегия);

8) амалий стратегия (асосий тузилмалар: заводлар, савдо шаҳобчалари ва бўлимлар учун);

Стратегияни ишлаб чиқишнинг асосий ташкилий поғоналари.

Стратегия фақат олий раҳбарият миқёсидагина ишлаб чиқилиши мумкин эмас. Уни ишлаб чиқишнинг қуйидаги тўртта поғонасини ажратиб олиш мақсадга мувофиқдир:

- корпорация миқёси,
- бўлинмалар миқёси
- функционал миқёси
- қуйи поғона менежерлари (дала командирлари).

Фирмада стратегия ишлаб чиқишнинг иерархияси

Фирма стратегиясини ишлаб чиқишнинг асосий поғоналари

Поғона	Ишлаб чиқишга (қарор қабул қилишга) жавобгарлар	Ишланманинг мазмуни
Корпоратив стратегия	Ижрочи директор, асосий вице-директорлар (қарорлар директорлар кенгаши томонидан қабул қилинади / қайта кўриб чиқилади)	Хўжаликнинг ўрта бўғини портфелини ташкил қилиш ва бошқариш. Хўжаликнинг ўрта бўғини синергизмини рақобатли устунлик сифатида таъминлаш. Инвестицион имтиёزلарни аниқлаш ва энг манфаатли тармоқларда ресурсларни бошқариш. Хўжаликнинг ўрта бўғини раҳбарларининг асосий стратегик ёндашувларини қайта кўриб чиқиш / текшириш / умумийлаштириш
Хўжаликнинг ўрта бўғини стратегияси	Бош менежер /Хўжаликнинг ўрта бўғини бошлиқ (қарорлар фирма раҳбарияти томонидан қабул қилинади / қайта кўриб чиқилади)	Муваффақиятли рақобатлашишга ҳамда рақобатда устунликка эришишга қаратилган ҳаракатлар ва ёндашувларни белгилаб олиш. Ташқи шартларнинг ўзгаришига жавоб реакцияларини шакллантириш. Асосий функционал хизматларнинг стратегик ташаббусларини умумлаштириш. Ўзига хос муаммоларни ҳал қилиш
Функционал стратегия	Функционал менежерлар (қарорлар одатда СЗХ раҳбарияти томонидан қабул қилинади / қайта кўриб чиқилади)	Бизнес стратегиясини қўллаб-қувватлашнинг функционал ёндашувларини ташкил қилиш ва ИТТКИ, ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, ходимлар билан ишлаш соҳаларида функционал мақсад ва стратегияларга эришиш. Қуйи босқичдаги менежерларнинг асосий ёндашувларини қайта кўриб чиқиш / текшириш / унификациялаш
Тезкор стратегия	Дала бўлинмаларининг раҳбарлари / қуйи даража менежерлари, шу жумладан функционал менежерлар (қарорлар функционал бўлимларнинг бошлиқлари томонидан қабул қилинади, қайта кўриб чиқилади)	Дала бўлинмалари ва функционал бўлимларнинг мақсадларига эришиш учун функционал ва хўжаликнинг ўрта бўғини стратегияларни қўллаб-қувватлашга қаратилган тор соҳадаги ва махсус ёндашувлар ва чора-тадбирларни ишлаб чиқиш

Компания стратегиясини аниқлашга қўллаб омилар таъсир қилади. Бу омиларнинг ўзаро таъсири ҳар бир тармоқда ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, вақт давомида ўзгариб туради. Стратегияни белгиловчи омилар доим бир-биридан фарқ қилади. Фирма ҳамиша ҳам ўзи хоҳлаган стратегияни танлай олмайди. Унинг ҳаракатлари қонун , давлат сиёсати, ижтимоий тартибланиш ва жамият мавқеи билан чегараланади.

Стратегияни ижтимоий талабларга мослаштириш қуйидагиларни назарда тутди:

4) жамият манфаатлари ва одоб меъёрлари доирасида ишчанлик кўрсатиш;

5) ижтимоий афзалликлар ва жамият эҳтиёжларига ижобий қараб ўз фаолиятини тартибга солиш;

6) тартиблаштирувчи меъёрлар билан зиддиятга бормаслик учун зарур ҳаракатларни ўз вақтида амалга ошириш;

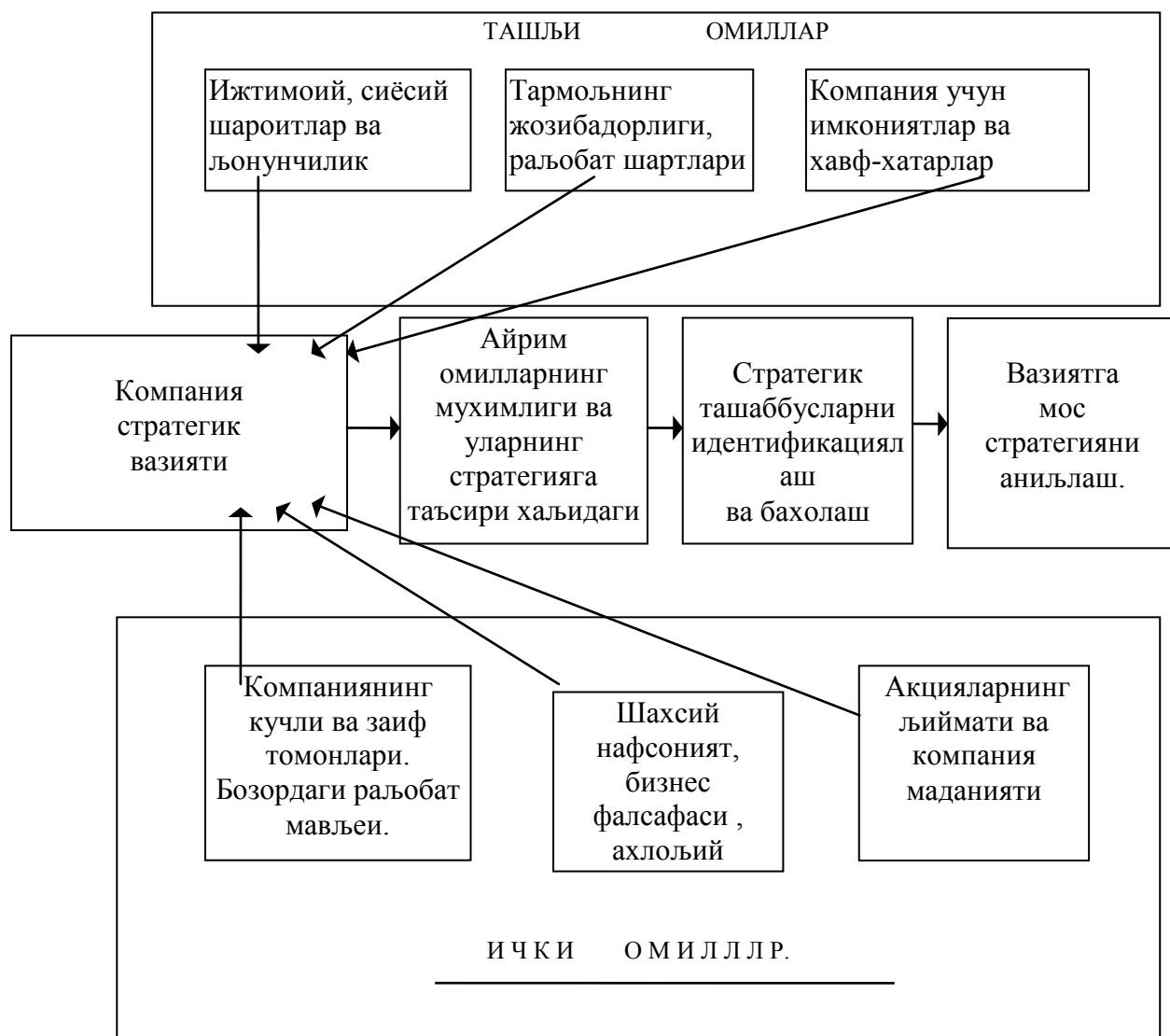
4) акциядорлар манфаати ва жамият манфаатлари ўртасида мувозанатни сақлаш;

5) жамиятда компаниянинг фуқаролик позициясини таъминлаш.

Тармоқнинг жозибадорлиги ва рақобат даражаси стратегияни белгилашга катта таъсир кўрсатади. Компания стратегиясини шугулланилмаган соҳага асослаб қуриш мутлақо ярамайди. Стратегия компаниянинг яхши билган ишига асосан қурилиши лозим.

Стратегияда ҳисобга олиниши ва аслида уни белгиловчи бирламчи омилларнинг оддий модели 5-расмда келтирилган. Бу омилларнинг ўзаро таъсири одатда комплекс характерга эга бўлиб, тармоқ ва компания учун алоҳида фарқланади.

Одатда, ички ва ташқи вазият уртасидаги фарқ аниқ бўлмаса, рақобатли устунликка эришилмаса, компаниянинг фаолияти яхшиланмаган бўлса, стратегиянинг ўзи муваффақият келтирмайди.



Стратегия тузишга ёндошувлар қуйидагича бўлади:

2) Бош стратегик ёндошув - бунда стратегияни бошлиқнинг ўзи ишлаб чиқади. Бундай ҳолда бошқарувчи ахволни баҳолашга, муқобил стратегияларга ва стратегия деталларига кучли таъсир килувчи асосий стратегик ва асосий тадбиркор сифатида чиқади.

2) Ваколатларни бериш ёндошуви - бунда стратегияни тузиш ходимларга ёки комиссияга топширилади. Бундай ҳолда масъул бошқарувчи стратегияни ишлаб чиқишни бошқаларга, асосан, стратегик режалаштириш бўйича персоналга ёки ишонч билдирилган ходимлардан тузилган махсус комиссияга топширади.

3)Қўшма (коллаборацион) ёндошув - бу аввалги икки ёндошув уртасидаги оралик вариант. Бундай усулнинг энг кучли томони шундаки, стратегияни ишлаб чиқиш кимларга топширилган бўлса, уни ушаларнинг узлари бажаришлари керак бўлади.

4)Ташаббусли ёндошув. Бундай ёндошувда бошқарувчи келишилган стратегияни ишлаб чиқиш учун стратегия деталларини ишлаб чиқишдан ҳам, «гоялар генераторлари» гуруҳини бошқаришдан ҳам манфаатдор эмас. Билакс, бошқарувчи оқилона стратегияни ишлаб чиқиш, ҳимоя қилиш ва ҳаётга тадбиқ этиш учун менежерларни узларини сафарбар этади. Стратегияни ишлаб чиқиш учун бошқарувчилар фойдаланишлари мумкин бўлган турт асосий ёндошувнинг бирортаси ҳам энг яхши ёндошув сифатида юзага чиқмайди. Уларнинг ҳар бирини кучли ва кучсиз томонлари мавжуд.

Компания ва бошқарувчилар стратегияни ишлаб чиқиш бўйича вариантларни турлича бажарадилар. Компания эгаси томонидан бошқариладиган кичик компанияларда стратегияни ишлаб чиқиш норасмий кечади. Йирик фирмалар стратегияни ҳар йили режалаштириш ишлаб чиқишга мойилдир. Стратегияни белгилашнинг ташкилий жараёнида бошқарувчилар шахсан катнашадилар.

