

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

B. KATTAKISHIYEV,

I. MAMAYUSUPOV

STRATEGIK MENEJMENT

(PRAKTIKUM)

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus
ta‘lim vazirligi tomonidan o‘quv qo‘llanma sifatida
tavsiya etilgan*

TOSHKENT – 2008

B. Kattakishiyev, I.Mamayusupov. Strategik menejment fanidan praktikum. – T., «Fan va texnologiya», 2008, 232 bet.

Bozor iqtisodi sharoitida faoliyat ko'rsatayotgan har bir firmaning o'ziga xos boshqarish nuqtayi nazari bor. Tashqi muhit ta'siri, ichki bo'lim va bo'linmalaridagi turli jarayonlar, yechim qabul qilishlar, kommunikatsiya boshqaruv apparatiga ta'sir ko'rsatadi. Aynan shu kabi hodisalarni va ularning talqinini o'z ichiga olgan «Strategik menejment» fanidan olingan nazariy bilimlarni mustahkamlashda talabalarga yordam beradigan amaliy mashg'ulotlar o'tkazish uchun ushbu qo'llanma ishlab chiqilgan.

Ushbu qo'llanma Oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlarining «Menejment» yo'nalishidagi talabalarga mo'ljallangan bo'lib, rahbarlik va menejerlikka qiziquvchilar ham undan foydalanishlari mumkin.

Taqrizchilar:

K.B. G'aniyev – iqtisod fanlari doktori, prof., Samarqand Davlat arxitektura-qurilish instituti kafedra mudiri;

T. Qayumov – iqtisod fanlari nomzodi, dotsent, Jizzax Mintaqaviy biznes maktabi.

ISBN 978–9943–10–133–3

© «Fan va texnologiya» nashriyoti, 2008.

MUQADDIMA

XX asrning so'nggi 10-15 yili mobaynida sayyoramizda, xususan, O'zbekistonda jahonshumul ahamiyatga molik bir qator ijtimoiy-siyosiy voqea va hodisalar yuz berdi. Kuchli mafkura va rejali tizimga tayangan «sotsializm» tuzumining barham topishi bu boradagi eng muhim va ahamiyatli voqeadir. Buning oqibatida dunyoda tamomila o'zgacha yangi geografik-siyosiy vaziyat shakllandiki, jahon hamjamiyatida tub o'zgarishlarga sabab bo'ldi.

Hozir ko'plab firma va korxonalar tashkil etilmoqda, iqtisodiy islohotlar jadallashib chuqurlashmoqda. Shu bilan birga biznesning xususan, kichik biznesning, rivojlanishi shu kunda ko'ngildagidek emas. Ko'plab firmalar biznes bilan shug'ullanish ko'nikmalari va marketing tajribalari yetishmasligi, shuningdek, yetarlicha o'ylab ko'rilmagan biznes rejalar va loyihalarni amalga oshirishga urinishlari tufayli omadsizlikka uchrab, barbod bo'lmoqda. Chunonchi, bozorni shoshilinch va yuzaki o'rganib va xaridorgir bo'lib turganligi uchungina bozorga chiqarilgan tovarlarni ishlab chiqara boshlaydigan tadbirkorlar ham uchraydi. Biroq ular kutganlariday foydani ololmagach, boshlovchi biznesmenlar ishlab chiqarishni to'xtatib qo'yadilar.

Ma'lumki, har qanday tashkilot muvaffaqiyatini unda faoliyat ko'rsatayotgan kishilarning tayyorgarligi, xohishi, ishbilarmonligi va tadbirkorligi ta'minlaydi. Yangi sharoitda mutaxassis tayyorlaydigan muassasalar bozor iqtisodiyoti qo'yadigan masalalarni yecha oladigan, menejmentning iqtiso-

diy mexanizmiga oid bilimlarni to'la egallagan xodimlar yetishtirishlari lozim. Bo'lajak menejerlar texnologik ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish, tijorat (xarid qilish, sotish va almashtirish), moliyaviy (mablag' topish va oqilona foydalanish) va xavfsizlik (aholining mulkini muhofaza qilish) faoliyatlari, ekkavnting (tahlil qilish, hisobga olish va statistika) hamda boshqarish (rejalashtirish, marketing, tashkil etish, taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazorat) faoliyatlarini amalga oshirish ko'nikmalariga ega bo'lishi lozim.

Ma'lumki, «**strategik menejment**» atamasi o'tgan asrning 60–70-yillarida yuqori pog'onada amalga oshiriladigan boshqarishni ishlab chiqarish darajasidagi boshqarishdan farqini ifodalash uchun kundalik hayotga kirib keldi. Kasbiy faoliyat xo'jalik yuritishning barcha pog'onalarida boshqarishning qonunlari, tamoyillari, tashkiliy tuzilmalari va munosabatlari to'g'risida nazariy bilimlar beruvchi juda ko'p darsliklar yaratilgan. Lekin bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat ko'rsatadigan har bir firmaning ichida o'ziga xos nuqtayi nazari bor. Tashqi muhit ta'siri, ichki bo'lim va bo'linmalardagi turli jarayonlar, me'yorlar, yechim qabul qilish, kommunikatsiya boshqaruv apparatiga ta'sir ko'rsatadi. Aynan shu kabi hodisalarni va ularning talqinini o'z ichiga olgan, «**strategik menejment**» fanidan olingan nazariy bilimlarni mustahkamlashda talabalarga yordam beradigan amaliyot darslari uchun o'quv qo'llanmalari bo'yicha taqchillik sezilmoqda.

Ko'pincha, yaxshi nazariyadan amaliyot foydaliroq degan gaplarni eshitib qolamiz. Bu bizningcha, juda ham to'g'ri. Chimki har qanday nazariy fikr amaliyot bilan mustahkamlanmasa, u holda nazariyaning keragi bo'lmay qoladi.

Ushbu qo'llanma «**Strategik menejment**» fanidan amaliyot mashg'ulotlari o'tkazish uchun mo'ljallangan bo'lib, o'quv qo'llanmani tayyorlashda akad. **S. G'ulomovning «Menejment asoslari», O.S. Vixanskiyning «Стратегическое**

управление» hamda D.Kempbellning «Стратегический менеджмент» kitoblaridan keng foydalanildi.

Mualliflar ushbu qo'llanmani sahifalashda va rasmiylashtirishda yaqindan yordam bergan talabalar Shuhrat Alimbekov va Muhiddin Muhammadov hamda Jizzax politexnika instituti qoshidagi biznes maktabi dotsenti T. Qayumovga chuqur minnatdorchilik izhor qiladilar.

Mualliflar ushbu qo'llanma yuzasidan bildirilgan taklif, mulohaza va tanqidiy fikrlarni minnatdorchilik bilan qabul qiladilar.

Bizning manzilimiz: Jizzax shahri, Xalqlar Do'stligi shoh ko'chasi, Jizzax politexnika instituti, «Iqtisodiyot va menejment» kafedrası.

I. STRATEGIYA VA STRATEGIK MAQSADLAR

Nima uchun biz kompaniya biznes-strategiyasi to'g'risida jarayon sifatida fikr yuritamiz? Chunki biznes strategiyasi hech qachon to'xtab qolmaydi, u doimo rivojlanishda bo'ladi. Bizni o'rab turgan muhit juda tez o'zgarib turishligini hisobga olib, strategik maqsadlarni qaytadan ko'rib chiqish lozim bo'ladi. Umuman strategiyaning ma'nosi ham bizni o'rab turgan muhitga moslashtirishdan iboratdir. Faqat shu shart bajarilgan holdagina kompaniyaning yashab qolish yoki rivojlanishi ehtimoli bo'lishi mumkin.

Strategiya shungay uchun ham jarayon hisoblana-diki, u aniq belgilangan uch bosqichni o'z ichiga oladi:

- 1) strategik tahlil;
- 2) strategik tanlov;
- 3) strategiyaning amalga oshirilishi va menejmenti.

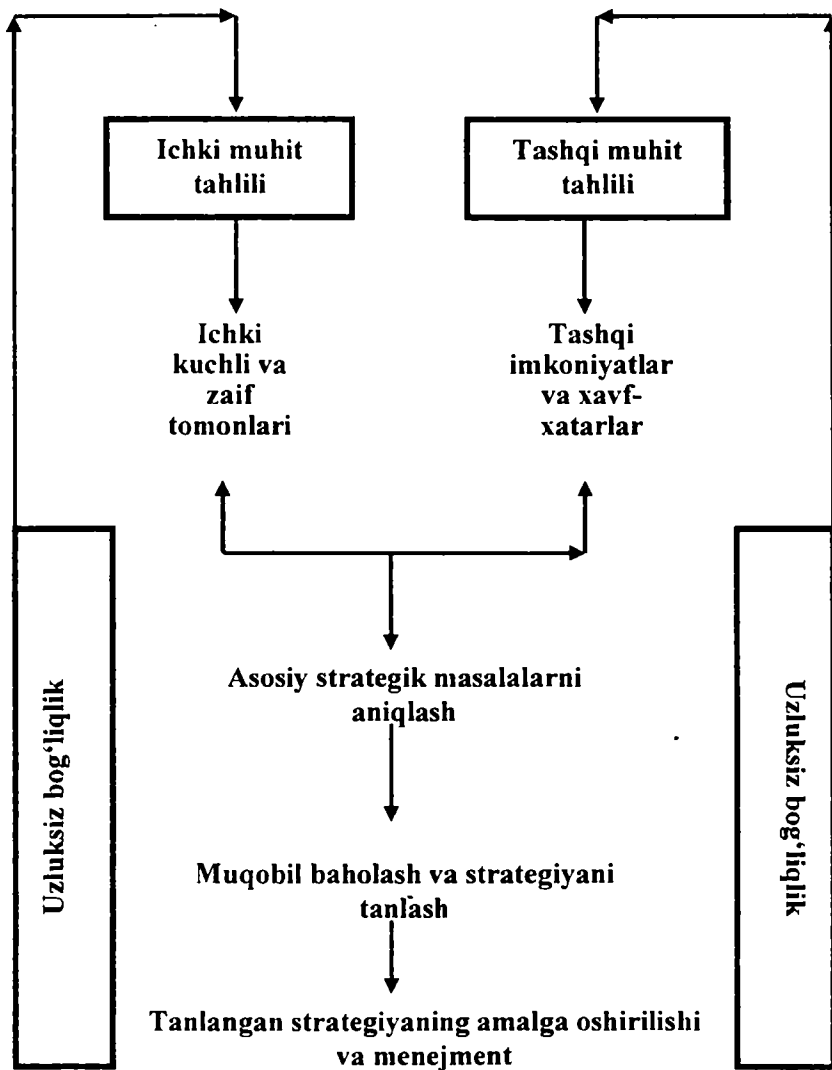
STRATEGIK TAHLIL

Strategiyaning birinchi bosqichi strategik tahlilning maqsadi – informatsiyalar (ma'lumotlar) yig'ish. Chunki biz biror masala bo'yicha muhim qarorlar qabul qilishda mos va kerakli informatsiyalarga tayanamiz. Kompaniya faoliyati ham shundaydir.

Strategik tahlilda ikkita asosiy etap mavjud (1-rasm).

Birinchisi tashkilotning ichki muhitini tekshirish (tahlil qilish), ichki muhit tahlili. Ichki muhit tahlili – bu kompaniya strukturasi va ichki jarayonlarni astoydil tekshirib ko'rish

demakdir (xuddi tibbiyotda bo'lgani kabi, shifokor bemorni tekshirib ko'rmoqda deganidek).



1-rasm. Strategik jarayon chizmasi.

Ichki muhit tahlilining maqsadi tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan iborat. Ichki muhit tahlilini o'tkazish tartib qoidalari ushbu qollanmaning IV bo'limida ko'rib chiqiladi.

Strategik tahlilning ikkinchi etapi bo'lib tashkilotning tashqi muhitini o'rganish hisoblanadi, ya'ni tashqi tahlildir. Bu etap tashqi muhitning «ikki» qatlami ya'ni mikromuhit yoki tashkilotning yaqin o'rami (окружения) va makromuhit yoki tashkilotning uzoq o'rami (окружения)ni izchil tahlil qilishdan iborat. Tashqi muhit to'g'risida ushbu qollanmaning V bo'limida keng yoritiladi.

Makromuhit shunday faoliyat doirasini o'z ichiga oladiki, unda ushbu biznes raqobatbardosh hisoblanadi. Har qanday tashkilot o'z hayotiy fazalarida o'rab turgan muhit faktorlarining ta'sirida bo'lgani kabi, o'z navbatida tashkilot ham unga o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. Ba'zi hollarda mikromuhit deb shunday raqobat muhiti tushuniladiki, tashkilot unda nafaqat iste'mol resurslari uchun, balki ishlab chiqargan mahsulotlarni sotish bozori uchun raqobat kurashini olib boradi.

Bu haqda biz qollanmaning VI bo'limida fikr yuritamiz.

Makromuhit tarmoqda faoliyat ko'rsatayotgan tashkilotga, umuman butun tarmoqqa ta'sir ko'rsatuvchi bir qator mexanizmlarga ega. Bundan shu narsa aniq har qanday tashkilot yakka o'zi makromuhit faktorlariga ta'sir ko'rsatish qobiliyatiga ega emas; aniq va to'g'ri strategiya muhit o'zgarishlariga tezlikda moslashib olish qobiliyatini ko'zda tutadi.

Ko'pchilik adabiyotlar shu jumladan, ushbu qollanma ham, makromuhitni to'rt xil – siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy-demografik va texnologik ta'sir etish doiralari bo'yicha ko'rib chiqishni taklif etadi. Bu masalalarga qollanmaning VII bo'limi bag'ishlangan.

Tashqi tahlilning o'tkazilish munosabati bilan to'plangan informatsiyalar yordamida kompaniya hayot faoliyati uchun qanaqa xavf-xatarlar va qanday imkoniyatlar mavjudligi aniqlab olinadi.

Tashkilotning ichki kuchli va zaif tomonlari hamda tashqi ta'sir tomonidan imkoniyatlar va xavf-xatarlari aniqlangandan so'ng, zaif tomonlar va xavf-xatarlarni hisobga oladigan hamda tashkilotning kuchli tomonlari yangi imkoniyatlaridan samarali foydalanishni ko'zda tutadigan strategiyani tanlash bo'yicha qiyin masala turadi. **CBOT** – tahlil **SWOT** – strengths (kuch – сила), weaknesses (zaif tomonlari – слабые стороны), opportunities (imkoniyatlar – возможности), threats (xavf-xatarlar – угрозы) ning to'rt tashkil etuvchilari tashkilot faoliyatining tayanch savollarini (masalalarini) shakllantirishga, **SWOT**ning qaysi elementlari kechiktirib bo'lmaydigan harakatlar qilish yoki maxsus strategiya ishlab chiqish zaruriyatlarini aniqlab olishga imkoniyat yaratadi.

STRATEGIK TANLOV

Strategik jarayonning ikkinchi bosqichi-strategik tahlil o'tkazilishi natijasida olingan informatsiyalar asosida kompaniya kelgusi faoliyati uchun to'g'ri va samarali harakat yo'nalishini tanlab olishdan iboratdir.

Ushbu bosqichda strategik tahlilning o'zini behisobdir, chunki noto'g'ri va oxiriga yetmagan informatsiya no-to'g'ri strategiyani tanlashga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, strategiya tanlovi strategik tahlil natijalarini o'rganib chiqishdan boshlanadi. Ushbu natijalar asosida muqobil variantlar ishlab chiqiladi. Muqobil variantlar tuzishda shunga alohida e'tibor berish kerakki, ushbu muqobil variant kompaniyaning tayanch savollari bilan qanday bog'liqlikka ega bo'lmoqda. Undan keyin har qaysi muqobil variant bir qator

mezonlar bo'yicha baholab chiqiladi va eng yaxshi to'g'ri keladigan strategiya tanlab olinadi. Bu haqda qo'llanmaning VII–IX bo'limlarida fikr yuritiladi.

STRATEGIYANING AMALGA OSHIRILISHI VA MENEJMENT

Strategik jarayonning uchinchi bosqichi tanlangan strategiyani qo'llab-quvvatlash va uni amaliyotga qo'llashni o'z ichiga oladi.

Bu etap oldingi ikki etaplardan ham muhim va qiyin jarayon hisoblanadi. Bu etapda strategiya amalga oshiriladi va bu yerda, o'z navbatida, menejmentning o'rni beqiyosdir.

Strategiyani amalga oshirishda quyidagi muhim momentlarni hisobga olish zarurdir:

- tashkilotning resurs (ne'mat)lar bilan ta'minlanganlik darajasi;
- o'ylangan strategiyani qabul qilish uchun tashkilot tuzilma (struktura)si va madaniyatining tayyorgarligi;
- strategiyani amalga oshirishdagi o'zgarishlarga menejmentning tayyorgarligi;
- kompaniya yuksalish yo'nalishi bo'yicha yechimning moddiy-texnik asoslanishi;
- tashkilotning ishlab chiqarish darajasida taklif etilgan strategiyaga va sifat masalalarini yechishga tayyorgarligi;
- tashkilotning geografik o'rni (pozitsiyasi) va uning xalqaro mintaqaviy bozordagi ulushi;
- taklif etilayotgan strategiyaning biznesning ichki va tashqi qatnashchilariga, shuningdek, kompaniyaning jamiyat bilan o'zaro munosabatlariga ta'siri.

G. MINSBERGNI «5P» STRATEGIYASI

Strategik menejment bo'yicha o'quv mashg'ulotlarini savoldan, ya'ni: strategiya degani nimani anglatadi? degan savoldan boshlash yoki to'g'rirog'i, ushbu savolga javob berishdan boshlash maqsadga muvofiqdir, chunki ushbu savolga javob topish ancha mushkul vazifadir. «Strategiya» termini bir qancha tushunchalarga ega. Bunga misol qilib firmaning biznesdagi strategiyasi, futbol o'yini strategiyasi, urush harakatlari strategiyasi yoki oddiygina qilib aytsak, imtihonlarga tayyorlanish strategiyasi degan jummalarni eshitgan bo'lsangiz kerak. Xuddi shu «strategiya» terminidagi ko'pxillilik Genri Minsberg (Mak Djeill universiteti, Monreal, 1987-y)ni «5P» strategiyasini ishlab chi-qishga majbur qildi.

G. Minsberg fikricha, strategiya o'z ichiga quyidagilarni jamlagan:

- reja (plan);
- usul yoki taktik yo'l (play);
- xulqiy model (pattern of behaviour);
- boshqalarga nisbatan nuqtayi nazar (position in respect to others);
- kelajak (perspective).

Reja – bu oldindan rejalashtirilgan va boshlanishdan to oxirigacha nazorat qilinadigan harakat hisoblanib, rejani tuzuvchilar belgilangan vaqt ichida (masalan, 5 yilga) kompaniya faoliyatining yo'nalishini aniqlovchi ichki hujjatlar ishlab chiqadilar. Reja turli grafiklar, masalan, yangi mahsulot ishlab chiqish rejasi, moliyalashtirish rejasi, mehnat resurslaridagi o'zgarishlar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Usul yoki taktik yo'l – bu qisqa muddatli strategiyani bildirib, juda ham cheklangan maqsadlari bilan xarakterlanadi. Strategiyaning bu turiga yaqqol misol qilib futbol o'yinidagi siyosatni olish mumkin. Agar raqib jamoa tarkibida juda kuchli

o'yinchi («A» o'yinchi) bo'lsa, u holda o'yinda ishtirok etayotgan boshqa jamoa menejeri «A» o'yinchiga qarshi o'ynash uchun ikkita o'yinchiga topshiradi. Lekin bu usul faqat o'sha o'yin uchun qo'llanilishi mumkin, keyingi o'yinda esa butunlay boshqa o'yin strategiyasi qo'llaniladi. Yana shuni aytish kerakki, xuddi o'sha o'yinda «A» o'yinchi umuman qatnashmasa yoki uni almashtirishsa (jarohat olgani uchun), shu zahotiy o'yin strategiyasi boshqacha tus oladi.

Juda ko'p kompaniyalar o'z raqiblarini noqulay ahvolga solib qo'yish maqsadida o'z mahsulotlari bahosini tushirishliklari to'g'risida e'lon qiladi-yu, lekin aslida bu harakat amalga oshirilmaydi. Yoki korxonalar rahbariyati ishchidan yana ham unumliroq foydalanish maqsadida uni ishdan bo'shatish to'g'risida tahdid qilishi mumkin.

Xulqiy model strategiyasi – bu xil strategiyaga misol qilib kichik firmalar xulqi, masalan, chiqindilarni to'plash bilan shug'ullanadigan firma xulqini olishimiz mumkin. Ular o'zlari uchun qiyin reja qo'ymaydilar, ya'ni qancha mumkin bo'lsa, shuncha metallot sotib oladilar. Agar ularga eski po'lat armaturalar partiyasi taklif qilinsa, ular o'ylamasdan xarid qilishlari mumkin, lekin eski plastmassa jihozlarini sotib olishmaydi, chunki bu ularning biznesdagi xulqi tashqarisida bo'lar edi.

OLDINDAN O'YLANGAN VA TO'SATDAN PAYDO BO'LGAN STRATEGIYALAR

G.Minsberg strategiyasining unsur (komponenta)lari hisoblangan reja va xulqiy model o'rtasidagi farq, birinchi navbatda, strategiyaning vujudga kelishi manbasi bilan, yana ham oddiygina qilib aytadigan bo'lsak, strategiyaning shakllanishi bilan bog'liqdir. Minsberg ta'rif bo'yicha, strategiyalar oldindan o'ylangan va to'satdan paydo bo'lgan strategiyalarga bo'linadilar.

Oldindan o'ylangan strategiyalar aniq maqsadlarga ega bo'lib, ishlab chiqarishdan tortib to yakunlanishigacha doimiy tahlil va nazorat qilib boriladi.

To'satdan paydo bo'lgan strategiyalar aniq maqsadlarga ega bo'lmay, korxonada faoliyati davomida ayrim holatlar yechimi uchun vaqtinchalik ishlab chiqiladi.

Boshqalarga nisbatan nuqtayi nazar (позиция) – yoki pozitsion strategiyaning mazmuni korxonaning raqobatchilariga nisbatan o'z holati yoki bozordagi ulushini saqlab qolishdan iboratdir. Xuddi shunday holat, masalan, sportda ham ro'y berishi mumkin. Ringning yangi qirolining birdan-bir maqsadi o'zining egallagan shohsupasi (tituli-unvoni)ni mumkin qadar uzoqroq, balkim, butunlay saqlab qolishdan iborat. Shu boisdan uning hamma harakati bo'lg'usi raqiblarni o'rganish va o'z formasini muntazam saqlab turishdan iboratdir.

Kelajak strategiyasi – tashkilot a'zolari madaniyatini o'zgartirishga yo'naltirilgan kurs hisoblanib, u korxonada ishchilariga bir qancha talablarni, masalan, malakali harakat qilish, bir-biriga yordam berish va qo'llab-quvvatlashlarni bajarishni shart qilib qo'yadi.

STRATEGIYA ELEMENTLARI

Garvard biznes-maktabi professori Chandler ta'rifiga ko'ra, strategiya – tashkilotning vazifalari va asosiy uzoq muddatli maqsadlarini bajarish uchun zarur bo'lgan resurs (moddiy ne'mat)larni joylashtirish va harakat yo'nalishini belgilab olishdir.

To'g'risini aytganda, «strategiya» terminining Chandler tomonidan tushuntirilishi boshqa ta'riflarga nisbatan oddiyroq va tushunarliroqdir. E'tibor qilgan bo'lsangiz, Chandler ta'rifida strategiyaning uch elementi to'g'risida so'z boradi.

Asosiy uzoq muddatli maqsadlarni aniqlash ketma-ket bajarilishi kutilayotgan strategik maqsadlarni belgilab olishdir.

Maqsadlar yoʻqligi – demak harakat ham boʻlmaydi. Agar siz qayoqqa borishingizni bilmasangiz, siz qanday harakat qila olasiz?

Harakat yoʻnalishini belgilab olish esa oldindan qoʻyilgan maqsadlarga erishishga yoʻnaltirilgan harakatlar yigʻindisidir. Masalan, sizning maqsadingiz Mongoliyaga sayohat qilish boʻlsa, u holda sizning harakatingiz sayohatni uyushtirish boʻyicha yoʻnaltirilgan boʻladi va siz turistik agentlikka telefon qilasiz.

Resurslarni joylashtirish oldinga qoʻyilgan maqsadlarga erishish uchun zarur boʻlgan moliyaviy xarajatlar bilan bogʻliqdir. Agar harakat mos ravishda resurslar, xususan, moliyaviy resurslar bilan qoʻllab-quvvatlanmas ekan, maqsadga erishib boʻlmaydi.

Demak, strategiya uch komponentni oʻz ichiga oladi. Masalan, Mongoliyaga sayohat qilish maqsadiga erishish uchun, siz taʼtilga chiqish, chipta olish bilan bogʻliq harakatlar qilishingiz lozim. Lekin bu harakatlar resurslar bilan taʼminlanmas ekan, bajarilishi toʻgʻrisida oʻylash ham mumkin emas. Sizga samolyot, uchuvchi, aeroport, mablagʻ kabi resurslar kerak boʻladi. Agarda ushbu resurslardan birortasi yetishmasa, u holda siz oʻzingizning maqsadingizga erisha olmaysiz.

MENEJMENTDA ISHLAB CHIQRISH VA XOʻJALIK FAOLIYATI HOLAT (KEYS-SSENARIY)LARINI TAHLIL QILISH

Holatlarni oʻrganish maqsadlari

Bozorli iqtisodiyot bu oʻta chigal va murakkab jarayonlar tizimidan iborat manfaatlar qarama-qarshiliklari qurshovida

keng raqobat maydoniga ega bo'lgan iqtisodiyotdir. Zero, bu iqtisodiyotda mulkdor va tadbirkorlar ishlab chiqarish vositalariga egalik qiladilar. Shu boisdan, eng avvalo, bular bilan yollangan mehnatkashlar o'rtasidagi ziddiyat mavjud bo'lsa, mulkdor bilan davlat, mulkdor bilan raqobatchilar o'rtasidagi ziddiyatlar ham shu ziddiyatlar olamida ma'lum o'ringa egadir.

Ma'lumki, bozor subyektlari hisoblanadigan kichik va o'rta biznes korxonalari faoliyati davrida turli xil holatlarni; ya'ni o'sish davri, turg'unlik davri va pasayish davrini o'z boshidan kechiradi. Xuddi shu davrlarda firma rahbariyatining asosiy vazifasi korxonada bozorda o'z ulushini saqlab qolishi va kengaytirishi uchun yangi yechim va qarorlar qabul qilishdan iborat.

Quyida tavsiya etilayotgan situativ o'yinlar bo'lg'usi menejerlarga:

- korxonada krizis holatini tahlil qilishni;
- antikrizis tadbirlar tizimini shakllantirish va samaradorligini baholashni;
- korxonaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashni;
- kompaniya korporativ strategiyasining mazmunini o'rganishni;
- mavjud bo'lgan strategiyani baholashni;
- o'sish strategiyasini ishlab chiqishni va boshqa ko'p narsalarni o'rganishga yordam beradi.

Holat (keys)larni ko'rib chiqish qoidalari

Har bir situativ holatni ko'rib chiqishda quyidagi qoidalarga amal qilinish zarur:

- o'quv guruhi har biri taxminan 5–6 kishidan (talabadan) iborat bo'lgan boshqaruv jamoalariga bo'linadilar;
- har bir jamoa o'zining sardorini tanlab olishadi;

- jamoa aʼzolari muomilali holatni oʻrganib chiqadilar. Har bir situativ holat (keys)ning oxirida koʻrsatilgan savollarni muhokama qilishib, har bir savol boʻyicha umumiy holdagi javobini shakllantiradilar;

- har bir jamoa sardori yoki aʼzolaridan biri oʻz jamoasining ishi boʻyicha javob beradi;

- oʻyinni olib boruvchi ekspert-oʻqituvchi va guruhning faol talabalari har bir jamoaning taklif va mulohazalarini tahlil etadilar hamda jamoalarda ushbu situativ holatning yechim darajasini baholaydilar;

- har bir jarayonning davom etish muddatini oʻyinni olib boruvchi ekspert-oʻqituvchi belgilaydi.

STRATEGIK TAHLIL OʻTKAZISH UCHUN SAVOLLAR

Keysni strategik tahlilini quyidagi punktlar boʻyicha oʻtkazing:

1. **Kompaniyaning dastur bayonotini yozish** (kompaniya oʻz faoliyatini biznesning qaysi tarmogʻida olib bormoqda?):

a) **kompaniyaning maqsadlarini sanab oʻting** (yuksalish, foyda, xarajatlarning kamayishi, ishchilar tarkibi, bozor ulushi va hokazo);

b) **kompaniya tashqi muhitining tahlilini qiling;**

d) imkoniyatlarni aniqlang;

e) xavf-xatarlarni aniqlang;

f) **kompaniyaning ichki muhitining tahlilini qiling;**

g) kuchli tomonlarini aniqlang;

h) zaif tomonlarini aniqlang;

i) **kompaniyadagi muammolar sabablarini aniqlang;**

j) oldiga qoʻyilgan maqsadlar;

k) maqsadlarga erishish uchun tashqi muhit tomonidan xavf-xatarlar;

l) xavf-xatarlarga qarshi kurashishga to‘sqinlik qiladigan kompaniyaning zaif tomonlari;

m) **kompaniyaning dastur bayonotiga o‘zgartirishlar kiritish** to‘g‘risida o‘ylab ko‘ring (sizningcha, kompaniya strategiyasi qanday bo‘lishi kerak?);

n) **ushbu muammolar uchun besh strategik yechim taqdim eting** (yechimlarning biri sifatida kompaniyaning dastur bayonotining o‘zgartirilishi ham bo‘lishi mumkin);

o) **har bir strategik yechimning ijobiy (plus) va salbiy (minus) tomonlarini** baholab chiqing;

p) **oxirgi xulosani tayyorlang** (o‘zingiz taqdim etgan besh strategik yechimning birini tanlang);

z) **oxirgi xulosangizning qo‘llanilishi bo‘yicha besh kursni tayyorlang.**

Bozor subyektlari hisoblanadigan kichik va o‘rta biznes korxonalari faoliyatining strategik tahlilini o‘tkazish tartibini. Jizzax mebel fabrikasi misolida ko‘rsatib o‘tamiz.

BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA KORXONALAR FAOLIYATINI TAHLIL QILISH USULLARI

Bozor iqtisodiyoti sharoitida biznes bilan shug‘ullana-yotgan har bir tadbirkorni o‘z kemasida o‘rganilmagan, o‘z-lashtirilmagan, xavf-xatarlarga to‘la bo‘lgan ummon uzra suzib borayotgan kema kapitaniga qiyoslasa bo‘ladi. Kemaning bu xavf-xatarlarni chetlab, eson-omon manzilga yetib olishi mana shu kapitanning mahoratiga, bilimiga, uquviga bog‘liq desak mubolag‘a bo‘lmaydi.

Juda ko‘pchilik «bilim – bu kuchdir» degan fikrga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ishonadilar. Lekin, bizningcha, bilim o‘z holicha kuch bo‘la olmaydi. Bilim qachonki, u aniq maqsadga erishish uchun vosita sifatida to‘g‘ri yo‘naltirilganidagina

haqiqiy kuchga ega bo'lishi mumkin. Shu o'rinda bir misol keltirib o'taylik. Avtomobilsozlik sanoati qiroli Genri Ford bor-yo'g'i oltinchi sinfni tugatgan, lekin u hech qachon «kambag'al» yoki «savodsiz» kishilardan hisoblanmagan. Genri Ford o'z atrofiga kerakli bilimlarga ega bo'lgan kishilarni yig'ib, ularning kuchini birlashtirgan holda to'g'ri yo'naltira olgan.

Ma'lumki, har qanday tashkilot muvaffaqiyatini unda faoliyat ko'rsatayotgan kishilarning tayyorgarligi, xohishi, ishbilarmonligi va tadbirkorligi ta'minlaydi. Yangi sharoitda mutaxassis tayyorlaydigan muassasalar bozor iqtisodiyoti qo'yadigan masalalarni yecha oladigan, menejmentning iqtisodiy mexanizmiga oid bilimlarni to'la egallagan xodimlar yetishtirishlari lozim. Bo'lajak menejerlar texnologik ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish, tahlil etish, boshqarish kabi faoliyatlarni amalga oshirish ko'nikmalariga ega bo'lishi lozim.

Biznes va boshqaruv to'g'risidagi har qanday darslik, qo'llanma yoki maqolalar biznes muhitining doimiy ravishda o'zgarib turishi sababli menejmentning hozirgi zamon muammolarini talabalarga to'liq ko'rsatish holatiga ega emas, chunki istaymizmi, yo'qmi, baribir har qanday yozilgan asar zamonadan orqada qoladi.

Biznes va boshqaruv fanlaridan olingan nazariy bilimlar va darsliklarda keltirilgan nazariy fikrlar turli xil korxonalar, davlatlar tarixida bo'lib o'tgan hodisalarni tahlil qilishning keyslar tuzish usuli orqali mustahkamlanadi.

Keyslar tuzish usulining afzalligi shundan iboratki, u faqat axborot xarakteriga ega bo'lib qolmasdan, balki talabalarni ijodiy imkoniyatlarini oshirish, ularni fikrlashga o'rgatish, talabani o'z nuqtayi nazariga ega bo'lishga va himoya qilishga, tinimsiz o'z bilimlarini to'ldirishga va takomillashtirishga, uni amaliyotga qo'llay olishga ham o'rgatadi.

Hozirgi paytda ko'pgina mustaqil hayotga oliy o'quv yurti diplomlari bilan kirib borayotgan mutaxassislarning shunday tomonlariga alohida e'tibor berish kerakki, – deydi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov, – ularda ishni tashkil qilish, ma'muriy faoliyat, menejment va marketing, ijtimoiy psixologiya va sotsiologiya bo'yicha bilimlar juda sust rivojlangan.

Bizningcha, situativ holatlarni tahlil qilishning keys usuli yuqorida qo'yilgan maqsadlarga erishishda, oliy o'quv yurti bitiruvchisining oliy ma'lumotli mutaxassis sifatidagi tayyorgarlik darajasi bozor iqtisodiyoti talablariga va ta'lim sohasida ishlab chiqilgan davlat standartlariga javob berishida asosiy omillardan biri bo'lishi mumkin.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar faoliyatini tahlil qilish usullaridan biri bo'lgan keysning strategik tahlilini quyidagi punktlar bo'yicha o'tkazamiz:

1. Firmaning dastur arizasini yozish.
2. Firmaning maqsadlarini sanab o'tish.
3. Firmaning tashqi muhit tahlilini o'tkazish:
 - a) imkoniyatlari;
 - b) xavf-xatarlari.
4. Firmaning ichki muhit tahlilini o'tkazish:
 - a) kuchli tomonlari;
 - b) zaif tomonlari.
5. Firmadagi muammolar sabablarini aniqlash:
 - a) oldiga qo'yilgan maqsadlar;
 - b) muammolar sabablari, maqsadga erishish uchun tashqi muhit tomonidan xatarlar;
 - c) xavf-xatarlarga qarshi kurashishda to'sqinlik qiladigan firmaning zaif tomonlari.
6. Firmaning dastur arizasiga o'zgartirishlar kiritish.
7. Ushbu muammolar uchun 4 ta strategik yechim taqdim etish.

8. Har bir strategik yechimining ijobiy va salbiy tomonlarini baholab chiqish.

9. Xulosani tayyorlash.

10. Oxirgi xulosani qo'llanishi bo'yicha bosh kursni tayyorlash.

TASHKILOTNING TAVSIFI

Jizzax mebel fabrikasi «O'zbekmebel» aksionerlik jamiyati qoshida 1994-yil 1-yanvarda tashkil topgan. Rahbari Ergashev Isoq. Asosiy ish faoliyati mebel ishlab chiqarish va sotish. Asosiy ishlab chiqaradigan mebellari kitob javoni, yotoqxon mebellari, stol-stul, yumshoq mebel maktablar uchun parta, doska va h.k.

Birinchi yillar asosan maktab va idora mebellari ishlab chiqarishga e'tibor qaratilgan. Jizzax viloyatidagi mebellar asosan korxonalar tashkilotlariga oldindan 100 % pul o'tkazish shartnomasiga asosan yetkazib berilgan.

1995-yil o'zini xususiy mebel sotish magazinini ochgan. Korxonani rivojlanish tendensiyasini tahlil qilganimizda magazinda kam foyda olingan. Korxonalar bilan 100 %lik shartnoma asosida mebel yetkazib be-rishda yaxshi daromad olingan va omborlarda tovarlarni turub qolishiga yo'l qo'yilmagan. Rentabellik 15–20 % tashkil etgan.

Yuqoridagilarni e'tiborga olgan holda korxonalar idora maktab jihozlar ishlab chiqarishni ko'paytirgan 1997-yil rentabellikni 30 % ko'tarishga erishilgan.

Sotuv hajmini ko'paytirish uchun firmada ikkita bo'linma faoliyat ko'rsatadi:

- marketing bo'limi;
- chakana savdo bo'limi.

Tashkilotning manzili: Jizzax shahri, Qaliya mahallasi, «B» sanoat zonasi.

1. Firmaning dastur bayonoti

Dastur bayonoti-firmaning strategik maqsadlarini aniqlab beradigan va o'z ichiga olgan rasmiy hujjat hisoblanadi. Dastur arizasini ishlab chiqish firma strategik rejasining dastlabki bosqichi bo'lib hisoblanadi. Firma o'zini qamrab olgan muhitda nimanidir olishi uchun mavjud bo'ladi. Firmaning aniq maqsadi yoki yuksak vazifasi boshidan ma'lum bo'lib, lekin vaqt o'tishi bilan birga tashkilotning yuksalishi bilan reja yoki dastur o'zining aniqligini yo'qotishi mumkin.

Yaxshi ishlab chiqilgan dastur-ariza xizmatchilarga ochi- layotgan imkoniyatlarni egallashdagi o'rnini aniqlab olishga imkon yaratib, ularga maqsad o'zining ahamiyatini erishish maqsadlarini belgilab beradi.

Shunday qilib, Jizzax mebel fabrikasining dastur- bayonoti ya'ni, missiyasi quyidagicha:

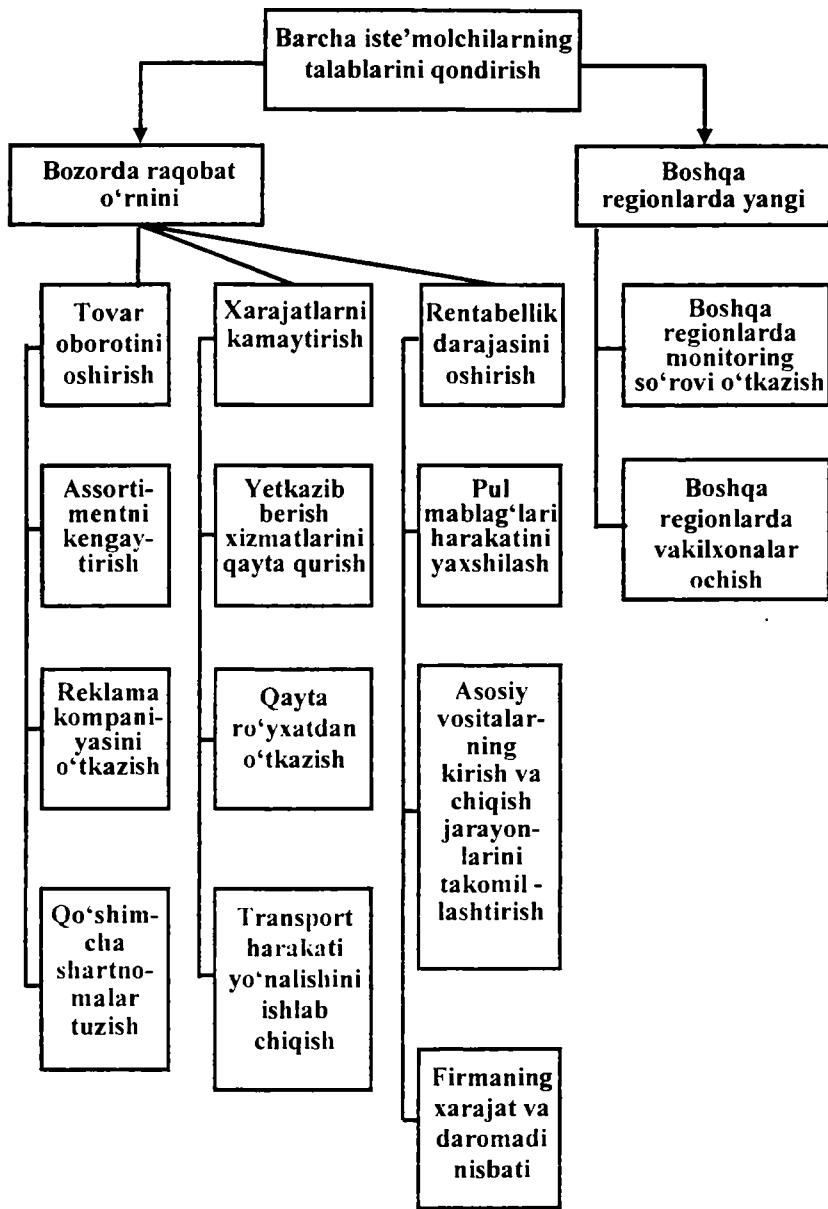
«Biz har bir uyda va ishxonalarda qulaylikni yaratishga yordam beramiz».

2. Firma maqsadlarini sanab o'tish

Hozirgi bozor sharoitida har bir firma yoki tashkilot u qanday ishlab chiqarish faoliyat turi bilan shug'ullanmasin o'z oldiga «nima ishlab chiqarishi kerak, qanday ishlab chiqarish kerak va kimlarga sotishi kerak» kabi maqsadlarni qo'yadi. Jizzax mebel fabrikasi ham o'z oldiga bir qancha maqsadlar qo'ygan.

JMBning asosiy maqsadi aholiga keng miqyosida omma- bop mebellar, uy-jihozlari, stol-stullar, yotoqxon mebellari ishlab chiqarish va eng muhimi foyda olishdir.

Umuman, firmaning o'z oldiga qo'ygan maqsadlari ko'p bo'lib, ularni quyidagicha maqsadlar shajarasi ko'rinishida tasvirlashimiz mumkin.



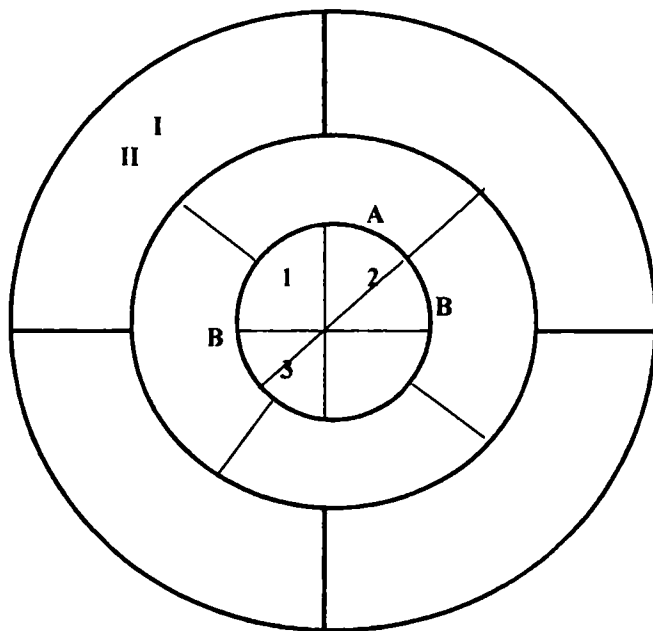
Maqsadlar shajarasi.

Firmaning xo'jalik faoliyati tahlilini o'tkazish

Har qanday tashkilot jamiyatda qanday o'rinni egallashidan va qanday maqsadni qo'llayotganidan qat'iy nazar mavjud bo'lishi va rivojlanishi uchun tashqi muhitdan nimanidir olishi va tashqi muhitga nimadir berishi kerak. Umuman, bozorli iqtisodiyotda faoliyat ko'rsatayotgan har qanday firmaning xo'jalik faoliyati tahlilini ikki guruhga bo'lib o'rganamiz:

1. Ichki muhit tahlili.
2. Tashqi muhit tahlili (makroqamrov va bevosita qamrov).

Umuman, bozor subyekti hisoblanadigan har qanday firmaga uning rivojlanishi uchun ta'sir etuvchi kuchlarni quyidagicha tasvirlashimiz mumkin.



Birinchi aylana **makroqamrov** bo'lib, uning tahlili yo'nalishlari quyidagilardir:

- ijtimoiy demografik ta'sirlar;
- siyosiy ta'sirlar;
- texnologik ta'sirlar;
- iqtisodiy ta'sirlar.

Ikkinchi aylana **bevosita qamrov (mikromuhit)** tahlili bo'lib, uning yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- raqobatchilar ta'siri;
- yetkazib beruvchilar ta'siri;
- xaridorlar ta'siri;
- ishchi kuchi bozori ta'siri.

Uchinchi aylana **ichki muhit tahlili** bo'lib, uning yo'nalishlari quyidagilardir:

- resurslar;
- kompetensiya (qobiliyat);
- ishlab chiqarish jarayoni (tashkilotning qadr-qimmat zanjiri);
- inson resurslari va madaniyat;
- moliyaviy ko'rsatkichlar tahlili (zayom va aksiyoner kapital);
- mahsulot va uning bozordagi o'rni.

3. Firmaning tashqi muhit tahlilini o'tkazish

Har bir tashkilot mahsulot ishlab chiqarishda, mahsulot sotish va buyurtmachilar to'g'risida kerakli axborot olishga harakat qiladi. Bu esa o'z navbatida tashqi muhit bilan bog'liqdir.

Umuman, firmaning tashqi muhitini tahlil qilganimizda u asosan, imkoniyatlar va xavf-xatarlardan iboratdir:

a) imkoniyatlari: fabrika 32 ming.kv.ga ega bo'lgan ishlab chiqarish korpusiga ega. Hozirda ushbu korpus-ning 30 %idan foydalanilmoqda;

b) xavf-xatar: fabrikada Rossiyadan 1980-yilda keltirilgan stanoklar bilan mebellar ishlab chiqarilmoqda va bu firmani raqobatbardoshligini kamaytiradi. Agar 3 yil ichida ishlab chiqarish stanoklari yaxshilanmasa korxonaga raqobatga chidolmay sinishi mumkin.

T/r	Imkoniyatlar	Xavf-xatarlar
1	Aholi turmush darajasining oʻsishi	Yangi tovarlarning chiqishi
2	Reklama texnologiyasining oʻzgarishi	Aholining turmush darajasining ogʻirlashuvi
3	Modaning oʻzgarishi	Narx darajasining oʻzgarishi
4	Axborot texnologiyalarining rivojlanishi	Valuta kursidagi oʻzgarishlar
5	Yangi yetkazib beruvchilarning paydo boʻlishi	Soliq va toʻlov stavkalarining oshishi
6	Material va tayyor mahsulot narxining tushishi	Bozorda yangi firmalarning paydo boʻlishi
7	Soliq va toʻlov stavkalarining tushishi	Ishsizlikning oʻsishi
8	Menejmentning takomillashuvi	Isteʼmolchilar talablarining oʻzgarib turishi
9	Ishsizlikning pasayishi	Davlat qonunchiligining kuchayishi
10	Ishlab chiqarish texnologiyalarini rivojlantirish	Raqiblarning kuchayishi
11	Boshqa korxonalar bilan hamkorlik qilish imkoniyati	Siyosiy ahvoning ogʻirlashuvi
12	Raqobatchilarning omadsizlikka yuz tutishi	

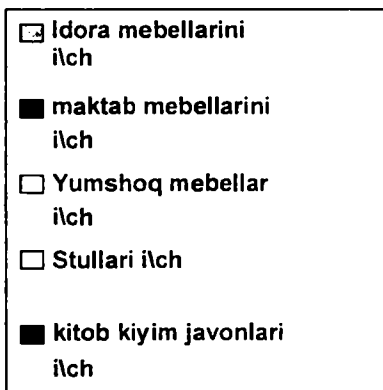
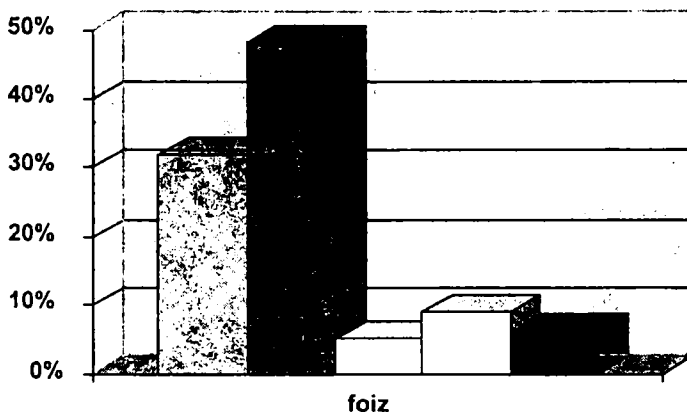
4. Firmaning ichki muhit tahlilini o'tkazish

Ichki muhit tahlili tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash maqsadida boshqaruvni tadqiq qilishdan iborat. Bu ishini korxonaga uchun quyidagicha bajaramiz:

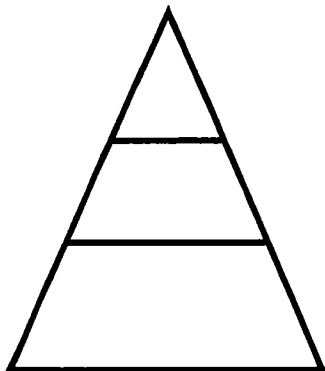
T/r	Kuchli tomonlari	Zaif tomonlari
1	Mahsulotning yuqori sifatligi	Reklama siyosatidagi yetishmovchiliklar
2	Korxonaning yetarlicha mashhurligi	Sotuv narxining o'rta-cha darajadali
3	Yuqori rentabellik darajasi	Qo'shimcha xizmat ko'rsatish darajasining pastligi
4	Mahsulotning keng assortimenti	Ta'minotdagi uzilishlar
5	Aylanma mablag'lar aylanuvchanligining o'sishi	Ishchilarning boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ishtirok etmasligi
6	Ishchi kuchi malakasi-ning yuqoriligi	Buyruqlarni bajarishda nazoratning yaxshi emasligi
7	Bozorning ishonchli monitoringi	Ishlab chiqarishdan quvvatlaridan to'liq foydalanmaslik
8	Tartibga tushgan sotuv tarmog'i	Xomashyo yetkazib berishdagi uzilishlar

Korxonada ishlab chiqarilayotgan mebel jihozlarining sotilishini tahlil qilganimizda quyidagilar aniqlandi.

T/r	Mahsulotlar	foiz
1	Idora mebellarini ishlab chiqarish	32 %
2	Maktab mebellarini ishlab chiqarish	48 %
3	Yumshoq mebellar ishlab chiqarish	5 %
4	Stullar ishlab chiqarish	9 %
5	Kitob kiyim javonlari ishlab chiqarish	6 %



Korxonada ishlab chiqarish mebellarini narxlar bo'yicha tahlil qilganimizda quyidagilar aniqlandi:



1. Qimmat va sifatli mebellar
1500 mln. so'm.

2. Maktab va idora mebellari
750 ming – 1 mln so'm.

3. Kitob va kiyim javoni
80 ming – 100 ming so'm.

5. Firmadagi muammolar sabablarini aniqlash

5a. Oldiga qo'yilgan maqsadlar:

- korxonada daromadini oshirish;
- reklamani kuchaytirish;
- ilg'or texnologiyalarni keltirish;
- bozorda mustahkam o'rinni egallash;
- chet el investitsiyalarini jalb etish;
- boshqa joylarda yangi bozorlar ochish;
- tovar oborotini oshirish;
- qo'shma korxonalar bilan aloqa qilishni yo'lga qo'yish;

5b. Korxonaning muammolar sabablari:

- tarmoqqa ko'p sonli raqobatchilarning kirib kelishi;
- iste'molchilar didining o'zgarib turishi;
- davlat strukturasi siyosatining o'zgarishi;
- boj yig'imlari, soliq va to'lov stavkalarining oshishi;
- savdo qoidalarining o'zgarishi;
- aylanma mablag'larning yetishmasligi.

5d. Maqsadlarga erishish uchun tashqi muhit tomonidan xavf-xatarlar:

- mebel ishlab chiqaruvchi gigant firmalarning hududga nisbatan yaqin joylashganligi (masalan, Toshkentdagi Fayz – xolding kompaniyasi);

- mahalliy mebel ishlab chiqaruvchilar sonining oʻsishi;

- tashqaridan olil kelib sotuvga qoʻyiladigan mebellar (masalan, xususiy tadbirkorlar);

- reklamalarning yetishmasligi;

- qoʻshimcha xizmat koʻrsatish darajasining pastligi;

- taʼminotdagi uzilishlar.

6. Firmaning dastur-bayonotiga oʻzgartirishlar kiritish

Firmaning dastur-bayonotini bozor iqtisodiyoti sharoitida xaridorlarning didi va dunyoqarashidan kelib chiqqan holda, biz firmaning dastur-arizasini quyidagicha qilib oʻzgartirishni tavsiya qilamiz: **«Biz har bir uyda va ishxonalarda qulaylik yaratish bilan birga, shinam va koʻrk ham bagʻishlashga yordam beramiz».**

STRATEGIYANI TANLASH

Tashqi va ichki muhit faktorlarining xilma-xilligi ularni ikki guruhga boʻlishga imkon beradi:

- firma rahbariyati tomonidan boshqariladigan;

- firma rahbariyati tomonidan boshqaruvga tushmaydigan.

Bu boʻlinish maqsadlarni qoʻyish, xoʻjalik faoliyatini strategik rejalashtirish va bashorat qilish nuqtayi nazari uchun muhim hisoblanadi.

Tashkilotning ichki kuchli va zaif tomonlari hamda tashqi taʼsir tomonidan imkoniyatlari va xavf -xatarlari aniqlangandan soʻng, zaif tomonlar va xavf-xatarlarni hisobga oladigan hamda

tashkilotning kuchli tomonlari va yangi imkoniyatlaridan samarali foydalanishni ko'zda tutadigan strategiyani tanlash bo'yicha qiyin masala turadi.

Juda ko'p chet el firmalari o'z ish faoliyatining samaradorligini yanada oshirish, o'sish strategiyasini tanlash maqsadida muhit tahlilini o'tkazishning SWOT usulidan foydalanishadi. SWOT – tahlilning tashkil etuvchilari tashkilot faoliyatining tayanch savollari (masalalar)ni shakllantirishga, SWOTning qaysi elementlari kechiktirib bo'lmaydigan harakatlar qilishi yoki maxsus strategiya ishlab chiqish zaruriyatlarini aniqlab olish imkoniyatlarini yaratadi.

Tashkilotning kuchli va zaif tomonlari hamda ro'y berish mumkin bo'lgan imkoniyatlar va xavf-xatarlar ro'yxati tuzib chiqarilgandan so'ng ular o'rtasidagi bo'g'liqliklarni aniqlash boshlanadi. Strategiyani ishlab chiqishda shuni unutmaslik kerakki, foydalanilmagan imkoniyat tashkilot uchun xavf-xatarga aylanishi mumkin, chunki bu imkoniyatdan raqobat-chilar foydalanib qolishlari mumkin. Yoki aksincha, o'z vaqtiga bartaraf qilingan muammo (xavf-xatar) tashkilot uchun qo'shim-cha imkoniyatlarni ochishi mumkin. SWOT – tahlilining o'tkazilishi quyidagi ko'rinishga ega bo'lgan matritsa (qolip) holida amalga oshiriladi.

	Imkoniyatlari	Xavf-xatarlari
	1.	1.
	2.	2.
Kuchli tomonlari	K va I maydoni	K va XX maydoni
1.		
2.		
Zaif tomonlari	Z va I maydoni	Z va XX maydoni
1.		
2.		

7. Muammolar uchun to‘rtta yechim taqdim etish

a) Kuchli tomonlari va imkoniyatlari:

- yangi bozorlarga chiqish, tovar turlarini ko‘paytirish, qo‘shimcha xizmat turlarini yaratish moliyaviy resurslarning ko‘payishiga olib keladi;

- yetarlicha taniqlilik yangi bozorlarga chiqishga imkon yaratib beradi;

- ishchilarning malakasi, sifat nazorati, raqobatchilarning omadsiz hulqi va reklama texnologiyasining yuksalishi bozor ulushining o‘shishiga imkon beradi.

b) Zaif tomonlari va imkoniyatlari:

- yomon reklama siyosati yangi bozorga chiqishda, tovar turlarining ko‘payishiga, qo‘shimcha xizmat turlarini yaratishda qiyinchiliklar tug‘diradi;

- personalning yechim qabul qilishda ishtirok etmasligi va farmoyishlarning bajarilishidagi nazoratning kamligi ishchilarning e‘tirozini keltirib chiqarishi mumkin;

- baholarning o‘rtacha darajasini saqlagan holda baho darajasining, soliq va boj to‘lovlari o‘lchamlarining kamayishi yuqori daromadlilikga olib kelishi mumkin.

d) Kuchli tomonlari va xavf-xatarlar:

- raqobatning kuchayishi, davlat siyosati, soliq stafkalarining o‘shishi va inflatsiya, iste‘molchilar didining o‘zgarishi strategiyaning o‘tkazilishiga ta‘sir qiladi;

- yangi raqobatchilarning paydo bo‘lishi qo‘shimcha moliyaviy resurslar talab qiladi;

- tovarning taniqliligi o‘rnini bosuvchi tovarlardan himoya qiladi va raqobatda ustunlik yaratadi;

- haqiqiy monitoring iste‘molchilar didining o‘zgarishini belgilab beradi.

e) Zaif tomonlari va xavf-xatarlar:

- yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi o'rtacha darajadagi baho va past darajadagi servis (xizmat ko'rsatish) raqobat pozitsiyasi (o'rni)ni yomonlashtiradi;

- hukumatning noqulay siyosati tarmoqdan chiqishga olib kelishi mumkin;

- o'ylab qilinmagan reklama siyosati iste'molchilarni ularning didlari o'zgargan paytda saqlab qolinmaydi;

- ishlab chiqarish quvvatidan to'liq foydalanilmasligi firmani inqirozga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, Jizzax mebel fabrikasining imkoniyatlarini, uning kuchli va zaif tomonlarini ko'rib chiqib, tashqi muhitdan keladigan xavf-xatarlar taxminini o'tkazib va firma strategiyasini tanlashning asosiy prinsiplariga asoslanib, firma rivojlanishidagi yuqorida keltirilgan muammolar yechish uchun 4 strategik yechim taklif etamiz.

1. Yangi bozorlarga chiqish.
2. Yetarlicha mashhurlikka erishish.
3. Bo'sh turgan ishlab chiqarish maydonlariga va aholi zich joylashgan hududlarga kichik hajmli mini zavodlar qurish.
4. Mahalliy xomashyodan foydalangan holda mebel ishlab chiqarish.

8. Har bir strategik yechimning ijobiy va salbiy tomonlarini baholab chiqish

1. Yangi bozorga chiqish

(+) tovar turlarini ko'paytirish, faoliyatni kengaytirish, qo'shimcha xizmat turlarini yaratish – moliyaviy vositalarning ko'payishiga olib keladi.

(-) firma buning uchun katta kredit olishi va yuz foiz modernizatsiya qilinishi kerak, bu esa muhlat talab qiladi.

2. Yetarlicha mashhurlikka erishish

(+) ishchilarning malakasi, tovar sifatidagi kuchli nazorat, raqobatchilarning omadsiz xulqi va reklama texnologiyasining yuksalishi bozor unumining o'sishiga imkon beradi.

(-) xaridorlar didining keskin o'zgarishi, yangi texnologiyalarning paydo bo'lishi, malakali ishchilarning kamligi, turdosh firmalarning yaqin joylashganligidir.

3. Bo'sh turgan ishlab chiqish maydonlariga va aholi zich joylashgan hududlarga kichik hajmli mini zavodlar qurish

(+) mini zavodlar qurish bozor iqtisodiyoti sharoitida juda qo'l kelishi mumkin. Bo'sh yotgan ishlab chiqarish maydonlarini vaqtinchalik ijaraga berish va boshqa turdagi mahsulotlar ishlab chiqarishga moslash, qo'shimcha ish o'rinlarini yaratishga imkon beradi.

(-) chet el investorlari bilan aloqaning yo'qligi, korxonalar joylashgan hududning shahar markazidan nisbatan uzoqda joylashganligi.

4. Mahalliy xomashyodan foydalangan holda mebel ishlab chiqarish

(+) mahalliy xomashyolardan foydalanish asosan, o'zimizdagi yong'oq, chinor, teraklardan foydalangan holda mebellar ishlab chiqadi. Oqibatda yetkazib beruvchilardan bog'liqlik transport xarajatlari va mahsulot tannarxi kamayishi mumkin.

(-) mahalliy xomashyodan sifatli mebel ishlab chiqarish uchun yaxshi stanoklar yetishmaydi, xaridorlarning didiga mos emas.

9. Oxirgi xulosani tayyorlash

Shunday qilib, Jizzax mebel fabrikasining imko-niyatlarini, kuchli va zaif tomonlarini, xavf-xatarlarini ko'rib chiqib,

fabrikaning strategiyasini maqsadga suyanganda holda aniqlash mumkin. Fabrika kuchli raqobatli rivojlanayotgan bozorda ish faoliyatini olib borayotgani uchun o'zining raqobat ustunliklari va bozorning geografik rivojlanishlariga asoslangan gibridd strategiyasini qo'llash maqsadga muvofiqdir. Buni quyidagicha talqin qilishimiz mumkin:

- xarajatlarni kamaytirish va bu bilan o'zining raqobat o'rnini mustahkamlash, buning uchun turli xil kartinalar, yoritqichlar, oyna va shu kabilar savdo qiladigan magazinlarda sotuvni amalga oshirish;

- boshqa regiondagilar bilan shartnomalar tuzish, ya'ni boshqa regionlarga chiqish;

- bozorda mustahkam o'rin egallash uchun ishlab chiqaruvchi korxonalar aksiyalarining ulushlarini egallashga intilish;

- bo'sh turgan ishlab chiqarish maydonlari va aholi zich joylashgan hududlarda kichik hajmli minizavodlar qurish yoki bo'sh yotgan ishlab chiqarish maydonlarini vaqtinchalik ijaraga berish.

10. Oxirgi xulosaning qo'llanilishi bo'yicha rivojlanish bosh yo'nalishini tayyorlash

Xulosa shuki, fabrikaning ijobiy (+) va salbiy (-) tomonlarini ko'rib chiqib hozirgi bozor sharoitida chet el investorlari bilan muzokaralar olib borishni jadallashtirish va modernizatsiya qilish uchun mablag', ya'ni kredit olish, tannarxni kamaytirish, minizavodlar qurishni amalga oshirish kerak.

Keyingi ish faoliyatini Jizzax mebel fabrikasi boshqa joylarda, regionlarda ham ish faoliyatini kengaytirishni rejalashtirilgan, mijozlarni sifatli tovarlar bilan ta'minlashi; shu bilan birga o'z fabrikasida ish joylarini to'ldirishi kerak.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Д.Д.Кемпбелл. «Стратегический менеджмент». Москва, Инфра, 2002 год.
2. О.И. Виханский. «Стратегическое управление». Санкт-Петербург, Дело, 2001 год.
3. В.Каттакишиев, I. Mamayusupov. «Strategik menejment fanidan praktikum». Jizzax. 2005-yil.

JIZZAX MINTAQAVIY BIZNES MAKTABI

Tashkilotning qisqacha tarixi

Jizzax mintaqaviy biznes maktabi 1992-yili Jizzax Politexnika Instituti qoshida tashkil etilib, O‘zbekiston Respublikasi O va O‘MTVning litsenziyasiga ega. Hozirgi paytda maktabda «Buxgalteriya hisobi», «Buxgalter-auditor», «Buxgalter-operator» va «Ingliz tili» mutaxassisliklari bo‘yicha tinglovchilar qabul qilinadi.

O‘quv-tarbiyaviy ishlar shtatli o‘qituvchilar, ilg‘or firma va kompaniyalarning yetuk mutaxassislari hamda Politexnika Institutining yetakchi professor o‘qituvchilari tomonidan olib boriladi.

Hudud miqyosida Jizzax viloyati yoshlariga amaliy biznes-ta‘lim berish bo‘yicha maktab yaxshi obro‘ (reputatsiya)ga ega.

Tashkilotning hozirgi holati

Biznes maktab direktori hududda biznes ta‘lim bo‘yicha xizmatlar bozorida mintaqaviy biznes maktabi faoliyatining ahamiyati va o‘rnini yaxshi tushunadi. Maktabning butun faoliyatini tahlil qilib, u ba‘zi bir mutaxassisliklarga talabning o‘zgarishiga e‘tibor qaratadi:

**Mintaqaviy biznes maktabining kontingenti (tinglovchilar soni) bo'yicha ma'lumotlar
(1992–2003-yillar)**

1-jadval

T/r	Mutaxassisliklar	Yillar		
		1992	1997	2003
1	Buxgalteriya hisobi	60	30	40
2	Buxgalter-auditor	–	40	20
3	Buxgalter-operator	–	30	25
4	Ingliz tili	–	–	20
JAMI		60	100	105

Asos: Mintaqaviy biznes maktabining statistik hisoboti.

Biznes maktab bitiruvchilarining ishga joylashish darajasi tahlili quyidagi jadvalda keltirilgan.

MBM bitiruvchilarining ish bilan ta'minlanishi

2-jadval

T/r	Mutaxassisliklar	1992			1997		
		Reja	Amalda	%	Reja	Amalda	%
1	Buxgalteriya hisobi	60	56	93.3	30	25	83.3
2	Buxgalter-auditor	–	–	–	40	20	50.0
3	Buxgalter-operator	–	–	–	30	27	90.0

Asos: Mintaqaviy biznes maktabining statistik hisoboti.

Biznes maktabi direktori faoliyatning kelajagini bashorat qilish va yanada yorqinroq anglab olish maqsadida muhitlar ta'siri tahlilini o'tkazdi.

Jizzax shahrida turli xil status va idoralarga qaramligi bo'yicha ikkita biznes-maktab faoliyat ko'rsatadi. Demak, institutga kirolmagan yoki oliy ma'lumot olishni turli sabablar bilan xohlamaydigan yoshlar uchun ma'lum ma'noda tanlov mavjud. Chet tillariga o'qitish boshqa usullar bilan ham, masalan, turli xil til o'rganish markazlari va katta tajribaga ega bo'lgan xususiy repetitortar tomonidan olib boriladi.

Maktab direktori guruhlardagi tinglovchilar soni, ta'lim olish uchun to'lov miqdori va boshqa ko'rsatkichlar bo'yicha boshqa biznes maktablar bo'yicha ichki va tashqi taqqoslash bilan o'tkazib raqobatchilar tomonidan real xavf-xatarlar mavjudligini tan oldi.

Jizzax Mintaqaviy biznes maktabi Jizzax Politexnika instituti 2-binosi bir qavatini ijaraga olganligi va o'qish joyiga transport masalasi ancha chigalligi ham tinglovchilarni o'ylab ko'rishga majbur qiladi.

a) Tashkilot missiyasi tashkilotning mavjud bo'lish ma'no-si va biznes qamrovda egallashi mumkin bo'lgan o'rinni aniqlash bilan bog'liqdir.

b) Strategik darajadagi maqsadlar tashkilotning bosh maqsadlari bilan bog'liqdir, ya'ni:

- moliyaviy mustaqillik, to'lovga qobilligi va rentabellikka erishish uchun foyda manbalarining yangi yo'llarini izlash;

- biznes-ta'lim berish bo'yicha tashkilot sifatida faoliyatni davom ettirish;

- qishloq xo'jaligi va to'qimachilik sanoatida menejment va marketing bilan bog'liq bo'lgan yangi mutaxassisliklarni o'qitish kurslarini ochish, buning uchun tumanlarda biznes maktabning filiallarini ochish (tinglovchilar soni 50 tadan kam bo'lmagan va o'qish uchun to'lov badali asosiy maktabdagidan 20 % ortiq);

• biznes – ta’limning bozorga xos o’zgarishlarini muttasil o’rganib borish va tinglovchilar ongiga yetkazish.

d) Tashqi muhit

1. 1992-yildan 2003-yilgacha qabul qilingan tinglovchilar soni 100 kishi atrofida.

2. 1.01.04-yildan boshlab xo‘jalik faoliyati subyektlarining moliyaviy va buxgalteriya hisobotini yangi buxgalteriya hisobining milliy tizimiga o‘tkazish bo‘yi-cha davlat siyosati.

3. O‘zbekistonda YaLM ning 1989-yilga nisbatan 2002-yilda 106,8 %ga o‘shishi (Yunisef ma’lumoti bo‘yicha), lekin inflatsiyaning nisbatan yuqori darajasi.

4. Iqtisodiy reformaning ijtimoiy-siyosiy samaradorligi bilan to‘g‘ri kelmasligi buning esa respublikamiz aholisi turmush sharoitiga ta’siri.