Стратегия маънавий жихатдан соғлом бўлиши керак. Компаниянинг ҳар бир ҳаракати ахлоқ-одоб, маънавият доирасида бўлиши лозим. Компания мулкдорлар, хизматчилар, харидорлар, етказиб берувчилар ва жамият олдида бурчлидир. Компаниянинг етказиб берувчилар олдидаги бурчи бозор муносабатларига қурилади. Компания билан етказиб берувчи ҳам шерик ҳам ўзаро рақибдир. Шунинг учун улар ўртасидаги муносабатлар аниқ белгилаб олиниши лозим.

Жамият назарида ҳар бир компания «яхши фуқаро» тушунчасига мос бўлиши, ўз вазифаларини ҳалоллик билан бажариши, яъни солиқларни ўз вақтида тўлаши лозим.

Муваффақият қозонишнинг сири қулай имкониятлар пайдо бўлган захоти улардан фойдаланишга тайёр туришдадир.

Агар стратегия компаниянинг ахволига мос бўлмаса, рақобат устунлиги яратилмаса, ишни яхшилашга ярамаса- бундай стратегия ғолибона стратегия дейилмайди. Ғолибона стратегиянинг 3 та белгиси бўлади:

- 4) мослик даражаси мезони;
- 5) рақобат курашида устунлик мезони;
- 6) ишнинг жадаллигини ошириш мезони;

Мослик даражаси мезони. Яхши стратегия унинг имкониятлари ва интилишлари, ички ва ташқи омиллар нуктаи назаридан компаниядаги вазиятга мос келмас экан, у шубҳалидир.

Рақобат курашида устунлик мезони. Яхши стратегия рақобатда барқарор устунликка эришишга олиб келади. Стратегия ёрдамида рақобат курашида канчалик катта устунликка эришилса, стратегия шунчалик кучли ва самарали бўлади.

Ишларнинг жадаллигини ошириш мезони. Яхши стратегия компания ишининг интенсивлигини оширади. Ишларни такомиллаштиришнинг иккита тури ута муҳим бўлиб, улар қуйидагилар:

3. Даромадлиликнинг ошиши.
4. Компаниянинг узок келажакдаги фаоллиги ҳамда рақобатбардошлигининг ошиши.

2.2. Корхона муҳитини таҳлил этиш

Стратегияни ишлаб чиқиш таҳлилга асосланган иш бўлиб, таҳлил 2 йўналишда олиб борилади:

1-Тармоқдаги вазият ва ундаги рақобатнинг шартлари.

2-Компания ичидаги вазият, унинг рақобатбардошлиги.

Тармоқлар ўзининг иқтисодий таърифи, улардаги рақобат ва ривожланиш истиқболлари бўйича бир - биридан фарқ қилади. Масалан: Илмий техника тараққиёти суръатлари юқори ва паст бўлиши мумкин. Хар бар тармоқ учун зарур бўлган капитал қўйилмалар хажми ҳам хар хил бўлади. Бозорлар эса маҳаллийдан тортиб дунё бозоригача фарқланади. Рақобат кучли ёки заиф бўлади. Талаб ҳам ўсиб боровчи ёки камайиб боровчи бўлади.

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатни таҳлил қилишда алоҳида усуллар қўлланилиб, бу усуллар тармоқда бўлаётган ўзгаришлар ва рақобат курашини баҳолаш имконини беради. Бунинг учун қуйидаги 7та саволга жавоб топиш лозим:

1. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар.
2. Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси.
3. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.
4. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жихатлари.
5. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари.
6. Рақобат қайси йўналишда боришини ким белгилайди?
7. Фойда олиш нуқтаи назаридан тармоқнинг жозибадорлиги

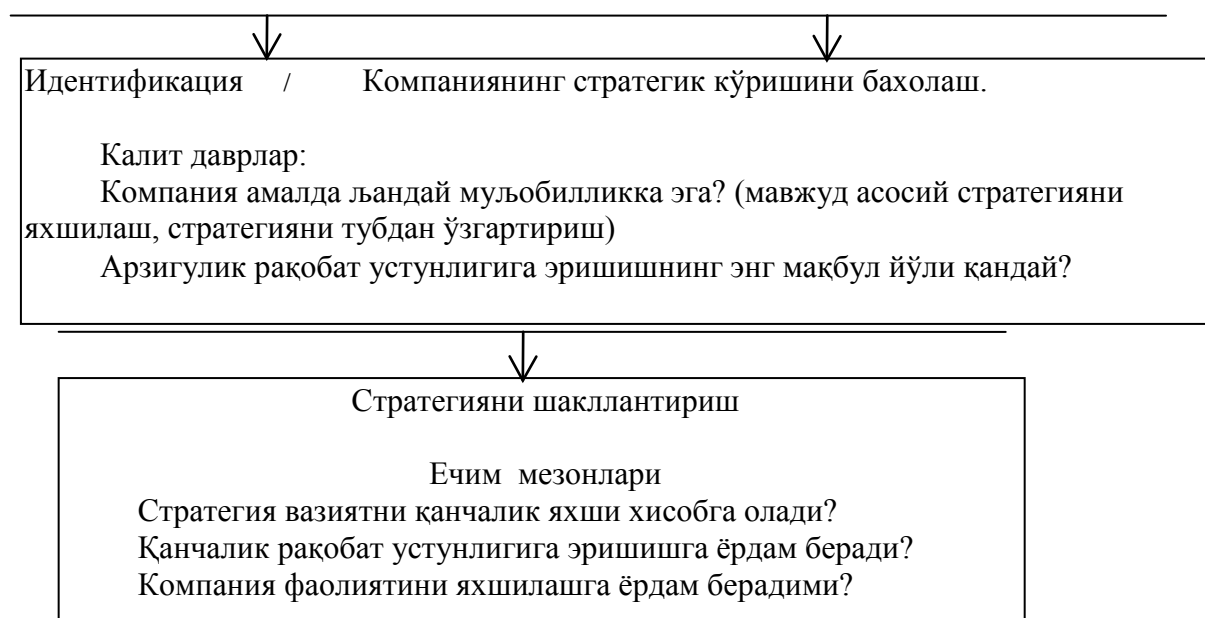
Вазият таҳлилининг мақсади компаниянинг ички ва ташқи муҳитига хос булган ва компаниянинг стратегик йўналиши ва имкониятларини энг ёрқин ифодаловчи жихатларни аниқлашдан иборатдир. Бунда асосий эътибор стратегияга оид бир қатор муҳим саволларга аниқ жавоблар топишга қаратилади. Сунгра бу саволлар компаниядаги стратегик вазиятнинг аниқ

манзарасини шакллантириш ва унинг стратегик хатти-ҳаракатларига муқобил вариантларни белгилаш учун фойдаланилади.

Якка бизнес билан шуғулланувчи компаниядаги стратегик вазиятни таҳлил қилиш усуллари келгусида купинча диверсияланган компаниянинг стратегиясини таҳлил қилишда ҳам фойдаланилади.

Якка бизнес билан шуғулланувчи компаниядаги ташқи вазиятни (макромухитни) таҳлил қилишда одатда соҳа ва рақобат таҳлилларида фойдаланилади. Вазиятни таҳлил қилишда фирманинг энг яқин атрофи (микромухити) урганилади. 6-расмда якка бизнес билан шуғулланувчи компания учун стратегик таҳлилнинг структураси келтирилган. Компания стратегик таҳлилининг мантикий ечими стратегияни танлашда муқобил вариантларга баҳо беришдир. Шундай қилиб, ушбу таҳлил стратегик режани шакллантиришнинг дастлабки нуқтасидир.

Тармоқ ва рақобат таҳлили. Таҳлил поғоналари. Тармоқ атрофининг асосий иқтисодий тарифини аниқлаш. Харакатлантирувчи кучларни идентификация қилиш. Рақобат даражасини баҳолаш. Компаниянинг тармоқдаги рақобат мавжесини баҳолаш. Бундан кейин рақобатда ким бир хил ҳаракат қилишини прогнозлаш. Мувоффақиятнинг калит омилларини аниқлаш. Тармоқнинг комплекс жозибадорлиги ҳақида ҳулоса.	Компанияларнинг вазият таҳлили. Таҳлил поғоналари. Замонавий стратегиянинг яроқлиқ даражасини баҳолаш. SWOT таҳлили ўтказиш. Фирманинг нисбий рақобат мавжесини баҳолаш. Компаниянинг нисбий баҳо мавжеси ва баҳо рақобатбардошлигини баҳолаш. Компания ечиши лозим бўлган стратегик ёндашувлар ва муаммоларни идентификация қилиш.
---	--



Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатнинг таҳлили асосий иқтисодий кўрсаткичларни ўрганишдан бошланади. Бу кўрсаткичлар қуйидагилардан иборат:

1. Бозор ҳажми.
2. Рақобат миқёси (махаллий , регионал, дунё).
3. Бозорнинг ўсиш суръатлари ва уни ривожланишининг қайси босқичда эканлиги.
4. Рақобатчилар сони ва уларнинг ҳажми.

5. Харидорлар сони ва уларнинг молиявий имкониятлари.
6. Интеграция қаерга қараб кетаяпти?
7. Технологик ўзгаришларнинг йўналиши ва суръатлари.
8. Тармоққа кириш ва ундан чиқиш осонлиги.
9. Рақобатчиларнинг махсулоти ва хизматларининг табақаланиш даражаси.
10. Компаниянинг ишлаб чиқариш ҳажми, транспортировка қилиш , маркетинг ва рекламани ташкил қилишда тежамкорликка эришиш имконининг борлиги.
11. Тармоқдаги «ўқитиш / тажриба» эгри чизиғи ижобий тэнденцияга эгами?
12. Тармоққа зарур бўлган капитал сармоялар қўйиляптими?
13. Тармоқдаги даромад даражаси умумий даромад даражасидан пастми ёки юқорими?

Ушбу кўрсаткичлар бўйича соҳанинг «портрети» тузиб, сўнг уни тахлил қилиб чиқиш мақсадга мувофиқдир. Бунинг учун ушбу жадвалда айрим иқтисодий кўрсаткичларнинг стратегик жихатдан муҳимлигига доир маълумотлар келтирилган.

Тармоқдаги асосий иқтисодий кўрсаткичларнинг стратегик аҳамияти

Кўрсаткич	Кўрсаткичнинг стратегик аҳамияти
Бозорнинг катталиги	Кичик бозорларда катта ва янги рақобатчиларни жалб қилиш тенденцияси кузатилмайди; катта бозорлар муайян тармоқларда рақобатли устунликни мустаҳкамлаш мақсадида турли компанияларни сотиб олмоқчи бўлган корпорацияларни ўзига жалб қилади.
Бозор ҳажмининг ортиши	Жадал суръатлар билан ўсиш янгиликларга олиб келади, ўсишнинг секинлашиши эса рақобатни кучайтиради ва заиф рақибларни курашдан чиқариб ташлайди.
Ишлаб чиқариш қувватларининг ортиқчалиги ёки танқислиги	Ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари харажатларни кўпайтириб, даромадни камайтиради, уларнинг танқислиги эса харажатларга оид тесқари тенденцияларга олиб келади.