5. O‘zbekiston Respublikasi umumiy aholisining 40 %idan ortig‘i, ya’ni 10924 ming kishi 17 yoshdagi (Yunisef ma’lumoti bo‘yicha). Jizzax viloyati aholisi soni 1114,1 ming kishi, lekin tabiiy o‘shishining 2,85 %dan (1993 y.) 1,05 %ga (2005 y.) tushib ketganligi (viloyat statistika ma’lumoti bo‘yicha).

6. Umumiy o‘rta ta’lim maktablari, akademik litsey va kasb-hunar kollejlari bitiruvchilari uchun Oliy o‘quv yurtlariga kirish talablarining bir xilligi bo‘yicha davlat siyosati (O‘z. R. Vazirlar Mahkamasining 29.10.03-yildagi qarori).

7. 01.10.03-yildan boshlab O‘zbekiston Respublikasi hududida valuta konvertatsiyasining ochilishi.

I. Imkoniyatlar (ustunliklar)

1. YaLM ning o‘shishi iqtisodiy faollikning yuksalishi va iqtisodiy amaliy bilimlarga talablarning oshishi bilan bog‘liq.

2. Malakani oshirish va yangi pedagogik uslublar va chet el ishlanmalari bilan tanishishning mumkinligi.

3. Internet. masofadan o‘qitish orqali yangi va yaxshi pedagogik bilimlarga imkoniyat ochilganligi.

II. Xavf-xatarlar

1. Asosiy strategik yechimlari qabul qilishda O va O'MT Vazirligiga qarashligi.

2. Biznes – ta'lim xizmat bozorida raqobatning mavjudligi.

3. Alohida mutaxassisliklarga talabning o'zgarishi – O'zbekiston Respublikasida 1.01.04-yildan boshlab BHMTga o'tkazilgandan so'ng buxgalterlarga bo'lgan ehtiyoj (talab) kamayadi.

4. Biznes – maktabida ta'lim olish uchun kredit olishning mumkin emasligi.

5. Valuta konvertatsiyasi ochilishi munosabati bilan ayrim toifadagi kishilarning yaqin va o'rta chet ellarda bilim olish imkoniyatining ochilganligi.

6. Oliy o'quv yurtlariga kirish uchun kirish ballari (baryer)-ning pastligi.

e) Ichki muhit

1. Ta'lim bo'yicha turli xil ta'lim tashkilotlari va jamiyatlari bilan aloqadagi faoliyat (buxgalter va auditorlar assotsiatsiyasi, Pragma korporatsiyasi).

2. Gastal teoremasiga asosan, yaxshi o'zlashtiruvchi tinglovchilarning budget asosida o'qish imkoniyati borligi.

3. O'qituvchilar mehnatini O va O'MTV tarifatsiyasi bo'yicha baholash.

I. Kuchli tomonlari

1. Yaxshi moddiy-texnik bazaga egaligi (kompyuter sinfi, lingafon kabineti, hozirgi zamon orgtexnikasi, o'qituvchilarning yaxshi tayyorgarlik darajasi).

2. Biznes ta'limida yaxshi tajriba to'planganligi.

3. Turli xil ijtimoiy va ta'lim tashkilotlarining yaxshi munosabati (Pragma korporatsiyasi, tadbirkorlar va ishlab chiqaruvchilar palatasi, Biznes-markaz).

4. Biznes-maktabning qulay joylashishi va o'qituvchilar tarkibining ta'minlanganligi bo'yicha gudvilning mavjudligi.

5. Maktab bitiruvchilarining muvaffaqiyatli ish faoliyati.

II. Zaif tomonlari

1. Kollej, Oliy o'quv yurtlarini tamomlaganligi to'g'risida hujjat bilan biznes-maktab bitiruvchisi diplomi o'rtasidagi salbiy farqlar.

2. Tinglovchilar tarkibini mustaqul belgilashning iloji yo'qligi (35:65 ya'ni budjet / to'lov shartnomasi).

3. Tinglovchilarning mavsumiy tadbirlarga jalb qilinishi.

Biznes maktabining gorizontaal yuksalishi uchun o'z ma-lag'larining yetishmovchiligi «frandrayzingning yo'qligi» mu-ammosi.

a) «Karerani qurish va yuksaltirish» missiyasi.

b) Strategik yechimlar.

1. Biznes-maktabi bitiruvchisi diplomining past darajadagi kotirovkasini yuqori darajadagi bilim berish bilan qoplash (kompensatsiya qilish):

(+) bitiruvchilar korxonalar va firmalar tomonidan talab qilib olinadi;

- norasmiy informatsiya (axborot)lar biznes ta'lim bozo-ridagi potensial xaridorlar o'rtasidagi imidj (obro'ni) oshiradi;

- biznes-maktabda o'qish obro' hisoblanadi;

(-) amalga oshirishning uzoq muddatlilik;

- biznes-ta'lim bozoridagi ehtiyojni muttasil o'rganib borish jarayoni.

2. **Biznes-ta'lim bozori qatnashchilari bilan hamkorlik qilishi:**

(+) ta'lim ixtisosligi darajasining oshishi;

(-) turli yo'nalishdagi mutaxassislariga bo'lgan talabning o'zgarishiga bog'liqligi.

3. Tashqi ijtimoiy muhit bilan aloqadorligidan foydalanish orqali aholining dunyoqarashini o'zgarishi kishilar ongidagi informatsion vakuumni biznes ta'lim olish mumkinligi to'g'risidagi axborot bilan to'ldirish:

- aholining siyosiy faolligini oshirish;

- biznes-maktab tinglovchilarini amaliy iqtisodiy bilimlarni olishga qiziqtirish;

- ijtimoiy tashkilotlardan grantlar olish mumkinligi;

(-) amalga oshirishning uzoq muddatliligi;

- kadrlarni maxsus ijtimoiy yo'nalishlarda tayyorlash zarurligi.

4. **Biznes-maktab statusini ko'tarish:**

(+) tadbirlarni amalga oshirishdan imidj (obro')ning oshishi;

(-) uzoq muddatliligi va amalga oshirishning qiyinligi.

5. **Yangi mutaxassisliklarga o'qitish yo'nalishi bo'yicha faoliyat, diversifikatsiyasi:**

(+) kichik va o'rta biznes subyektlari va qayta ishlab chiqaruvchi tarmoqlarga (qishloq xo'jaligi va to'qimachilik sanoati) davlat siyosatining o'zgarishiga bog'liq yangi mutaxassisliklarni ochish;

(+) Jizzax viloyali tashkilotlari va korxonaiari menejerlari uchun turli xil treninglar, seminarlar uyushtirish;

(-) noma'lum davrga qisqa muddatli faoliyat.

Strategik yechimlar usullari:

1) frandrayzingni doimiy ravishda amaliyotda qo'llash uchun ijtimoiy va xalqaro tashkilotlar bilan aloqalar o'rnatish;

2) turli xil treninglar, seminarlar o'tkazish, yangi pedagogik texnologiyalarni dars jarayoniga qo'llash asosida ta'lim sifatini oshirish;

3) maqsadli tayyorlov kurslarini ochish bo'yicha keng qamrovli ishlar olib borish;

4) biznes maktab to'g'risida, uning boshqa tashkilotlar bilan aloqasi to'g'risida informatsiyalarning aholiga to'g'ri va to'la-to'kis yetib borishiga erishish;

5) qo'shimcha moliyaviy mablag'lar topish bo'yicha tadbirlar rejasini ishlab chiqish va bosqichma-bosqich bajarilishiga erishish (grantlar, xususiy qo'yilmalar, maqsadli mavzu bo'yicha davlat budjet ishlarini bajarish).

KONSEPTUAL KEYS

Tinglovchilar uchun potensial afzallik amaliy jihatdan taxminan va ushbu ta'lim turi bo'yicha talab bahoga nisbatan elastik (bog'liq) bo'lgan sharoitda moliyaviy rejalarning samaradorligiga erishish maqsadida differensiyatsiya strategiyasini (yaxshi o'zlashtiruvchilar uchun imtiyozlar) qo'llash maqsadga muvofiqdir.

Biznes maktabning o'zak konsepsiyasi deb maktab direktori bir qancha faktorlarni, ya'ni o'qituvchilarning yuksak darajada tayyorgarligi, yaxshi moddiy texnik bazasi (boshqa raqobatchilarga nisbatan), institut qoshidagi maktab ekanligini hisoblaydi, ushbu aytilganlar raqobat ustunligi deyiladi.

Ushbu biznesning foydalilik darajasi guruhlarining tinglovchilar bilan to'lishi darajasiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liqdir. 1.01.03-yildan boshlab O'zbekiston Respublikasida yangi BHMTga o'tishi munosabati bilan buxgalteriya mutaxassislariga bo'lgan talab kamayishi va bu yo'nalish mahsulot hayotiy davrida pasayish bosqichi bilan xarakterlanadi. Tahlil davrida ko'riladiki, talabalar kontingentining o'sish tempi sezilarli darajada emas, bu esa tashkilot faoliyatining turg'unlik

(stabilizatsiya) davriga o'tganligidan dalolat beradi. Boshqa biznes-maktablar bilan hamkorlik amalda mumkin emas, chunki barcha manfaatdor shaxslar ko'proq tinglovchilarni o'z maktabiga jalb etishni mo'ljallab ish yuritadilar.

Bosh strategiya (missty) tanlovi biznes ta'lim xizmati iste'molchilari talablari asosida (pozitsiyasida) qurilgan bo'lib, asosiy muammo biznes-maktab bitiruvchilari ega bo'ladigan diplomning past darajadagi kotirovkasi hisoblanadi. Ushbu muammoni yechish uchun gidrid strategiyani qo'llashni taklif etiladi, ya'ni bitiruvchilar diplomining past darajadagi kotirovkasi yuqori darajadagi bilim berish bilan qoplanadi.

BOSHQARUVNING 14 ta PRINSIPI

(A.Fayol, XIX asr oxiri – XX asrning 20-yillari)

Fayol boshqaruvning 14 ta prinsipini tuzub chiqdi, ular quyidagilardir:

1. Mehnatni taqsimlash ushbu prinsipni hayotga tatbiq qilish obyektlar sonini kamaytirishga imkon beradi. Bu obyektlarga boshqaruv jarayonining barcha ishtirokchilarining diqqat – e'tibori qaratilgan. U o'z ichiga bar qanday sondagi odamlarni qamrab olgan bo'lishi turli qobilyatlarni talab qiluvchi har qanday mehnat uchun uni qo'llash mumkin.

2. Hokimlik va javobgarlik – ular o'zaro bir-biri bilan bog'liq tushunchalar: hokimlik bu qaror chiqarish huquqi va bo'ysundirish kuchi: u rasmiy vazifaviy yoki shaxsiy sifatlar orqali kelishi mumkin. Ammo hokimlik javobgarliksiz bo'lmaydi. Javobgarlik-mardlik turi va undan shunchalik qo'rqi-shadiki, xuddi hokimlikni qidirganidek javobgarlikdan keladigan qo'rquv-tashabbusni so'ndiradi.

3. Intizom – bu eng avvalo, bo'ysunishdir. Konsern farovonligining maqsadi intizomni buzuvchilarga nisbatan jazo qo'llash imkonini inkor qilmaydi.

4. Farmoyishlar birligi – har qanday turdagi faoliyat uchun xizmatchi faqat undan yuqori tabaqada turgan bitta rahbardan qaror olishi kerak.

5. Direktorlikning yagonaligi yagona boshliq va yagona maqsadni izlovchi ish rejasi. Ikki boshliq hayvonot olamida ham, ijtimoiy hayotda ham monstr (ajina) dir.

6. Shaxsiy manfaatlarning umumiy manfaatga bo'ysunishi. Bitta odamning yoki bir guruh odamlarning manfaati konsern manfaatidan ustun bo'lmashligi kerak.

7. Xodimlarni taqdirlash – bu ko'rsatilayotgan xizmatning qiymatidir. U halol bo'lmog'i kerak va xizmatchini ham, tadbirkorni ham qanoatlantirmog'i lozim.

8. Markazlashtirish – har bir organizmda miya bo'lishi kerak, boshqacha qilib aytganda u boshqaruvchi markaz direktoridir. Markazlashtirish yoki nomarkazlashtirish muammosi – bu ular orasidagi mutanosiblik masalasidir.

9. Skyalar zanjiri – bu yuqori ierarxiya bo'g'inidan boshlanib, uning eng quyi bo'g'inigacha bo'ysunish zanjiridir. Hokimlik o'ziga ushbu yo'l zanjirini har bir zvenosi bo'ylab soladi.

10. Tartib – ushbu prinsip shu haqda so'z yuritadiki, har bir ishlovchining o'z ish joyi bo'lmog'i va u o'z ish joyida mehnat qilmog'i zarur.

11. Hokimlik – tashkilot boshlig'i boshqaruv zanjirining hamma saviyalarida hokimlik nafasini o'tkazmog'i lozim. Faqat shu fursatda xodimlar o'z vazifalarini sidqidildan va sodiqlik bilan bajarganliklari uchun rag'batlantiriladi.

12. Barqarorlik – xodimlarning lavozimlarida barqaror turishlari. Bu prinsip shuni anglatadiki, har bir xodim uchun zarur malaka saviyasida mustaqil o'rganib bilishi uchun ma'lum vaqt talab qilinadi.

13. Tashabbuskorlik – ish rejasini o'ylab topish va uni muvaffaqiyatli bajarish uchun butun kuch-quvvatini ishga

solish. Bu esa ziyoli inson uchun chuqur qoniqishni ta'minlash manbayidir.

14. Korporativ ruh – xodimlar orasidagi hamdo'stlik – konsernning eng katta kuchidir.

NIMA UCHUN QASHSHOQ BO'LISHIMIZ KERAK?

(G.Ford, «Mening hayotim, mening yutuqlarim» asari,
XIX asr oxiri –XX asrning 1-yarmi)

Qashshoqlik bir necha manbalardan kelib chiqadi, ularning asoslari hisob-kitobga bo'ysunadi. Men qashshoqlikni va maxsus imtiyozlarni yo'qotish mumkin deb hisoblayman. U ham bu ham bo'lishi kerak degan masala bo'lmasligi kerak, chunki qashshoqlik va imtiyoz tabiiy emas, ammo biz yordamni faqat ishdan kutishi-miz kerak, qonuniyatdan emas.

Men qashshoqlik deganda oziq-ovqat, uy-joy, kiyimni alohida shaxs uchun va butun oila uchun yetishmasligini tushunaman. Hayot tarzida hamma vaqt tafovut bo'ladi. Qashshoqlik faqat mo'lko'lchilik bilan yo'qotiladi. Hozirgi vaqtda biz ishlab chiqarish faniga chuqur kirib bordik, bunga sabab ishlab chiqarish va iste'mol shunday aniq usullar bilan amalga oshadiki, unda har kim o'zining qobilyati va intilishiga loyiq holda rag'batlantiriladi.

Qashshoqlikning birlamchi sababi mening fikrimcha, eng avval sanoatda va qishloq xo'jaligida ishlab chiqarish va taqsimotni bir-biriga to'g'ri kelmasligi, kabi mutanosiblikdan keladigan zarar juda ulkandir. Bu kabi zararni ishda faol xizmat qiladigan dono rahbariyat bartaraf etmog'i kerak. Agar rahbar pulni xizmatdan yuqori qo'yadigan bo'lsa, unda zarar ko'rish davom etaveradi. Zararlar yaqinni ko'ruvchilar bilan emas. faqat uzoqni ko'ruvchi aqllilar yordamida bartaraf etiladi.

Qashshoqlikka qarshi dori mayda-chuyda tejashda emas, balki ishlab chiqarish predmetlarining maqsadga muvofiq taqsimotidir.

Biz bolalarni pul yig'ishga o'rgatamiz. Bu esa pulni o'ylamay sochishga qarshi vosita bo'lishi mumkin, bu esa o'ziga yarasha bahoga ega. Ammo bu ijobiy bahoga ega emas. Bu bolani to'g'ri ongli yo'lga boshlaydi. Bolani yaxshisi puldan to'g'ri foydalanishga va sarf qilishga o'rgatgan ma'qul. Yoshlar pulni o'zining shax-siy korxonalariga kiritishlari kerak, bu esa foydali boyliklarning ko'payishiga olib keladi.

TEXNOTARKIB

(J.Gelbreyt, «Yangi industrial jamiyat»
asaridan, 1967-yil)

Avvalgi davrda xo'jalik tashkilotining rahbariyati tadbirkorni jonlantirib ko'rsatgan. Tadbirkor kapital mulkni yoki kapitalni nazorat qiluvchi, boshqa ishlab chiqarish omillarini tashkil qilish qobiliyatiga ega va ko'pchilik holatlarda yangilik kirituvchi shaxsdir. Zamonaviy hamkorlikning taraqqiyoti va tashkilotlarni paydo bo'lishi bilan tadbirkor taraqqiy topgan korxonada yagona shaxs bo'lib namoyon bo'la olmaydi.

Tadbirkor o'rniga korxonada yo'naltiruvchi kuch – ma'muriyat hisoblanadi. Yirik korporatsiyalarda ma'muriyat tarkibiga direktorlar majlisining raisi, prezident, vitseprezidentlarning faqat umumiy ma'muriyat rahbarligida muhim vazifa bajaruvchilari yoki bo'lim boshliqlari hamda ma'muriy javobgarlik vazifalarini egallovchilar va boshqa bo'lim boshliqlari kiradi. Oxirgi guruhga ko'p sonli shaxslar-korporatsiya-ning eng yuqori darajadagi xizmatchilaridan tortib, zangori yoqali xizmatchilarigacha ularning majburiyatiga ozmiko'pmi farmon va o'rnatilgan tartibga bo'ysunuvchilarni kiritadi. Bu

guruh bo'yicha qaror qabul qilish qobiliyati maxsus bilimiga yoki tajribasiga ega shaxslarni o'z ichiga qamrab oladi. Faqat ushbu guruh odamlari, ma'muriyat emas, korxonada faoliyatini yo'naltiradi va uning asosiy miyasi hisoblanadi. Tashkilotlarda hammani zarur qarorlarini qabul qilish jarayonida qatnashishini ta'minlovchi maxsus termin holatiga mavjud emas. Men bu kabi tashkilotni texnotarkib deb atashni taklif etaman.

Industrializatsiyalashtirishning boshlang'ich bosqichida ishchi kuchining ilmiy saviyasiga qo'yiladigan talabni past shakldagi piramidaga o'xshataman. Idorada ishlash uchun turli malakadagi mutaxassislar: menejerlar, hisobchi muhandislar, xronometorchilar va klerklar ham kerak bo'ladi. Keng asosdeyarli katta sondagi ishchilardan tarkib topgan bo'lib, ular faqat bir xil operatsiyalarni bajarar edilar, ular uchun savodli bo'lish katta boylik hisoblanar edi. Industrial tizimining ishchi kuchiga bo'lgan talabni uzun shakldagi urna (axlat tashlanadigan idish), deb faraz qilish mumkin. U yuqori qismdan pastga qarab kengayib boradi – bu esa texno-tarkibga bo'lgan ma'muriyatchilik, tashkilotchilik va reja tuzish qobiliyatiga ega, odamlarga, olim, muhandis, sotish bo'limi boshliqlariga ega, hisoblash mashinalarda dastur tuzish mutaxassislariga bo'lgan talabni aks ettiradi. U yana kengayishda davom etadi, chunki «oq yoqalilarga» bo'lgan talabni aks ettiradi. So'ngra, u birdan asos tomonga qarab yol oladi, oson mexanizatsiya qilish mumkin bo'lgan operatsiyalarni bajarish bilan boshliq mehnat uchun talabni aks ettirib pasaya boshlaydi.

Bu ma'lumotga bo'lgan talabning o'zgarishi taraqqiyot tavsifiga ega. Ularning yuqori qismi kengayishini davom ettiraveradi, asosi esa o'zgarmay qoladi va borgan sari toraya boradi.

TASHKILIY AXLOQ – IJTIMOY FANDIR

(R.Robbins, «Tashkiliy axloq» asari, 1991-yil)

«Tashkiliy axloq» fani kamida ikkita eng keksa «Inson munosabatlari» va «Ilmiy menejerlik» biznes maktabidan kelib chiqqan. U yana psixologiya va ijtimoiy qoidalarni ham o'z ichiga oladi. Tashkiliy axloq taraqqiyotiga o'z ulushlari bilan shunday ijtimoiy fanlar qatnashgan, ya'ni: iqtisod, antropologiya, politologiya.

Barcha izlanuvchilar yakdillik bilan o'zining tashkiliy axloqini uslubiyatiga va mazmuniga ta'siri birinchi o'rinni egallaydi, deb rozi bo'lishdi.

Tashkiliy axloq quyidagi 10 ta izlanish sohalarini o'z ichiga oladi: odamlar orasidagi munosabat, ish bilan qanoatlan-ganlik, shaxs, qabul qilish, ta'lim, ish usuli, aloqa yo'llari, ilg'orlik, guruh dinamikasi. Bu sohadagi katta izlanish ishlarining bir qismini yuqori malakali psixolog va ijtimoiy olimlar tomonidan olib borilgan. Shunga binoan «Tashkiliy axloq» fani insonni ishdagi axloqini tushuntirish va aytib berish qobilyatiga ega. Tashkiliy axloq doirasidagi modellarni ishlab chiqish ham muhim hisoblanadi. Ular turli olimlar o'zaro munosabatlarini tavsiyalanashini anglatadi.

Shuni aytish lozimki, tashkiliy axloq fanining katta yutuq-larga erishganiga qaramasdan, u o'ta aniq to'la odamni tashkilotdagi ahvolini oldindan aytib bera olmaydi. Haqiqatdan ham bu kabi aniqlik bo'lishi ham mumkin emas.

Odam axloqini tushunish shunday sohaki, hech qachon uni to'la tushunib bo'lmaydi. Biz ushbu yo'l bilan uzoq masofani bosib o'tdik, u ham uzoq davomli yo'l bo'lib qolmoqda, uni ham bosib o'tishga to'g'ri keladi.

Savol va topshiriqlar

1. «Ilmiy boshqaruv» ta'limoti asoschilaridan F.Gilbertning qurulishiga tashrif buyurgan F.Teylor ishchilarning, xususan, g'isht teruvchilarning ishlari unumsiz tashkil etilganligini aytadi.

– Menda ishlar unumsiz ketayapti deb kim aytdi? Mana ko'rasiz, kechqurun ishchilarning ko'ylagi ho'l bo'lib ketadi, dedi F.Gilbert.

– Ularning ko'ylagi quruqligicha qolganda edi, ish unumli bo'lgan bo'lardi, deb javob berdi F.Teylor.

Sizningcha, F.Teylor g'isht teruvchilarning ishida qanday kamchiligini ko'ra bilgan?

2. A.Fayol tomonidan ishlab chiqilgan (3-jadval) korxonada ishlovchilarining qobiliyat va bitimlarining maqbullik nisbati qoidasini izohlab bering.

3-jadval

T/r	Rahbarlik saviyasi (pog'onasi)	Tashkilotchilik	Texnik	Ijtimoiy
1	Direktor uchun	40	15	45
2	Texnik direktor uchun	35	30	35
3	Bo'lim boshlig'i uchun	30	30	40
4	Ustalar uchun	5	80	15
5	Ishchilar uchun	5	85	10

3. Genri Fordning «Nima uchun qashshoq bo'lishimiz kerak?» asaridagi fikrlar menejmentning qaysi ta'limiga taalluqli deb o'ylaysiz? J.Gelbreytning «Texnotarkib» asaridagi fikrlarchi? Javobingizni asoslang.

4. Axloq ta'limi fani qachon yuzaga keldi? Undagi vakillarning nomlarini keltiring va ularning nuqtayi nazarini tushuntiring.

5. Amerikalik olim D.Gregori tomonidan ishlab chiqilgan «X» va «Y» nazariyalari o'rtasidagi bog'liqlik va farqlarini aniqlang.

6. Boshqaruv fani ta'limi o'z ichiga qanday yondashuvlarni qamrab oladi? Ularning umumiy tavsifini bering.

II. KOMPANIYA STRATEGIYADAN NIMA KUTMOQDA?

To'g'risini aytganda, kompaniyaning eng asosiy maqsadi yashab qolish yoki mavjud bo'lish vazifasidir. Kompaniyaning boshqa maqsadlari tashkilotning turi va uni o'rab turgan muhit xarakteriga bog'liq bo'ladi, ular quyidagicha guruhlariga ajratilishi mumkin:

- iqtisodiy maqsadlar;
- ijtimoiy maqsadlar;
- bozor ulushini ko'paytirish bo'yicha bog'liq maqsadlar;
- raqobat ustunligiga bog'liq maqsadlar.

1. Fors ko'rfazidagi urush (1990–1991-y) holati

Bosib kirishi (hujumi)

1990-yilning 1-avgust kuni BBC World agentligi Iroqning o'z janub qo'shnisi Quvaytga hujum boshlagani to'g'risida xabar tarqatdi. Iroq armiyasi Quvayt chegaralarida pozitsiyani egallagandan so'ng, Iroq prezidenti Saddam Husayn o'z armiyasiga Iroq va Saudiya Arabistoni o'rtasida joylashgan, neftga boy, lekin kuchsiz himoyalangan davlat-Quvayt amirligi tomon yurish qilishga buyruq berdi. Iroq tanklari va BMP-larining Quvayt poytaxtiga qanday kirib borganligi televidenie orqali namoyish etib borildi.

Jahonning siyosiy arboblari ushbu bosib olishni qoraladilar. Ular ichida, ya'ni Iroq agressiyasiga birinchilar qatorida

o'z munosabatlarini bildirganlar orasida Buyuk Britaniya premyer ministri Margaret Tetcher va AQSH prezidenti Jorj Bush bor edi. Birlashgan Millatlar Tashkiloti tomonidan chaqirilgan navbatdan tashqari sessiyasi nafaqat Iroq agressiyasini qoraladi, balki Quvayt hududidan armiyani olib chiqib ketishni talab qildilar. Ushbu muammoning tinchlik yoki diplomatik yo'l bilan hal etilishi har qanday harbiy harakatlardan ustun bo'lishini aytib o'tdilar.

Javob zarbi imkoniyatlari

Bosib olish kartinasi aniq bo'lgandan so'ng, AQSH prezidenti J.Bush ushbu ixtilofda AQSHning ishtirok etishi mumkinligi to'g'risidagi masalani yechish bo'yicha Oq uyda harbiy kengash yig'ilishini o'tkazdi.

Yig'ilishda Bush taklifmi qo'llab-quvvatlaydiganlar: vitse-prezident Den Kuel, davlat kotibi Jeyms Beyker, mudofaa vaziri Dik Cheyni, milliy xavfsizlik ishlar bo'yicha maslahatchi Brent Stoukfort va Birlashgan kuchlar qo'mondoni, general Kolin Pauell ishtirok etdilar. Muhokamalar boshlang'ich bosqichida harbiy harakatlarga faqatgina diplomatik urinishlar natija bermagan holdagina ruxsat berishga kelishib olindi.

Yaqin Sharqdagi siyosiy holatning murakkabligi tufayli har qanday harbiy harakat to'liq oldindan rejalashtirilishi va aniq yo'nalishga ega bo'lishligini talab etardi. Prezident Bush harbiy harakatlar olib borish uchun ushbu regionda strategik qiziqishlari bor mamlakatlar koalitsiyasini tuzishni taklif etdi. Koalitsiyaning asosiy ishtirokchilari Yevropa mamlakatlari hisoblanardi, chunki Fors ko'rfazi G'arb uchun asosiy neft yetkazib beruvchi hudud hisoblanar edi.

Juda ko'plab yuqori darajadagi diplomatik uchrashuvlar va kelishuvlardan so'ng o'z tarkibida 30 mamlakatni birlashtirgan koalitsiya shakllandi, bu mamlakatlar harbiy harakatda bevo-

sita ishtirok etish yoki uni to'liq qo'llab-quvvatlash majburiyati oldilar. Koalitsiyaning barcha a'zolari harbiy harakatlar uchun aniq maqsadni isnlab chiqdilar-Quvayt territoriyasidan Iroq harbiylarini yo'qotish (olib chiqib ketishga erishish) va bundan orto'g'ri emas.

Bu katta rejaning maqsadlari aniqlashtirib bo'lingandan keyin AQSH harbiy kengashi harbiy harakatlar davrida Birlashgan qo'shinlarga qo'mondonlik qilishni general Norman Shvarskopfga topshirdi. «Katta reja»ga binoan harbiy yordam beradiganlar safida Buyuk Britaniya, Fransiya, Suriya, Misr, Saudiya Arabistoni va shu kabi mamlakatlar bor edi.

1990-yilning noyabr oyida Britaniya konservativ partiyasi saylovlarda mag'lubiyatga uchragandan keyin Buyuk Britaniya hukumati tepasiga M. Tetcher o'rniga yangi premyer-ministr J.Meyjor kelishi bilanoq, u Iroq masalasi bo'yicha Buyuk Britaniya o'z pozitsiyasini o'zgartirmasligini e'lon qildi.

Yangi yil kirishi bilan shu narsa aniq bo'ldiki, Iroq harbiylarini olib chiqib ketish bo'yicha olib borilgan diplomatik urinishlar hech qanaqa natija bermadi. Xuddi shunday holat BMT bosh kotibi Perez.D. Kueller faoliyatida ham sodir bo'ldi. AQSH prezidenti J.Bush Iroq premyer-ministrining o'rinbosari Tariq Aziz bilan uchrashishi uchun davlat kotibi J. Beykerni jo'natdi. Davlat kotibi olib borgan J.Bushning Iroq yetakchilariga yozgan xatining mazmunini «agressiya uchun hech qanday mukofot yo'q, hech qanday kelishuvlar bo'lishi mumkin emas. Siz va sizning mamlakatingiz qattiq javob beradilar» degan so'zlar tashkil etardi.

Bu uchrashuv va prezidentning xati Iroq yetakchilarining dunyoqarashini o'zgartirishi uchun uyushtirilgan diplomatik urinishlarning oxirgisi bo'ldi va Beyker Vashingtonga quruq qo'l bilan qaytdi. Bush ittifoqchilari bilan maslahatlashib, harbiy harakatlarni boshlash to'g'risida rozilik oldi.

«Sahrodagi bo‘ron» operatsiyasi

J.Bush o‘z ittifoqchilari bilan maslahatlashib Iroq qo‘shnilarini bo‘lgan mamlakatlarda harbiy bazalar qurish imkoniyatlari to‘g‘risida kelishib olindi. Eron va lordaniya qo‘shilmaslik, betaraf qolishni ixtiyor etdi, Iroq qo‘shinlari bo‘lgan Suriya, Saudiya Arabistoni va Turkiya «sahrodagi bo‘ron» harbiy operatsiyasini o‘tkazish davrida o‘z harbiy bazalaridan foydalanishga ruxsat berdi.

Isroil hukumati o‘zining falastin va misrlik qo‘shinlari bilan qiyin munosabatlarini hisobga olib, betaraflik pozitsiyasini egalladi.

Oldindan o‘ylangan rejaga binoan, havo hujumlariga asosiy kuchni berish mo‘ljallandi. AQSH 48 ta bombardimonchi va 1000 ta qiruvchi samolyotlarini harakatga keltirdi. Buyuk Britaniya, Saudiya Arabistoni, Fransiya va Quvayt qo‘shimcha 200 ta samolyot ajratdi. Aviatsiya hujumini suvda qo‘llab-quvvatlash maqsadida O‘rta Yer dengizi, Qizil dengiz va Fors ko‘rfaziga 6 ta aviasamolyot tashuvchi, 100 tadan ortiq harbiy kema tushirildi.

Piyoda-qo‘shinlari koalitsiya ishtirokchilari-mamlakatlar: Turkiya, Saudiya Arabistoni va Suriya hududida joylashtirildi.

AQSH qo‘shinlari 350 ming, Saudiya Arabistoni – 20 ming, Misr – 30 ming, Suriya – 20 ming, qolgan mamlakatlar jami – 20 ming kishilik armiyaga ega edilar. Kuchlar bo‘yicha ustunlik to‘laligicha ittifoqchilar tarafida edi. 350 ming kishilik Iroq armiyasi to‘g‘risida tarqatilgan ma‘lumotlar chet el razvedkasi tomonidan inkor qilinuvchi ma‘lumotlar bilan tasdiqlanmadi. Chet el razvedkasi bergan ma‘lumotlarga qaraganda Iroq armiyasi ixliyorida 500 ga yaqin harbiy samolyot va «Skad» rusumli oz sonli raketalar mavjud edi. 1991-yining 16-yarivarida prezident Bush operatsiyani boshlashga buyruq berdi. Soliq SSSR rahbari M.Gorbachev «Biz hamma imko-

niyatlarni, ya'ni ixtilofni tinch yo'l bilan hal qilish imkoniyatlarini qidirdik, lekin natija chiqmadi. Endi qurol bilan gaplashish vaqti keldi» deb birinchilardan bo'lib, urush operatsiyasining boshlanganligiga xayrixoh bo'ldi. Chunki urush olovida qolgan Fors ko'rfazi mamlakatlarining neft eksportini kamaytirishi SSSRga ancha qo'l kelardi.

Saddam Husaynning asosiy qurollaridan biri ommaviy axborot vositalari orqali oldindan suratga tushirilgan jang voqealarini jahon ormmasiga namoyish qilish edi. Shu bilan bir qatorda Saddam Husayn Isroilni ham urush changaliga tortmoqchi bo'lib, go'yoki ittifoqchilar hujum qilmoqda degan ma'lumot tarqatilishini istab, Isroilga 18, 25 va 31-yanvar kunlari «skad» raketalar seriyasini jo'natib, Telavivning bir qancha rayonlarini bombardimon qildi, lekin Isroil hukumati betaraflik siyosatini davom ettirdi.

Urushning tamom bo'lishi

Urushda mag'lubiyatga uchrashi muqarrar bo'lib qolgan Iroq armiyasi havo kuchlari, o'zlarining omon qolgan samolyotlarini saqlab qolish uchun qo'shni Eronga jo'natdilar. Shu bilan birga Iroq qo'mondonligi Yevropa mamlakatlari o'rtasida ekologik ixtiloflar chiqarish maqsadida suvga katta miqdorda neftni to'kish to'g'risida buyruq berdi.

22-fevral kuni, ya'ni koalitsion kuchlar Iroq HHK uchlarini to'liq yanchib tashlagandan so'ng, prezident Bush Quvayt hududidan Iroq harbiylarini olib chiqib ketishning aniq mudatini aniqlab berdi.

Orqaga chekinayotgan o'z armiyasiga Saddam Husayn Quvayt neft skvajinalariga o't qo'yish to'g'risida buyruq berdi va buning tasdig'i sifatida 22-fevral oqshomidayoq bo'lib o'tgan portlashlar sodir bo'ldi.

27-fevral kuni, ya'ni Quvaytni ozod qilish to'g'risidagi asosiy maqsadga erishgandan so'ng, prezident Bush operatsiyani tamom qilish to'g'risida buyruq berdi. Saddam Husayn Birlashgan kuchlar qo'mondonligi bilan bo'lib o'tgan muzokaralarda BMT inspektorlari tomonidan Iroqni inspeksiya qilish taklifiga rozi bo'ldi. Xuddi shu paytda Birlashgan kuchlar armiyasi Quvaytda skvajinalardagi yong'inlarni o'chirish bilan mashg'ul edilar. Umuman, urush ixtilofida 16 ta Buyuk Britaniya va 35 ta AQSH harbiylari halok bo'ldilar. Ommaviy axborot vositalari Iroqning yo'qotishi 150 ming kishiga, shu jumladan, ushbu miqdorning uchdan bir qismining o'ldirilganligi to'g'risida xabarni tarqatdilar.

Moliyaviy tomondan urush bahosi ancha qimmatga tushdi. «Sahrodagi bo'ron» operatsiyasining birinchi kunlarida 1.25 mlrd f.st. sarf etilgan bo'lsa, keyingi kunlarda bar kuni 30 mln f.st. qo'shib borilardi. Uning ustiga ittifoqchilarga moliyaviy yordam bergan Saudiya Arabistonining 8 mlrd f.st va Yaponiyaning 5 mlrd f.st. moliyaviy yordamini qo'shilsa, tarqatilgan xabarlarga ko'ra ittifoqchilar uchun urush xarajatlari 40 mlrd f.st. dan oshib ketgan.

Savollar va topshiriqlar

1. Urush situatsiyasining asosiy manfaatdor shaxslarini aniqlang.
2. Strategik masalani shakllantirishda bar bir qiziquvchi shaxsning ishtiroki qanday bo'ldi?
3. Oxir-oqibatda strategik masalalarni kim belgiladi va u qanday edi?
4. Qanday operativ maqsadlar o'ylangan edi?
5. Strategiyaning operativ qismini shakllantirish bo'yicha javobgarlik kimning zimmasiga yuklatilgan edi?

6. Minsbergning «5P» terminidagi qaysi bo'g'in ittifoqchilar tomonidan qo'llanilgan strategiyani yorqin namoyon etadi?

7. «Sahrodagi bo'ron» operatsiyasi davrida strategik maqsadlarning muvaffaqiyatga erishish darajasi, uning sabablarini muhokama qiling.

2. «New Castle United» kimga tegishli?

NU klubi uchun 1977–78-yil liga sezoni muvaffaqiyatli bo'lmadi, garchi u klub uchun yaxshi boshlangan bo'lsa ham: Kenni Dalglish klubning yangi menejeri yetib tayinlandi, yangi o'yinchi bilan shartnoma imzolandi va Yevropa kubogida mukofot qo'lga kiritildi.

Sezonning ilk matchida Barselona ustidan g'alaba qozonilgan bo'lsa ham, komanda Yevropa kubogining ikkinchi bosqichiga chiqa olmadi. Komanda o'zining ko'rsatayotgan yomon ko'rsatkichlari oqibatida pastki divizionga tushib ketish pozitsiyasiga tushib qoldi. Bundan klub ishqibozlari, hatto klub fanatlari ham o'zlarining xavotirlarini yashira olmadilar.

Klubga yangi qabul qilingan o'yinchilar va yangi menejer ishonchni oqlay olmadilar. Moliyaviy inqiroz tufayli ishqibozlar fikricha komandaning o'yinini mazmundor qiladigan o'yinchilarni taklif qilishning iloji bo'lmay qoldi.

1998-yil mart oyining o'rtalarida komanda uchun yoqimsiz, shov-shuv hodisa yuz berdi. The News of the World gazetasi klub raisi Fredi Sheferd va uning muovini Duglas Xoll (klub aksiyasining 58 %i uning oilasiga tegishli)larning intervularini bosib chiqdi. Gazetada bu ikki shaxs go'yoki chet el safarlari chog'ida juda ko'p fohishaxonalarga tashrif buyuganliklari, o'z chiqishlarida klub uning o'yinchilari va ishqibozlari sha'niga yoqimsiz gaplar gapirganliklari to'g'risida xabarlar bosildi.

O'zini Yaqin Sharq biznesmeni deb tanishtirgan tadbirkor bilan qilingan suhbatda, ikki direktor ochiqdan-ochiq NU klubi ishqibozlarini «go'lga chiqarib, aslida 5 f.st turadigan futbol-kalardan har birini 50 f.stdan sotib olayotganliklari uchun ishqibozlar ustidan kulganliklari, klubning eng asosiy o'yinchisi Alan Shirerni Meri Poppingsga tenglashtirganliklari, Taynesayd ayollarini esa «kuchuk»larga o'xshatganliklari hamda klubning sobiq menejeri Kevin Xiganni ular ishdan bo'shatganliklari to'g'risida ma'lumotlar tarqatildi.

Ushbu xabar Taynesayddagi ishqibozlarni karaxt ahvolga solib qo'ydi. Bu ikki direktorning otstavka (ishdan ketishi) to'g'risida ijtimoiy fikrni o'rganish bo'yicha so'rov o'tkazilib, so'rovda qatnashganlarning 97 %i «ikki direktor otstavka berishi kerak» degan xulosaga keldilar. Komanda hujumchisi Melkolm Makdonald esa televideniya chiqish qilib, ushbu fikrni qo'llab-quvvatladi.

Gazetada ushbu xabarlar chiqqandan boshlab, kompaniya aksiyalarining narxi tushib keta boshladi.

Bir necha kundan so'ng Sheferd va Xoll o'zlarining ishqibozlar bilan qarama-qarshiliklarini kamaytirish maqsadida ularni kechirishlarini so'rab yozgan xabar gazetada bosilib chiqdi. Kechirim so'rab yozilgan ochiq xat NU ning Crystal Palace klubi bilan uchrashuvidan oldin e'lon qilindi. Bu o'yin NUNing ligada qolish-qolmasliklarini hal qiluvchi o'yin edi. O'yindan oldin kechirim so'rab yozilgan xat bo'yicha so'rov-noma o'tkazilganda, ishqibozlarning aksariyat qismi o'z pozitsiyasida qolishligi, bu ikki direktorni kechirmasliklari va ularning otstavkasini talab qilishlarini bayon qildilar.

NU o'z maydonida Crystal Palace bilan bo'lib o'tgan hal qiluvchi o'yinda mag'lubiyatga uchradi, hisob – 2:1.

O'yin tugagandan so'ng fanatlar NU klubi ofisi oldida to'planib, «Direktorlar kengashi-otstavkaga» deb janjal ko'tarishdi. Bu hodisa televideniya ko'rsatildi. Televideniya

chiqish qilgan hujumchi M.Makdonald o'z fikrini qaytadan takrorladi, sobiq menejer Kevin Kigan esa olovga moy sepib, «klub ishqibozlarga tegishli» deb aytdi.

21-mart kuni ikki direktor ham otstavkaga ketishdan bosh tortishdi va buning ustiga yana bir marta ishqibozlarni aroqbozlikda ayblashdi.

23-mart kuni bo'lib o'tgan kompaniya direktorlar kengashi Sheferd va Xollning otstavkaga chiqqanliklarini ma'lum qildilar va bu xabar tezda ommaviy axborot vositalari orqali yoritildi. Ertasi kuni joriy sezonning oxirigacha klubga rahbarlik qilish ser Jon Xoll (Duglas Xollning otasi)ga topshirildi. Sobiq klub raisi yana ish joyiga qaytib keldi.

O'sha kuniyoq ser Jon press-konferensiya uyushtirib, Duglas va Fredi klub uchun ancha mehnat qilganliklari va aynan o'shalar Alan Shirer va Kenni Danglishni taklif etganliklarini aytib, ishqibozlar bu ikki direktor ustidan aql bilan emas, «olomon kuchi» bilan qaror qabul qilganlikda aybladi.

1998-yilning yoz oylarida Fransiyada bo'lib o'tgan jahon chempionati tufayli ishqibozlar Fredi va Duglasni o'z mudatga bo'lsa ham esdan chiqardilar.

15-iyul kuni kompaniya direktorlar kengashining yopiq majlisi bo'lib o'tdi va ishqibozlar o'rtasida Xoll va Sheferd yana direktoriar bo'lib tayinlanishi to'g'risidagi shov-shuvlar ko'tarilib qoldi.

Haqiqatdan ham, 24-iyul kuni bo'lib o'tgan presskonferensiyada Xoll va Sheferdlarning o'z ishlariga qaytadan tayinlanganliklari ma'lum qilindi, chunki kompaniyaning 65 % aksiyasiga ega bo'lgan bu ikki shaxs, ularning aytishicha «haqiqatda ham ular o'zlarini yomon tutishgan, lekin shuncha aksiyasi egasi bo'la turib, autsayder bo'lib qolishni xohlashmagan.

Ushbu masala yuzasidan o'tkazilgan so'rovda ishqibozlar fikri har xil natija berdi. Ba'zilari (ozchilik qismi) iste'foga

chiqishni talab qilib chiqishsa, ko'pchilik Xoll va Sheferdning oldingi mehnatlarini qadrlashi va ularning klub rabbariyatiga qaytishiga ijobiy baho berishini ta'kidlab ovoz berishdi.

Savollar va topshiriqlar

1. «Manfaatdor shaxs» tushunchasiga izoh bering.
2. NUDagi manfaatdor shaxslarni aniqlang.
3. Kompaniyadagi manfaatdor shaxslar uchun «hokimiyat-manfaat (qiziqish)» matritsasini tuzing.
4. Manfaatdor shaxslarning kuchli tomonlarini aniqlang.
5. Manfaatdor tomonning qiziqish darajasi bilan manfaatdor shaxsning hokimiyat darajasi o'rtasidagi farq va bog'liqlikni aniqlang.

3. Cardiff Car Components ltd (CCC)

Djon Armstrong 1958-yilda South Cardiff Engineering Ltd (avtomobil ehtiyot qismlari va yig'uv) kompaniyasini otasidan meros sifatida qabul qilib olganda 25-yoshda edi. Uning otasi bu kompaniyani o'zi tuzgan bo'lib, yomon hayot kechirmasdi.

Kompaniya shtatida 12 kishi bo'lib, ular asosan texnik yig'ishni amalga oshirardi. Jon kompaniyada shtatdan tashqari mexanik bo'lib ish boshladi. U ushbu kichik mashina yig'uv korxonasini aniq yig'uv jarayonlariga ixtisoslashtirilgan kompaniyaga aylantirish to'g'risida ko'p bosh qotirardi. Ushbu maqsadini amalga oshirish uchun Jon mashinalarni ta'mirlaydigan va xizmat ko'rsatadigan sex ochdi. Kompaniya joylashgan joy shunday joy ediki, unda qo'shimcha qurilishlar qurish uchun hech qanday muammo tug'ilmadi.

50-yillarning oxirida mashinalar va uning ehtiyot qismlariga talab kuchaydi, Jon o'zining kompaniyasidagi ba'zi bir jihozlarini avtomobil ehtiyot qismlarini ishlab chiqarishga

moshlashtirish to'g'risida qaror qabul qildi. Keyinchalik maxsus jihozlar va moslamalar sotib olinib o'rnatildi.

1960-yilga kelib kompaniya avtomobillarning taqchil ehtiyot qismlarini yetkazib beruvchi ishonchli yetkazib beruvchi maqomini oldi. Jon o'z ishidan, ayniqsa, boshqa ishlab chiqaruvchilar tayyorlay olmaydigan ehtiyot qismlarni, murakkab ehtiyot qismlarni iste'molchilarga yetkazib berishdan zo'r qoniqish olardi. 1961-yili Jon o'zining kompaniyasi faoliyati yo'nalishini tahlil qilib, uni CARDIFF CAR COMPONENTS (CCC) deb atashga qaror qildi.

1962-yili G'arbiy Midlendda tashkil etilgan avtomobil ishlab chiqaruvchilar yarmarkasida Jon Birmingemda joylashgan yirik E.T.Philips (Automobile OEM ltd) kompaniyasi bilan avtomobil ehtiyot qismlarini yetkazib berish bo'yicha subkontraktor sifatida juda katta kontrakt (shartnoma) tuzishga muvaffaq bo'ldi.

E.T.Philips kompaniyasi Midlendda joylashgan avtomobil ishlab chiqaruvchilar uchun ehtiyot qismlar yetkazib beruvchi asosiy ta'minotchi korxonaga hisoblanar edi. Bu kompaniya bilan ishlash Jon o'ylaganchalik juda katta foyda keltirmasada, CCC bu ishni bajarishni o'z zimmasiga oldi.

1960-yillardan keyin shaxsiy mashinalar soni keskin ravishda ortib borishini sezgan Jon o'zining ta'mirlash va xizmat ko'rsatish biznesini to'xtatdi, to'g'rirog'i, sotib yubordi va kompaniyasining butun faoliyatini avtomobil ehtiyot qismlarini tayyorlashga yo'naltirdi.

60–70-yillarda avtomobillarga texnik xizmat ko'rsatish sarflari oshib ketishi munosabati bilan juda ko'pchilik avtohavaskorlar mashinalarini o'zlari ta'mirlaydigan ya xizmat ko'rsatadigan bo'ldilar. Bu esa avtomobil ehtiyot qismlari bozorida yangi bo'g'in, ya'ni ehtiyot qismlar chakana savdo nuqtalari orqali sotishi (o'zing yasa qabilida) paydo bo'ldi. CCC bu holatga juda tez reaksiya qildi. Chet el mashinala-

rining Buyuk Britaniyaga kirib kelishi kuchayganligi, ularning ehtiyot qismlari narxi nisbatan qimmat bo'lishini oldindan sezgan Jon bu ehtiyot qismlarning o'rnini bosa oladigan detallar ishlab chiqarishni yo'lga qo'ydi. Lekin Jonning ish faoliyati kuchsiz marketing izlanishlari, kelajakka ishlab chiqilgan biznes rejalarisiz olib borilardi.

Tez kunlarda CCC kuchli raqobatni seza boshladi, uning ichki bozordagi ulushi 20 %dan 15 %ga tushib qoldi. Qonunchilik borasida ham ishlar yaxshi emas edi.

1999-yilning boshida CCCga kutilmagan taklif tushdi: «O'zing yasa» milliy do'konlar tuzilmasi-Gear-Tackle Ltd» kompaniyasi birgalikda harakat qilishni, ya'ni qo'shlishini taklif etdi.

Gear-Tackle-Ltd firmasini CCCdan farqli o'laroq o'z faoliyatini puxta rejalashtiradigan, magistr unvoniga ega bo'lgan va o'z kelajagiga umid bilan boquvchi direktor Bill Verstorn boshqarar edi.

Gear-Tackle-Ltd firmasi Jonga CCCning aksiyalarining nazorat paketi uchun 2,3 million dollar va direktorlar kengashi a'ziligini taklif etdi. Jon o'tish davrida kompaniyaga rahbarlik qilishi mumkinligiga ham rozilik berildi.

Ammo 3 oydan so'ng Billning ta'rificha, «menejerlik stiling bir-biriga to'g'ri kelmasligi oqibatida Jon va Bill bir-biri bilan ajrashdilar, Jon nafaqaga chiqishga qaror qildi.

O'n yilliklar bo'yicha CCC kompaniyasining foyda va zararlari to'g'risida hisobot (ming f.st. hisobida)

4-javdal

Yillar	1958	1968	1978	1988	1998
Sotish	144	987	1956	3678	5324
Sarflar	136.2	840.2	1607.4	3012.2	4734.6
Aksiya va soliq to'lovisiz daromad	7.8	46.2	348.6	665.8	589.4

Savollar va topshiriqlar

1. P. Minsbergning «5P» terminining qaysisi Jon Armstrong tomonidan qoʻllanilgan strategiyani yorqin namoyon etadi?
2. CCC kompaniyasining asosiy kuchli tomonlarini aniqlang.
3. CCC kompaniyasining asosiy zaif tomonlarini aniqlang.
4. 1998-yili CCC kompaniyasi uchun ochilgan imkoniyatlarni aniqlang.
5. 1998-yili CCC kompaniyasi uchun potentsiyal xavf-xatarlarni aniqlang.

III. FIRMA XO‘JALIK FAOLIYATI KO‘RSATKICHLARI VA MOLIVAVIY TAHLILI

1. Moliyaviy tahlil asoslari

Kompaniya moliyaviy holatining tahlili ichki strategik tahlilning bir bo‘lagi hisoblanib, u korxonaning qanchalik «sog‘lomligi» va mo‘ljallanayotgan strategik rejaning boshlanishiga tayyorgarlik darajasini aniqlab beradi.

Moliyaviy tahlilning uch turi mavjud:

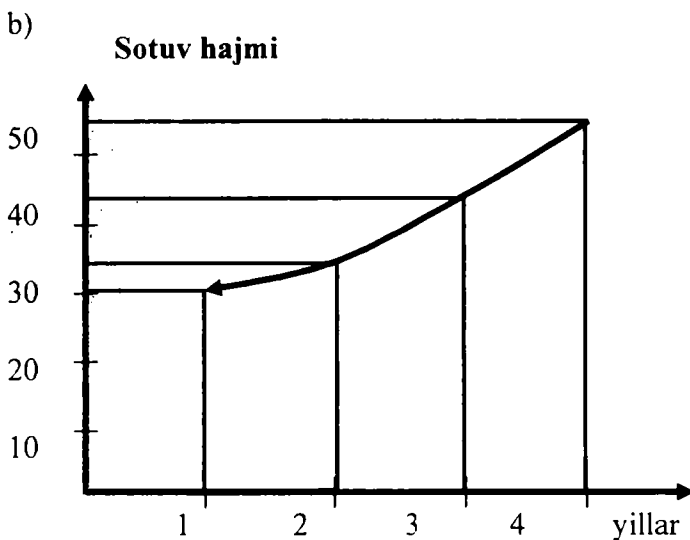
- bo‘ylama tahlil;
- ko‘ndalang tahlil;
- koeffitsiyentli tahlil.

Bo‘ylama tahlil – kompaniya moliyaviy faoliyatini baholashning eng oddiy usuli bo‘lib, u ikki va undan ortiq yillar bo‘yicha erishilgan ko‘rsatkichlarni taqqoslashdan iborat.

Bo‘ylama tahlil ikki usulda tasvirlanishi mumkin:

a)

T/r	Yillar	1	2	3	4
1	Sotuv hajmi	30,0	33,0	45,0	55,0



2-rasm. Korxonaning moliyaviy holati:
a) jadval ko‘rinishida; b) grafik ko‘rinishida.

Ko‘ndalang tahlil – korxonaning moliyaviy faoliyatini natijalarini boshqa bir raqobatchi kompaniya moliyaviy natijalari bilan taqqoslashdan iborat, chunki bo‘ylama tahlil kompaniyaning bozordagi o‘rni haqida to‘liq fikr yuritishga imkon bermaydi. Masalan, «A» kompaniya bo‘ylama tahlil asosida o‘zining yillik sotuv hajmini 10 %ga oshirganligi to‘g‘risida mag‘rurlanib gapirishi mumkin, lekin bu tarmoq bo‘yicha o‘rtacha o‘sish 15 %ga teng bo‘lsa, u holda «A» kompaniasining faoliyati qaytadan ko‘rib chiqilishiga sabab bo‘ladi.

Kompaniya xo‘jalik faoliyatini natijalarini tahlil qilishning uchinchi usuli **moliyaviy ko‘rsatkichlar tahlilidir**.

Ko‘rsatkichli tahlil – bir shakldagi hisobotning ikki statya (bandi)ni (% nisbatida) taqqoslash demakdir.

Ko'ndalang tahlil usuli

5-jadval

T/r	Ko'rsatkichlar	Yillar							O'zgarish sur'ati (+,-)	O'sish tempi %
		«A» kompaniya			«B» kompaniya					
		1	2	3	1	2	3			
1	Umumiy sotuv hajmi									
2	Mehnat unumdorligi									
3	Sarf-xarajatlar									
4	Foyda va hokazo									

Tekshiruv – tadqiqotning maqsadiga qarab 5 xil moliyaviy ko'rsatkichlarga ajratishimiz mumkin:

1. Natijalik ko'rsatkichi.
2. Samaradorlik ko'rsatkichi.
3. Likvidlik ko'rsatkichi.
4. Investitsion ko'rsatkichi.
5. Kapital strukturasi ko'rsatkichlari.

2a. Natijaviy (ko'rsatkichlar) koeffitsiyentlari

Kompaniya resurslari xarajatlari (sarflari) bilan uning foydasi orasidagi nisbat korxonada faoliyati natijaviy ko'rsatkichlarini tahlil qilish maqsadi hisoblanadi. Tahlil odatda, daromad ko'rsatkichini (foizlar va soliq to'langunga qadar foyda) kompaniya tovaroboroti yoki uning kapitaliga nisbatan taqqoslashni ko'zda tutadi.

$$1) \text{ Zayom kapitalining rentabellik ko'rsatkichi} = \frac{\% \text{ va soliqlar to'langunga qadar foyda}}{\text{Qo'llanilayotgan kapital}}$$

$$2) \text{ Aksionerlik fondlarining rentabellik ko'rsatkichi} = \frac{\% \text{ va soliqlar to'langunga qadar foyda}}{\text{Aksionerlar mablag'i}}$$

$$3) \text{ Sotuvdan tushgan sof foyda ko'rsatkichi} = \frac{\% \text{ va soliqlar to'langunga qadar foyda}}{\text{Sotuvning umumiy hajmi (tovaroborot yoki tushum)}}$$

$$4) \text{ Sotuvdan tushgan yalpi foyda ko'rsatkichi} = \frac{\text{yalpi foyda}}{\text{Sotuvning umumiy hajmi}}$$

2b. Samaradorlik (ko'rsatkichlari) ko'effitsiyentlari

Samaradorlik ko'rsatkichlari kompaniya o'z aktividan sotuv hajmini oshirish uchun qanchalik samarali foydalanayotganligini ko'rsatadi. Umuman, samaradorlik deganda faoliyat natijasining o'sha faoliyatga bo'lgan sarflarga nisbati bilan aniqlanadi, ya'ni

$$\text{Samaradorlik} = \frac{\text{Faoliyat natijasi}}{\text{Faoliyatga ketgan sarflar}} \times 100$$

Demak:

1. Bir xizmatchiga to'g'ri keladigan sotuv =
$$\frac{\text{Umumiy sotuv hajmi}}{\text{Xizmatchilar soni}}$$
2. Bir xizmatchiga to'g'ri keladigan foyda =
$$\frac{\% \text{ va soliqlar to'langunga qadar foyda}}{\text{Xizmatchilar soni}}$$
3. Tovar-moddiy zaxiralarning aylanuvchanligi =
$$\frac{\text{Sotuv bahosi}}{\text{Zaxiralar bahosi}}$$

2v. Likvidlik koeffitsiyentlari

Korxonada faoliyatini baholashda, avvalo, uning to'lovga qobilligi va moliyaviy barqarorligi ko'rsatkichidan kelib chiqish kerak. Shuning uchun moliyaviy holatni chuqur tahlil qilish likvidlik koeffitsiyentlarini aniqlash hisoblanadi.

1. Muddatli likvidlik koeffitsiyentlari =
$$\frac{\text{Pul mablag'lari} + \text{qisqa muddatli qo'yilmalar} + \text{debitorlik qarzlari}}{\text{Qisqa muddatli majburiyatlar}}$$
2. Mutlaq likvidlik koeffitsiyenti =
$$\frac{\text{Pul mablag'lari}}{\text{Qisqa muddatli majburiyatlar}}$$
3. Muxtorlik koeffitsiyenti =
$$\frac{\text{O'z mablag'lari manbalari}}{\text{Aktivlar summasi}}$$

Bu koeffitsiyentning qiymati 0,5 dan kam bo'lmashligi kerak.

2g. Investitsion koeffitsiyentlar

Ko'rsatkichlarning ushbu guruhi kompaniya investorlari uchun qiziqish uyg'otuvchi uchta ko'rsatkichni o'z ichiga oladi.

$$1. \text{ Bitta aksiyaning foydaliligi} = \frac{\text{Sof foyda}}{\text{Umumiy aksiyalar soni}}$$

$$2. \text{ Bir aksiyadan keladigan foydaning bahoga nisbati} = \frac{\text{Kompaniya aksiyasining bozor bahosi}}{\text{bir aksiyaning yillik foydasi}}$$

$$3. \text{ Dividendning daromadliligi} = \frac{\text{bir aksiya dividendi}}{\text{aksiya bahosi (joriy yilda)}}$$

2d. Kapital tuzilmasi (strukturasi) koeffitsiyentlari

Bizga oldingi mavzulardan ma'lumki, kompaniya o'z xo'jalik faoliyatini olib borish uchun turli xil moliyalashtirish usullaridan foydalanadi. Jahon biznesida tashkilotning moliyaviy strukturasi asosan, aksioner va zayom kapital tashkil etadi, demak, kapital strukturasi ham o'sha ikki kapitallar o'rtasidagi nisbat belgilab beradi.

$$1. \text{Leveridj} = \frac{\text{Zayom kapital}}{\text{Zayom kapital} + \text{aksionerlar mablag'i}}$$

Ushbu ko'rsatkich tashkilotning moliyaviy strukturasi zayom mablag'larining ulushini baholash, buning natijasida tavakkalchilik darajasi, zayomlar bo'yicha foizlarni to'lash kabi ko'rsatkichlar bo'yicha ma'lumot olish mumkin.

$$1. \text{O'zlik va zayom mablag'larining nisbati} = \frac{\text{Zayom kapital}}{\text{Aksionerlar mablag'i}}$$

3. Kwik Save Group plc (KS)

Buyuk Britaniyadagi chakana savdo haqida (qisqacha)

Buyuk Britaniya supermarketlarining umumiy savdo hajmi 1997-yilda 62 mlrd funt sterlingga yetdi. Uning katta qismi oziq-ovqat mahsulotlaridan, qolganlari uy jihozlari va buyumlar uchun tovarlardan keladi. Oziq-ovqat mahsulotlarini sotishdan keladigan umumiy summa 1997-yilda 81 mlrd f.st.ni tashkil etdi. Oxirgi yillarda boqqollik sektori muhim o'zgarishlarga uchradi. Ayniqsa, kompaniyalarning bozordagi ulushining o'sishi juda muhim hisoblanadi: 4 ta eng yirik kompaniya ushbu sektorda umumiy bozorning 60 %dan ko'prog'ini nazorat qiladi. 5-yildan oldin xuddi shu kompaniyalar umumiy bozorning yarmidan ozrog'ini nazorat qilgan edilar.

**Qiymati bo'yicha peshqadam britan supermarketlari
va universal magazinlarining
bozor ulushi (1996-y)**

Kompaniyalar	bozor ulushi %
Tesco plc.....	20,3
J.Sainsbury plc.....	18,1
Asda Group plc.....	12,2
Safeway plc.....	9,9
Kwik Save Group plc.....	4,5
Somerfield plc.....	4,5
Marks and Spencer plc.....	3,6
Wm Morrison supermarkets plc.....	3,3
Waitrose LTD	2,0
Iceland Group plc.....	1,8

«Kwik Save»ning tarixi va falsafasi

KS ga aylangandan keyin, Shimoliy Uelsda, Rill shahrida o'z faoliyatini davom ettirdi. 1965-yilda, kompaniya allaqachon 4 ta magazinga ega bo'lganda, u o'z nomini «Valley Foods»ltd dan «Kwik Save Group»ga o'zgartirdi.

O'ylash mumkinki, o'zgartirilgan nom kompaniya filosofiyasida o'z aksini topdi: past narxlarda oziq-ovqat mahsulotlarini sotish. «Biz sifat jihatdan tejam qilmaymiz, – ma'lumot berdi kompaniya, – biz bema'nilikka o'rin qoldirmagan holda sotuv filosofiyasini saqlagan holda samaradorlikni oshirish orqali operatsiyon xarajatlardan tejaymiz».

Doimiy yuksalish nafaqat kompaniyaga tegishli sotuv nuqtalarining miqdori, balki kompaniya assortimentining kengayishidir. Doimiy tayyor mahsulot sotuvi tarafida qolish orqali, kompaniya vino, pivo, alkogolsiz napitkalar, sigaretlar,

sovitilgan va muzlatilgan oziq-ovqat mahsulotlarini sotishni boshladi hamda franchayzing shartlari bilan savzavot, mevalar va ko'katlar, go'sht sotuvi bo'yicha bo'lim ochdi.

**Britaniyadagi savdo nuqtalari bo'yicha asosiy britan
super marketlari va univermaglar**

6-jadval

Kompaniyalar	savdo nuqtalarining soni
Save group plc.....	979
Tescoplс	545
Safeway plc.....	500
Somerfield.....	400
Sainsbury pfc.....	378
Marks and Spencer plc.....	285
Cooperativ wholesale plc*.....	268
Asda group plc.....	213
Gateway	132
Aldi stores ltd.....	130
Netto foodstores ltd.....	113
Waitrosc ltd.....	113
Badgens plc.....	108
Iceland group plc.....	108
Vin Morrison supermarkets plc.....	86
Food Giant ltd.....	28
Savecentre ltd.....	12
Little ltd.....	10
Dales Asda ltd.....	7

* faqat oziq-ovqat mahsulotlari sotuvi

1970-yil kompaniya 24 magazinga egalik qilganda, u London birjasiga aksiyalar chiqardi. Bu kelgusi kengayish uchun

zarur kapitalni ta'minladi va keyingi o'n yillikda kompaniya o'z magazinlari sonini 260 tagacha ko'paytirdi. U 1-yildan so'ng korfpaniya o'zining 750-magazinini ochdi, 1995-yilga kelib, endi 979 ta savdo nuqtalariga ega edi.

90-yillar o'rtalarida bosh direktor Grem Bouler kompaniya yondoshuvini «qulay joylashgan magazinlarda oqilona narxning taklifi» sifatida shakllantirdi. Bu g'oyani yanada rivojlantirib, u – «Maqbul narxlar kompaniyaning chakana savdo filiosofiyasida toshko'mirday saqlanib qoladi» – dedi.

Kompaniya yillik hisobotda nashr qilingan Nizom va maqsadlar dasturini chiqardi.

KWIK SAVE GROUP plc kompaniyasi
NIZOMI va maqsadlari haqida dasturli ma'lumot
Dasturli ma'lumot

Firmamizning har qanday savdo nuqtasida tushunadigan iste'molchilarga eng past narxlarda taklif qilish imkonini beruvchi, hech qanday «bema'niliksiz», javobgarlik, do'stona, foydali, oqilona va sof foydani amalga oshirish.

Kompaniya o'zining yillik hisobotida Nizomni nashr qildi.

Biz qanchalik foydali ishlasak, shunchalik ko'proq iste'molchilar eng past narxlarda foyda oladilar.

Biz sifat bo'yicha eng yaxshi brendlar va lovarlar sotarniz-biz sifatdan tejamaymiz.

Biz xarajatlarni minimumga tushirish va past baholar hisobidan foyda olish uchun barcha imkoniyatlarimizdan foydalanamiz.

Biz foydali va katta bo'lmagan savdo nuqtalarida ishlaymiz, ular qulay joylashgan va ularda xarid qilish oson.

Biz hech qanday hiylagarliklarsiz sotib oluvchilarni jalb qilamiz, ularni bizning tovarni sotib olishga ishontiramiz.

Biz-Buyuk Britaniyada sifatli savdoni rivojlantirishga imkon berishiga ishonamiz.

Qo'shma rivojlanish va yon berish

1981-yildan boshlaboq, kompaniya ichki resurslar hisobiga emas, balki tashqi omillar hisobiga kengayish dasturini amalga oshirishni boshladi. 1983-yil may oyida KS kompaniyasi «Coleman Meat LTD» kompaniyasini pul orqali egallab oldi. Bu go'sht ishlab chiqaruvchi va sotuvchi mustaqil kompaniya edi va KS o'z assortimentini kengaytirish uchun o'zining ko'pchilik universamlarida go'sht mahsulotlari sotuvi uning uslubidan foydalandi.

Shunday qilib, «Coleman Meat LTD» kompaniyasi magazinlarining maxsus va boqqollik bo'sh bo'limlarida go'sht mahsulotlarini sota boshladi. 1986-yilda KS kompaniyasi muzlatilgan oziq-ovqat tovarlari sotuvi bilan shug'ullanadigan Arctic kompaniyasidan 29 ta morozilnik jihozlarini sotib oldi. «Tales LTD» kompaniyasi 1986-yilda avgustida sotib olindi. Keyingi yilda yirik xalqaro kompaniya «Dairy Farm» KSning 25 % aksiyasini sotib oldi. Yangi xo'jayiniar KS direktorlar kengashiga ikki yangi direktor bo'lib qo'shildilar. Shu yilda kompaniya Londondagi 43 univermagdan birini sotib oldi, shunday qilib janubi-sharqdagi o'z borlig'ini kuchaytirdi.

1989-yilda chegaralangan assortimentli supermarketga egalik qiluvchi «Viktor value» kompaniyasi egallandi. Bulardan ko'pchiligi, KS usulida ishlaydigan, magazinlari tubdan o'zgartirilgan, qulay joylashtirilgan savdo nuqtalari edi, ba'zilar foydasiz bo'lgani uchun yopitgan edi. Qo'shilish 90-yillarda davom etdi.

1991-yilda yana «Gateway» kompaniyasiga tegishli 42 ta magazin KS guruhida birlashdi va uning shimoli-sharqiy Angliyadagi ishtiroki kuchaydi. Shu yili KS kompaniyasi

«Liquorsave» magazinlari to'plamini sotib oldi. «Liquorsave» kompaniyasi spirtli ichimliklar, pivo va vino sotish bo'yicha patentga ega edi.

Shundan so'ng KS o'zining yirik magazinlarida spirtli ichimliklar, vino, pivo va boshqa turdagi mahsulotlar sotishni boshladi.

1992-yilda «William Jackson»ning Yorkshirda Xamber-sayddagi 12 ta magazini sotib olindi. 1994-yil butun Buyuk Britaniya bo'yicha joylashgan va past baholarda chakana savdo bo'yicha shug'ullanuvchi «Shoprite»ning yana 100 ta magazinlari to'plami qo'yildi. Kompaniyalardan ba'zilari o'z nomlari ostida faoliyat ko'rsatishni davom ettirdilar. Ularning ko'pchiligi qulay joylashganligi uchun ham sotib olingandi.

Ular KS kompaniyasi standartlariga bog'liq ravishda jihozlandilar. Coleman va Liquorsave qiz kompaniyalari bir qancha mustaqillik shartlarida KS kompaniyasining yirik univermaglarida namoyish etildi.