Тармоқнинг даромадлилиги	Юқори даромадли тармоқлар ҳам янгиликларга олиб келади
Кириш/чиқиш тўсиқлари	Юқори тўсиқлар мавжуд фирмаларнинг мавқеини ва уларнинг даромадларини химоя қилади, тўсиқлар паст бўлганда эса янги фирмаларнинг кириб келиши уларга салбий таъсир қилади
Товар харидорлар учун қиммат	Кўпчилик харидорлар товарни энг паст нархларда сотиб оладилар
Стандартлаштирилган товарлар	Харидорлар бир сотувчидан бошқа сотувчига осон утишлари мумкин
Технологиянинг тез узгариши	Технология ва асбоб-ускуналарга ажратилган инвестициялар уларнинг эскириб қолиши туфайли узини окламай қолиши хавфи кучаяди.
Капиталга қўйилган талаблар	Катта талаблар инвестицияларга оид қарорларга танқидий муносабатда бўлади, инвестициялаш моменти муҳим бўлиб боради, кириш ва чиқиш тусиқлари кучаяди.
Вертикал интеграция	Капиталга қўйилган талаблар кучайиб боради, купинча рақобатли дифференциация ҳҳамда интеграция даражаси турлича булган фирмалар уртасидаги қиймат дифференциацияси кучаяди
Куламдан тежаш	Нарх буйича рақобатлашиш учун зарур булган бозор хажмлари катталашади.
Товарнинг тез янгиланиши	Товарнинг ҳаёт цикли қисқаради

«ГАРВАРД» университетининг профессори Майкл Портер тармоқдаги рақобатчи кучларни қуйидагича гуруҳлаган:

- 1.Тармоқ ичида сотувчилар ўртасидаги рақобат.
- 2.Бошқа тармоқдаги компанияларнинг ўз товарлари билан бу тармоқдаги харидорларни эгаллаб олишга ҳаракат қилиши.
- 3.Тармоқ ичида янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши.
- 4.Хом ашё ва бутловчи деталлар етказиб берувчиларнинг ўз шартларини ўтказишга уринишлари.
5. Харидорларни ўз шартларини ўтказишга уринишлари.

Бу таҳлил фирма мазкур тармоқда дуч келиши мумкин булган қулай имкониятлар ва хавф-хатарларни аниқлаб олиш мақсадида амалга оширилади.

Портер бунинг «бешта куч» моделини таклиф қилган (7-расм). У ушбу моделни асослаб берар экан, бу курсаткичларнинг таъсир кучи қанчалик юқори бўлса, мавжуд компанияларда нарх ва даромадни ошириш имконияти шунчалик кам булишини таъкидлаган эди. Бу кучларнинг заифлашиши эса компаниялар учун қулай имкониятларни вужудга келтиради. Компания уз стратегиясини узгартириб, ушбу курсаткичларни уз фойдасига ўзгартириши мумкин.

Потенциал рақобатчиларнинг кириш хавфи (Портернинг биринчи кучи) компаниянинг даромадларига таҳдид солиши мумкин. Иккинчи томондан, агар бу хавф кичик бўлса, компания нархларни ошириб, уз даромадларини купайтириши мумкин. Бу омилнинг рақобатчилик кучи кириш тусиқларининг (тармоққа кириш қийматининг) баландлигига кучли даражада боғлиқдир. Бундай тусиқларнинг учта асосий манбайи бор:

- харидорларнинг савдо маркасига содиқлиги (кириб келаётган компаниялар бунга катта инвестициялар эвазига бартараф қилишлари мумкин);

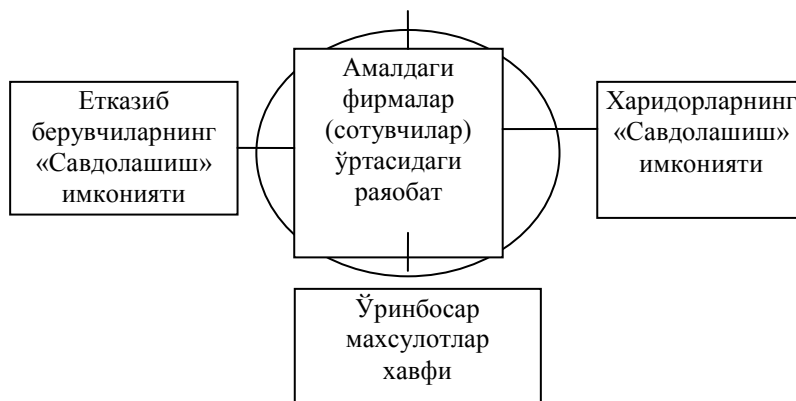
- харажатлар буйича мутлақ устунликлар (ишлаб чиқариш харажатларининг янада камлиги мавжуд компаниялар учун янги компаниялар эришиши қийин бўлган катта устунликлар беради);

- кулаждан тежаш (бундай устунликка одатда катта компаниялар эга бўладилар). У стандартлаштирилган маҳсулотни ёппасига ишлаб чиқаришда харажатларнинг камайтирилиши, хом ашё, материал ва таркибий қисмларни катта миқдорларда сотиб олишдаги чегирмалар, рекламага сарфланадиган харажатларнинг камайтирилиши ва хоказолар билан боғлиқдир. Буларнинг барчаси ишлаб чиқаришни энди бошлаётган компаниялар учун катта қийинчиликлар туғдиради.

Портер назарияси буйича иккинчи рақобатчи куч тармоқда мавжуд бўлган компанияларнинг рақобатлашувидир. Бу ерда ҳам учта омилнинг таъсирини курсатиб утиш мумкин:

- тармоқдаги рақобатнинг структураси;

- талабнинг шарт-шароитлари;
- тармоққа кириш тусиқларнинг баландлиги.



Тармоқдаги рақобатнинг структураси тармоқдаги консолидация даражасига (унинг фрагментланганлиги, олигополия ёки монополия шароитлари мавжудлиги) боғлиқдир. Фрагментланган тармоқда потенциал хатарлар қулай имкониятларга қараганда кўпроқ бўлади, чунки бундай тармоқларга кириб келиш нисбатан енгилдир.

Консолидацияланган тармоқларда одатда катта ва мустақил компаниялар фаолият кўрсатадилар. Бинобарин, бир компаниянинг рақобатчилик фаолияти бошқа рақобатчиларнинг бозордаги улушига бевосита таъсир қилади, натижада улар тезда бунга жавобан ҳаракат қилиб, рақобат кучаяди. Бундай компанияларнинг нарх уруши олиб бориш имконияти рақобатнинг асосий хатарли кучидир. Бундай ҳолларда компаниялар сифатдаги устунликлар бўйича рақобатлашишга интиладилар, яъни рақобатчилик уруши савдо маркасига содиқлик ва нарх уруши эҳтимолини камайтириш позицияларидан олиб борилади. Бундай тактиканинг муваффақияти тармоқда маҳсулотни табақалаш имкониятларига боғлиқдир.

Тармоқда талабнинг усиб бориши рақобатнинг сусайишига ва айти пайтда экспансия учун катта имкониятларнинг вужудга келишига олиб келади. Талаб бозор билан биргаликда усиб боради, компаниялар

инвестицияларнинг қайтиш тезлигини ошириш имкониятига эга буладилар, бу эса уларга булган эътиборни кучайтиради. Аксинча, усишнинг секинлашиши рақобатни кучайтириб юборади, компаниялар сотиш бозорларини фақат бошқа компаниялардан тортиб олиш хисобигагина қўлга киритишлари мумкин булиб қолади. Шундай қилиб, талабнинг камайиши - рақобатнинг кучайишига олиб келадиган асосий хатардир.

Тармоқда талаб камайган пайтда чиқиш тусиқлари жиддий хавфга айланади. Чиқиш тусиқлари иқтисодий ва эмоционал омиллар булиб, улар компанияни даромади жуда кичик булган холларда ҳам қўллаб-қувватлаб туради. Натижада ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари пайдо булади, бу эса нарх рақобатининг жонланишига олиб келади, чунки компаниялар бекор турган қувватлардан фойдаланишга уриниб, нархни пасайтириб юборадилар.

Одатда чиқиш тусиқлари қуйидагиларни уз ичига олади:

- асбоб-ускуналарга ажратилган инвестицияларни бошқа муқобил йуналишларга ишлатиб булмайди ва агар компания бу соҳани тарк этса, асбоб-ускуналарни ташлаб юборишга туғри келади;
- чиқиш қийматининг ишдан бушатиладиган ишчиларга тўланадиган маблағлар хисобига қатъий белгилаб қўйилганлиги;
- хўжаликнинг ўрта бўғинлари уртасидаги стратегик узаро муносабатлар, масалан, сенергизм ёки улар уртасидаги интеграция;
- тармоққа иқтисодий боғлиқлик; масалан, агар компания диверсияланмаган булса, у тармоқда қолишга мажбурдир.

Тармоқдаги фирмага таъсир қилаётган рақобат кучлари тармоқнинг хаёт цикли мобайнида узгариб, ривожланиб боради. Тармоқнинг жадал суръатлар билан усиши рақобат кучларини заифлаштириб қўяди. Бу босқичда экспансия ва бозор сохаларини эгаллаб олиш учун қулай имкониятлар мавжуд булади. Усиш секинлашган пайтда рақобатнинг ва айниқса нарх рақобатининг хавфи кучайиб кетади. Етуклик босқичида рақобат хавфи камаяди, нарх рақобатини нарх пешқадамларининг келишуви хисобига чеклаш имконияти вужудга келади. Шунинг учун бу босқичда

даромадлар нисбатан юқори булади. Бу босқичда нархга боғлиқ булмаган рақобат катта роль уйнаши мумкин бўлиб, у махсулотларни табақалаш устунликларидан фойдаланадиган компаниялар учун жуда муҳимдир. Таназзул босқичида вазият узгаради. Чиқиш тусиқлари юқори бўлса, рақобат айниқса кучаяди, даромад камаяди ва нарх уруши хавфи вужудга келади.

Портернинг учинчи кучи харидорларнинг «савдолашиш» имкониятидир. У энг яхши сифат ёки хизмат курсатишга булган талаб туфайли нархларга босим курсатиш хавфини вужудга келтиради. Заиф харидорлар эса, аксинча, нархларнинг усишига ва даромаднинг ортишига йул қўядилар.

Харидорлар қуйидаги ҳолларда айниқса кучлидирлар:

- етказиб берувчи соҳа бир неча кичик компаниялардан таркиб топган бўлиб, харидорлар кам булганда;
- харидорлар товарларни катта миқдорда сотиб олганда;
- тармоқ ўз фаолият туридан келиб чиққан ҳолда харидорларга кучли даражада боғлиқ булганда;
- харидорлар бир неча етказиб берувчи тармоқлар ичидан энг паст нарх таклиф қилаётган биттасини танлаш имкониятига эга булганда (бу ушбу тармоқда нарх рақобатини кучайтиради);
- харидорлар учун турли компаниялардан товар сотиш олишни иқтисодий жихатдан яхлит битта харид деб қараш мумкин булганда ва хоказо;

Туртинчи рақобат кучи етказиб берувчиларнинг босим курсатишидир. Бу босим натижасида етказиб берувчилар нархларни кутариш билан тахдид солиб, компанияларни етказиб берилаётган махсулот миқдорини камайитишга мажбур қилади ва даромадни пасайтиради. Бунга муқобил равишда - заиф етказиб берувчилар уз махсулотларига булган нархни пасайитишга ва юқорироқ сифатни талаб қилишга имкон берадилар. Қуйидаги ҳолларда етказиб берувчилар томонидан курсатиладиган босим айниқса кучли булади:

- етказиб берилаётган махсулотнинг урнини боса оладиган товарлар кам булиб, у компаниянинг ишончли махсулоти булганда;

- тармоқдаги компаниялар таъминотчи фирмалар учун муҳим булмаганда;

- етказиб берилаётган махсулотларнинг сифати юқорилиги туфайли компанияларнинг бошқа махсулотга утиши қимматга тушганда;

- етказиб берувчилар илгари томон вертикал интеграцияланиш хавфидан фойдаланганда;

- сотиб олувчи компаниялар орқага томон вертикал интеграцияланиш хавфидан фойдалана олмаганда.