Kompaniya rivojlanish dasturi natijalaridan biri o'z geografik bazasining muhim kengayishi bo'ldi.

Magazinlarning joylashish o'rni

Ko'pgina o'z raqiblaridan farqli ravishda KS kompaniyasi shahardan uzoqda univermaglar sonini kengaytirmadi. Uning diqqat-e'tibori avtobusda qisqa vaqt ichida kelsa bo'ladigan yoki ko'pgina iste'molchilar piyoda yurib yetib kela oladigan shahar atrofi yoki shahar markazidagi katta bo'lmagan magazinlarga qaratilgan edi. 1995-yilda KS kompaniyasi magazinlar o'rtacha maydoni 10000 kv.fut atrofida tashkil etildi.

KSning ko'pchilik savdo nuqtalari geografik jihatdan mamlakatning oxirgi yillarida sodir bo'lgan dein-dustrializatsiya vaqtida yo'qotishlar bo'lgan rayonlarda ochilgan yoki tuzilgan edi. 990 magazinning barchasi Uelsning shimoli-

g'arbiy va shimoli-sharqida hamda Midlendda asosan joylashgan. Magazinlar qatori Londonda va janubi-g'arbda ochildi. Katta bo'imagan qismi Shotlandiyada joylashgan.

KS kompaniyasi savdo nuqtalari soni
(manba: Kwik Save Group plc)

7-jadval

Yillar	Magazinlar soni
1965	4
1970	24
1975	73
1980	260
1985	420
1990	661
1991	730
1992	780
1993	814
1994	860
1995	990

Tovarlar

KS kompaniyasining tovarlar assortimenti brendlarni yirik oziq-ovqat tovarlari ishlab chiqaradigan kompaniyalar qatoriga qo'shdi. Iste'molchilarni jalb etish maqsadida, 1993-yilda kompaniya «No Frills» deb ataladigan o'z brendini chiqardi. Bu brendli tovarlar kichikkina oq-qora idishlarda qadoqlanib sotildi, ular supersifatga qaraganda narx ko'proq ahamiyatli bo'lgan iste'molchilarga mo'ljallangan edi.

Yil mobaynida No Frills brendi bozordagi bu marka ostidagi tovarlarning 100 ta turi sotuvi jami sotuvning har xil sifat darajadagi tovarlarni chiqarish orqali kompaniya xaridorlarga

tanlash imkoniyatini yaratib berdi. Misol sifatida kofeni olishimiz mumkin. Sotuvga uch xil kofe chiqariladi: «Kepsa» – sifatni eng muhim deb hisoblovchi xaridorlarga mo'ljallangan quruq muzlatilgan tovarlar brendining eng taniqlisi; «Nescafe» – kundalik granulasi kofe; «No Frills» – maqbul narxlarni eng muhim deb hisoblovchilar uchun plastik xaltalarda qadoqlangan kofe. Bir tovarning turli ko'rinishlarining taklifini ta'minlovchi bunday yondashuv boshqa tovarlar munosabatlarida foydalaniladi. Tovar assortimentini yaratish chog'ida «tez sotiluvchanligi, xilma-xilligi va o'lchami» hisobga olinadi. Bu shu narsani bildiradiki, KS kompaniyasi tovarlarning kichik assortimentini saqlash hisobiga xarajatlarni pasaytirish (demak, narxni ham kamaytirish) siyosatini olib borishni maqsad qilib qo'yadi.

Texnologiya va sistemalar

KS chakana savdoda EPOS skanerlash sistemasini qo'llagan birinchi kompaniyalardan biri edi. Skanerlash texnologiyasini qayta ishlashdagi investitsiyalar 1988-yilda amal qila boshladi.

Yangi texnologiya tovarlar qadoqlashdagi shtrix kodli informatsiyalarni skanerlash uchun mo'ljallangan edi. Skanerlash texnologiyasi nafaqat kassa operatsiyalarini jadallashtirdi, balki tovarlar potoki haqida informatsiyalar saralash imkonini berdi. Kompaniya bu texnologiyani «xaridorlarga kerak bo'lgan bu tovarlar assortimentini yaratish» imkonini beradigan vosita sifatida hamda sotuv doirasining ishlab chiqarish jarayonini va effektivligini tartibga solishni ko'rib chiqdi.

90-yillar o'rtalarida past xarajatli operatsion bazada yaratilgan qo'shimcha bir qator ustunliklarni ta'minlagan sistema mukammallashtirdi.

Kompaniya quyidagicha o'z ustunliklarini tuzib chiqdi:

- elektron va boshqa xil to'lovlarni qo'llash uchun EPOS sistemasini takomillashtirish;

- tovarlar assortimentini kengaytirish va ularning harakati uchun yangi sistema rivoji;

- yaxna va muzlatilgan mahsulotlar sotuvi uchun muhim bo'lgan magazin papkalarini kundalik yangilash rejimida buyurtmalarni va saqlashning yangi sistemalarini rivojlanishi;

- mahsulotni o'tkazish (sotish) bo'limlarida kompyuter dasturlaridan foydalanishni kengaytirish.

1995-yilda o'tkazish va xaridda masshtabdan iqtisodga ega bo'lish uchun Markaziy Anglyada skladlarni joylashtirish yangi markazi qurildi. Vellingborodagi avtostradaga yaqin joylashgan saqlashning umumiy harorati boshqarilib turiladigan sklad o'rni 250 ming kv.futni tashkil qildi.

Kompaniya shunday tarzda yangi joylashtirishning qulayligini tasvirladi: «Markaz har kuni quruq, muzlatilgan va sovitilgan mahsulotlar ta'minotini ta'minlash imkonini beradi. Quyi chastota bilan buyurtmalarni bajarib, biz magazin papkalarida doimiy naqd tovarlarni ta'minlaymiz, zaxira skladlari darajasini pasaytiramiz, xarajatlarni kamaytiramiz va tovarning yuqori darajadagi saqlovini ta'minlaymiz. Bu hammasi shubhasiz afzalliklar hisoblanadi.

90-yillar oxiridagi chakana savdo sektori

90-yillarda ichki chakana savdo sektoridagiday tashqi muhitda o'zgarishlar bo'ldi. Ulardan bir nechtasini ta'kidlash joiz.

Birinchidan, katta to'rtlik (Sainsbury, Tesco, Safe-way va Asda) shahardagiga qaraganda yer va yo'llar ancha arzon shahar chegarasidagi yoki shahar atrofidagi joylardagi magazinlar qurilishi hisobiga kengaytirdi. Bunday savdo nuqtalari hafta-

sigga yoki baʼzan oyiga bir marta savdo qiladigan xaridorlar uchun moʻljallangan edi. Bu supermarketlar katta maydonni egallagan, ular butun oilalar, bolalar bilan ota-onalar va isteʼmolchilarning boshqa xillari uchun yirik qadoqlangan oʻylaydilar. Shunday boʻlsada, bunday supermarketlar soʻzsiz isteʼmolchilar orasida mashhur boʻlib chiqdi, negaki shahar markazidagi magazinlar uchun bu salbiy edi.

Ikkinchidan, bu sektorda narx-navo raqobatining pasayishi ayon boʻldi. Aniq koʻrinib turgandiki, isteʼmolchilar narxdan tashqari ular xarid qiladigan magazinlarning hisob-kitob va boshqa xarakteristikalarini ham hisobga oladilar. Bu – invalidlar uchun qulaylik, bepul parkovka qilish, mashinalarga yoqilgʻi quyish shahobchasing mavjudligi kabi qulayliklardir.

Uchinchidan, yirik supermarketlar nafaqat oziq-ovqat mahsulotlari, balki nooziq-ovqat mahsulotlari assortimentini ham kengaytiradilar. Hammasini birdan sotish mumkin boʻlgan joyda bunday magazinlar yaratish gʻoyasi xarid vaqtida vaqt sarflamaslikni afzal koʻradigan katta choʻntakli isteʼmolchilar uchun maʼqul boʻldi. Koʻpchilik yirik magazinlar oziq-ovqat mahsulotlari portfeliga elektrtovarlar, bank xizmatlari, kiyim-kechaklar, musiqa tovarlari, dori-darmonlar hamda turistik xizmatlarni ham qoʻshdi. Katta univermaglar hududida bunday qurilgan magazinlarning ochilishi hozir juda keng tarqalib ketdi.

Yaqin kelajakda quyidagicha bogʻliq boʻlgan oʻzgarishlar sodir boʻladi: unda isteʼmolchi asosan xaridda hukmron rolni oʻynaydi; bir qancha magazinlar isteʼmolchilarning hayot stiliga moslashtirish uchun baʼzida kechayu-kunduz ishlash orqali ish vaqtini koʻpaytirdilar.

«Uy xaridi» yoki «Internet orqali xarid» hajmi oʻsadi deb faraz qilinadi.

Va nihoyat, birinchi klass supermarketlari va tejamkor klassning magazinlari orasidagi farq yoʻqolib keta boshladi.

qachonki, «katta toʻrtlik» oʻz bazaviy brendiga qoʻshish orqali boshqa brendlar bilan kuchaytirildi. «Tesco», «Safeway», «Asda» va «Farm stores» brendi bilan birga tovarlarga munosabatda shunday usulni tanladi.

Bunday siyosatni oʻtkazish orqali, yirik chakana savdo bilan shugʻullanuvchi kompaniyalar oʻylaydilarki, ularning supermarketlarida past narxlarda moʻljallangan oʻz tovar va isteʼmolchilarni va taniqli savdo markali tovarlarni sotib olishni xohlaydigan xaridorlarni ham topadi.

Savollar va topshiriqlar

1. Kompaniyaning ichki muhiti qanday oʻzgarishlar boʻyicha amalga oshiriladi?

2. Kwik Save Group plc kompaniyasi uchun farqlovchi xususiyatlarni aniqlang.

3. Kwik Save Group plc kompaniyasining asosiy faoliyat turlarini aniqlang.

4. Sizningcha, nima uchun kompaniya goʻsht va sabzavot mahsulotlarini yetkazib beruvchi subpuadrat tashkilotlarni oʻz ishiga jalb qildi?

5. Chakana savdo sektorida yuz beradigan oʻzgarishlar natijasida kompaniya duch kelishi mumkin boʻlgan asosiy xavf-xatarlarni aniqlang.

6. Firma ish faoliyatida ichki muhit tahlilining tashqi muhit tahliliga qaraganda muhimligi toʻgʻrisidagi mulohazaga sizning fikringiz qanday, izohlab bering.

IV. TASHQI MUHIT TAHLILI

Strategik boshqaruv tizimi – bu beshta o‘zaro bir-biriga bog‘liq boshqarish jarayonlari, yani:

1. Muhitning tahlili.
2. Yuksak vazifa (missiya) va maqsadlarni aniqlash.
3. Strategik tanlov.
4. Strategik boshqarish.
5. Strategik boshqarishni baholash hamda nazorat qilishning yig‘indisi deb qaraladi.

Muhitni tahlil etish strategik boshqarish tizimining boshlang‘ich jarayoni hisoblanadi, chunki u firmaning yuksak vazifalari (missiyasi) va maqsadlarini aniqlash hamda firma o‘zining yuksak vazifa (missiyasi) va maqsadlari uchun strategik xulqni yaratadi.

Har qanday boshqaruvning tayanch nuqtasi bo‘lib, tashkilotning muhit bilan o‘zaro hamkorligini ta‘minlab turish hisoblanadi. Umuman, har qanday tashkilot quyidagi uch jarayonni boshidan kechiradi:

- tashqi muhitdan resurslarni olish (kirish);
- resurslarni mahsulot holiga keltirish (qayta ishlash);
- mahsulotni tashqi muhitga berish (chiqish).

Boshqaruvning bosh vazifasi kirish va chiqish balansini ta‘minlashdan iborat, agar bu balans ta‘minlanmasa, u hoida tashkilotda strategik o‘zgarishlar yuzaga kelishiga sabab bo‘ladi. Hozirgi bozor kirish va chiqish o‘rtasidagi balansining chiqish jarayoni ahamiyatining keskin oshirganligi bilan xarakterlanadi. Xuddi shuning uchun ham strategik boshqaruv tizi-

mida muhitni tahlil etish bloki pirovard blok bo'lib hisoblanadi.

Muhitni tahlil qilish bir-biriga bog'liq bo'lgan uch bosqichdan iboratdir:

- makro-qamrov;
- bevosita qamrov;
- ichki muhit.

Tashqi muhit tahlili (makroqamrov bilan bevosita qamrov)ning asosiy vazifasi quyidagilarga javob topish:

- agar firma o'z ish faoliyatini muvaffaqiyatli olib borayotgan bo'lsa, u yana nimalarni umid qilsa bo'ladi;
- agar firma o'z ish faoliyatidagi noqulayliklarni o'z vaqtida bartaraf etmasa u holda qanday qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin.

Makroqamrovni tahlil etish hozirgi iqtisodiyotning, huquqiy boshqarish, siyosiy jarayonlar, jamiyatning ijtimoiy va madaniy tarkiblari, jamiyatning ilmiy-texnik va texnologik rivojlanishi, bozor infrastrukturasi kabi komponentlarining firma faoliyatiga ta'sirini o'rganishdan iboratdir.

Bevosita qamrov qiyidagi asosiy komponentlar bo'yicha tahlil qilinadi: firma mahsulotini sotib oluvchilar va foydalanuvchilar, firmaga xomashyo yetkazib beruvchilar, firma mahsulotiga raqobatchilar va ishchi kuchinig bozori.

1. Qanday qilib «Beringz» inqirozga yuz tutdi?

**Buyuk Britaniyadagi eng qadimgi bank bankrot bo'lishi sabablari.
Yaponiyaning Kobe shahri zilzila natijasida vayron bo'ldi.**

Britaniyaning «Beringz» banki ochko'zlik va mas'u-liyatsizlik oqibatida tanazzulga uchradi. Naqadar ajablanarli bo'lmasin, bu voqealar bir-biri bilan bevosita aloqador.

«Beringz» banki xizmatchilari 1995-yil 24-fevral juma kuni oqshomida uylariga qaytayotganlarida, o‘z mavqelarining barcha manfaatlari to‘g‘risida hushnudlik bilan fikr yuritishlari, Britaniya moliya tuzimi ustunlaridan biri bo‘lgan bankning ko‘plab mashhur mijozlari ro‘yxatida qirolicha Yelizaveta II ham borligini g‘urur bilan yana bir bor eslashlari mumkin edi. Biroq ular dushanba kuni ishga kelganlarida bankning butun obro‘si chilparchin bo‘lganligini dahshat bilan angladilar. Bankning butun sarmoyasi va zaxiralaridan ham ortiq-milliard dollardan ko‘proq qarzga botgan «Beringz» inqirozga uchradi.

Buyuk Britaniyadagi eng ko‘hna bankning bunday to‘satdan inqirozga yuz tutishi deyarli ishonib bo‘lmaydigan hodisa edi. Bunga Singapurda haddan ziyod xatarli birja o‘yini olib borgan birgina kishi – 28 yoshli xizmatchi aybdorligi yana ham ajablanarlidir. Ayni paytda «Beringz» banki xonavayron bo‘lishi tarixi moliyachilar jahon bozorlarida duch keiishi mumkin bo‘lgan yangi xatarlar hamda qadimdan mavjud bo‘lgan insonlarga xos o‘ziga bino qo‘yish, ahmoqlik va ochko‘zlik kabi nuqsonlarning qanchalik yashovchanligidan dalolat beradi.

«Beringz» banki Singapur bo‘limining 28-yoshli xizmatchisi Nik Lison asablari po‘latdek mustahkam, dangalchi broker sifatida nom chiqargan va Osaki hamda Singapur birjalarida sotiladigan shartnomalar narxidagi arziyas tafovutlar bilan bo‘g‘liq o‘yinlar olib borib, fyuchers operatsiyalari o‘tkazib bank uchun katta pul ishlagan edi.

Uncha katta bo‘lmagan garov hisobidan Lison shartnomalar sotib oldi. Bu hujjatlar keyinchalik unga kompaniyaning aksiyalarini qat’iy belgilangan narxlarda sotib olish huquqini berardi. Lison keyinchalik aksiyalarning bozor narxlari oshishi hisobiga katta foyda olishni mo‘ljallangandi. Yanvar oyining birinchi haftasida «Beringz» 3024 ta «Nikkei 225» fyuchers shartnomasini sotib oldi, fevral oyining o‘rtalariga borib ular

soni 20076 taga yetdi. Bitta shartnomaning o‘rtacha qiymati 1,6 million iyena bo‘lgani holda bankning tavakkal sotib olgan shartnomalar umumiy narxi 30 mlrd. iyenadan oshib ketdi.

Ikki barobar ko‘proq pul tikib, avvalgi yutquziqlarini chiqarib olishga urunuvchi ashaddiy qimorboz singari, Lison ham omadi kelishidan va Yaponiya bozorini o‘z foydasiga ishlashiga majbur qilishdan umidvor bo‘lib, tobora ko‘proq shartnomalar sotib olaverdi. Lekin, Kobe sanoat markazni vayron qilgan zilzila Yaponiya fond bozorida aksiyalar qiymati keskin pasayib ketishiga va oqibatda, «Beringz» juda katta – 1,42 mlrd. dollar zarar ko‘rishiga olib keldi.

Lison o‘z operatsiyalarini amalda nazoratsiz olib borardi. Shunisi qiziqki, yosh broker bir vaqtning o‘zida birjadagi operatsiyalar bilan ham shug‘ullanar, bo‘limdagi moliyaviy ahvolni, jumladan, brokerlik operatsiyasi va bitimlari yuzasidan foizlar to‘lanishini ham nazorat qilar edi. Bu esa aftidan, Lisonda ko‘payib borayotgan zararining bir qismini Londondagi rahbariyatdan sir saqlovchi hisob varaqda yashirib qolish imkonini ber-gan.

«Beringz» o‘zining ikki yuz yildan ortiq tarixi mobaynida to‘plagan ulkan tajribasiga qaramay, inqirozga uchradi. Chunki u moliyachilarning «o‘z ishingni bilib qil va hech qachon tuxumlarning hammasini bir savatga joylama», – degan qadimiy naqliga to‘la amal qilmagandj.

(Jon Tomxil, «Financial Times»ning Moskvadagi muxbiri.
«Деловые люди «*jurnali* 1995-yil aprel)

2. «Akvarius systems inform» firmasi

Rossiya kompyuter ishlab chiqarish (to‘g‘rirog‘i kompyuter yig‘ish) pioneri (kashshofi) hisoblangan «Akvarius Systems

Inform» firmasi 1995-yilning aprel oyida o'zi faoliyat ko'rsatayotgan biznesdan amaliy jihatdan chiqishini va Rossiyada chet el kompyuterlarini sotish bilan shug'ullanishini e'lon qildi. Rossiya bozorlarida «Fudzitsu», «Dijital» (Digital) kabi taniqli kompyuter ushlab chiqaruvchi firmalarning mahsulotini sotishdan muvaffaqiyatga erishish firmaning asosiy maqsadi edi. Kompyuter ishlab chiqarishni esa firma uni ishlab chiqarishga Rossiyada «yaxshi» muhit yaratilgunga qadar to'xtatib turishga qaror qildi.

«Akvarius» firmasi personal (shaxsiy) kompyuterlarni yig'ish bilan 1990-yilda shug'ullana boshlagan edi. Firmaning asosiy ishlab chiqarish bazasi Ivanova oblastining Shuya shahrida joylashgan bo'lib, firma faoliyat ko'rsata boshlagan paytdan u haqda ijobiy fikrlar va yorqin kelajak to'g'risida mulohazalar gapirilgan edi.

Shuya shahridagi zavodning quvvati oyiga 10 ming dona kompyuter ishlab chiqarishga mo'ljallangan edi. U paytlari rejali iqtisodiyot tizimi mavjud bo'lib, firma butun Sovet Ittifoqiga personal kompyuterlar yetkazib beruvchi «Soyuz EVM komplektom» bilan shartnoma tuzdi.

Shartnomaga ko'ra «Soyuz EVM komplektom» «Akvarium» dan 36 ming dona kompyuter sotib oldi, bu raqam keyinchalik avtomatik ravishda 75 ming donaga ko'tarildi. 1991-yilning bahor oylarida zavod oyiga 60 ming dona kompyuter ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'ldi. Lekin rublning qadsizlanishi va yuqori bojxona to'lovlarining kiritilishi (kompyuterga ehtiyot qismlari uchun) firmaning «Soyuz EVM komplektom» bilan rubl hisobida tuzgan shartnomasi firma uchun foyda bermay qo'ydi.

Shuning uchun firma kontrakt (shartnoma)ni buzdi va buning oqibatida u kattagina jarima to'lashga majbur bo'ldi. Firma bozorda mijozlar izlashga kirishdi va oyiga 1000 dona kompyuter ishlab chiqara boshladi. Mijozlar kamayganligi

sababli ishlab chiqarish oyiga 200–300 kompyuterni tashkil eta boshladi, buning natijasida ishchilar soni 150 tadan 50 gacha tushib qoldi. Firma kassa apparatlarini ishlab chiqarishni yo'lga qo'yib, inqirozdan qutulish yo'llarini izladilar. Lekin bu ham yaxshi natija bermadi. 1995-yil zavodda faqatgina malakali yig'uvchilar qolishdi, ular asosan qorovullik vazifasini bajarishar, agarda kompyuterga buyurtma kelib qolsa, buyurtmani bajarishga kirishar edilar.

1992-yilda Rossiyada moliyaviy bozorning rivojlanishi va shaxsiy uy-joy qurilishidagi inqilobning boshlanishi «Akvarium»ning mashaqqatli kunlari ortda qolganini bildirdi. Firma diversifikatsiya tomon yuz tutdi. Kompyuter ishlab chiqarishdagi o'z kapitalini firma moliyaviy soha, savdo sohasi va qurilishga yo'naltirdi. Natijada, firmaning 1993-yildagi yillik oboroti 100 mln. dollarga yetdi.

Shundan bor-yo'g'i 25 %i kompyuter yo'nalishi (holbuki, bu tarmoq firmaning asosiy bo'g'ini hisoblanar edi) ga, 20 % qurilish sohasiga, tahminan 32 % moliyaviy investitsion loyihalar uchun sarflangan edi.

Savollar va topshiriqlar

1. Makromullit tahlilining qanday komponentalarini bilasiz?
2. Kompaniya, mikromuhit va makromuhit qanday qilib bir-biriga ta'sir ko'rsatadi?
3. Sizingcha, «Akvarius» firmasida makromuhit tahlilining qaysi komponentasi o'zgardi?
4. «Akvarius» firmasi strategik maqsadlarining muvaffaqiyatiga erishish darajasi, uning sabablarini muhokama qiling.

Tashqi muhitda doimo dinamik o'zgarishlar yuz berib turadi, ya'ni nimadir yo'qolib qoladi yoki aksincha, nimadir paydo bo'ladi. Ushbu yuz berayotgan jarayonlarning bir qismi tashkilot faoliyati uchun qulay sharoitlar yaratib, uning uchun yangi imkoniyatlar ochsa, bir qismi aksincha, faoliyat ko'rsatish uchun qo'shimcha muammolar va cheklashlarni yuzaga keltiradi.

Ichki muhitni tahlil qilish firmaning raqobatli kurashda o'zining maqsadlarga erishmoqlik jarayonida zarur bo'lgan kuchli va zaif tomonlarini hisoblab chiqishni oydinlashtiradi.

Shunday qilib, muhit tahlili tashkilotga nisbatan tashqi muhit tomonidan yuz beradigan imkoniyatlar va xavf-xatarlar hamda tashkilotning o'ziga tegishli bo'lgan kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan iborat.

Juda ko'p chet el firmalari o'z ish faoliyatining samaradorligini yanada oshirish, o'sish strategiyasini tanlash maqsadida muhit tahlilini o'tkazishning CBOT (inglizcha SWOT) – [strength – kuchli, weakness – zaif, opportunities – imkoniyat, threats – xavf-xatar] usulidan foydalanishadi.

Tashkilotning kuchli va zaif tomonlari hamda ro'y berishi mumkin bo'lgan imkoniyatlar va xavf-xatarlar ro'yxati tuzib chiqilgandan so'ng ular o'rtasidagi bog'liqliklarini aniqlash boshlanadi. Buning uchun quyidagi ko'rinishga ega bo'lgan SWOT matritsasi (qolipi) tuzib chiqiladi.

Matritsaning K va I maydonidagi juftliklari nisbatan tashkilotning tashqi muhitida sodir bo'lgan imkoniyatlar va o'ziga tegishli kuchli tomonlariga asoslanib kelgusi faoliyat strategiyasini tanlab oladi. Xuddi shunday tanlov K va XX, Z va I hamda Z va XX maydonlaridagi juftliklari uchun ham taalluqlidir. Strategik ishlab chiqarishda shuni unutmazlik kerakki, foydalanilmagan imkoniyat tashkilot uchun xavf-xatarga aylanishi mumkin. Yoki, aksincha, o'z vaqtida bartaraf qilingan muammo (xavf-xatar) tashkilot uchun qo'shimcha

imkoniyatlarni ochishi mumkin, chunki raqobatchilar ushbu xavf-xatarni bartaraf qila olmasliklari mumkin.

	Imkoniyatlar (I): 1. 2...	Xavf-xatarlar (XX): 1. 2...
Kuchli tomonlar (K): 1. 2...	K va I maydon	K va XX maydon
Zaif tomonlar (Z): 1. 2...	Z va I maydon	Z va XX maydon

3. Mo'l – ko'lchilik ichida ochlik

Ko'pincha ocharchilik – tabiatning baxtsiz odam-zotdan oladigan o'chi, deb hisoblashadi. Garchi tabiat haqiqatdan ham chegaralangan miqyosda oziq-ovqat mahsulotlari taqchilligini keltirib chiqarishi mumkin bo'lsada uning keng ko'lamdagi ocharchilikka aylanib ketishiga insonning o'zi sababchi bo'lishi mumkin. Odamlar oziq-ovqat mahsulotlari yo'qligidan emas, balki ularni sotib olishga qurbilari yetmaganligidan och qoladilar.

Bengaliyada 1943-yilda yuz bergan ocharchilik nima sababdan shunday bo'lishini ko'rsatib berdi. Garchi o'sha vaqtda umumam olganda oziq-ovqat taqchilligi bo'lmagan bo'lsada, 4 mln. dan ortiq odam dunyodan ko'z yumgan edi. Aslini olganda, aholi jon boshiga to'g'ri keladigan bug'doy zahiralari 1941-yildagiga qaraganda 1943-yilda 9% ko'p edi.

Bu ocharchilik qisman iqtisodiy yuksalishning natijasi edi. Urush bilan bog'liq holda ish sohasida faollikning keskin o'sishiga iqtisodiyotdagi qudratli inflatsiya ta'sir o'tkazdi, u esa oziq-ovqat mahsulotlari narxini oshirib yubordi. Shaharlarda ishlayotgan kishilar bunday narxlarni to'lay olar edi. Qishloq joylarda dehqonlar va boshqa ishchilar yeyishiga ovqat topa olmasliklarini ko'rganlaridan keyin hayotlarini saqlab qolish umidida shaharlarga, hususan, Kalkuttaga ming-minglab yo'l olishdi. Chayqovchilik va xarid talabining kuchayib ketishi narxlarni yana ham ko'tarib yubordi.

Ehtimol, davlat o'z vaqtida harakat qilishi bilan ocharchilikni to'xtatishga imkon topsa bo'lardi. Biroq mustamlakachi hukumat ishlab chiqaruvchilar, savdogarlar va iste'molchilarning oqimini to'xtatish uchun hech ish qilmadi. «O'lmasak ko'rarmiz» degan qoida umumiy qoida edi. Ko'rilgan choralar mutlaqo yetarli emas edi. Qishloq joylarda esa don tarqatish samara bermadi. Hatto 1943-yil oktabrda Kalkutta ko'chalarida 100 ming odam kasal bo'lib yotdan va o'layotgan paytda ham hukumat ocharchilik yuz berganini inkor qilaverdi. Buning natijasida inson hozirgi zamonning eng yirik halokatlaridan birini o'z qo'li bilan keltirib chiqardi.

Savol va topshiriqlar

1. Makromuhit ta'siri necha kategoriyaga bo'linadi?
2. Fiskal (soliq-budjet) va pul-kredit siyosati qaysi iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'sir ko'rsatadi? Javobingizni misollar bilan izohlang.
3. «Beringz» banki inqiroziga makromuhitning qaysi kategoriyasi asosiy sababchi bo'ldi? Sug'urtalash to'g'risida nimalarni bilasiz?
4. Banklar faoliyatiga ta'sir ko'rsatishning qanday usullarini bilasiz? Bank xizmatchisi Nik Lison sotib olgan hujjatlar

bankning qaysi operatsiyasiga kiradi-passiv yoki aktiv operatsiyalarigami?

5. Bozor iqtisodiyotiga o'tishda boshqaruvning ma'muriy usullari o'z ahamiyatini yo'qotadi. Shu fikr to'g'rimi? Javobingizni izohlab bering.

6. Bengaliyada yuz bergan ocharchilikka asosiy aybdorlardan biri davlat deb hisoblaysizmi? Davlatning ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarga aralashmasligi hatto iqtisodiy yuksalish davrida ham, jiddiy ijtimoiy halokatlarga olib keladi degan fikrga qo'shilasizmi? Misollar keltiring.

V. KOMPANIYA FAOLIYATINING ICHKI TAHLILI

Strategik boshqarish tizimining boshlang'ich nuqtasi hisoblanadigan ichki muhitni tahlil qilish firmaning hozirgi zamon bozorining raqobatli kurashida o'zining maqsadlariga erishmoqlik jarayonida zarur bo'lgan ichki imkoniyatlari va salohiyatini hisoblab chiqishni oydinlashtiradi. Ichki muhitni tahlil qilish tashkilotning yuksak vazifalari va maqsadlarini yaxshiroq tushuntirishda ularni to'g'ri ifodalashga imkon beradi. Shuni yoddan chiqarmaslik kerakki, har bir tashkilot jamiyat uchun mahsulot ishlab chiqaribgina qolmay, balki o'zining a'zolarini ish, foyda olish, ular uchun ijtimoiy sharoitlar yaratish kabilar bilan ta'minlanmog'i lozim.

Ichki muhit quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tahlil qilinadi:

- firma ishchi-xizmatchilari, ularning malakasi, manfaatlari;
- boshqarishni tashkil qilish;
- ishlab chiqarish, u bilan bog'liq bo'lgan tashkiliy, texnik-texnologik xarakteristikalar, ilmiy-tadqiqotlar va ishlanmalar;
- firma moliyasining holati;
- marketing, firma faoliyatida marketingning o'rni;
- tashkiliy madaniyat.

1. Derwent Valley Foods ltd (DVF)

Birinchi yillar (1982–1988) boshlanishi

DVF tarixi kartoshkali chipsilar ishlab chiqaruvchi Tudor Foods kompaniyasidan Rodjer Makkechni «County Durham»

kompaniyasiga yengil tamaddi va chipsilar ishlab chiqaruvchi tarmoqda yangi ishlarni boshlash umidida o'tganidan 80-yillar boshidan hisob yuritishni boshladi. Rodjerda dastlab «Procter&Gamble» kompaniyasida moliyaviy maslahatchi, keyinchalik u marketing bo'yicha 14-yil davomida Tudor kompaniyasida direktor bo'lib ishlagan kar'yeralari uning tajribasi oshishiga imkon berdi. Uning majburiyatiga shimoli-sharqiy region bozorlarida chipsilar sektorida brendlar lideri sifatida kompaniyani mustahkamlash kirardi. Kompaniyaning boshqaruvchi-direktori bo'lish bilan birga, u o'zining barcha uslublarini qo'llashga qaror qildi va o'z kompaniyasini yaratishga ahd qildi. Rodjerning eski do'stlaridan biri-Ray Magchi Lyons mahsulotlar turkumi guruhlaridagi menejerlardan biri edi. Rodjer yangi korxonaga ochish uchun unga ishondi va ular Rodjer hammasidan a'lo deb bilgan bu sektorda kompaniya yaratishni qaror qildilar. 1981-yilning aprelida Rodjer yangi kompaniyaga tegishli asosiy g'oyalarni aniqladi:

Kompaniya bolalar va uy bekalari uchun upakovkalarda yuqori sifatli mazali mahsulotlarning katta assortimentini ishlab chiqaradi va sotadi. Bu kompaniya uchun oliy zvenoning menejerlarining shaxsiy ishtiroki va past qoplash xarajatlariga mos maqbul narx va iste'molchilar uchun g'oyat afzal xizmat ko'rsatishni bera olish qobiliyatiga ega bo'lgan va yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqaruvchi. katta bo'lmagan sodiq va doimiy vazifadir.

Tez orada Tudor kompaniyasidagi Rodjerning sobiq ikki hamkasbi ham tuzilajak kompaniyaga qiziqdilar va unga birlashishga qaror qildilar. Kit Jill, guruhning sobiq menejeri, g'oyalarni umumlashtirishga qobiliyatli, serg'ayrat kishi edi, Djon Payk esa ishlab chiqarishga rahbarlik niyatida unga birlashdi. 1982-yil yanvarda kompaniya strategiyasi hali tekshirib bosqichidaligida, Rodjer Amerikaga yengil tamaddi va chipsilar ishlab chiqaruvchilarining yillik uchrashuviga jo'na-

tildi. U folgalardan yuqori sifatli paketlardan qadoqlangan qilingan, mukofotlar bilan taqdirlangan, amerika bozoriga olib kelinadigan chipslar va gazaklar, Buyuk Britaniyada qabul qilingan qadoqlangan dizaynida farq qilishda qurollandi.

Bu nafaqat mahsulot sofligini ta'minladi, balki qadoqlangan dizaynini ajoyib va maftunkor qilish uchun imkon berdi. U yerda Rodjer makkajo'xori ko'rinish va formada gazak ishlab chiqarish uchun zarur jihozlarni ko'zdan kechirdi.

Mahsulotni va brendni qayta ishlash

Rodjer gazaklarda bozorning qanday talablari haqida aniq tushunchaga ega edi. Sheriklari bilan birga u bozor pozitsiyasi va mahsulot ko'rinishiga tegishli g'oyalarni qayta ishlab chiqarishni boshladi.

Kartoshkali chipsilarning an'anaviy bozori yetarlicha pishib yetilgan edi, shuning uchun boshqalardan farq qiluvchi va yaxshi baholarda sotilishi mumkin bo'lgan shunday mahsulotni rivojlantirish masalasi hal qilindi.