Бешинчи рақобатчи куч товарнинг урнини босувчи махсулотларнинг пайдо булиш хавфидир. Товарнинг урнини тулиқ боса оладиган махсулотларнинг мавжудлиги жиддий хавф туғдиради ва компаниянинг нархларини ҳамда даромадларини чеклаб қўяди. Аммо, агар компания махсулотларининг урнини боса оладиган товарлар кам булса, компания нархларни ошириши ва қўшимча даромад олиши мумкин. Компаниянинг стратегияси бу фактдан фойдалана олиши лозим.

Тармоқдаги рақобат даражасига кўра қуйидагиларга бўланади:

1. Шавқатсиз рақобат
2. Интенсив рақобат
3. Меёрдаги рақобат
4. Жалб қилувчи заиф рақобат

Бозорга янги кириб келган фирма янги ишлаб чиқариш қувватига эга бўлиши, айрим ҳолларда каттагина ресурсларга эга бўлиши мумкин. Бундай фирмалар бозорда ўз ўрнини топиб эгаллаш учун курашади. Бозорда янги рақобатчининг пайдо бўлиши қуйидаги омилларга боғлиқ:

1. Бозорга кириш йўлидаги тўсиқлар:
 - Бозорда ишлаётган компанияларнинг реакцияси:
 - Бозорга кириш йўлидаги тўсиқлар қуйидагича бўлади:

- Ишлаб чиқариш миқёсининг тежамкорлиги (бундай устунлик бозорда ишлаётган катта хажмга эга бўлган компанияларда бўлади. Янги фирма эса бозорга бирданига катта хажм билан чиқолмайди.)
- Технология ва НОУ ХАУ га эришишнинг имконияти йўқлиги:
- «Ўқитиш/Тажриба» эгри чизигининг самараси:
- Харидорларнинг маълум маркаларига мойиллиги:
- Корхона хажмларига боглиқ бўлмаган харажатларнинг тенг эмаслиги:
- Сотиш каналларига кира олиш:
- Назорат қилувчи органларнинг харакатлари . (лицензия, рухсатномалар)
- Тарифлар ва тарифдан ташқари чеклашлар (демпингга қарши қонунчилик, маҳаллий фирмаларнинг мажбурий қатнашишлари)

3-боб. САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА СТРАТЕГИК РИВОЖЛАНИШ ЙЎЛЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

3.1. Стратегияни амалга ошириш ва назорат этиш

Компаниянинг стратегик истиқболи учун кучли жихатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жихатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жихатларни куриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин бўлган ишларга яхши мослашган булиши лозим. Компаниянинг узига хос жихатларини аниқлаш алоҳида аҳамият касб этади. Бу эса стратегияни шакллантириш учун муҳимдир, чунки:

- ноёб имкониятлар фирмага бозордаги қулай вазиятлардан фойдаланиш имкониятини беради;

- бозорда рақобат устунликларини вужудга келтиради;

- потенциал жихатдан стратегиянинг асосини ташкил этиши мумкин.

Тармоқдаги қулай имкониятларни компаниянинг қулай имкониятларидан фарқлаш керак. Тармоқдаги устивор ва қайта пайдо бўлаётган қулай имкониятлар рақобат устунлигига эга бўлган ёки ушунга учун бошқа имкониятлари бўлган компаниялар учун айниқса мос келади.

SWOT-таҳлил қуйидаги саволларга жавоб топишга ёрдам беради:

- компания ўз стратегиясида узининг ички кучли томонларидан ёки устунликларидан фойдаланадими? Агар компаниянинг ҳеч қандай ажралиб турувчи устунликлари бўлмаса, унинг қандай потенциал кучли жихатлари ана шу устунликларга айланиши мумкин?

- компаниянинг заиф жихатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жихатлардан фойдаланишга имкон бермайдими? Стратегик жихатдан келиб чиққан ҳолда қайси заиф жихатларга тузатиш киритиш керак?

- қандай қулай шароитлар компанияга муваффақият қозонишга имконият яратади? Шунинг қайд қилиб утиш лозимки, фойдаланиш усуллари бўлмаган қулай имкониятлар саробдан бошқа нарса эмас. Фирманинг кучли ва заиф томонлари унинг бошқа фирмаларга қараганда қулай имкониятлардан фойдаланишга яхшироқ ёки ёмонроқ даражада мослашишига ёрдам беради.

- менежерни қайси таҳдидлар кўпроқ ташвишлантириши керак? У ҳимояни яхши ташкил қилиш учун қайси стратегик чора-тадбирларни амалга ошириши лозим?

Стратегик қиймат таҳлили.

Компанияда юзага келган вазиятни энг аниқ курсатадиган индикаторлардан бири - унинг ўз рақобатчиларига нисбатан нарх позициясидир. Бу айниқса маҳсулоти кам дифференциялашган тармоқларга

таъаллуқли бўлиб, компания ҳар қандай шароитда ҳам уз рақиблардан орқада қолмаслиги керак, акс ҳолда рақобатли позицияни қўлдан бой бериб қўйиши мумкин. Рақобатчиларнинг харажатларидаги фарқларга қуйидагилар сабаб бўлиши мумкин:

- хом ашё, материаллар, таркибий қисмлар, энергия ва шу кабиларнинг нархларидаги фарқлар;
- асосий технологиялар, асбоб-ускуналарнинг ёшидаги фарқлар;
- ишлаб чиқариш бирликларининг катталиги турлича булганлиги, ишлаб чиқаришнинг кумулятив таъсири, ишлаб чиқариш унумдорлик даражалари, турли солиқ шароитлари, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш даражаси ва хоказолар туфайли ички таннархлардаги фарқлар;
- инфляция ва валюта курсларининг узгаришига кучли боғлиқлик;
- транспорт харажатларидаги фарқлар;
- тақсимот каналларига сарфланадиган харажатлардаги фарқлар.

Стратегик қийматли таҳлилда асосий эътибор фирманинг уз рақибларига нисбатан қиймат позициясига қаратилади. Бундай таҳлилнинг бирламчи таҳлилий ёндашуви қиймат занжирини яшаш бўлиб, ушбу занжир хом ашёдан пировард истеъмолчиларнинг нархларигача булган қиймат манзарасини акс эттиради. Ушбу жадвал ҳаракатлар/харажатлар занжирида рақобатчи фирмалар бир-биридан энг катта фарқ қиладиган учта асосий соҳа борлигини курсатади: таъминот соҳаси, тақсимот каналларининг илғор қисмлари, компаниянинг уз ички фаолияти. Агар фирма занжирнинг орқа ёки олдинги қисмларида рақобатбардошликни кулдан бой берса, у рақобатбардошликни тиклаш мақсадида уз ички хатти-ҳаракатларини узгартириши мумкин.

Хатти-харажатларнинг соҳалар бўйича қиймат занжири.



Қиймат бушлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, фирма куйидаги олти хил стратегик хатти-харажатларни амалга ошириши мумкин:

- етказиб берувчилар билан узи учун қулай нархлар туғрисида келишиб олиши;
- етказиб берувчилар билан уларнинг харажатларини камайтириш мақсадида иш олиб бориши;
- моддий харажатларни назорат қилиш учун орқага томон интеграцияланиши;
- арзонроқ ўринбосар таркибий қисмлардан фойдаланишга уриниши;
- тақсимотнинг нархлари мақбул булган янги манбаларини топиши;

- занжирнинг бошқа қисмларида тежамкорлик эвазига фарқни камайтиришга уриниши мумкин.

Қиймат буйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички сохаларида булса, қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;
- ишчиларнинг ва қимматбаҳо асбоб-ускуналарнинг меҳнат унумдорлигини кутаришга уриниш;
- баъзи технологик жараёнларни фирманинг узида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ булиш-булмаслигини урганиб чиқиш;
- ресурсларни тежовчи технологик янгиликларни инвестициялаш;
- қийматнинг хавф туғдираётган таркибий қисмларини ишлаб чиқариш ва асбоб-ускуналарга янги инвестициялар объекти сифатида куриб чиқиш;
- маҳсулотнинг қийматини камайтириш мақсадида уни янгилаш ва хоказо;

Фирманинг рақобат позицияси кучини баҳолаш.

Қиймат, рақобат позициясини баҳолашга қўшимча равишда компаниянинг рақобат позицияси ва рақобатчилик кучини умумий таҳлил қилиш ҳам талаб қилинади. У қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- фирманинг бугунги рақобат позицияси қанчалик кучли?
- бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат позициясининг қандай узгаришини кутиш мумкин?
- фирманинг қандай рақобат устунликлари бор?

Фирманинг рақобат прозицияларини баҳолаш учун муваффақиятнинг асосий омиллари буйича балли баҳолар шкаласидан фойдаланилади. Бунда фирма ва унинг рақиблари буйича ана шундай омиллар солиштириб курилади.

Умумий қоида: компания узининг рақобатдаги кучли жихатларини купайтириб бориши ва узининг рақобатчиликдаги заиф жихатларини химоя

килиши керак. У уз стратегиясида узининг кучли жихатларига таяниши ва заиф жихатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни куриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жихатлари рейтинги хужумнинг қайси томондан булишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини курсатади.

Агар айнан компания рақобатда кучли булган жихатларда рақиблар заиф булса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини куриш лозим.

Фирманинг рақобат позициясидаги кучли ва заиф жихат белгилари

Устунлик белгилари	Заифлик белгилари
Мухим фарқ қилувчи устунликлар	Реал фарқ қилувчи устунликларнинг йуқлиги
Бозор улушининг катталиги (ёки бозорда пешқадамлик)	Бозордаги асосий рақибларга нисбатан йуқотишлар
Изчил ёки ажралиб турувчи стратегия	Аниқ стратегияратегиянинг йуқлиги
Истеъмолчилар сонининг усиши ва уларнинг содиқлиги	Истеъмолчилар олдида обрунинг пасайиши
Пешқадамларнинг стратегик гуруҳида булиш	Ўз позицияларини қўлдан бой бераётган стратегик гуруҳга тушиб қолиш
Тез ушиб бораётган бозор сегментларида концентрацияланиш	Бозор потенциали энг катта булган сохалардаги заифлик
Нархдаги устунлик	Таннархи юқори булган товарлар ишлаб чиқариш
Даромад уртачадан юқори	Даромадларнинг усиши уртачадан паст
Маркетинг маҳорати уртачадан юқори	Бозорда муваффақият қозонишнинг асосий омиллари кам
Технологик ва инновацион қобилиятлар уртачадан юқори	Махсулотлар ишлаб чиқишда суствлик, сифатнинг яхши эмаслиги
Хавф-хатарларга ташаббускор, тадбиркорларча ёндашув	Вужудга келаётган тахдидларга нисбатан яхши позициянинг йуқлиги
Қулай имкониятларни купайтириш позицияси	Асосий рақибларга нисбатан йуқотишлар

Компаниянинг рақибларга нисбатан стратегик кучини баҳолашнинг намунаси. (рейтинг шкаласи: энг заиф - 1, энг кучли - 10, қавс ичида - салмоқнинг рейтинг баҳосига кўпайтмаси)

МАО / Куч бирлиги	салмоқ	Ўрганилаётган Компания	А рақиб	Б рақиб	В рақиб
Махсулотнинг сифати/ишланиши	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Нуфуз / имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Материаллар / қиймат	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологик санъат	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Ишлаб чиқариш кувватлари	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг / тақсимот	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Молиявий ресурслар	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Нисбий қиймат позицияси	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Нарх буйича рақобатлаша олиш	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Куч рейтинги		(6,15)	(7,30)	(7,35)	(4,60)

Стратегия қанчалик яхши амалга оширилаётганини баҳолаш учун қуйидагилар муҳим:

- 1)компаниянинг рақобатчилар орасидаги ўрнини аниқлаш;
- 2)компаниянинг тармоқдаги рақобат чегараларини аниқлаш;
- 3)компаниянинг ишлаб чиқариш, маркетинг, молия ва кадрлар соҳасидаги функционал стратегияларини баҳолаш;

Компания стратегик ва молиявий ҳолатининг кўрсаткичлари қуйидагилардан иборат:

- 1)компаниянинг бозордаги улуши ва тармоқдаги ўрни;
- 2)фойда ҳажми ошадими, камаядими ва у рақобатчиларнинг шундай кўрсаткичларига нисбатан қандай;
- 3)сармоялар соф фойдасининг ўзгариш тенденцияси;
- 4)компаниянинг сотувлари умумий бозордагига нисбатан тез ўсаяптими ёки секин ўсаяптими;

- 5) кредитлар хажми;
- 6) фирманинг харидорлар назаридаги обрўси, унинг имиджи;
- 7) компаниянинг технология, инновация, сифат ва харидорларга хизмат кўрсатишда етакчилиги ва хоказо.

Кулланилаётган стратегияни баҳолаш.

Кулланилаётган стратегияни баҳолаш учун компания қандай стратегияга амал қилаётганлигини тушуниб олиш лозим - бу:

- арзон нарх воситаси билан пешқадамлик қилиш;
- рақобатчилардан фарқ қилиб туриш;
- истеъмолчиларнинг тор гуруҳларига ёки маркетинг бушлиқларига ихтисослашиш.

Тармоқдаги рақобатли вазиятнинг яна бир характеристикаси вертикал интеграцияланиш даражаси ва бозорнинг географик куламидир. Бу ерда ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, ишчи кучидан фойдаланиш соҳаларидаги ёрдамчи стратегияларни таҳлил қилиш лозим.

Бунга қўшимча равишда компания стратегиясининг айрим рақобатли устунликларни таъминлаш мақсадида рақобатли позицияни яхшилашга имкон берадиган сунгги амалиётини таҳлил қилиб чиқиш керак.

Стратегик фаолиятнинг энг аниқ курсаткичлари қуйидагилардан иборат:

- фирма назорат остига олган бозор улушининг катталашиши ёки кичрайиши;
- фирма оладиган даромад хажмининг усиши ёки усмаётганлиги ҳақда бу даромаднинг рақобатчиларга нисбатан қай даражада эканлиги;
- фирмада соф фойда тенденциялари ҳамда инвестицияларнинг қайтиш тезлиги қандай;
- фирмада савдо хажмининг бозордаги умумий усишга нисбатан тез ёки секин усаётганлиги ва хоказо.

Табиийки, энг яхши стратегия ҳеч қандай радикал узгаришларни талаб қилмайдиган стратегиядир.

Куч - бу шундай хусусиятки, компанияга қўшимча имкониятлар беради. Бу куч маҳоратда, сезиларли тажрибада, қимматли ташкилий ресурсларда ёки аниқ имкониятларда, фирмага бозорда устунлик яратиб берувчи ютуқларда бўлиши мумкин. Куч шунингдек, бозорда рақобатчиликни кучайтириш тажрибасига эга бўлган бошқа бир компания билан қўшилиши ёки шерикчилик қилиш йўли билан ҳам яратилиши мумкин.

Заифлик - бу компания фаолияти учун зарур булган ниманингдир етишмаслиги, компания қила олмайдиган қандайдир иш ёки компанияни ноқулай вазиятга солиб қўядиган шароит. Компаниянинг кучли ва заиф жихатлари аниқлангач, ҳар иккала рўйхат ўрганилиши ва баҳоланиши лозим. Бунинг учун SWOT тизими қўлланилади (таҳлил, харажатлар таҳлили, имкониятлар ва бошқалар таҳлили) . Бунда куч ва заифлик баланси тузилади. Компаниянинг энг муҳим ютуғи - бу рақибларига нисбатан компания яхши бажара оладиган ишдир.

Компания ахволи таҳлилининг муҳим қисми - бу фирма харажатларининг рақобатга бардошлилигини аниқлашдир. Баҳолардаги фарқларнинг келиб чиқиш сабаблари хилма-хил бўлиши мумкин. Уларнинг энг муҳимлари қуйидагилар:

- 1) хом ашёлар, бутловчи қисмлар, қувватлар ва бошқа товарлар нархларидаги фарқ;
- 2) технологиянинг турлилиги ва жихозлар ёшининг турлилиги;
- 3) ишлаб чиқариш харажатларининг турлилиги;
- 4) рақибларнинг инфляцияга ва хорижий валюталар алмаштирув курсларининг ўзгаришига боғлиқлик даражасининг турлилиги;
- 5) маркетинг харажатларининг турлилиги;
- 6) транспортировка харажатларининг турлилиги ;
- 7) сотиш шаҳобчаларини ташкил этиш харажатларнинг турлилиги.

Рақобатга бардошли бўлиш учун компаниянинг харажатлари рақиблар харажатларига тенг ёки ундан паст бўлиши лозим. Бунинг учун компания

қийматлар занжирининг ҳар бир бўғинида таҳлил ўтказилади. Қиймат яратувчи занжир қуйидагилардан иборат бўлади.

Асосий фаолият доирасида:

моддий-техника таъминоти;
тайёрлаш;
товарларни истеъмолчиларга етказиш;
сотиш ва маркетинг;
хизмат кўрсатиш;

Қўшимча фаолият доирасида:

тадқиқотлар ва ишланмалар, технологиялар ва тизимларни ривожлантириш;
инсон ресурсларини бошқариш;
умумий бошқариш;

Харажатларни тўғри баҳолаш учун менежер 4 та ишни бажариши лозим:

фирманинг қийматлар занжирини тузиш;
занжир ичида турли участкалар ўртасидаги алоқани ўрганиш;
бозорда муваффақият келтирувчи фаолият турларини аниқлаш;
солиштира баҳолаш ўтказиш;

Компаниянинг рақобатга бардошлилигини аниқлаш учун қийматлар занжиридан фойдаланиш етарли эмас. Компаниянинг рақобатчилик кучи ва позицияси чуқурроқ таҳлил қилиниши лозим. Бунинг учун қуйидагилар аниқланади:

ҳозирги вақтда компания ўзининг рақобат позициясини қанчалик қаттиқ ушлаб турибди;

амалдаги стратегия сақланиб қолса компания рақобат позициясининг мустаҳкамланиш ва заифлашиш истиқболи қандай;

асосий рақиблар ичида компания қандай ўринга эга;

ҳозирги вақтда компания асосий рақиблардан устунми ёки орқадами;

тармоқнинг ҳаракатлантирувчи кучлари, рақобат босимлари, рақобатчиларнинг кутилаётган қадамларидан келиб чиқиб компания ўзининг позициясини химоя қила оладими;

Бу саволларга жавоб топиш учун қуйидагиларни бажариш лозим:

- 1-қадам - тармоқдаги муваффақиятнинг калит омиллари рўйхати тузилади;
- 2-қадам - ҳар бир кўрсаткич бўйича компания ва унинг рақибларига баҳо берилади;
- 3-қадам - рақибларнинг кучли томонларига берилган баҳо умумлаштирилади;
- 4- қадам - рақибларнинг рақобатда устунлик ёки заиф жihatлари ҳақида ҳулоса чиқарилади;

Юқоридаги таҳлил натижасини ўрганиб, менежерлар нимага эътибор бериш кераклигини аниқлашлари лозим. Компаниянинг заиф жойини топа билиш, ана шу заифликларни бартараф қилиш чораларини ишлаб чиқиш менежерларнинг асосий вазифасига айланади. Ушбу вазифани муваффақиятли бажариш учун менежерлар қуйидаги саволларга жавоб топишлари лозим:

- 1)тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларни ҳисобга олганда фирманинг бугунги стратегияси маъқулми;
- 2)фирманинг амалдаги стратегияси тармоқнинг келажакдаги муваффақиятнинг калит омилларига мос келадими;
- 3)тармоқдаги 5 та рақобат кучларидан амалдаги стратегия яхши химоя қиладими;
- 4)қандай вазиятларда бугунги стратегия компанияни ташқи хавфлар ва ички заифликлардан химоя қила олмайди;
- 5) бир ёки бир нечта рақибларнинг ҳужуми компанияга зарар етказа оладими, агар етказа олса қандай зарар етказа олади;
- 6)компания рақобат устунлигига эгами ёки у рақобатчиликдаги камчиликларни тугатиш учун янаям кўпроқ ишлаши керакми;
- 7)бугунги стратегиянинг кучли ва заиф томонлари нималардан иборат;

8)компаниянинг рақобат позициясини кучайтириш учун қўшимча чоралар кўриш лозимми;

Ушбу саволларнинг жавоблари компания амалдаги стратегиясини давом эттиргани маъқулми ёки стратегияни тубдан ўзгартириш лозимми деган саволга жавоб беради.

Вазият тахлилининг сунгги босқичида компаниянинг иш режасини ташкил қилувчи барча муҳим стратегик ёндашувлар аниқланади. У бажарилган вазият тахҳлилига таяниши ва қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- мавжуд стратегия тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларга мосми?
- мавжуд стратегия тармоқнинг келгусидаги муваффақият омиллари билан қанчалик кучли боғлиқ?
- мавжуд стратегия ҳозир ва илгари эмас, келгусидаги бешта рақобат кучидан қанчалик яхши ҳимояланган?
- мавжуд стратегия компанияни ички хатарлар ва ташқи заифликлардан ҳимоялай оладими?
- компания бир ёки бир нечта рақибларнинг ҳужумларидан ҳавфсираши керакми?
- компаниянинг қиймат позициясини яхшилаш, ижобий имкониятларни қупайтириш ёки унинг рақобатли позициясини яхшилаш учун қўшимча чоратadbирларни амалга ошириш керакми?