G'oyalardan biri, yetarlicha shu vaqt uchun yangi kartoshkali emas, makkajo'xorili tamaddi ishlab chiqarishga aylandi. Makkajo'xori janubiy va markaziy Amerikada ko'pchilik mashhur yemaklarning asosiy tashkil etuvchisidir va «TOR-TILLA CHIPSI» DVF mahsulotining qayta ishlangan birinchi partiyasi asosida birinchi g'oyalardan biri. Turli dunyo mamlakatlaridan ekzotik ziravor va folgadan qadoqlangan brendning asosiy mahsulotiga aylandi. Jyul Vernning «dunyo bo'ylab 80 kun» romanidagi qahramonlardan biri Filis Fogni ismi brend sifatida olindi.

Tez orada unda har xil turdagi mahsulotlar, jumladan, tortilla-chips, California-corn chips va Punjab-Puri kabilar paydo bo'ldi. Tovar kichik 100 gr lik paketlarda qadoqlangan qilinardi. Ravshan bo'lib tur-an, ayniqsa, Fog firmasi brendi

bilan mahsulotning ehtimolli iste'molchilarining butun boshli ro'yxatida katta yoshdagilar bo'lib chiqishi zarurat edi.

Ishlab chiqarish

Demak, yangi mahsulot yaratishni hal qilib yangi kompaniya ishlab chiqarish bazasi uchun joyni topish uchun harakat qildi. Sababi barcha to'rtovlon shimoli-sharqiy Angliyada yashadi, tabiiyki, qidirish shu hududdan boshlandi. Oxir-oqibatda sobiq po'lat quyadigan Konsett shahri tanlandi. Jon Payk bu tanlashni quyidagi sabablar orqali tushuntirdi: «Chunki tayyor emasmiz, biz biznes-g'oyani quvvatlash uchun bizga taklif etilgan grand bor shimoli-sharqda o'z qidiruvimizni markaz-lashtiramiz. Konsett shaharchasi maqbul fabrikani taklif qildi, ijara haqi to'lanishi shart emas va kelgusi rivoj uchun yetarlicha yaxshi joy.

Sanoat taraqqiyoti bo'yicha Derwentsaydning agentligi tomoni bilan quvvatlash bor bo'lgan faktor edi. Shaharcha va meri bizni qabul qilishdan xursand edi, chunki biz ularni ish joylari bilan ta'minlagan edik», ishlab chiqarishni joylashtirish shart bo'lgan joyga joylashtirish, boshlanishi uchun to'liq yetarli bo'lgan 12 ming kv.ft. ishlab chiqarish maydoniga ega edi. Kompaniya ishchilar 3979-yilda po'lat quyadigan ishlab chiqarish zavodining yopilishidan keyin shu shaharda yashagan asosiy ishsizlar bo'ldi. Rodjer AQSHda ko'rib kelgan jihozlar olib kelindi.

O'zgarishlar

Tez orada Filis Fog brendiga talab fabrika quvvatini oshirdi va kompaniya shu yo'l orqali yana bir fabrika ochishga qodir. Territoriyani kengaytirish bilan ishlab chiqarish uchun va ofislar uchun yangi jihozlar sotib olindi. To'rt nafar direktor

yangi binoda katta ofis o'rniga ega bo'ldilar. Ular barcha savollarni tenglik va oshkora strategiyada muhokama qildilar. Bozordagi o'z holatini mustahkamlash uchun, DVF 80-yillarda bir qator qo'shilishlarni amalga oshirdi.

Guruhda: «Anglo-oriental foods» – kompaniya, Londonda asos solingan va hind yeguliklariga ixtisoslashgan, «Kemzis Baykeri» va «Sisterson foods», Konsettda bazalangan, kompaniyalar bor edi. Uning maqsadini Rodjer quyidagicha bildirdi: Buyuk Britaniyada kompaniyalarning bo'lishi eng boy iste'molchilar talab va ehtiyojlariga qaratilgan, yengil ovqat ishlab chiqarish doirasida birinchi raqamli masaladir. Biz yengil ovqatlar ishlab chiqarishda «rolls-rays» bo'lishni xohlaymiz. 1998-yilga kelib DVFning o'zini to'la tutib olishi uchun doimiy uchun doimiy 4 yillik taraqqiyot bo'ldi.

Kompaniyaning qo'shilish jarayonida kompaniya mahsulotining bir qanchalari asosida non va yong'oqni o'z ichiga olgan yangi ko'rinishlarni ishlab chiqdilar. Kompaniyaning oboroti 14 mln f.st.ga o'sdi va kompaniya shtati 200 kishigacha ortdi. Biroq strategiya masalalari bilan to'la qiymatda shug'ullanadigan direktorlar, yangi g'oya va mahsulotlarni tatbiq qilish uchun malakali menejerlar zarur bo'lib qoldi. «Fills Fog» brendining muvaffaqiyatli qo'llanilishi bilan birga DVF supermarketlar brendlari bilan tovarlar ishlab chiqarishga buyurtmalarga ega bo'lishi mumkin.

O'z brendlari bilan eng birinchi buyurtmachilar «Sainsbury» va «Marks and Spencer»lar edi.

Madaniyat va menejer stili

1982-yiIda kompaniyaga asos solishdan boshlab, 4 nafar direktor DVFDa ajoyib korporativ madaniyat yaratishga harakat qildilar.

Ular norasmiy sifatida tavsifladilar va «xursandchiflik qilish» shiorida ifodaladilar. Bu sohadagi barcha ish beruvchilardan farqli ravishda DVF direktorlari norasmiy kiyimlar kiyishdi va bunga o'z menejerlarini ham qiziqtirishdi va rag'batlantirishdi. Korporativ madaniyatning asosiy g'oyasi oxir-oqibat kompaniyaning dasturli ma'lumotida yoritilgan edi.

DVF LTDning asosiy vazifalari haqida dastur ma'lumoti.

Biz Buyuk Britaniyada kattalar uchun yengil ovqatlar ishlab chiqarishda yetakchi bo'lishga intilamiz, yangi g'oyalardan dadil foydalanishga va sifatga suyanamiz, o'z omadimizga ishonamiz.

Chunki, hamkorlik va hurmat, do'stona munosabatlar biz uchun muhim va bu maqsadlarga erishishni istaymiz.

Do'stlik va hamkorlik – kompaniya muvaffaqiyati uchun eng muhim faktlardan biri sifatida ko'rib chiqiladi. Kompaniya direktorlari madaniyatga bunday yondoshuv, kompaniyada ijodiy muhit yaratilishi kerak deb o'ylaydilar. Busiz, o'sish va rivojlanish bo'lmaydi.

Savollar va topshiriqlar

1. «Raqobat ustunligi» deganda nimani tushunasiz?
2. «Kompetensiya», «qobiliyat», «o'zak kompetensiya», «o'ziga xos qobiliyat» so'zlariga izoh bering.
3. Yengil tamaddi ovqatlari ishlab chiqaradigan kompaniyalar uchun qanday o'ziga xos xususiyatlar xos deb o'ylaysiz?
4. Yengil tamaddi ovqatlari ishlab chiqaradigan korxonalar raqobat ustunliklarini ta'minlash uchun nimalarga e'tibor berishi kerak deb o'ylaysiz?
5. DVF LTD kompaniyasining ish faoliyati to'g'risida nima deya olasiz, respublikamiz hududida ushbu sektorda faoliyat ko'rsatayotgan qanday korxonalarni bilasiz?

2. «Uz-exide» qo‘shma korxonasi

«Uz-Exide» qo‘shma korxonasi hozirgi vaqtda nafaqat Jizzax viloyati, balki O‘zbekistonda katta korxonalardan sanalib, o‘zi faoliyat ko‘rsatayotgan tarmoq bo‘yicha O‘rta Osiyoda yagona hisoblanadi.

Avtomobil akkumulatorlarini ushlab chiqarishga mo‘ljallangan ushbu korxonaning respublikaning ushbu mahsulotga ehtiyojlarini 100 %ga qondirishi bilan birga ishlab chiqarilgan akkumulatorlarining 50 %i eksportga yo‘naltirilishi O‘zbekistonga chet el valutasining kirib kelishiga imkon yaratishi bilan xarakterlanadi.

«Uz-Exide» qo‘shma korxonaning statusiga ega bo‘lib, uning ta‘sischilari quyidagilar hisoblanishadi:

1. Amerika Qo‘shma Shtatlari tomonidan – «Exide AB Group Ltd» kompaniyasi – kapital qo‘yilmalari ulushi 51 % yoki 7500000 AQSH dollari(S).

2. O‘zbekiston Respublikasi tomonidan:

a) «O‘zAvtosanoat» – kapital qo‘yilmalaridagi ulushi 48,3 % yoki 7100000 AQSH dollari (\$);

b) «JizzaxObodonchilik» – kapital qo‘yilmalaridagi ulushi 0,7 % yoki 100000 AQSH dollari (\$).

Rivojlanishining pirovard bosqichida turgan ushbu korxonaning rahbariyati tomonidan o‘shirish strategiyasi turini aniqlash uchun tashkilotning o‘tgan, hozirgi va kelajakdagi holatlarini tahlil etish maqsadida SWOT matritsasi (qolipi)ga murojaat qilinadi.

Quyida ushbu tahlil natijalarini keltiramiz

a) Korxonaning kuchli tomonlari (imkoniyat-lari):

• yangi texnologiya va ishlanmalarni qo‘llagan holda jahon standartlariga mos keladigan kislotali – qo‘r-g‘oshinli batareyalar ishlab chiqishga yo‘naltirilgan korxonaning yaratilishi;

- yiliga 1000000 dona akkumulator batareyalarini ishlab chiqishga erishish;

- quyma akkumulator batareyalari chiqindilarini qayta ishlash yo'li bilan toza qo'rg'oshin va qo'rg'oshin eritmasi olish hisobiga mahsulot tannarxini pasaytirish;

- respublikaning ushbu mahsulotga bo'lgan ehtiyo-jini 100 %ga qondirish;

- naqd pulning Respublika tashqarisiga chiqib ketishini kamaytirish;

- son va sifat jihatdan iste'molchilar talabini qondirish;

- O'zbekiston Respublikasi hududida aynan mahsulot ishlab chiqaruvchilar uchun kuchli raqobat ko'rsatish;

- mahsulotning eksportga yo'naltirilgani, sotuvning tashqi bozoriga chiqish;

- mutaxassislarning kasbiy tayyorgarligi;

- korxonaning informatsion-texnik jihozlanganlik darajasi;

- yiliga 1,5 mln. dona akkumulator batareyalari ishlab chiqish imkoniyati mavjudligi;

- akkumulator batareyalarini sotish uchun diller obyektlarning mavjudligi va tayyorgarligi;

- O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan qo'llab-quvvatlanishi.

b) Zaif tomonlari (xavf-xatarlar):

- xomashyoviy materiallar bahosini kamaytirish uchun alternativ (muqobil) yetkazib beruvchilarni qidi-rish;

- aholining sotib olish qobiliyatining pasayishi;

- energotariflarning oshib ketishi;

- soliq stavkalarining oshishi;

- barcha kreditorlar bilan hisob-kitoblar;

- akkumulatorlar ishlab chiqarishda butlovchi materiallarni tashqi bozordan sotib olish;

- quyma holda ishlab chiqarish uchun xomashyo materiallarining 80 %ini tashqi bozordan olib kelinishi;

- sifat standartiga mos kelmaydigan arzon akkumulatorlarning Respublikaga olib kirilishi;
- ishlab chiqarishni ko'paytirishi uchun aylanma kapitalning yetishmasligi;
- korxonada mahsulotni to'g'risida sotib oluvchilarda ma'lumotlarning yo'qligi;
- korxonada ishchilari ish vaqtining uzilishlari;
- korxonaning xomashyo materiallar yetkazib beruvchilardan uzoqligi;
- noqulay demografik o'zgarishlar;
- boshqaruv talantining va muammolarni bilishdagi yetishmovchiliklar.

Savollar va topshiriqlar

1. Qo'shma korxonalar qanday yo'llar bilan tashkil etiladi va ular boshqa korxonalardan nimasi bilan farq qiladi?
2. Qo'shma korxonada Nizomiy jamg'armasi qanday aniqlanadi?
3. Tashqi muhitni tahlil qilishning yana qanday usullarini bilasiz?
4. «Uz-Exide» qo'shma korxonasi rahbariyati o'tkazgan tahlilga asoslanib korxonaning kuchli va zaif tomonlari, imkoniyatlar va xavf-xatarlarini alohida-alohida yozib chiqing va SWOT matritsasini tuzishga harakat qilib ko'ring.
5. Biror bir korxonada misolida xodimlar sohasi bo'yicha uning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilib ko'ring:
 - a) Yuqori rahbariyat boshqaruvining qaysi turini qo'llamoqda?
 - b) Yuqori rahbariyatning qadr-qimmatini tizimida nima hal qiluvchi hisoblanadi?
 - d) Yuqori rahbariyat o'z vazifasida qanchalik uzoq ishlaymoqda?

e) O'рта bo'g'in menejerlarining bilim saviyasi (klas-sifikatsiya) hozirgi sharoitga mosmi?

f) Tashkilot ishchilarining malakasi joriy va bo'lg'usi vazifalar (topshiriq)ni bajarishga to'g'ri keladimi?

g) Ishchilarning ishga munosabati qanchalik bir-biriga yaqin?

h) O'xshash tashkilotlarga taqqoslagan holda korxonadagi ish haqi to'lash siyosati qanaqa?

i) Tashkilotda hodimlar o'rtasida huquq va maj-buriyatlar to'g'ri va aniq taqsimlanganmi?

VI. RAQOBAT QAMROVI TAHLILI

Mahsulot sotuv hajmi va ishlab chiqarishni kengaytirish yoki uni qisqartirish, mahsulotni yangi turi bilan almashtirish yoki uning qismlarini modifikatsiya qilish, mahsulot yaratishda bozorni egallab olishga intilish yoki bozor shakllangandan keyin mahsulotni bozordagi ulushi uchun kurash kursini tanlash – bu va shu kabi ko'pgina masalalarni yechish firmaning strategik boshqaruvini amalga oshirayotgan rahbariyat zimmasiga tushadi.

Bu kabi savollarning javobi bir qancha faktorlar ta'sirida shakllanadi, birinchi navbatda mahsulot strategiyasi firma strategiyasiga bog'liqdir, lekin mahsulot strategiyasini ishlab chiqishda raqobat muhiti va firmaning raqobat strategiyasi bevosita va bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

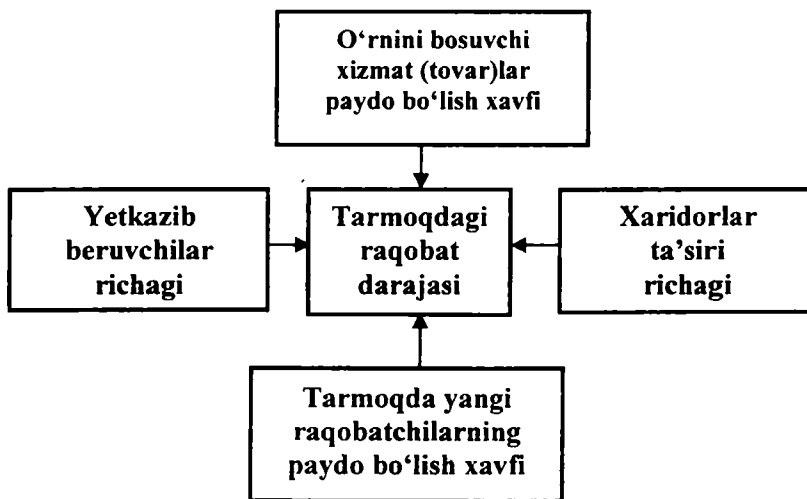
Raqobat muhitida faoliyat ko'rsatib, firmalar raqobat kurashining har xil usuli va turlaridan, ba'zi hollarda an'anaviy raqobatchilik chegaralaridan tashqarida, foydalaniladi. Bu bilan mahsulot raqobatining firmalar umumiy raqobat kurashidagi o'rni va mazmuni kamay-maydi, balki aynan mahsulot raqobati firmaning uzoq muddat yashashida yetakchi o'rin egallaydi. Agarda firmaning mahsuloti raqobat kurashida boshqa firmaning o'xshash mahsulotlaridan yengilsa, firmaning tanazzulga yuz tutishini hech narsa to'xtatib qololmaydi. Umuman, firmaning raqobatchisi bo'lib, o'zining harakati va faoliyati bilan firmaning bozordagi ulushini kamaytiradigan yoki uni har qanday daromadidan quruq qoldiradigan huquqiy subyekt hisoblanadi. Firma sotish va foyda olish uchun va u orqali o'zining mavjudligini ko'rsatish uchun mahsulot ishlab chiqaradi.

Agarda foyda katta yoki yetarli miqdorda bo'lsa, demak, firmaning ishi yaxshi ketyapti. Agarda foyda yetarli bo'lmasa, demak, firmani u o'ylagan foydadan kimdir mahrum qilyapti. Bu «Kim» – raqobatchi firmadir.

Strategik boshqaruv asoschilaridan biri M.Porter tarifiga ko'ra, mahsulotning raqobat muhitini va uning raqobat imkoniyatlarini shakllantiradigan kuchlar 5 guruhga bo'linadilar:

- aynan mahsulot ishlab chiqaruvchilar;
- o'xshash mahsulot ishlab chiqaruvchilar;
- xomashyo, material, yarimfabrikat yetkazib beruvchilar;
- mahsulot xaridorlari;
- o'rnini bosuvchi mahsulot ishlab chiqaruvchilar.

Firma faoliyatiga raqobat muhitini shakllantiradigan kuchlar ta'sirining qanchalik kuchli yoki kuchsiz bo'lishini aniqlash raqobat ishtirokchilari faoliyatining natijalarini qiyoslash, teshirish, muayyan vazifani hal etish yo'lini topish uchun M. Porter tarmoq ichida raqobat darajasini tahlil qilish modelini ishlab chiqdi.



3-rasm. M.Porterning 5 – faktorlilik modeli.

Yuqoridagi aytilganlarga. asosanib, Porterning besh faktori va tarmoq (kompaniya) daromadlilik darajasi o'rtasidagi bog'liqlikni quyidagi jadval ko'rinishida tasvirlash mumkin:

8-jadval

T/r	Faktorlar	Yuqori daromadlilik sharti	Past daromadlilik sharti
1	Xomashyo, yarimfabrikat yetkazib beruvchilar ta'siri richagi	Kuchsiz (zaif) yetkazib beruvchilar	Kuchli yetkazib beruvchilar
2	Xaridorlar ta'siri richagi	Kuchsiz (zaif) xaridorlar	Kuchli xaridorlar
3	Tarmoqda yangi raqobatchilar paydo bo'lishi xavfi	Kirish baryerining yuqoriligi	Kurish baryerining pastligi
4	O'rnini bosuvchi Tovar (xizmat)lar paydo bo'lishi xavfi	Mahsulotning o'rnini bosuvchilar inkoni-yatining kengligi	Mahsulotning o'rnini bosuvchilar imkoni-yatining ko'pligi
5	Raqobat darajasi	Kuchsiz raqiblar	Kuchli raqiblar

1. Raqobat kurashining yaponcha talqini

Asrimizning eng buyuk tadbirkorlaridan biri-mashhur «SONY» kompaniyasining boshlig'i yanopiyalik Akio Morita. Uning favqulodda qobiliyatlari va sherigi Masaru Ibukining texnika sohasidagi ulug' iste'dodi urushda vayron bo'lgan Yaponiyada 1946-yilda tashkil etilgan kichkina bir radio-priyomniklarni qayta yasash ustaxonasini jahondagi eng yirik

firmalardan biriga aylanishiga imkoniyat beradi. Ular birinchi navbatda eng mashaqqatli ish – tomomila yangi tovarlarni yaratish va bozorga kiritish bilan shug‘ullanganliklari uchun ham muvaffaqiyatga erishdilar.

Akio Moritaning iqtisodiyot olamidagi obro‘sigiga shubha yo‘q va shu sababli ham uning raqobat to‘g‘risidagi mulohazalarini eshitish maroqli. «Yapon biznesining shuhrati ham, keskir qilichi ham, sanoatimizni harakatlantiruvchi kuch – bu o‘sha marhamatli eski raqobat hisoblanadi. Bizda erkin iqtisodiy tizim, bu tizimda har kim ham qonunda ruxsat etilgan har qanday kompaniyani barpo etishi mumkin. Shu sababli biron-bir tovar muvaffaqiyat qozonishi bilan ko‘pchilik kishilar birdaniga o‘zini unga uradilar va shu tovarni ishlab chiqarish uchun jon-jahdi bilan o‘zaro kurash boshlaydilar. Bir necha yil muqaddam «Yamaha» kompaniyasi «Honda»ga qarshi kurashga qulay payt keldi deb hisoblab, yapon mototsikl va motorollerlari bozorida o‘z hissasini ko‘paytirishga qaror qildi. O‘sha paytda «Honda»ning qo‘li baland edi, ammo u AQSHda avtomobillarni yig‘ish bo‘yicha yangi zavod uchun katta kapital mablag‘lar sarflayotgan edi. Shunda «Yamaha» bir necha yangi modellarni chiqaradi va reklama kompaniyasini avj oldirdi.

Og‘ir moliyaviy ahvolga qaramay «Honda» rahariyati tezda harakatini boshladi, kompaniya bir yil davomida har haftada yangi modeldagi mototsikllarni chiqarishni boshlab, javob zarbasini berdi. «Yamaha» – uning ketidan quvub yeta olmadi. Oxir oqibatda «Yamaha»ning rahbarlaridan bir qismi iste’fo berishga majbur bo‘ldi.

Akio Morita raqobatni shu qadar muhim deb biladiki, hatto, o‘z raqiblariga yordam ham beradi? Bu haqda u shunday deydi:

«Biz Yaponiyada magnitafonlar chiqara boshlaganimizda jami eng muhim patentlar bizning qo‘limizda bo‘lib, bozor 100 foiz bizniki edi. Ammo bunday monopoliya saqlanib qolganda u bizni xarob qilishi mumkin edi. Biz litsenziyalarni sotishni boshladik va natijada, tez orada bozorning 30 foizigina qoldi,

ammo bu anchagina kengaygan bozor edi. Biz Amerikalik sanoatchilardan birontasi bilan ham videomagnitafon ishlab chiqarmaganidan quvonmaymiz... chunki raqobat bo'lganida biz bozorni yanada kengaytirgan va yangi modellar yaratishni tezlashtirgan bo'lar edik. Raqobat bo'lmagan paytda yangilikni joriy etishning qizig'i pasayadi».

Savollar va topshiriqlar

1. Raqobatning jamiyatdagi va xo'jalik sohasidagi o'rni haqida nima deya olasiz?

2. Toshkentdagi ko'p qavatli uylardan birida joylashgan kichik oziq-ovqat do'konini xususiyashtirib olgan chakana do'kondor uchun unung bozori raqobatning qaysi modeliga to'g'ri kelishi mumkin? Xuddi shu shahardagi mashhur xorijiy firmalarning markalariga mansub audio-video texnika hamda sport kiyimlari bilan savdo qiladigan sotuvchilarning bozori-chi? Javobingizni izohlab bering.

3. Mayda (kichik) firmalarning qaysi xususiyatlari uning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlaydi? «kommutantlar», «patient», «viloentlar» va «eksplerentlar» so'zlarining ma'nosi nima?

4. Yuqorida keltirilgan misoldagi firmaning raqobat modelini aniqlang.

5. «Akio Marita raqobatni shu qadar muhim deb biladiki, hatto, o'z raqiblariga yordam ham beradi» degan jummalarga izoh bering. Nima uchun shunday bo'lishi mumkin ekanligini tushuntirib bering.

2. Monopolistik tuzilmalarni bo'lib yuborish

Hozirgi bozor iqtisodiyotida sanoat gigantlari ham shavqatsiz raqobatga duch kelishi mumkin. Misol uchun yapon

kompaniyalarining AQSH avtomobil bozoriga kirib borishini o'laylik. Natijada, amerikaliklar ishlab chiqaruvchilar bozori-ning salkam 30 foizini boy berdilar, «Kraysler» kabi jahonga mashhur firma bankrotlik yoqasiga kelib qoldi.

O'z ko'lamiga ko'ra katta bo'lmagan korxonalar ham monopolist bo'lishi mumkin. Turli mamlakatlarda xo'jalik yurituvchi subyektning monopol xulq ko'rsatish xavfi bo'lgan bozor hissasi belgilashda turli miqdoriy baholar qabul qilingan. Yevropada, masalan, bozorning 1/3 qismidan, AQSHning monopoliyaga qarshi kurash qonunlarida esa jami bozor hissasi atigi 15 foizdan oshadigan firmalar uchun bir qator taqiqlar belgilangan. Aytaylik, AQSHda firmalarning vertikal qo'shilib ketishiga (oldi-sotti munosabatlari bilan o'zaro bog'liq bo'lgan korxonalarining qo'shilishi), agar ulardan birining tegishli bozorga hissasi 10 foizdan ortiq bo'lsa, yo'l qo'yilmaydi.

O'zbekiston Respublikasida monopolist tuzilmalarni bo'lib yuborish bo'yicha tubchora tadbirlar ko'rildi. Masalan, «O'zoziqovqatsanoat» uyushmasi «Oziqovqat-sanoat» va «Yog'moytamakisanoat» uyushmalariga bo'lindi. «O'zmashsanoat» uyushmasidan «O'zqishloq-xo'jalik mash» xolding kompaniyasi ajralib chiqdi. Ayniqsa, 1994–1996-yillarda savdo va maishiy xizmat tizimida korxonalar juda maydalashtirildi. Buni quyidagi jadvalda ham ko'rish mumkin.

9-jadval

Uyushmalar, korporatsiyalar nomi	Yuridik shaxslar (AJ, IK, JK) soni	Ulardagi obyektlar soni
O'zmaishiy uyushma	606	6172
O'zbek savdo	342	8396
O'zbek birlashuv	827	20168
Jami	1775	35336

(AJ – aksionerlik jamiyatlari, IK – ijara korxonalari, JK – jamoa korxonalari).

Savollar va topshiriqlar

1. «Monopolist» soʻzining maʼnosi nima va uni qanday aniqlash mumkin?

2. Oʻzbekistonning qulay iqlimi sharoitlari tufayli mevalar va sabzavotlar eksporti ancha nufuzga ega va hozir ham ijtimoiy mintaqalarga asosiy meva-sabzavot yetkazib beruvchilardan biri hisoblanadi. Sizningcha, Oʻzbekistonlik qishloq xoʻjaligi ishlab chiqaruvchilar ijtimoiy bozorlarda oʻz tovalarining raqobatbardoshligini yana qanday usullar bilan oshirishlari mumkin?

3. «Oʻzmaishiykimyo» ishlab chiqarish birlashmasi respublikada sintetik yuvish vositalari ishlab chiqaradigan yagona korxonaga hisoblansa-da, ammo shu mahsulot turi boʻyicha korxonaga monopolist registridan chiqariladi. Nima uchun?

4. Oʻzbekistonda tarmoq bozorlarini monopoliyadan chiqarishda ilgari tarmoq tarkibiy tuzilmalarini boʻlib yuborish raqobat muhitni yaratishda muhim deb hisoblaysizmi? Nima uchun tarmoqqa yangi ishlab chiqaruvchilarning kirib kelishi davlat tomonidan ragʻbatlan-tiriladi?

5. «Bozor va tarmoq muvaffaqiyatining kritik faktori» degan jumlagaga qanday izoh berishingiz mumkin? Javobingizni misollar bilan toʻldiring.

VII. MAHSULOTLAR VA BOZORLAR

Firma hayotida mahsulot katta o'rin egallaydi, juda ko'p hollarda mahsulot firmaning mavjud bo'lishi (yashashi) uchun hal qiluvchi faktordir. Strategik boshqaruvda mahsulot bir nechta o'zaro bog'liq harakatlanuvchi va o'ziga bog'liq aniqlanuvchi tarkibdan iborat bo'lgan murakkab hodisa sifatida o'rganiladi. Har qanday mahsulot aniq hayotiy faza bosqichlarini bosib o'tadi. Mahsulotning hayotiy fazalari xarakterlarini chuqur tahlil qilish, uning alohida fazalaridagi firmaning o'rni va harakatini o'rganish mahsulot ishlab chiqarayotgan firma strategiyasini ishlab chiqishda muhim omil bo'lib hisoblanadi.

Mahsulotning alohida hayotiy fazalarini o'rganish 50–60-yillarga to'g'ri kelib, uning asoschilari J.Deon, J.Gorrester, R.Klifford va T.Levittlar bo'lib hisoblanadi.

Yu.Vind taklifiga ko'ra har qanday mahsulotning hayotiy sikl fazalarining muddati, davomligi har xil bo'lishdan qat'iy nazar, mahsulotlar uchun umumiy xarakteristikalar mavjud, ularga:

a) har qanday mahsulotning bozordagi hayotiy davri cheklangan;

b) mahsulotning hayotiy davri aniq belgilangan tartibda bir-biridan keyin keladigan alohida fazalaridan iborat;

d) har qanday faza mahsulotga nisbatan mos strategiya va mos yo'l talab qiladi.

1.1. Hayot davrining fazalari

Mahsulotning hayot davri to'rt fazadan iborat:

a) mahsulotning bozorga chiqishi;

b) o'sishi;

d) yetukligi (taraqqiy etgani);

e) bozordan ketishi.

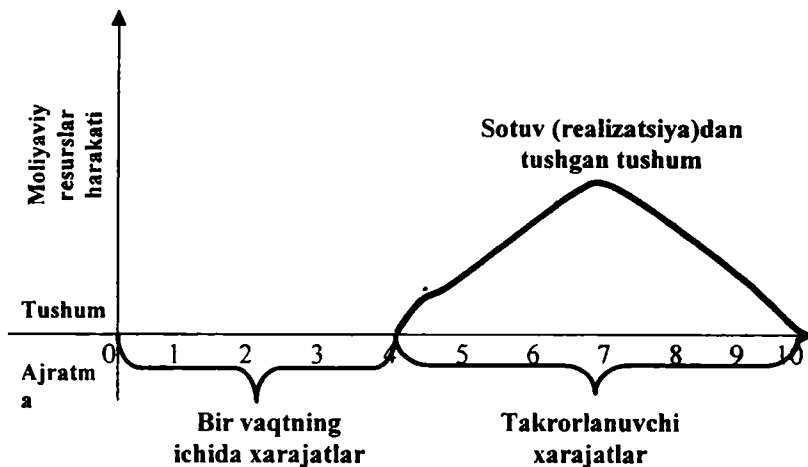
Mahsulot hayotiy davrining birinchi fazasi uning yangi ekanligi, uning uchun bozor ochilganligini xarakterlaydi, lekin buning uchun katta sarflar talab etiladi. Mahsulotning ishlab chiqarish minimal hajmini aniqlaydigan bezararlik nuqtasiga (точка безубыточности) erishish va mahsulotni bozor tan olishi uchun juda ko'p mehnat sarf etilishi kerak.

Mahsulot hayotiy davrining ikkinchi fazasi bozorda mahsulot hajmining kengayishi bilan xarakterlanadi. Bunda xaridorlar paydo bo'ladi, natijada, firmada foyda olish imkoniyati tug'iladi. Lekin shu fazada o'xshash mahsulot chiqaruvchi raqobatchilar paydo bo'lib, turli xil qiyinchiliklar tug'ilishi mumkin. Bu vaqtda firmaning joriy vazifasi shundaki, iste'molchilar qiziqishini faqatgina mahsulotgagina emas, balki o'zining markasiga ham oshirishni o'ylashi lozim, chunki bu fazada bozordagi firmaning ulushi va xaridorlar uchun raqobat jangi ketadi.

Mahsulot hayotiy davrining uchinchi fazasi uning yetukligi, taraqqiy etganligi bilan xarakterlanib, bu fazada bozor ushbu mahsulot bilan to'ladi, mahsulotning sotilishi (реализация)dan keladigan foyda stabillashadi, lekin baho konkurensiyasi (raqobati) kuchayadi.

Mahsulot hayotiy davrining to'rtinchi fazasida mahsulot bozordan ketadi, chunki tovarga bo'lgan so'rov, ehtiyoj kamayadi. Firmaning endigi vazifasi shundan iboratki, u eng kam yuqotishlar bilan mahsulotni ishlab chiqarishdan olib tashlash va bozordan chiqarib ketish.

Rasmdan ko'rinib turibdiki, boshlang'ich nuqtada firma faqat sarflaydi, keyin foyda oshishiga nisbatan sotish hajmining (realizatsiya) tezroq o'sishi ro'y beradi, keyin realizatsiya hajmiga nisbatan foyda olish tezroq o'sadi, oxirida foydaning pasayishi va undan keyin sotuv hajmining ham kamayishi boshlanadi.



4-rasm. Mahsulot hayotiy davrining egri chizig'i.

Chizmada ko'rsatilgan nuqtalar mahsulot hayotidagi chegaraviy momentlarni aniqlab beradi. Nuqta 1 mahsulotni ishlab chiqish g'oyasi etapi bilan chegaralanadi. Nuqta 2 mahsulotning tajriba namunasini ishlab chiqish etapining tugallanishini belgilasa, nuqta 3 mahsulotni seriyali ishlab chiqishga o'tishga tayyorlanish chegarasini aniqlab beradi. Bu nuqta firmaning yangi mahsulotni chiqarganligi to'g'risidagi **e'lon nuqtasi** deb ataladi.

Nuqta 4 birinchi fazaning boshlanishi va mahsulotning bozorga chiqishini belgilaydi. Nuqta 5 bozorga chiqish fazasining tugallanishi va o'sish fazasining boshlanishini ko'rsatadi. Rasmdan ko'rinib turibdiki, bunda mahsulot bozorga kirib boradi, sotuv hajmi nisbatan katta tempda o'sa boshlaydi, foyda ham o'sa boshlaydi. Nuqta 6 foydaning keskin o'sishi (sotuv hajmi nisbatan kamaysa ham) hamda mahsulotning rentabelligining oshishi bilan xarakterlanadi.

Nuqta 7 o'sish fazasining tugallanishi va yetuklik fazasining boshlanishini ko'rsatadi. Foyda o'sish tezligi sekinlashadi, sotuv va foyda olish hajmi templari stabillashadi.

Nuqta 8 bu mahsulotning hayotidagi shunday nuqtaki, bundan keyin undan keladigan foyda pasayishi boshlanadi. Sotuv hajmi o'sishda davom etadi, lekin mahsulot eskirganligi va boshqa sabablar sababli o'zining jozibadorligini yuqotadi.

Nuqta 9 bu mahsulot-hayotining shunday bosqichiga to'g'ri keladiki, bunda firma mahsulotni bozordan olib chiqib keta boshlaydi. Shu vaqtdan boshlab foydaning pasayishi davom etadi va sotuv hajmining kamayishi boshlanadi. Mahsulot bozorda o'z aktivligini (mavqeyini) yuqotadi.