3.2. Корхона стратегиясининг самарадорлиги

Купчилик компаниялар уз фаолиятларини катта булмаган тор ихтисосли корхона сифатида махаллий ва худудий бозорларга хизмат курсатиб бошлайдилар. Бошлангич боскичда махсулот ассортиментини катта булмайди, уз маблағлари чекланган, ракобат позициялари заиф булади. Куп ёш компаниялар бозордаги улушини ошириб ва харидорлар эътиборини козона бориб, одатда сотув хажмларини оширишга ҳаракат қиладилар. Нарх, сифат, хизмат курсатиш ва реклама харидорлар манфаатларига бўйсундирилади.

Кейинги боскичда географик экспансия учун имкониятлар ахтарилади. У шундай давомийликда кечади: махаллий, худудий-миллий-халқаро бозорлар. Бозорларга кириб бориш даражаси рентабеллик даражасига боглик равишда узгариб туради.

Компания бир тармокнинг имкониятларидан фойдаланиб, даромад олиб турар экан, диверсияни амалга оширишнинг ҳеч қандай зарурияти йук. Лекин, усиш салоҳияти қискариб борар экан бошқа соҳалар фаолиятига диверсия қилиш стратегик жихатдан узини оклайди ёки тугри булади.

Бундай стратегик имкониятлар турличадир. Компания турдош тармок каби узини бутунлай янги булган тармокқа ҳам диверсия қилиши мумкин. Бунини катта ва катта булмаган хажмларда амалга ошириш мумкин.

Бизнеснинг бир турида фаолият курсатаётган компаниялар узок йиллар диверсиясиз амал қилиб ҳавас қиларли натижаларга эришишлари мумкин. Бунга мисоллар куп. Бир соҳада концентрация - жамланиш қатор фойдали ташкилий ва бошқарув устунликларига эгадир. Биринчидан, концентрация «биз қиммиз ва нима билан шугулланамиз» деган саволдаги мавҳумийликни истисно қиладди. Бунда барча қуч бизнеснинг бир турига йуналтирилади ва раҳбариятнинг ҳатти-ҳаракатлари бошқа соҳаларга «сочиқиб кетиш» эҳтимоли булмайди.

Иккинчидан, бир сохада жамланиш жиддий рағбатлар борлигини кузда тутати. Улар менежерларни бир дакикалик фойда олишга эмас, фирманинг тармоқдаги рақобат позицияларини узок келажакда ҳам мусиакхамлашга рағбатлантиради.

Бошқа томондан, бир йуналишда жамланиш, унинг харакатларини бир томонга йуналтириш компания учун катта таваккалчилик булиб хисобланади. Образли килиб айтганда «унинг, фирманинг барча тухумлари бир саватда булади».

Секин усаётган тармоқ шароитида кучли компаниялар диверсияни бошлаш учун нақд пул ортикчалигидан фойдаланиш имкониятини куриб чиқишлари керак. Диверсияни бошлаш масаласи кisman компаниянинг мазкур тармоқда усиш имкониятларига, кisman унинг рақобат позицияларига богликдир. Фирма узининг асосий устунликларидан самарали фойдалана оладиган сохаларга диверсия килиши энг яхши стратегия булиб хисобланади. Лекин фирма учун бутунлай янги булган тармоқларга диверсиялаш, турдош тармоқларнинг бирортасига ҳам усиш истикболларини таъминлай олмай колган такдирда кузда тутилиши керак. Шундай килиб, «качон диверсиялаш керак?» деган масалани хал этиш, бир томондан фирманинг бозордаги рақобат позициясига, бошқа томондан туб тармоқдаги колган имкониятларига богликдир. Компаниялар диверсияни амалга оширишларининг аниқ белгиланган вакти йук.

Компаниялар учун узок муддатли даромадни максималлаштиришнинг маъноси шуки, компания одатда уз бозори доирасида нархдаги устунлик, табақалаштириш ва фокусланиш стратегиялари воситасида яхши рақобатлашади. Аммо бу стратегиялар (сотишда ва таъминотда стратегик устунликларга эга булиш учун) олдинга ва орқага вертикал интеграцияни ҳам уз ичига олиши мумкин. Яна бир имконият компания фаолиятини диверсиялашдир.

Компаниянинг усиши ва ривожланиши одатда учта асосий босқичдан иборат:

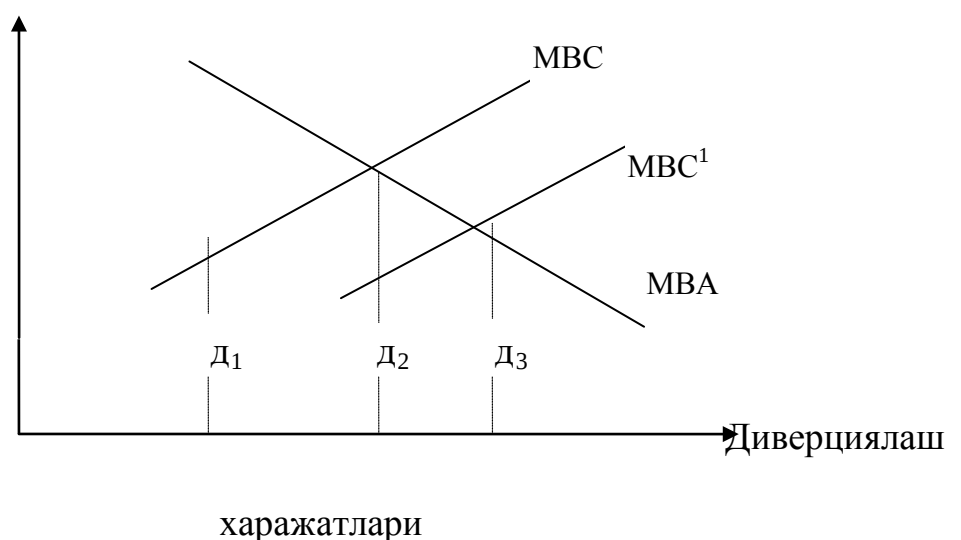
- миллий бозорда якка бизнесга ихтисослашиш;
- вертикал интеграция, ёки асосий бизнесдаги энг кучли позиция томон глобал экспансия;
- эркин ресурсларни бизнеснинг бошқа турига инвестициялаш йули билан диверсиялаш.

Буларнинг барчаси компаниянинг узишига олиб келади, аммо «диверсиялаш даражаси» ошган сари камаювчи қайтим «конуни»ни назарда тутиш керак.

Маълум бир нуктадан сўнг экстенсив диверсиялаш, вертикал интеграция ва бизнеснинг байналминаллашуви сарфланган капитал бирлигига тўғри келадиган даромадларнинг камайишига олиб келади, чунки компания биринчи навбатда энг даромадли қулай имкониятларни амалга оширади, сўнгра энг кам даромад келтирувчи имкониятлар қолади, бу эса фирманинг ўсиш имкониятларини чеклаб қўяди.

Сарфланган капитал бирлигига тўғри келадиган қўшимча фойданинг диверсиялаш харажатларига боғлиқлиги.

Маргинал қўшимча
бошқарув харажатлари



Диверсиялашнинг туб мақсади акционерлар учун кадриятлар яратиш ҳисобланади. Ягона корпоратив тизимга бирлашган фирмалар гуруҳи уларнинг ҳар бири берадиган самарадан купрок самара бермас экан, диверсиялаш акцияларнинг даромадлилигини оширмайди. Агарда «А» компания «Б» компанияни сотиб олиш билан диверсияланар экан ва улар оладиган фойда улар бирлашишидан олдин оладиган фойда суммасидан ошмас экан, бундай диверсиялаш муваффақиятсиздир. «А» компаниянинг омонатчилари 2+2қ4 натижани уз маблагларини «Б» компания акцияларига куйиб ҳам олишлари мумкин эди. Лекин, диверсиялаш натижаси 2+2қ5 самарасини бермас экан, акциянинг даромадлилиги ошмайди.

Корпоратив бошқарувчилар диверсиялаш буйича у ёки бу қарорлар акция даромадлилигини оширишга қодир эканлигини, куйидаги ўрта мезондан фойдаланиб баҳолашлари мумкин:

1. Жозибадорлик мезони. Диверсиялаш учун танланган тармок куйилган маблаглардан яхши фойда олиш нукта назаридан жозибали бўлиши керак.

2. «Кириш учун харажатлар» мезони. Фойда олиш салоҳиятига зарар етказмаслик учун тармокка кириш харажатлари у даражада юкори бўлмаслиги лозим.

3. Қушимча манфаатлар мезони. Фаолиятда янги рақобат ўстунлигини барпо этиш учун компания маълум ҳаракатларни амалга ошириши зарур.

Диверсиялаш билан шугулланувчи корпоратив бошқарувнинг стратегик танлови диверсиялашнинг куйидаги стратегияларида намоён бўлади:

1. Янги тармокка кириш стратегияси.
2. Турдош тармокларга диверсиялаш стратегияси.
3. Нотурдош тармокларга диверсиялаш стратегияси.
4. Қисқартириш ва тугатиш стратегияси.

5. Қайта тармоклаштириш, қайта тиклаш ва тежамкорлик стратегияси.

Биринчи учта стратегия диверсиялаш усуллари узида жамлайди, туртинчи ва бешинчиси эса диверсияланиб булинган компания позицияларини мустахкамлаш стратегиясидир.

Диверсиялашнинг иккита асосий тури - боғлиқ ва боғлиқ булмаган турлари мавжуд. Боғлиқ диверсиялаш компания фаолиятидаги бизнеснинг мавжуд сохалари (масалан, ишлаб чиқариш, маркетинг, моддий таъминот ёки технология) билан боғлиқ булган янги сохадир.

Боғлиқ булмаган диверсиялаш - фаолиятнинг, бизнеснинг мавжуд сохалари билан очикдан-очик алоқаси булмаган янги сохасидир.

Диверсиялаш қуйидаги йуллар билан амалга оширилиши мумкин:

- ички капиталлар бозори орқали;
- қайта таркиблаштириш орқали;
- функциялар ёки ресурсларни тақсимлаш орқали.

Ички капиталлар бозори ёрдамидаги диверсиялаш фонд бозори қайси функцияларни бажарса, айна шу функцияларни бажаради. Ички капиталлар бозорида корпорация қуйидаги асосий вазифаларни бажаради:

- корпорация хужаликнинг урта бугини таркибидаги стратегик режалаштириш функцияларини бажариш;
- молиявий мақсадларни белгилаб олиш ва хужаликнинг урта бугини фаолиятини кузатиб бориш;
- корпоратив капиталларни рақобатлашувчи урта корхоналар уртасида жойлаштириш.

Бундай шароитларда урта корхоналар асосий идоранинг фақат молиявий назорати остида булган мустақил даромад марказлари вазифасини бажаради.

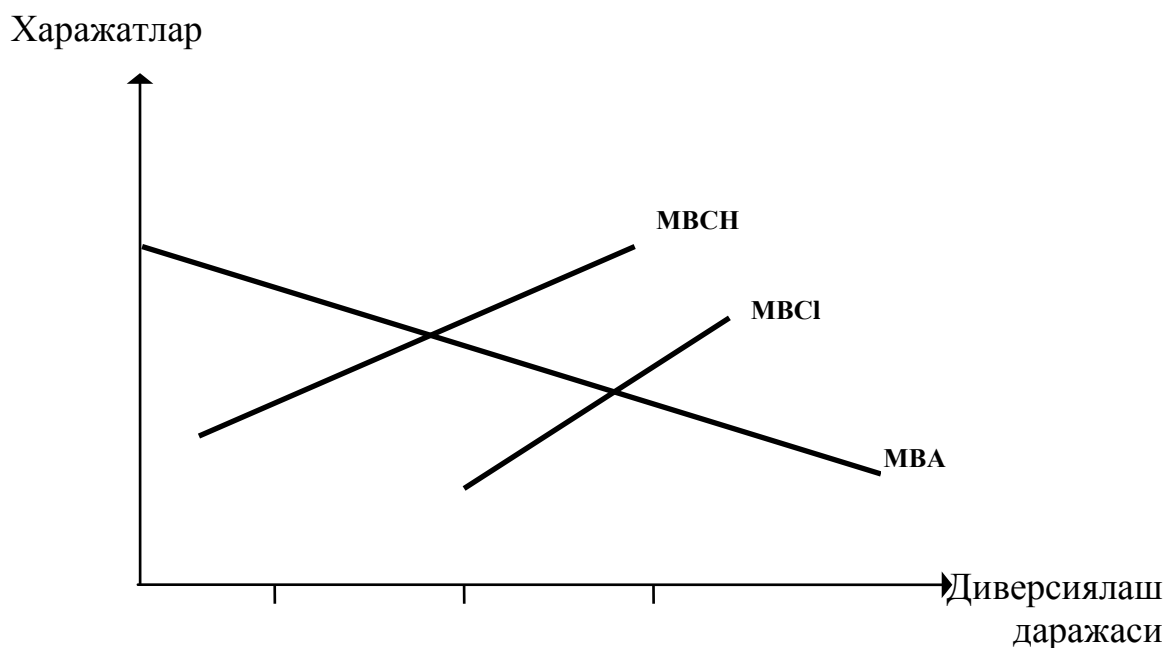
Қайта таркиблаштириш стратегияси ички капиталлар бозори стратегияси турларидан биридир. Улар уртасидаги фарқ корпорациянинг урта корхоналар фаолиятига аралашув даражасидадир. Қайта

таркибланадиган корхоналар одатда ташкил қилиш ва ривожлантириш жараёнида ёмон бошқарилган бўлади. Мақсад уларга уз фаолиятини фаоллаштиришда ёрдам бериш, урта корхоналар даражасида янги стратегияларни ривожлантириш ва компанияга янги молиявий ва технологик ресурсларни киритишдан иборатдир.

Ресурсларни қайта тақсимлаш йули билан амалга ошириладиган диверсиялашни мавжуд ва янги урта корхоналарнинг бир ёки бир неча муҳим функциялари ухшаш бўлган ҳолларда амалга ошириш мумкин. Ресурсларни қайта тақсимлашдан мақсад компания фаолиятидаги умумий ишлаб чиқариш, тақсимот каналлари, илгари суриш воситалари, ИТТКИ ва шу кабилардан фойдаланишда синергизмни амалга оширишдир. Шундай қилиб, ҳар бир урта корхоналарга ушбу масала мустақил ҳал қилингандан кура камроқ харажатлар талаб қилинади.

Компания фаолиятини диверсиялашда бундай компанияни бошқариш қийматини ҳам ҳисобга олиш талаб қилинади. Ушбу харажатлар урта корхоналар сони ва улар уртасидаги координация зарурати билан аниқланади. Масалан, маълум бир синергизм мавжуд бўлган 12 та ўрта корхонадан иборат компаниядаги бошқариш харажатлари синергизм бўлмаган 10 та урта корхонадан иборат компаниядагига қараганда купроқ бўлади (10-расмга қаранг). Координацияга эҳтиёжи кучли бўлган компания уз мавқеини урта корхона синергизми орқали кучайтиришга интилмоқда, деб фараз қилайлик. Координацияга бўлган эҳтиёжи унчалик кучли бўлмаган компания эса ички капитал бозори ёки қайта структуралаш стратегиясига риоя қилади.

Координацияга сарфланадиган солиштирма харажатларнинг диверсификация даражасига боғлиқлиги



Боғлиқ булмаган диверсиялашда урта корхоналар уртасида координация талаб қилинмайди. Демак, компания портфелидаги урта корхоналар сони купайган сари бошқарув харажатлари ҳам купаяди. Бунга аксинча, боғлиқ диверсиялашдаги компанияларнинг харажатлари урта корхоналар сонига ва улар уртасидаги керакли координация даражасига қараб ортиб бораверади. Ушбу купайган харажатлар боғлиқ диверсиялашда катта даромадларни ҳам йуққа чиқариши мумкин

Шундай қилиб, боғлиқ ва боғлиқ булмаган диверсиялашнинг қайси бирини танлаш даромадларни ва бошқарувга сарфланадиган қўшимча харажатларни солиштириш йули билан аниқланади.

Компания махоратидан кенг фойдаланилса, шунингдек, бошқарув харажатлари ҳам ресурсларни тақсимлашда керак булган қийматлардан ошмаса, фирма бутун эътиборни боғлиқ диверсиялашга қаратиши керак. Худди шунингдек, агар асосий урта корхоналар ута ихтисослашган булиб, бошқа жойда қўлланилмаса, бошқарув харажатлари ички бозор стратегиясини амалга ошириш учун керак булган қийматлардан ортик

булмаса, компания боғлиқ булмаган диверсиялашга концентрацияланиши керак.

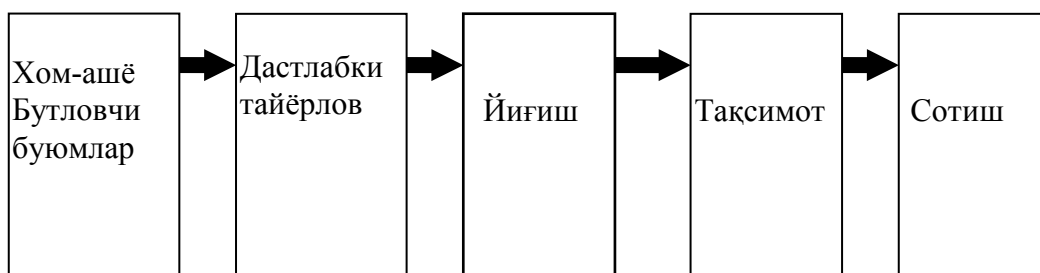
Боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган диверсиялашни такқослаш

Диверсиялаш стратегияси	Амалга ошириш йуллари	Бошқарув харажатларининг манбалари
Боғлиқ	Ички капитал бозори. Қайта таркиблаштириш Ресурсларни тақсимлаш	Ўрта корхоналар сони Ўрта корхоналар ўртасидаги координация
Боғлиқ эмас	Ички капитал бозори Қайта таркиблаштириш	

Диверсиялашнинг акси булган стратегия икки ёки ундан куп компанияларни бизнеснинг янги имкониятларидан фойдаланиш билан боғлиқ (масалан, ИТТКИ) қиймат, таваккалчилик ва даромадлар соҳасидаги стратегик альянсни ташкил қилишидир.

Вертикал интеграция - шундай усулки, бу усул ёрдамида компания технологик занжирда ўз чиқиш босқичларини (орқа интеграция) ёки унинг кириш босқичларини (олдинга интеграция) ташкил қилади.

Технологик занжирнинг босқичлари ва вертикал интеграция йўналишлари



Интеграция тўлиқ ва тор булиши мумкин. Тулиқ интеграцияда барча кириш ёки чиқишлар бирлашади. Тор интеграцияга компаниянинг кириш элементларининг бир қисмини сотиб олиши ва қолганларини уз кучлари билан ишлаб чиқариши мисол була олади.

Вертикал интеграциядан фойдаланадиган компания одатда узининг асосий дастлабки бизнесига хос рақобатли позицияни кучайтириш истаги билан изохланади. Бунга қуйидагилар сабаб булади:

- харажатлардан тежаш;
- интеграцияланаётган ишлаб чиқаришларда бозор қийматидан четланиш;
- сифат назоратини яхшилаш;
- ўз технологиясини химоялаш.

Аммо вертикал интеграциянинг салбий томонлари ҳам бор. Уларнинг ичида энг мухими қуйидагилардир:

- ортиқча харажатлар;
- технологиялар тез алмашгандаги йуқотишлар;
- талабнинг мавхум булгандаги йуқотишлар.

Агар компаниянинг ташқи арзон таъминот манбалари мавжуд булиб, уз ишлаб чиқаришидан фойдаланса, вертикал интеграция харажатларни купайтириб юбориши мумкин. Бу компания ичида рақобатнинг йуқлиги сабабли ҳам юз бериши мумкин булиб, бу унинг шуъба корхоналарини (етказиб берувчиларни) ишлаб чиқариш харажатларини камайитиришга ундамайди.

Технология кескин узгарганда компаниянинг эскирган технологияга боғланиб қолиш хавфи вужудга келади. Талаб доимий булганда юқорироқ интеграция даражаси махсулот ишлаб чиқаришни ишончлироқ химоялаш ва мувофиқлаштиришга имкон беради. Талаб беқарор ва мавхум булганда вертикал интеграцияда бундай мувофиқлаштириш қийин булади. Бу бошқарув қийматининг усишига олиб келиши мумкин. Бундай шароитларда тор интеграция тула интеграцияга қараганда хавфсизроқ булиб чиқиши мумкин.

Шуни ҳам қайд қилиб утиш лозимки, тор интеграция тула интеграцияга қараганда харажатларни камайитиришга имкон беради. Бу эса

маълум шароитларда компанияга вертикал интеграцияни кенгайтиришга имкон беради (12-расм).

Аммо, умуман олганда, тор интеграция бошқарув харажатларини камайтириши мумкин булса-да, у харажатларни батамом бартараф қила олмайди.

Компания бунга тескари стратегия сифатида етказиб берувчилар ёки истеъмолчилар билан узоқ муддатли контрактлардан фойдаланиши мумкин. Бундай алоқалар кредит мажбуриятлардан ёки ишлаб чиқаришни ривожлантиришга гаров инвестициялардан фойдаланишда айниқса катта самара беради. Бу бошқарув харажатларини оширмай туриб, вертикал интеграция самарасига эришишга имкон беради.

Янги тармокка кириш куйидаги уч шаклдан бирида давом этиши мумкин:

- а) «ютиб юбориш»;
- б) янги компания тузиш;
- в) кушма корхона тузиш.

Мавжуд фирмани «ютиб юбориш» энг оммавий усул булиб, янги бозорга тезрок кириш устунлигига эга. Шунингдек у технологик колокликни тугатиш, таъминотчилар билан алоқалар боглаш, янги тармокда ракобатбардошликка эришиш каби тусикларни енгиш учун ёрдам беради. Куп тармокларда зарур ахборот базасини ривожлантириш, узини ресурслар билан таъминлаш ва жиддий ракобатчи обрусини эгаллаш учун фирмаларга бир неча йил керак булади.

«Нолдан бошлаш» диверсияси танланган тармокда «бош» компания бошчилигида янги компания тузишни ифодалайди. Бу куйидаги холларда жозибали хисобланади:

- бунда етарли вақт булган тақдирда;
- янги фирманинг бозорни эгаллашга булган ҳаракатларига ракобатчи фирмалар реакция билдирмайдилар.

Бундай йул билан бозорга чикиш бошка компанияни сотиб олишдан арзонга тушади.