Nuqta 10 mahsulot hayotiy siklining tugallanganligini e'tirof etadi.

1. Ben & gerry's homemade ice cream inc (yangi o'zaro korporativ madaniyat)

Boshlanishi

Ben Koeni va Djerri Grinfield Berlingtonda maktabda birga o'qigan. Ular uzoq yillar davomida yosh insonlar sifatida obro'ga ega bo'lib keldilar. Maktabni bitirgandan keyin, Ben va Djerri butun hayoti davomida o'ziga xos faoliyat ko'rsatgan xippi-stilli kissavurga aylandilar. Ular sochini o'stirgan holda (ulardan biri soqolli) bir xonada kuchuklari bilan birga yashadilar. Ular o'rtasida umumiy ovqatlanish sohsiga bo'lgan umumiy qiziqish bor edi. Ular bir kuni «tezkor ovqat» sistemasida eng yaxshi elementlardan biri bu muzqaymoqligini tan oldilar va shu qarorga keldilar.

Ular shuni angladilarki, muzqaymoq ishlab chiqarish uchun zarur texnologiya 40000 dollar turadi va ular har biri 5 dollardan bo'lgan muzqaymoq ishlab chiqarish bo'yicha sirtqi kurslarga boradilar.

1978-yilda, muzqaymoq uchun asosiy bir qancha retseptlar o'rganib chiqdilar, Ben va Jerri ta'mirlangan yoqilg'i quyish shohobchasida katta bo'lmagan savdo joyini tashkil qildilar, u yerga 12000 \$ sarfladilar (4000\$ qarz oldilar). Boshidanoq Ben va Jerri ajoyib va qoyilmaqom sut va qaymoqdan qilingan Vermontda ishlab chiqarilgan muzqaymoq ishlab chiqarishni xohladilar. Savdo markazida unga ajoyib ko'rinish berish uchun «Ben & Gerry's Homemade Ice Cream» nomi berildi, ular bluzni o'ynagani pianistni taklif qildilar.

Tez orada mahalliy yashovchilar orasida magazincha juda mashhur bo'lib ketdi, ularning ko'pchiligi yana bolalarni uning xo'jayini sifatida bilishi edi. Ben va Jerriga yollangan shtatlik xodimlar ham huddi shunday ularning xulq-atvor stillariga mos biznes yuritish uslublariga va odatlariga moslashgan hippo ko'rinishiga ega edilar. Biroq asosiy raqobatbardosh ustunlik tovarning sifatligidan iborat edi. Agar muzqaymoqning ko'pchilik turlari va ko'rinishlari bungacha an'anaviy tarkibda va to'ldirgichlardan iborat bo'lgan bo'lsa, Ben va Jerri noodatiy to'ldiruvchilar – mevalar, shokolad, yong'oq va boshqa shirinliklar bilan uni to'ldirdi va boyitdi. «Semizgina» briketlar (muzqaymoq) kompaniya yangi imidjing o'ziga xos maqtovgga sazovor ko'rinishiga aylanadi.

1978-yillar ichida kompaniya va muzqaymoq reputatsiya yuksalishiga mutanosib sotib oluvchilar miqdori ham ko'paydi. Lekin yil oxirida, qish vaqtida, muammolar boshlandi. Sotuv hajmi kamaydi. Ben va Jerry tushunib etishdiki, bankrotlikdan chiqib ketish uchun ular yangi savdo joylarini ochishlari zarur. Ular 0,5 litrlik bankalarda mahsulotlarni sotish uchun mahalliy baqqollarga ishondilar va tez orada shuni angladilarki, sotuv hajmini ko'payishi uchun ko'proq va keng doirada iste'mol bazasi kerak. Mahalliy supermarketlar qatorida o'z mahsulotini sotish tahlilini o'tkazish orqali Ben aniqladiki, uning mahsuloti katta talabga ega emas.

Unga chakana savdo bilan tovar sotadigan qo‘shni shtatlardagi muzqaymoq distributerlarini topishini maslahat berdilar. Va bu yerda yana Ben va Jerry to‘qnash kelgan muammo paydo bo‘ldi.

Pilsburi kompaniyasi bilan yuzma-yuz to‘qnashuv (konfrontatsiya)

Ben Yangi Angliya shtatlaridagi muzqaymoq sotuviga uni jalb etish maqsadida «Dari-Farms» kompaniyasiga murojaat qildi. Denis Silva, kompaniya vitse-prezidenti, «Ben va Jerri» kompaniyasining biznesdagi yetarlicha noadatiy yondashuviga qaramasdan, «Ben va Jerri» kompaniyasining zaxira qismini olishga rozi bo‘ldi.

O‘sha paytda sifatli muzqaymoq savdosi bo‘yicha bozor peshqadamlari amerikaning gigant Pilstbyuri Korporatsiyasiga tegishli bo‘lgan «Xaagen Dazs» kompaniyasi edi. Uning bir yilda yillik savdo oboroti miqdori 4 mlrd dollarga ortdi, oziq ovqat sotuvidagi hajmi muhim ahamiyatli ulushidan iborat edi «Xaagen Dazs» bilan birga bu yoqqa «Grin Gayent» (Green Giant) va «Burjer King» (tezkor ovqatlanish bilan shug‘ullanuvchi) kompaniyalar ham kirib keldilar.

Kevin Xeli, «Xaagen Dazs»ga 1959-yilda Nyuyorkda asos solgan. U bu kompaniyaning daniyaliklar talaffuzida aytiladigan nomini iste‘molchilarda yevropacha (brendi) ekzotik (brendning qiziqishini uyg‘otish uchun) brendga qiziqish uyg‘otish umidida o‘z holicha qoldiradi.

3984-yil, «Ben va Jerri» kompaniyasi bilan to‘qnashuv sodir bo‘lgan vaqtda «Xaagen-Dazs» bozordagi yuqori sifatli muzqaymoq ulushining 70 %iga ega edi. Xeli «Xaagen-Dazs» ning distributerlari hisoblangan «Pol’s» va «Dari-Farms» «Ben-Jerri»ning mahsulot distributerlariga aylanganida ularning rahbariyatlariga telefon qilib o‘z noroziligini bildiradi.

Xeli ishongandiki, uning distributerlari hech qachon uning raqiblari bilan hamkorlik qilmaydi, hattoki, «Ben va Jerri»ning bozordagi ulushi kamroq bo'lsada, Xeli: Biz o'z distributerlarimizga «Ben va Jerri»ga yordam bermasliklarning kerak demaganmiz» – deya so'zida davom etarkan, u: «Biz faqat ularga birini tanlash zarurligini va bu kompaniyalarning mahsulotlarini bir vaqtda sotib bo'lmasligini aytdik» - dedi. Bu «biz yoki ular» qabilidagi ikkilanish distributerlarga to'satdan majburlov bo'ldi.

«Biz shunchaki gigant kompaniya bo'lgan – «Xaagen-Dazs»ning e'lonidan taajjubga tushdik, biz kimning mahsulotini sotgandik, «Ben va Jerri»nikidek mahsulot bozorning arziyas qismi bo'lgan payldagiga o'xshash vaqtda, – der ekan «Pol's Distributer»dan Chak Grin, – ular bizning qaror qabul qilishimiz ustida qattiq turib oldilar. Xelining tahlikasini bilgach, mavjud ahvolni muhokama qilish uchun Ben va Jerri distri-buterlar bilan uchrashdi. «Ben va Jerri» kompaniyasining yuqori baholanadigan potensiali tufayli, distri-buterlardan hech biri uning tovari bilan shug'ullanishni istamadilar, biroq ular o'zlariga agar «Xaagen-Dazs» ularning xizmatlaridan voz kechsa, natijalar ayanchli bo'lishi mumkinligi ustida hisob berdilar.

Uch tomon shuni angladilarki, agar ular qudratli «Pilsburi» kompaniyasiga qarshi borishni o'ylasalar, ularga yuridik yordam talab qilinadi va ular bunday holatlarning ustasi, malakali tajribaga ega bo'lgan biznes-advokat Xovi Fagetuga murojaat qildilar. Xovi ham Ben va Jerriga o'xshash ekstsentrik insonlar edi. Aytishadiki, u o'zining tashqi ko'rinishiga kam e'tibor bergan va hatto, ilma-teshik tuflilar kiyib yirishgan. Bunga rozi «Pilsburi» kompaniyasi o'zini g'alati tuta boshladi va u bu muammolarga qarshi «Ben va Jerri» «Pilsburi»ning direktorlar kengashiga noma jo'natadi: Sizning qiz kompaniyasi bo'lgan «Xaagen-Dazs» rahbariyati «Ben va Jerri» kompaniyasini,

uning faoliyatini bo'g'ib qo'yishni, vayron qilishni, yuksalishni o'rab olmoqchi bo'ldilar. «Ben va Jerri» – kompaniya egasi omadining klassik namunasidir va uning egalari albatta kura-shadilar. «Xaagen-Dazs» o'z mahsulotlari obro'sidan foydalanib, bozorda raqobat qilishni o'rganishi zarur. Aynan mana shu amerikacha biznes yuritush usulini o'z ichiga oladi».

«Ben va Jerri» ochiqchasiga haqligiga qaramasdan, yuridik mahorat ularning foydasiga emasdi. Hal qilinganki, agar ular «Xaagen-Dazs» kompaniyasini yuridik usul bilan yenga olmasa, boshqa «qurol» bilan «jang» olib borishga to'g'ri keladi.

«Piyoda Askarlar»ga qarshi kompaniyabozlik

Asosiy g'oya shunday edi: kompaniyabozlikni HD (Xaagen-Dazs)ga qarshi emas, «Pilsburi»ga qarshi boshlash, chunki u katta kompaniya va uning yo'qotadigani bor. 1960-yillar o'rtasidan boshlab «Pilsburi» kompaniyasining ramziy belgisi (simvoli) «piyoda-askar» edi. Taassurotlardan chiqib ketish uchun ikki muzqaymoq ishlab chiqaruvchi bir-biriga urush e'lon qiladilar, Xov «Pilsburi»ga «piyoda askar» taktikasi bo'yicha hujum qilishni taklif qildi. Demak, kompaniya «piyoda-askar» nimadan qo'rqadi shiori ostida boshlandi va kichik kompaniya (Ben va Jerry)ga yovuz buqa (Pillsbur)ning hujumi David va Goliaf jangiday qasddan qilingan tomosha edi.

«Biz haqiqatan «Pillsburi» haqida hech narsa bil-maymiz. Biz shunchaki siqib chiqarishga harakat qildik, – der ekan Ben, Koen, yana ta'kidladiki, – agar biz yutqizgan bo'lganimizda, biz, nima sodir bo'layotganini ko'proq insonlar bilishini xohlardik». Biz demoqchi bo'lganimiz: ular magazin peshtaxtalaridagi «Ben va Jerry» kompaniyasining mahsulotlari nahotki, ko'rmaydilar, chunki gigant korporatsiya - «Pillsburi» iste'-

molchilarga, ularga xalaqit berishga intiladilar, qaysi muzqaymoqni tanlash ular xohishidir.

Kompaniya o'tkazish vaqtida faqat birgina savol: «piyodaaskar» nimadan qo'rqadi? shiori ostida futbolchilar, bamperlar uchun nakleykalar va boshqa reklama vositalaridan foydalanildi. Djerry qarshi kompaniyabozlikni Minneapolisda «Pillsburi»ning asosiy ofisi yonginasida tashkil etdi va tez orada barcha mahalliy yangiliklar bu masalani yoritish bilan boshlandi. Bu nafaqat jamoa qiziqishini zabt etishga imkon berdi, balki kompaniya mahsuloti va uning taniqli bo'lishiga ham yordam berdi.

«Pillsburi»ning rahbariyati 17 ta mutaxassis ishlaydigan o'zining yuridik bo'limiga murojaat qildi va Richard Vegenerdan «Ben va Jerry» bilan bog'liq muammodan kompaniyani qutqarishni so'radi. Vegener muammoning qanchalik murakkablik darajasini tezda baholadi. «Berilgan baht mavzusiga qaraganda, umu-miy qiziqish ancha muhim», – dedi Vegener. Kar-tada «Pillsburi» kompaniyasining obro' – reputatsiyasi tasvirlangan edi.

Anglash mumkin ediki, kompaniya keng jamoaviy rezonansni hosil qildi, qiziqish va mayl oshkora «Ben va Jerry» tomonida bo'ldi, Vegener Xoliga chekinishni maslahat berdi. Kevin Xeli distributorlarga tazyiq o'tkazmaslik haqidagi kelishuvga imzo chekdi. Urush tugadi, «Ben va Jerry» raqobatda ustun keldi. Bu raqobat natijasida «Pillsburi» mag'lubiyatga duchor bo'ldi va shu vaqtda «Ben va Jerry» keng tanildi.

G'alabadan keyin

«Pillsburi» bilan sodir bo'lgan to'qnashuvdan keyingi «Ben va Jerry» kompaniyasining faoliyati muvaffaqiyatli rivojlandi. Distributorlik kanallari yanada kuchaydi va ken-

gaydi, litsenziyalangan yoki franchayzing kompaniya magazinlari sistemasi va oziq-ovqat yetkazib berish sistemasi orqali baqqollik magazinlari, super-marketlarda muzqaymoq firmalari o'z mahsulotlarini sotishni boshladilar.

1992-yilga kelib, kompaniya oboroti 130 million dollarga yetdi va u xalqaro bozorga chiqish uchun tayyor edi. Bozorda, yuqori sifatli muzqaymoq sektorida, yangi xarakteristika bilan tovarlar qarovsiz qoldirilgan. Masalan, bozorda turli xil to'ldirgichlarning qorishmasi bilan muzqaymoqning yangi turlari paydo bo'ldi.

Sifat bilan bog'liq ravishda «Ben va Jerry» nomi va obro'e'tibori bozorda kompaniyaning katta muvaffaqiyatini ta'minladi. Kompaniya asoschilari tashkilot topshiriqlarini va tashkilotchilik madaniyatini shakllantirdilar. Kompaniyaning biznesga yondoshuvi aniqlangan ikkita muhim hujjat ishlab chiqilgan edi.

1988-yilda kompaniya «biz hayotda o'zaro ... yangi korporativ prinsip yaratish va tatbiq etish niyatidamiz» deb ma'lumot berdi. Bu prinsip kompaniyaning asosiy maqsadlari aniqlanadigan ma'lumotlarda Dastur bildirishnomasi va filantropiya haqida ma'lumotda tavsiflangan edi.

Filantropiya haqida ma'lumotnoma

«Ben va Jerry» kompaniyasi o'z foydasining 7,5 %ini quyidagi usulda taqsimlaydi: «Ben va Jerry» kompaniyasi fondida: Vermontdagi «Ekshin Tiim Kommuniti» xizmatiga, korporativ grantlarga; ijtimoiy rivojlanish direktorlar kengashini tuzish. Biz muammo yechimiga ijodiy yondoshishni demonstratsiya qiladigan loyihalar, ijtimoiy o'zgarishlarni boshqarish loyihalarini qo'llab-quvvatlaymiz. Kompaniya fondini 8 kishilik majlis boshqaradi. U nochor oilalardagi bolalarga tegishli hamda boshqa bizni o'rab turgan vositalarga tegishli savollarni ko'rib chiqadi.

Dastur ma'lumoti

«Ben va Jerry» kompaniyasi o'zaro yashash uchun korporativ tamoyil yaratish va hayotga tatbiq etish niyatida. Bizning vazifamiz o'zaro bog'liq uchta maqsadlarga erishishdan iborat:

– mahalliy ishlab chiqarishning sut mahsulotlaridan katta miqdordagi yangi to'ldiruvchilar bilan bir turdagi mahsulotlar va yuqori sifatli muzqaymoqlar ishlab chiqarish, taqsimlash va sotish;

– kompaniyani birinchi darajali vazifalar foydaning o'sishi uchun mustahkam moliyaviy asosni yaratish, aksiyonerlarimiz farovonligini oshirish, shon-shuhratimiz yuksalishining imkoniyatlarini yaratish va kompaniyaning xizmatchilarini moliyaviy rag'batlantirish kabi maqsadlarni yechish orqali boshqarish;

– kompaniyani jamiyatning keng bog'inlarining mahalliy, milliy va xalqaro darajalarda hayot tarzining sifatini oshirish, jamiyatdagi biznesning o'rni va roli ahamiyati uchun boshqarish.

Ma'lum qilingan vazifalarga mutanosib ravishda «Ben va Jerry» kompaniyasi yangi ijodiy yo'llar va ularni amalga oshirish yo'llarini izlash, ichki muhitdagiday insonlarga chuqur hurmat ko'rsatish, ularga tegishli bo'lgan kompaniya atrof-muhitida muvozanat o'rnatish vazifalarini bajaradi.

Savollar va topshiriqlar

1. Ben va Jerry's kompaniyasi mahsulot va bozor sumkasining ustuvorlik (mustahkamlik) darajasini baholang va izohlab bering.

2. Sizningcha, eng qimmat muzqaymoq hayotiy davrining qaysi bosqichida bo'ladi. O'z javobingizni misollar bilan izohlab bering.

3. F.Kotler nazariyasiga asosan, mahsulot ustunligining 5-darajali modelini aytib bering.

4. Mahsulotlar inson ehtiyojlariga mos ravishda necha turga bo'linadilar?

5. Yuqori baho yoki «qaymog'ini olish» strategiyasi bilan past narx yoki «yorib kirish» strategiyasining mazmuni va birbiridan farqi nimalarda namoyon bo'lishini aniqlang.

6. Kompaniya mahsuloti va bozori sumkasi tahlili uchun Boston konsalting guruhi qolipidan foydalanish ustunligi, sizningcha, nimada? Uining kamchiliklari-chi?

7. Bozor segmenti nima? Bozorni, masalan, iste'mol mahsulotlari bozorini, segmentlarga bo'ling. Umuman, bozorni segmentlarga bo'lishda qanday yondoshuvlar hisobga olinadi?

8. Respublikamiz hududida faoliyat ko'rsatayotgan va Ben va Jerry's kompaniyasi strategiyasi bo'yicha rivojlanish kursini olgan qanday korxonalarni bilasiz?

2. Gorkiy avtomobil zavodi

Sobiq SSSR davrida Gorkiy avtomobil zavodi (qisqacha GAZ) haqiqatan ham avtomobilsozlik tarmog'ida yetakchi o'rinlardan birini egallar va 1932-yilda ishga tushirilgan ushbu zavod yuk va yengil avtotransport vositalarini ishlab chiqarish bo'yicha mamlakatda monopol korxonalar ro'yxatiga kiritilgan edi.

O'zining 60 yillik ish faoliyati mobaynida 3,5 mln.dan ko'p yengil va 15 mln.ga yaqin yuk avtomobillari ishlab chiqarish bilan birga, zavod harbiy bronetexnikalar yaratish bilan ham mashhur edi.

GAZning yana bir asosiy xususiyatlaridan biri davlat rahbarlari uchun «Volga» va «Chayka» yengil avtomobillarni ishlab chiqarish edi. «Volga» avtomashinasi yuqori darajadagi davlat «chinovniklari»ga xizmat qilinishi uchungina berilishi

va juda oz miqdorda fuqarolarning xususiy mulki bo'lishi mumkinligi uning egasining eltta statusiga ega ekanligini ko'rsatar edi. Shuning uchun ham ko'p yillar mobaynida avtozavod «Volga»ning ishlab chiqarish texnologiyasiga hech qanday o'zgarishlar qilmadi, chunki «Volga» hamma vaqt hurmatda va unga bo'lgan talab zavodning ishlab chiqarish imkoniyatidan ko'p marotaba ortiq edi.

Zavodning yanada gullab-yashnashiga barham berilishi bozorga o'tish iqtisodiyoti, harbiy texnikalar ishlab chiqarish konversiyasi boshlangan 90-yillarning boshi sabab bo'ldi. Rossiya bozorlarida chet el avtomobillari paydo bo'la boshladi, yuk mashinalarining ehtiyoj profillari o'zgardi, GAZning harbiy buyurtmalari qisqarib, oxir-oqibatda nolga tushib qoldi. Zavod mahsuloti bayroqdori hisoblangan «Volga»ga bo'lgan talab uning o'ziga xos xususiyatlari (narxning yuqoriligi, og'irligi, katta gabarit o'lchamlari va hokazo) tufayli keskin kamayib ketdi.

Zavod rahbariyati oldida ushbu holatdan tezroq chiqib ketish maqsadida keskin va aniq hisob-kitoblar asosida qurilgan qadamlar qo'yish vazifasi turar edi.

1992-yilda kam bo'lsa-da ishlab chiqarilayotgan yuk ko'tarish qobiliyati 3,5–4 tonnalik yuk mashinalari o'rniga o'sha vaqtda zamon talabiga mos va yuk ko'tarish qobiliyati 1,5 tonna bo'lgan «GAZ-3302» markali yuk avtomobilarini ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishga qaror qilindi. Ko'p yillar oldin ushbu markali avtomobil ishlab chiqarish bo'yicha qaror ko'rib chiqilib, juda ko'p buyurtmalar qabul qilinganiga qaramay, ishlab chiqarishga qo'yilmasdan qolib ketgan edi.

Yuk ko'tarish qobiliyati 1,5 tonna bo'lgan yuk avtomobilini ishlab chiqarishda Rossiyada joylashgan avtomobil ehtiyot qismlarini ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi 85 ta zavod ishtirok etdilar.

Yuk avtomobiliga oldin «Volga-GAZ-31029» avtomashinasiga qo'yiladigan dvigatel o'rnatildi. «GAZ-3302» yuk avtomobili ishlab chiqarish 1994-yilning iyul oyidan boshlandi va bir yil ichida 70 mingga yaqin avtomobil ishlab chiqardi, holbuki, bugun mamlakat bo'yicha yig'ilgan buyurtmalar soni bir yilda taxminan 3,5 mln.ni tashkil etgan edi. Zavod rahbariyati oldingi yillarda ishlab chiqarilgan avtomobillar asosida mikro-avtobus, avtorefriyator, fermerlar uchun mashinalar, yuk furgonlari, xullas, avtomashinalar oilasini yaratish bo'yicha uzoq muddatga mo'ljallangan reja ishlab chiqdi. Ushbu loyihalar tez orada o'z buyurtmachilariga ega bo'ldi.

Zavod rahbariyatining orzu-umidlari ro'yobga chiqdi – «Gazel» – hozirda yangi avtomobil oilasini shunday atashadi-o'z mijozlari (xaridorlari)ni topdi.

3. Petrodvorsk soat zavodi

Qo'lga taqiladigan, cho'ntakka solinadigan va stol ustiga qo'yiladigan soatlar ishlab chiqaruvchi Petrodvorsk soat zavodi 1962-yilda o'z mahsulotlarini «Raketa» savdo markasi sifatida qayddan o'tkazdi. Oxirgi yillarda zavod o'zining mahsulotini sotish bo'yicha qiyinchiliklar seza boshladi, hatto, 1995-yil zavod yil yakuniga ko'ra umuman foyda ko'rmadi. Lekin o'sha yili Rossiya televideniyesi orqali ko'rsatilgan yangi yilni kutib olish marosimlari bo'yicha eshittirishlari zavodni o'zining moliyaviy holatini keskin o'zgartirishga imkon berdi. Gap shundaki, «Kasio» firmasi mahsuloti-soatlariga bag'ishlangan reklama roliki ko'rsatilayotgan paytda ko'rsatuvni olib boruvchi korabl kapitanining 2 minut orqada qolayotgan soatini suvga uloqtirib yubordi va unga uning so'zi bo'yicha umuman orqada qolmaydigan, buzilmaydigan «Kasio» soatlarini taklif etdi. Reklama roliki ko'rsatuvini olib boruvchining «**Raketa nima qilishi kerak? Albatta, uchishi!**» degan so'zlari bilan

yakunlamaganda, hech qanday voqea sodir bo'lmashligi mumkin edi.

Ko'rsatuvni olib boruvchining oxirgi jumllarini Petrodvorsk soat zavodi rahbariyati haqorat deb baholashdi hamda moddiy va ma'naviy zarar uchun «xafa qiluvchilar»dan («Soti» produserlik kompaniyasi, Yaponiyaning soat ishlab chiqaruvchi «Kasio» firmasi va uning «Makkon Ericsson» reklama agentligi) 7 mln. dollar miqdorida kompensatsiya (tovon puli) to'lashni talab qildi.

Haqoratga «javob beruvchilar» zavodning ushbu talabiga turli xil reaksiya qildilar. Televideniye «Soti» prodyuserlik markazi bilan tuzilgan shartnomaga asosan reklama mazmuniga javob bermasligi to'g'risidagi ma'lumotlari bo'yicha o'zining aybdor emasligini isbot qitgan bo'lsa, «Soti» firmasi o'zining aybdorligini tan olib, o'z hisobidan Petrodvorsk soat zavodi haqida bir soatlik (4 ta 15 minutlik) taqdimot filmi (ko'rsatuv) tayyorlash va ko'rsatish majburiyatini olishdi.

«Kasio» firmasi esa ushbu reklama rolikining mazmuni bo'yicha hech qanday ma'lumotlarga ega emasligini, reklama uchun hech qanday mablag' o'tkazmaganligini va «Raketa» savdo markasi to'g'risida umuman ma'lumotga ega emasligini isbotlashga urinib, bu reklama roliki Rossiyada emas, balki Tokioda tayyorlanganligi va uning uchun «Kasio» firmasining raqobatchilari, masalan, «Sitizen» kompaniyasi aloqador bo'lishi mumkinligi ehtimoldan holi emasligini uqtirib o'tdi.

Savol va topshiriqlar

1. «Mahsulot» tushunchasi nimani anglatadi, uning funksional xususiyatlari va sifatleri to'g'risida gapirib bering.
2. Firma «bir mahsulotni ishlab chiqarib, boshqa xil mahsulotni sotadi» degan jumlani qanday tushunish mumkin? Firmaning ushbu xulqiga misollar keltiring.

3. Noma'lum marka bo'lgan holatda qadoqlangan va etiketka yordamida tovarga xaridorning diqqatini jalb qilish usullarini taklif eting.

4. Mahsulot hayotiy sikli (davri) fazalarining o'ziga xos xususiyatlarini Gorkiy avtomobil zavodi misolida tushuntiring. Javobingizni Boston konsultativ guruhi tomonidan ishlab chiqilgan «O'sish-bozor ulushi» matritsasini qo'llab izohlab bering.

5. Mahsulot tushunchasini: a) yaratuvchi; b) ishlab chiqaruvchi; d) rejalovchi-iqtisodchi; e) mijoz; f) korxonra rahbari nuqtayi nazari bo'yicha izohlang.

6. Noto'g'ri qabul qilingan qarorlar oqibatida raqobat kurashida mag'lubiyatga uchragan firmalar to'g'risida yozma ma'ruza tayyorlang.

7. Korxonra ishlab chiqarish faoliyatida reklamaning o'rni haqida nima deya olasiz?

VIII. BIZNESNI RIVOJLANTIRISH STRATEGIYASI TURLARI

Firma strategiyasini aniqlash u mavjud bo'lgan aniq situatsiya (holat) ga juda ham bogliqdir. Bu degani bozorda nechta firma bo'lsa, shuncha strategiya mavjud deganidir. Lekin bu barcha firmalar uchun strategiya tanlash borasida umumiy qoidalar yo'q degani emas. Umuman, firma strategiyasini aniqlashda rahbariyat firmaning bozordagi o'rni bilan bog'liq bo'lgan uchta asosiy savollarga javob izlashga majbur bo'ladi:

- qaysi biznesni to'xtatish;
- qaysi biznesni davom ettirish;
- qaysi biznesga o'tish.

Strategik boshqaruv bo'yicha nazariyotchi M. Porter ta'rifiga ko'ra firmaning bozordagi o'rni strategiyasini ishlab chiqishning uchta yo'li (yondashuv) bor.

1. Birinchi yo'l – ishlab chiqarishning xarajatlarini kamaytirib yetakchilik qilish. Ushbu strategiya turi kompaniya mahsulotining o'xshash yoki aynan raqobat mahsulotlaridan past narxga ega bo'lishi va buning oqibatida bozorda o'z ulushini oshirish bilan xarakterlanadi.

2. Ikkinchi yo'l – mahsulot ishlab chiqarishda ixtisoslashish. Bu holatda firma yuqori ixtisoslashtirilgan ishlab chiqarishni amalga oshirish kerak, bu toifadagi firmalar ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari uchun yuqori salohiyatga, ajoyib sifatli mahsulot bilan ta'minlaydigan murakkab tizimga ega bo'lishi lozim.

3. Uchinchi yo'l – bozorning aniq segmentiga e'tibor berish. Bu holatda firma hamma bozorda ishlashga harakat qilmay, ma'lum aniq guruhda ishlaydi. Bunda firma mahsulot ishlab chiqarishda ixtisoslashish siyosatini o'tkazish orqali xarajatni kamaytirishga intiladi.

Firma biznesini rivojlantirishda quyidagi beshta element katta ta'sir ko'rsatadi: a) mahsulot; b) bozor; d) tarmoq; e) tarmoq ichida firmaning o'rni; f) texnologiya.

Yuqoridagi elementlarning firma faoliyatiga qay ma'noda ta'sir qilishi uning qanday strategiyani qo'llashga imkon tug'diradi. Umuman, etalon yoki bazis strategiyaning to'rtta turi bor:

1. Jamlangan (концентрированный) o'sish.
2. Yaxlitlashtirilgan (интегрированный) o'sish.
3. Diversifikatsiya qilingan (диверсификационный) o'sish.
4. Qisqartirish (сокращенный).

1. Jamlangan o'sish strategiyasi

Strategiyaning jamlangan o'sish guruhiga mahsulot va bozorning o'zgarishi, qolgan uch elementning o'zgarmasligi bilan bog'liq strategiyalar kiradi. Bunda firma mahsulotni yaxshilash yoki tarmoqni o'zgartirmasdan yangi mahsulot ishlab chiqish, bozorda o'z holatini yaxshilash uchun imkoniyatlar qidirish yoki mahsulot sotish uchun yangi bozorga o'tishi mumkin.

Ushbu strategiyaning quyidagi turlari mavjud:

• **Bozorda o'z mavqeyini kuchaytirish strategiyasi** – firma ishlab chiqargan mahsulot bilan ushbu bozorda yaxshi mavqeni egallab olish harakatida bo'ladi. Bu jarayon kuchli marketing qo'llanishlari yoki raqobatchilar ustidan nazorat o'rnatishni talab etadi.

- **Bozorni rivojlantirish strategiyasi** – ishlab chiqarilgan mahsulot uchun yangi bozorlar ishlash.
- **Mahsulotni rivojlantirish strategiyasi** – egallab olingan bozorda firmaning yangi ishlab chiqargan mahsulot hisobiga o'z ulushini ko'paytirish.

«Coca-Cola» firmasi

Dunyoga mashhur alkogolsiz ichimliklarni ishlab chiqaruvchi «COCA-COLA» kompaniyasi ulkan o'Ichamlariga qaramasdan, o'zining potentsiyalini yanada kengaytirish uchun katta miqdordagi put mablag'lari sarflab, intensiv rivojlanish yo'lidan bormoqda. Birgina 1996-yilning o'zida kompaniya 1,5 mlrd. dollarlik investitsiyani amalga oshirdi. Sunday katta miqdordagi investitsion faoliyatni o'zining 100 yillik tarixida biror marta ham amalga oshirmagan edi.

Ushbu investitsiyaning ko'p miqdorini kompaniya Rossiya hududlariga sarfladi, lekin «COCA-COLA» firmasi bu vaqtda Rossiya alkogolsiz ichimliklar bozorida 70-yillardan buyon faoliyat ko'rsatayotgan «PEPSIKO» firmasi bilan qattiq raqobat kurashiga duch keldi. «COCA-COLA» firmasi o'zining raqobatchisi «PEPSIKO» firmasiga qaraganda yomon pozitsiyada ekanligini anglab, ishlab chiqarish bazalarini barpo etish bo'yicha faoliyatni boshlaydi. 1994-yilning aprel oyida smeta qiymati 65 mln. dollarlik ichimliklarni quyish zavodi Moskvada foydalanishga topshirildi. Xuddi shunday zavod 1995-yilning dekabr oyida Peterburg atrofidagi Pulkovoda ishga tushirildi, faqat bu zavodning smeta qiymati 40 mln. dollarga teng bo'ldi.

Ulkan Rossiya shaharlarida o'zining ishlab chiqarish zonalarini barpo etishni amalga oshirib bo'lgan «COCA-COLA» firmasi o'zining rivojlanish yo'lidan Rossiyaning boshqa regionlariga ham ko'z tika boshladi va 1998-yilda Rossiyaga 500 mln. dollarlik investitsiya kiritish va natijada, o'z biznesining hududini yanada kengaytirish maqsadida Novosibirsk

shahrida joylashgan «VINAP» ichimliklar ishlab chiqarish firmasi bilan hamkorlik qilish uchun kelishuv – shartnomalar tuzish maqsadida urinishlar qilib ko‘rdi, lekin «VINAP» «PEPSIKO» firmasining strategik hamkori bo‘lganligi uchun «COCA-COLA» firmasi mag‘lubiyatga uchradi, lekin bu kompaniyani o‘z yolidan to‘xtata olmadi, «COCA-COLA» firmasi Krasnoyarsk shahrida zavod qurilishini boshlab yubordi va Sibirning bir qancha shaharlarida distributor tarmoqlarini barpo etdi va shu tariqa Sibir alkogolsiz ichimliklar bozorida o‘z ulushini ancha mustahkamlab oldi.

Savollar va topshiriqlar

1. Etalon strategiya deb nimaga aytiladi va uning qanday elementlarini bilasiz?
2. Jamlangan o‘shish strategiyasining o‘ziga xos xususiyati nimada deb o‘ylaysiz?
3. Jamlangan o‘shish strategiyasining necha xil turlarini bilasiz va ular orasidagi farqlar nimalardan iborat?
4. Sizning-cha, «COCA-COLA» firmasining strategiyasi jamlangan o‘shishning qaysi turiga kiradi? Javobingizni izohlab bering.
5. Jamlangan o‘shish strategiyasini qo‘llayotgan respublikamiz hududida faoliyat ko‘rsatayotgan qaysi firmalarni bilasiz?

2. Yaxlitlashtirilgan o‘shish strategiyasi

Etalon strategiyaning ushbu guruhiga yangi strukturalar qo‘shilishi yo‘li bilan firmaning kengayishiga bog‘liq biznes strategiyasi kiradi. Firma ushbu xil strategiyaga: a) qachonki u kuchli biznesda bo‘lsa; b) jamlangan o‘shish strategiyasini qo‘llashning imkoni bo‘lmasa, murojaat qilishi mumkin.