Фирма самарали фаолият курсатиш учун етарли тажрибага эга булади.

Янги ишлаб чикариш кувватларини ташкил этиш тармокдаги талаб ва таклиф мувозанатига салбий таъсир курсатмайди.

Максадли тармокда нисбатан катта булмаган фирмалар булганлиги учун ёш компанияларга йирик ракобатчилар билан ракобат килишига тугри келмайди.

Кушма корхоналар тузиш куйидаги холларда фойдали самара бериши мумкин.

Кушма корхона - бу якка тартибда бирор бир нарсани килиш хавфли ёки тежамсиз эканлигида яхши усулдир.

Кушма корхоналар ресурсларни бирлаштириш янада кучлирок ракобат устунликларига эга булган таркибни яратадиган такдирда кулайдир.

Хорижий хамкорлар билан кушма корхоналар баъзида импорт квоталарини, тарифларни миллий-сиёсий манфаатлар ва маданий тусикларни енгиб утишнинг ягона имконияти булиб хисобланади.

Диверсиялаш вариантларини излаш жараёнида компания турдош тармокларни танлаши мумкин. Бундай пайтда тармокқа диверсиялаш стратегик мувофикликдан келиб чикиб амалга оширилади. Стратегик мувофиклик турли фирмалар ухшаш ишлаб чикаришга эга булган такдирда мавжуд булади. Бу эса куйидагилар учун имконият яратади:

- а) махорат ва тажрибани бир корхонадан бошка корхонага утказиш;
- б) ишлаб чикариш харажатларини пасайтириш мақсадида турлича булган ишлаб чикаришни ягона тизимга бирлаштириш.

Стратегик мувофикликка асосланган алокалар ишлаб чикариш соҳасида, персонал махоратига булган талабларда, минерал ресурслар ва таъминотчиларнинг манбаларининг ягоналигида, деталлар ва компонентларни биргаликда ишлаб чикариш учун салоҳиятда, ухшаш ишлаб

чикариш усуллари ва бошқарув ноу-хауларида, маркетинг ва махсулот сотишда бир хил ёндошувларни куллашда, бир хил улгуржи харидорлар ва чакана дилерларда, сотувдан кейинги хизмат курсатиш салоҳиятида, шунингдек умумий савдо маркасидан фойдаланишдан олинган синергитик самарада намоён бўлади.

Турдош тармоқларга диверсиялаш ҳақиқатда жозибали куринади. У мавжуд ишбоп фаоллик даражасини саклаб қолиш, маҳорат ва тажрибани ургатиш ҳисобига рақобат устунлигидан фойдаланиш, шунингдек инвестициялаш хавфини турдош тармоқлардаги фирмалар билан бўлишиш имкониятини беради.

Қачонки иккита корхонага раҳбарлик қилиш, уларнинг алоҳида фаолият курсатишига нисбатан арзонга тушса, шундагина турдош диверсиялашда фаолият микёсларидаги тежамкорлик мавжуд бўлади.

Турдош тармоқлар уртасидаги стратегик мувофиқлик қуйидагилар ҳисобига рақобат устунлиги учун салоҳиятни вужудга келтиради:

а) анча паст ишлаб чиқариш харажатлари.

б) бир тармоқдан иккинчисига асосий малака ва тажриба, технологик хусусиятлар, бошқарув нау-хауларни самарали узатиш.

в) умумий товар маркасидан фойдаланиш имкониятлари.

Бизнеснинг яқин соҳаларидаги стратегик мувофиқлик ҳисобига эришилган рақобат устунлиги индивидуал ишлаб чиқаришга қараганда қушимча салоҳият беради.

Рақобат устунлигининг қушимча манбаси акциялар даромадлилиги бўйича 2+2<5 самарасини олиш имконини беради.

Турдош тармоқларга диверсиялашнинг энг тарқалган йуллари қуйидагилар:

Сотиш имкониятлари ва реклама фаолиятдан биргаликда фойдаланиши мумкин бўлган тармоқларга кириш.

Турдош технологиялардан фойдаланиш.

Ноу-хау ва тажрибаларни бир фаолият туридан бошка фаолият турларига утказиш.

Янги махсулотга фирманинг номи ва истеъмолчиларнинг ишончини утказиш.

Фаолиятнинг асосий турини кувватлаш учун янги тармоқларда харид килиш.

ХУЛОСАЛАР

Компаниянинг стратегик ривожланиш истиқболи учун кучли жихатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жихатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жихатларни куриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин булган ишларга яхши мослашган булиши лозим. Компаниянинг узига хос жихатларини аниқлаш алохида ахамият касб этади. Бу эса стратегияни шакллантириш учун муҳимдир, чунки:

- ноёб имкониятлар фирмага бозордаги қулай вазиятлардан фойдаланиш имкониятини беради;

- бозорда рақобат устунликларини вужудга келтиради;

- потенциал жихатдан стратегиянинг асосини ташкил этиши мумкин.

Тармоқдаги қулай имкониятларни компаниянинг қулай имкониятларидан фарқлаш керак. Тармоқдаги устивор ва қайта пайдо бўлаётган қулай имкониятлар рақобат устунлигига эга бўлган ёки узиш учун бошқа имкониятлари бўлган компаниялар учун айниқса мос келади.

Компаниянинг рақобат стратегияси - бу бизнесга ёндошув ва мижозларни жалб қилишга қаратилган ташаббуслар, компаниянинг бозордаги позицияни мустаҳкамлаш учун олиб борадиган курашидан иборат. Бозордаги рақобатни урушга ўхшатиш мумкин. Бу урушда рақиблар ярадор бўлиши, зарар кўриши мумкин. Бунда фақат энг яхши стратегия галаба қозонади. Компаниянинг рақобат стратегияси хужумкорлик ва мудофаа ҳаракатларини, қисқа муддатли тактик ва узоқ муддатли ҳаракатларни ўз ичига олади.

Бозордаги рақобатчилар нечта бўлса рақобатчилик стратегиясининг вариантлари ва кўринишлари шунча бўлади. Бироқ уларнинг тури қанчалик кўп бўлмасин, уларнинг ўхшашликлари топилади.

Компаниянинг ўсиши ва ривожланиши одатда учта асосий босқичдан иборат:

- миллий бозорда якка бизнесга ихтисослашиш;

- вертикал интеграция, ёки асосий бизнесдаги энг кучли позиция томон глобал экспансия;

- эркин ресурсларни бизнеснинг бошқа турига инвестициялаш йули билан диверсиялаш.

Буларнинг барчаси компаниянинг узишига олиб келади, аммо «диверсиялаш даражаси» ошган сари камаювчи қайтим «қонуни»ни назарда тутиш керак.

Маълум бир нуқтадан сўнг экстенсив диверсиялаш, вертикал интеграция ва бизнеснинг байналминаллашуви сарфланган капитал бирлигига тўғри келадиган даромадларнинг камайишига олиб келади, чунки компания биринчи навбатда энг даромадли қулай имкониятларни амалга оширади, сўнгра энг кам даромад келтирувчи имкониятлар қолади, бу эса фирманинг ўсиш имкониятларини чеклаб қўяди.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

Қонун, ҳуқуқий ва сиёсий ҳужжатлар.

1. "Акциядорлар жамияти ва акциядорлар ҳуқуқини химоя қилиш ҳақида"ги қонун. 26.04.1996 йил

2. "Мулкчилик ҳақида"ги қонун 1991 йил

3. "Давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш ҳақида"ги қонун. 1991 йил

4. "Қимматли қоғозлар бозорининг фаолият механизми ҳақида"ги қонун. 25.04.1996 йил.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йилнинг 24 январидagi 3202 сонли "Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётида хусусий секторнинг роли ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Фармони

6. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 9.03.2001 йилдаги 119 сонли "2000-2002 йилларда хорижий инвесторларни жалб қилган ҳолда корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш ҳақидаги" Қарори.

7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 5.07.2000 йилдаги 257 сонли "Давлат мулкни бошқаришни такомиллаштириш чора-тадбирлари ҳақида"ги Қарори.

8. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 22.08.1998 йилдаги 361 сонли "Акциядорлик жамиятларини бошқариш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари ҳақида"ги Қарори.

9. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 18.08.1997 йилдаги 404 сонли "Давлат мулки асосида ташкил бўлган акциядорлик жамиятларини бошқаришда акциядорларнинг ролини ошириш ва акциялар пакетини жойлаштиришни такомиллаштириш чора-тадбирлари ҳақида"ги Қарори.

10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2003 йил 19 апрелдаги 189 сонли "Хусусийлаштирилган корхоналарда корпоратив бошқарувни такомиллаштириш чора-тадбирлари ҳақида"ги Қарори

11. Каримов И.А. Ўзбекистон – бозор муносабатларига ўтишнинг ўз модели. Тошкент 1993 йил.

12. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлидан. Тошкент 1995 йил.

13. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий мустақиллик, иқтисодиёт, сиёсат, мафкура . Тошкент 1996 йил.

14. Каримов И.А. Бизнинг мақсадимиз-озод ва гуллаётган Ватан. Тошкент 1996 йил.

15. Каримов И.А. 2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади. Т.: Ўзбекистон, 2012.

Китоблар ва рисоалар.

1. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Тошкент. «Ўзбекистон» 1995

2. Мильнер Б. З. Теория организации. Учебник. Москва. «Инфра-М» 1999

3. Азоев Г. Л., Баранчев В.П., Гунин В.Н и др. Управление организацией. Учебник. (Под редак. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина). Москва. «Инфра-М» 1999

4. Крюков А.С. Как сделать организацию эффективной? Учебник пособие. Ташкент. «Истиқлол» 1999

5. Акциядорлик жамиятни бошқариш. Расмий нашр. Тошкент «ИРИЦ» 1998

Статистик маълумотлар ва бошқа манбалар.

1. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси Информацион-таҳлил бошқармаси,Осиё тараққиёти Банки, "КАРАНА" корпорацияси, Ўзбекистон

Республикаси Давлат Мулк комитети ҳамкорлигида тайёрланган "Корпоратив бошқарув" семинари материаллари. 22.04.2002 й.

2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси Информацион-таҳлил бошқармаси, Осиё тараққиёти Банки, "КАРАНА" корпорацияси ва Ўзбекистон Республикаси Давлат Мулк қўмитаси ҳамкорлигида тайёрланган "Корпоратив бошқарувни ислох қилиш дастури" бўйича якуний ҳисобот. Май, 2002 й.

3. "Давра столи " рукуни остида "Анализ и развитие стандартов корпоративного управления в Узбекистане" мавзуси бўйича материаллар. 2002й.

5. Ўзбекистон Республикаси ҳузуридаги Давлат ва Жамият қурилиши академияси қошидаги Олий бизнес Мактаби "Менежмент" кафедрасининг корпоратив бошқарув мавзусидаги тарқатма материаллари.

6. Олий бизнес мактаби Корпоратив бошқарув маркази томонидан корпоратив бошқарув мавзусида тайёрланган материаллар.

Интернет сайтлари

uzkimyosanoat.uz

www.corp-gov

www.bri.ru,

www.cfin.ru,

www.gaap.ru,

www.iet.ru,

www.bkg.ru,

www.bpi.ru,

www.rt.ru,

www.business.rin.ru