Yaxlitlashtirilgan o'sish strategiyasining ikki xili bor:

Teskari vertikal yaxlitlanish strategiyasi – firmaning yetkazib beruvchilar ustidan nazorat qilishini egallab olishi yoki kuchaytirish hisobiga rivojlanishi. Firma ta'minot bilan shug'ullanadigan kompaniyalarni tashkil qilishi yoki ta'minot bilan shug'ullanadigan kompaniyalarni egallab olishi mumkin. Buning oqibatida butlovchi qismlar va yetkazib beruvchilar talablari asosiga firmaning bog'liqligi kamayib, xarajatlar markazi hisoblangan ta'minot firma uchun foydaga aylanishi mumkin.

Oldinga yuruvchi vertikal yaxlitlanish strategiyasi – bu xil strategiyada firmaning finna va oxirgi iste'molchi, ya'ni tarqatuvchi va sotuvchi sistemasi ustidan nazorat qilishni egallab olishi yoki kuchaytirish hisobiga rivojlanishi ko'zda tutiladi. Sunday holat firma sifatli va haqqoniy ish ko'rsatadigan vositachi topilmagan vaqtda ro'y berishi mumkin.

«Mikoms» go'sht kombinati

Moskva shahrining go'sht mahsulotlar bozorida juda keskin raqobat vujudga keldi. Bozor amaliy jihatdan oltita go'shtni qayta ishlovchi kombinatlar o'rtasida bo'lib olingan, biror kombinatning o'z savdo hajmini ko'paytirishga intilishi boshqa bir raqobatchisining hisobigagina bo'lishi aniq edi. 1997-yilning boshida go'sht mahsulotlari bozorida Moskva shahrining «Mikoms» go'sht kombinati yetakchilik qilar. uning bo-zordagi ulushi 30 %ga teng edi. Lekin keyingi 10 oy ichida uning bozordagi ulushi 17 %ga tushib qoldi va o'zidan Chernenikov go'sht kombinati (bozordagi ulushi 28 %) va Tsartsin go'sht kombinati (bozordagi ulushi 24 %)larini o'tkazib yubordi.

Moskva bozorlarida «Mikoms» firmasining mavqeyi shunchalik tez yomonlashuviga bir qancha noqulay holatlar ro'y

bergani sabab bo'ldi. Jumladan, mol tuyoqlarining kamayishi va tashqaridan olib kelinadigan go'sht mahsulotlari hajmining keskin oshishi mollarni so'yish quvvatining sezilarli kamayishi oqibatida kompaniyaning iqtisodiy ko'rsatkichlari yomonlashib qoldi. Kombinat faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatgan yana bir narsa sotuvchilarning katta miqdordagi qarzdorligi bo'ldi. Kombinatdagi ahvol shunchalik og'ir bo'lib qoldiki, hat-toki, korxonada aksiyalarining nazorat paketini sotish to'g'risida masala kun tartibiga muhokama uchun qo'yildi.

Yangi saylangan direktor kombinatni yarim yil ichida tanazzuldan olib chiqish maqsad rejasi bilan chiqdi. Bosh direktor taklif qilgan kombinatni rivojlantirish asosiy tadbirlari quyidagilardan iborat edi: birinchidan, kombinat bilan ulgurji savdo qiluvchilar o'rtasidagi vositachilarning xizmatidan voz kechish, vositachilik vazifasini o'sha paytda «Mikoms» markaziy bazasi bajarar edi; ikkinchidan, o'z go'sht sotish bozorlarini qurish.

Ko'rilgan tadbirlar kombinat mahsulotining chakana narxi pasayishiga, xaridor-mijozlar ko'payishiga va oxir-oqibatda kombinatning bozordagi o'z salmog'ini oshirilishiga sabab bo'ldi.

Savollar va topshiriqlar

1. Yaxlitlashtirilgan o'sish strategiyasi deb nimaga aytiladi va uning boshqa strategiyalardan farqi nimada?

2. Yaxlitlashtirilgan o'sish strategiyasining necha xili mavjud, ular o'rtasidagi farqni misollar bilan tushuntirib bering.

3. Sizningcha, «Mikoms» firmasining yangi direktori korxonani tanazzuldan olib chiqish uchun qanday strategiyani taklif etdi, javobingizni izohlab bering.

4. Respublikamiz hududida faoliyat ko'rsatayotgan va yaxlitlashtirilgan o'sish strategiyasini qo'llayotgan qanday firmalarni bilasiz?

3. Diversifikatsion o'sish strategiyasi

Diversifikatsion o'sish strategiyasi firma ushbu tarmoqda o'zi ishlab chiqargan mahsulot bilan aynan shu bozorda rivojlanishi mumkin bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Diversifikatsion o'sish strategiyasining quyidagi turlari mavjud:

- **Markazlashgan diversifikatsion o'sish strategiyasi** – mavjud biznesda yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha qo'shimcha imkoniyatlarini izlash va ulardan foydalanish, ya'ni mavjud ishlab chiqarish biznes markazida bo'lib qolaveradi, yangilari o'zlashtirilgan bozorda mavjud imkoniyatlardan kelib chiqadi, bu imkoniyatlar firma faoliyatining kuchli tomonlari hisobiga bo'lishi mumkin.

«Xilton» mehmonxonalar tarmog'i

«Xilton» mehmonxonalar tarmog'i katta shaharlarning markaziy rayonlarida joylashgan yuqori klassli mehmonxonalar bilan jahonga mashhur. Ulkan konferensiya va banket zallari, keng va shinam xollari, xushmuomala shveysarlari va shu kabilar «Xilton» mehmonxonalarning alohida urg'ulari hisoblanadilar.

- «Xilton» tarmog'i rahbariyati hech qachon o'z faoliyati davrida «biznes xotel» yoki «INN» (ijara hovli) nomlari bilan ataladigan «o'rta qo'l» arzon narxdagi mehmonxonalar qurilishiga qiziqish uyg'otmagan edi.

«Xilton» rahbariyatining qimmat va yuqori klassli mehmonxonalar qurish va undan foydalanish g'oyasi oxiri shunga olib keldiki, amaliyotda bu xildagi mehmonxonalar o'sishi to'xtab qoldi. Bunga bir qancha obyektiv va subyektiv ta'sirlar sabab qilib ko'rsatildi.

«Xilton» rahbariyati ushbu boshi berk ko'chadan chiqib va o'z imidjini saqlab qolish hamda mehmonxona yuzalarini kengaytirish maqsadida o'rta bo'g'in biznesmenlari va oilaviy yashash uchun 100 ta arzon mehmonxonalar turini qurishni boshlashga qaror qildi. Bu mehmonxonalar katta shaharlarning atroflarida joylashib, mehmonxonadagi bir xonaning narxi 50–80 dollar atrofida bo'ladi.

Xizmat ko'rsatish bozorida bu xildagi mehmonxonalarga katta talab va qattiq raqobat bo'lishi mumkinligini oldindan sezgan «Xilton» korporatsiyasi raqobat ustunligini bir qancha omillar orqali erishishni rejalashtirdi, bu omillarga mehmonxonaning har bir xonasi telefaks, printer hamda mikroto'lqinli pechlar bilan jihoziyanishi kabilar kiradi.

Savollar va topshiriqlar

1. Diversifikatsion o'sish strategiyasi qachon qo'llanilishi mumkin?
2. Diversifikatsion o'sish strategiyasini tanlashga majbur qiladigan asosiy faktorlar to'g'risida ma'lumot bering.
3. Markaziy diversifikatsion strategiyaning mazmuni nimada?
4. «Xilton» mehmonxonasi ma'muriyati strategik rivojlanishning qaysi turini tanladi, javobingizni izohlang.
5. Respublikamizda markaziy diversifikatsion strategiyani qo'llayotgan yoki qo'llagan tashkilotlardan misollar keltirib, javobingizni izohlab bering.

Gorizantal diversifikatsion o'sish strategiyasi – firmaning mavjud bozorda yangi texnologiyani talab etadigan yangi mahsulotlar hisobiga rivojlanish imkoniyatlarini qidirishi. Bu holda yangi mahsulot asosiy mahsulot iste'molchisiga oriyentirlangan bo'lishi kerak.

«Nefteimprom» FPG

Rossiyaning shina ishlab chiqaruvchi sanoati uchun xom ashyo yetkazib beruvchi «Nefteimprom» FPG (Umumiy shinalarning 35 %i ushbu xomashyodan ishlab chiqariladi) Ukrainaning «Dneproshina» korxonasi aksiyalarining nazorat paketini sotib oldi. Bu esa «Nefteimprom» FPG uchun yangi biznes olamiga-shina ishlab chiqarish biznesiga kirishini belgilab berdi, Bungacha ushbu biznes guruhiga faqat kimyoviy ishlab chiqarish (birlamchi xomashyoni qayta ishlash va kimyoviy materiyallar ishlab chiqarish) bilan shug'ullanadigan «Orgsintez», «Sintez Kauchuk», «Xim Volokno», «Nipromteks» kabi bir qator korxonalar kirar edi.

«Nefteimprom» FPG faqatgina neftni qayta ishlash va sintetik materiallar yaratishdan tashqari, korxonada buyurtmasi bo'yicha korxonada xomashyosidan ishlab chiqarilgan shinalarni xususiy sotish tarmoqlarida aholiga yetkazib berishni amalga oshira boshladi. Kelgusida «Nefteimprom» shinalar biznesini o'z guruhiga mahalliy ahamiyatga ega bo'lgan kichik zavodlarni qo'shib olish hisobiga kengaytirishni rejalab qo'ygan.

Konglomerativ diversifikatsion o'sish strategiyasi – firmaning mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan texnologik bog'liq bo'lmagan ishlab chiqarish bilan yangi bozorda imkoniyatlarini kengaytirishi. Bu usul rivojlanish strategiyasining eng murakkablaridan biri hisoblanib, uning muvaffaqiyatli amalga oshishi bir qancha faktorlarga: personal va menejerlarning layoqatiga, bozor hayotidagi mavsumiylik, kerakli pul mablag'larining mavjudligi va hokazolarga bog'liqdir.

«Daymler-Benz» konserni

Ko'pchilikning tasavvuri bo'yicha, avtomobil ishlab chiqaruvchi «Mercedes» firmasi yetakchi kompaniya sanaladi.

«Daymler-Benz» konserni to'g'risidagi xuddi shunday tasavvur hech kimda taajjub uyg'otmas edi. Biroq 1996-yilning boshlarida shov-shuv ko'tarildi. «Daymler-Benz» konserni boshlig'i konsernning 1995-yildagi yo'qotishi bir necha milliard dollarni tashkil etganligi va konsern ichida sezilarli qayta qurishlar amalga oshirilishini e'lon qildi.

1926-yilda tashkil topgan «Daymler-Benz» konserni o'tgan asrning 80-yillarining o'rtalarida diversifikatsiya hisobi bo'yicha o'z faoliyatini keskin kengaytirish kursini oldi. Bu g'oyaning boshlang'ich maqsadi «Daymler-Benz» konsernini ko'p tarmoqli texnologik konsernga aylantirish edi.

Konsern kengayishining asosiy tarmog'i sifatida aviasozlik tanlab olindi. 1985-yilda «Daymler-Benz» kompaniyasi aviatsiya dvigatellarini ishlab chiquvchi «Motor und turbinen Union» kompaniyasini, shu yilning o'zida «Dorne» aviasozlik kompaniyasi aksiyalarining nazorat paketini, 1986-yilda esa butunlayiga sotib oldi. Aviasozlik tarmog'iga kirib olgan «Daymler-Benz» elektrotexnika ishlab chiqarishda ham, xususan «AEG» elektrotexnika kompaniyasining 1985-yilda – 25 %, 1986 yilda – 56 % va 1988-yilda – 80 % aksiyalarini sotib olib, o'z ulushiga ega bo'ldi.

Ishlab chiqarish diversifikatsiyasi konsern strukturasi o'zgarishlarni o'tkazishni taqozo qiladi va 1991-yilda konsern xolding kompaniyaga aylantirildi. Endi «Daymler-Benz» xolding kompaniyasi to'rt bo'linmani: avtomobil bo'linmasi «Mercedes benz», aviasozlik bo'linmasi «Doyche Aeroplance», elektrotexnika bo'linmasi AEG va «Daymler-Benz interservice» bo'linmalarini birlashtirar edi. Bu bilan «Daymler-Benz» ni rivojlantirish dasturi tugamadi. Faoliyatni globalashtirish shunga olib keldiki, 1993-yili konsern aksiyalari New-York fond birjasi varaqlariga kiritildi.

Aviakosmik biznesida o'zining o'rnini kengaytirish maqsadida 1990-yilning boshlarida «Dasa» Gollandiyaning «Fok-

ker» aviaqurilish kompaniyasi bilan uning aksiyalarini sotib olish bo'yicha muzokaralar boshladi. Muzokaralar boshlangan paytda «Fokker» kompaniyasi juda katta foyda bilan yilni yakunlagan edi.

Bu muzokaralar 1993-yilda «Fokker» aksiyalarining 51 %ini «Dasa» tomonidan egallab olinishi bilan tugadi, lekin keyingi yili «Fokker» yilni katta yo'qotishlar (xarajatlar) bilan yakunladi. «Dasa» bu ayanchli holatni qutqarish maqsadida «Fokker»ga 600 mln. dollar sarfladi, lekin 1995-yilni «Fokker» yana katta xarajatlar bilan yakunladi. «Daymier-Benz» rahbariyati «Fokker»ga boshqa yordam bermaslikka qaror qildi, bu esa uning mlrd.lab dollardan voz kechishini bildirar edi. Parallel ravishda «Daymler-Benz» «Dame» firmasining aksiyalarining nazorat paketidan ham voz kechishga qaror qildi.

Lekin «Daymler-Benz» uchun «Dasa» aviakosmik bo'limi faoliyati bo'yicha yo'qotishlar yagona emas edi. Turbovint va reaktiv samolyotlar bozorida xarajatli faoliyat birinchi navbatda «sovuq urush» tugaganligi sababli ushbu mahsulotlarga talablarning kamayishi bilan izohlanardi. «Daymler-Benz» kompaniyasi «AEG» elektrotexnika bo'linmasi faoliyatidan ham sezilarli yo'qotishlarni boshdan kechirdi va ushbu faoliyatni to'xtatishni lozim deb topdi. «Daymler-Benz» kompaniyasi o'zi izdosh bo'lgan tarmoqlardan ketish va o'z faoliyatini asosiy tarmoq'i-avtomobilsozlikni rivojlantirish kursini asosiy yo'nalish qilib oldi.

Savollar va topshiriqlar

1. Konglomerativ diversifikatsion strategiya deganda nimaning tushunasiz va uning boshqa strategiyalardan farqi nimada?

2. Korxonaning aksiyasining nazorat paketi degani nima. u qanday aniqlanadi?

3. «Daymler-Benz» konserni qoʻllagan strategiyani tushuntirib bering, nima uchun ushbu kompaniyaning faoliyatida yoʻqotishlar koʻp boʻldi, javobingizni izohlab bering.

4. Respublikada faoliyat koʻrsatayotgan firma, kompaniyalar orasida konglomerativ diversifikatsion strategiyani qoʻllagan yoki qoʻllayotgan tashkilotlar toʻgʻrisida gapirib bering.

4. Qisqartirish strategiyasi

Etalon strategiyaning qisqartirish strategiyasida firmalar oʻz kuchlarini qayta taqsimlash, iqtisodda roʻy bergan kardinal oʻzgarishlar (masalan, qayta qurish) taʼsirida bozorda oʻz mavqeini asta-sektn kamaytirish yoʻlini qoʻllaydilar.

Biznesni qisqartirish strategiyasining toʻrt turi mavjud:

1. Tugatish strategiyasi – firma bundan buyon biznesni davom ettira olmasligi.

2. Hosilni yigʻib olish strategiyasi – qisqa muddatli davr mobaynida maksimal foyda olish hisobiga uzoq muddatli qarashlardan voz kechish. Bu strategiya xarid (masalan, xomashyo)ga, ishchi kuchiga sarflarni kamaytirib borish hamda mavjud mahsulotlarni sotishdan keladigan foydani koʻpaytirishni koʻzda tutadi.

3. Qisqarish strategiyasi – biznesni olib borish chegaralarini oʻzgartirish maqsadida firma oʻzining boʻlinmalaridan yoki biznesning birini sotishi yoki oʻzgartirish maqsadida firma oʻzining boʻlinmalaridan yoki biznesining birini sotishi yoki yopishi mumkin. Bu usul koʻpincha samara berishi kutilayotgan yoki yangi maqsadlarni amalga oshirish uchun mablagʻ topish muammosi tugʻilgan hollarda qoʻllanilishi mumkin.

4. Xarajatlar (sarf)ni qisqartirish strategiyasi – qisqarish strategiyasiga yaqin boʻlib, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, ish unumini oshirish, personallarni ishdan boʻ-

shatish, foyda bermaydigan tovarlarni ishlab chiqarishni to'xtatish kabilar ko'rinishida bo'lishi mumkin.

«Astraxanbumprom» HJ

Rossiyaning janubiy qismida joylashgan selluloza – qog'oz mahsulotlari ishlab chiqaruvchi «Astraxanbumprom» HJ (xususiylashtirilgan (1992-yil) Astraxan selluloza qog'oz mahsulotlari kombinati) 1995-yilga bankrot darajasiga kelib qoldi. 1960-yilda tashkil topgan ushbu kombinat nafaqat Rossiyaning janubiy viloyatlari, balki Ozarbayjon, Qozog'iston va hatto, Xitoyni o'z mahsulotlari bilan ta'minlar edi. Kombinatsion bir yilda 250 mln. m² karton, 80 ming tn. selluloza va shuncha miqdorda qog'oz ishlab chiqarish quvvatiga ega edi.

Kombinat Sibir va shimoli-sharqiy Rossiyadan tashib olib kelinadigan xomashyo asosida ishlar edi. Past temir yo'l tariflari shunchalik uzoqdagi xomashyo ishlab chiqaruvchilar xizmatidan foydalanishga imkon berar edi. Lekin temir yo'l bilan tashiladigan yuklar tariflarining keskin oshib ketishi «Astraxanbumprom» HJ rahbariyatini 1995-yil iyun oyidan boshlab ishlab chiqarishni to'xtatish to'g'risida qaror qabul qilishga majbur qildi. Viloyat ma'muriyati kompaniyani bankrot deb e'lon qilish to'g'risida ishlarni boshladi. «Astraxanbumprom» HJ rahbariyati bankrotlikdan xoli bo'lish maqsadida bir qancha radikal o'zgartirishlar o'tkazishga qaror qildi.

Birinchidan, kompaniya faoliyati boshqa profilga o'zgartirildi. Viloyat ma'muriyatidan olingan imtiyozli maqsadli kredit hisobidan tibbiy va iste'mol spirti ishlab chiqaradigan moslama va jihozlar sotib olindi. Qog'oz va karton ishlab chiqarish qulay shart-sharoitlar yetilgunga qadar muzlatib qo'yildi.

Ikkinchidan, kompaniyada moliyaviy holatni yaxshilashga qaratilgan tadbirlar o'tkazildi. Jumladan, kompaniya shtat-

lari uchdan ikki qismga qisqartirildi. Eski moslama va jihozlarning (qog'oz va karton ishlab chiqaradigan moslamalar) ancha qismi sotildi va metallomga sotib yuborildi. Va nihoyat, 1995-yilning oxirida kompaniya o'z tasarrufidagi ijtimoiy-madaniy ahamiyatga ega bo'lgan barcha obyektlarni shahar balansiga o'tkazdi.

Savollar va topshiriqlar

1. Biznesni qisqartirish strategiyasi qanday hollarda qo'llaniladi?
2. Qisqartirish strategiyasining necha xillarini bilasiz?
3. «Astraxanbumprom» HJning strategiyasi qanday nomlanadi, javobingizni izohlab bering
4. Noto'g'ri strategik prognozlashtirish oqibatida raqobat kurashida mag'lubiyatga uchragan tashkilotlarni bilasizmi, misollar keltiring.
5. O'zbekistonda biznesni qisqartirish strategiyasini qo'llagan firma, kompaniya, tashkilotlar to'g'risida gapirib bering.

IX. STRATEGIK RIVOJLANISH

Bir qarashdan strategiyani bajarish korxonada rejasini amalga oshirish bo'yicha kundalik yoki «oddiy» faoliyatning aynan o'zi yoki salkam shunga o'xshashday bo'lib tuyulishi mumkin. Firma strategiyasi aniqlanib olingandan keyin, uni bajarish bo'yicha qat'iy, o'zgarasiz ishlar o'tib boriladi degan tushuncha strategik boshqaruvning qonun-qoidasiga, umuman, to'g'ri kelmaydi.

Umuman, firma o'zining strategik o'sishi uchun qaysi usulni tanlashi to'g'risida qaror qabul qilishi hozirgi zamon bozoridagi muvaffaqiyati uchun katta ahamiyat kasb etadi.

1. Hanson plc kompaniyasining «Parchalanish» misoli

Hanson Plc – Buyuk Britaniyada joylashgan bo'lib, o'zining bo'linib ketishiga qadar butun dunyo bo'yicha 600 dan ortiq «qiz» kompaniyalariga ega edi. Eng yirik Britaniya kompaniyalaridan biri bo'lgan Hanson 1994-yilda 11 mlrd. funt sterling oborotga erishdi. Bu kompaniyaning eng asosiy (bosh) strategiyasi «uxlab yotgan» konglomeratlarini oldin sotib olib, keyin foyda olish maqsadida sotib yuborishdan iborat edi.

1986-yilning yanvar oyida Hanson Plc kompaniyasi SCM Group Amerika kompaniyasining 100 % aksiyasini sotib oldi. O'sha paytda amerika kompaniyasi xalq xo'jaligining turli tarmoqlarida (ximikatlar, iste'mol mahsulotlari, qog'oz, yozuv

mashinalari, bo'yoq isblab chiqarish) faoliyat ko'rsatayotgan 17 ta kompaniyani o'z safiga biriktirgan edi.

Hanson Plc SCM Groupni sotib olgandan so'ng amerika kompaniyasini bo'lak-bo'laklarga bo'lib sotish hisobiga sarf etilgan mablag'larni qaytarib olishga kirishdi. Voqealar xronologiyasi quyidagicha:

1986-yil – Hanson Plc SCM ni 930 mln. dollarga sotib oldi.

1986-yil – Hanson Plc SCM ning ba'zi bir kompaniyalarini 935 mln. dollarga sotdi.

1987-yil – Hanson Plc SCM ning ba'zi bir kompaniyalarini 28 mln. dollarga sotdi.

1988-yil – Hanson Plc SCM ning ba'zi bir kompaniyalarini 266 mln. dollarga sotdi,

1989-yil – Hanson Plc SCM ning bir kompaniyasi aksiyalarining 52 %ini 309 mln. dollarga sotdi.

1990-yil – Hanson Plc SCM ning ba'zi bir kompaniyalarini 41 mln. dollarga sotdi.

1990-yilgacha SCM ning sobiq kompaniyalarini sotishdan tushgan pul miqdori 1,579 mlrd. dollarni tashkil qildi, yoki Hanson Plc 1986-yildagi savdosidan olgan jami foydasi 649 mln. dollarga teng bo'ldi. Lekin Hanson Plc SCM ning barcha kompaniyalarini sotmadi. SCM Chemicals kompaniyasi (Baltimore shahrida joylashgan) – kimyoviy preparatlar (ikki oksidli titan) ishlab chiqarish bo'yicha dunyoda uchinchi o'rinda turuvchi kompaniya-saqlab qolindi, chunki birgina shu kompaniyaning o'ziyoq Hanson Plc ga bir yilga 350 mln. dollar foyda keltirar edi.

Savol va topshiriqlar

1. Kompaniyaning «ixchamlanishi» sabablari va yo'llari to'g'risida fikr yuring.

2. «Strategik alyanslar» tushunchasiga izoh bering, uning turlari to'g'risida gapirib bering.

3. Hanson Plc kompaniyasi strategiyasiga mos tushadigan yo'nalish bo'yicha ish faoliyati olib borayotgan va respublikamiz hududida joylashgan qanday kompaniyalarni bilasiz?

2. Camelot

Milliy va mahalliy lotoreyalar o'tkazish ko'pgina mamlakatlarda keng tarqalgan hisoblanib, 1993-yil Buyuk Britaniya hukumati ham milliy lotoreya o'tkazishni taklif etdi. Bu fikr (идея) parlamentda ko'pgina partiyalar tomonidan qo'llab-quvvatlandi, faqat lotoreyani kim o'tkazishi to'g'risida turli xil qarashlar paydo bo'ldi.

O'sha paytlarda oppozitsiyada bo'lgan leyboristlar partiyasi lotoreyani davlat (davlat strukturalari) o'tkazishini taklif etsa, hukumatni boshqarayotgan konservativ partiyasi bu ishni xususiy sektor qo'lga berishni yoqlab chiqdi. Lotoreya operatori anchagina foyda olishini ko'zda tutib, lotoreyani tashkil etish va xizmat ko'rsatish sifati ancha yaxshi bolishini konservativ partiyasi o'zlarinig takliflariga asos qilib ko'rsatdilar.

Ushbu taklif e'lon qilingandan so'ng, juda ko'pchilik kompaniya va konsorsiumlar loyiha bilan qiziq boshladilar. Barcha davogarlarga lotoreyalarning umumiy miqdori, maqsadi, sumnia miqdori, informatsion sistemaning xavfsizligi va inshonchiligi, yutuqlarni berish tezligi bo'yicha shartlar tushuntirib o'tildi.

Nihoyat *Camelot* lotoreyasini o'tkazish bo'yicha Buyuk Britaniya va AQSHdan 5 ta kompaniyani birlashtirgan konsorsium tuzishga qaror qilindi. Konsorsium quyidagi kompaniyalarni o'z tarkibiga olgan edi:

T/r	Kompaniya	Ulushi (%)	Tarmog'i
11	Cadbury Schweppes Plc	22,5	Yegulik va ichimliklar
22	Dela Rue Plc	22,5	Qimmatli qog'oz, banknot, kredit kartochkalarini nashr etish
33	G-Teck Inc	22,5	Boshqa mamlakatlarda (jumladan, AQSHda) lotoreya operatsiyalari
44	Roca] Plc	22,5	Himoya sistemasi
55	ICL	10	Kompyuter va informatsion texnologiyalar

Lotoreya o'yinlarini qonunga to'la rioya qilingan holda o'tkazish maqsadida hukumatga hisobot beruvchi nazorat organi – Lotoreya Regulatori (Lottery Regulator) tuzildi.

Bu organ zimmasiga bir qancha vazifalar; jumladan, lotoreya operatsiyalarining parlament tomonidan tasdiqlangan qoidaga muvofiq ishlashi, lotoreya qatnashchilarining har birining haqqoniy ishlashiga kafolatni ta'minlash kabilar yuklatilgan edi. Lotoreyadan tushgan maqsadli pul miqdorini taqsimlash bo'yicha chet eks-pertlardan nazorat qo'mitasi tuzildi.

Konsorsiumning bir qatnashchisi (G-Teck Inc) qoidani buzdi va konsorsium tarkibidan chiqishga majbur bo'ldi. Natijada, qolgan 4 kompaniya *Camelot* lotoreyasidagi o'zlarining ulushlarini quyidagicha qayta taqsimladilar:

ICL kompaniyasi o'z ulushini 20 %ga ko'paytirdi, qolgan kompaniyalar ulushi – har biriga 26,67 %ga teng bo'ldi.

Savol va topshiriqlar

1. Kompaniyalarning «qo‘shilishi» va «yutib yuborilishi» deganda siz nimani tushunasiz?
2. Sinergizm nima?
3. Sizningcha, nima uchun lotoreya tashkilotchisi etib alohida kompaniyalar emas, balki konsorsium tayinlandi ?
4. Nima uchun hukumat lotoreya o‘tkazish bo‘yicha chet ekspertlarni jalb etishga qaror qilganligini tushuntirib bering.
5. Kompaniya «parchalanishi»ning qanday metodlari mavjud?

3. Honda rover. Bu qanday bo‘lgan?

«British Leyland» (BL)

Rover group tarixining boshlanishi XIX asr oxiriga borib taqaladi. XX asrning birinchi yarmida G‘arbiy Midlendda (Buyuk Britaniya) bir necha mustaqil avtomobil kompaniyalari faoliyat ko‘rsatdi va tez orada u AQSH chegarasidan tashqarida eng muhim avtomobil markazlaridan biriga aylandi. 50–60-yillarda bu kompaniyalar chet el raqobatchilari tomonidan bosimni his qildilar, shuning uchun mahalliy ishlab chiqaruvchilar sotuv va ishlab chiqarishda hudud imkoniyatlaridan samarali foydalanish uchun qo‘shilish taktikasini ishlatishni qaror qildilar. «Ostin» va «Morris MG» kompaniyalari 1952-yilda birlashdilar va «British Motor Company»ga aylandilar, 1965-yilda mashina ishlab chiqarishda asosiy elementlardan biri bo‘lgan metallo-prokat ishlab chiqaruvchi «Pressed Steel ltd» kompa-niyasi ularga birlashdi. Kompaniya, «BMC» «JAGUAR DAIMLER»ni sotib olganda, 1966-yilda xolding kompaniyaga aylandi.

Ikki yildan keyin, 1968-yilda, BMC holdingi o'z raqibi «LEYLAND Motor Corporation» bilan birlashdi va «British Leyland Motor Corporation»ni yaratdi. LMK o'z vaqtida 60-yillarda bir necha qo'shilish natijasida yaratilgan edi va Rover, Land Rover, Triumph va Leyland markalariga egalik qildi. 1975-yilga kelib, guruh o'z nomini British Leyland gacha qisqartirganda, u quyidagi ishlab chiqarish maydonlariga ega edi: ikkita G'arbiy Midlendda – Longbridgeda eng katta avtomobil zavodi va Sollixalle va bitta Oksfordshiredagi Cowley zavodi.

70-yillardagi Rover

70-yillar BL uchun omadsiz o'n yillik bo'ldi. 1968–78-yillar oralig'ida mashinalarning britaniya bozori ulushi 40 %dan 23 %ga tushib qoldi va birinchi marta undan «Ford Motors» ilgarilab ketdi. Birmingham atrofidagi Longbridgeda asosiy zavodning bir qismida Rover kompaniyasi zavodlarida kasaba uyushmalari yetarlicha norozi kayfiyatda edilar va qonunga muvofiq ishlashni talab qilish bilan ish tashlashlar natijasida ishlab chiqarish ancha pasaydi. Asosiy markalarga bo'igan talab unchalik yuqori emasdi, xuddi u ikkinchi darajalidek.

Agar Land Rover yoki Range Rover yaxshi ketganda, Austin Allegro va Morrisning o'rtacha klass firmasi mashinalari Ford Escort, Vauxhall's Viva va Chevette hamda VW Golf lar bilan taqqoslashda yomon sotilgan bo'lardi. Rover firmasi mashinalarining bir nechtasi 70-yillarda nasmishek predmeti va anekdotlar qahramoniga aylanadi. Kompaniya holati haqida o'z hamkorlariga tushuntirarkan, BL ning direktorlar kengashi raisi Donald Stouks aytdiki: «BL» firmasining mashinalari dizayni va sifati yaxshilanishi kerak. Agar biz buni bajarmasak, biz o'z ishimizni yo'qotish uchun tavakkal qilgan bo'lamiz».

Sotuvning yuqori ulushi bilan bozor segmentlaridan biri juda va'dali edi. Bu supermini-avtomobillarning bozori edi. «Ford Fiesta»ning 70-yillar o'rtalarida chiqimi ko'rsatdiki, bunday dizayn tezroq mashhur bo'ladi va o'n yillik oxiriga Mini Metro bu sohada umid berdi. Mini avtomobili o'z kichik bozor sektorida an'anaviy dizayn bo'yicha yaxshi sotiladi. 1977-yilda Donald Stouks taxminlari o'zini oqladi.

Britan leyborist boshqarmasi bankrotlikni oldini olish uchun kompaniya aksiyalarining nazorat paketini o'z qo'liga oldi, bunda 60 ming ishchi o'z joyini yo'qotdilar. Sunday xavf-xatar ko'p ishchilarni xavotirga soladi, G'arbiy Midlend kompaniyasida ta'minot va xizmat bilan bu sektorda shug'ullandigan ishchilar. Bu oxirgi leyboristik administratsiyaning 1974–79-yillardagi natsionalizatsiyasi edi. 1979-yilda hokimiyat tepasiga konservativ partiya, Margaret Tetcher bosh vazir sanoat siyosatini birinchi aktlaridan biri BLni xususiylashtirish edi. Britan mudofaa kompaniyasi BRITISH Aerospace plc (BA) «BL»ni qiz kompaniya sifatida to'liq xususiy shartlarda pul to'lab qaytarib olishni taklif qilgan edi. Shunga qaramasdan, mashina ishlab chiqarish «BA»ning ishlab chiqarish portfelida ro'yxatga olinmadi, BLning radikal o'zgarish rejalari hammasi qayta ishlab chiqildi.

70-yillar oxiriga kelib, jahon avtomobil sanoati bir necha o'n yillik doimiy o'sishdan keyin stabillasha boshladi. Barcha ishlab chiqaruvchilar yangi shartlarga moslashish maqsadida tezda yangicha qurishga intildilar. Ular ilmiy tadqiqot qayta ishlanmalari uchun belgilangan vositalardan faol foydalandilar, asosiy detallar ishlab chiqarish bilan bog'liq tavakkalni tushirishga harakat qildilar.

Kompaniya deyarli kirish mumkin bo'lmagan yoki qiyin bo'lgan bozorlarga kirib borishning yangi qobiliyatlarini ham izladilar. Butunjahon ishlab chiqaruvchilari shunday xulosaga keldilarki, korxonalar alyansida har bir kiruvchining ma'lum

darajasidagi mustaqilligi asosida qo‘shma korxonalar tizimi bu maqsadlarga erishishning eng yaxshi usuli hisoblanadi. Honda bu qarashlarni qo‘llab-quvvatladi.

Qo‘shma korxonalar va Honda

Import boji ko‘rinishida chegara mavjudligi va kvota transmilliy bozorning kengayishiga to‘sqinlik qildi. Avtomobil bozori bundan istisno emasdi. Bir qancha ishlab chiqaruvchilar bu chegaradan aylanib o‘tishga intildilar va to‘g‘ri investitsiyalashning tавakkalli xalqaro strategiyada yetarlicha foydalandilar.

Biroq ko‘pchilik kompaniyalar ishlab chiqarish va tadqiqot sohalarida hamkorlik maqsadida mahalliy ishlab chiqaruvchilar bilan birlashish imkoniyatini o‘rganishni qaror qildilar. Agar mashina mahalliy korxonada terilsa, u bundan kelib chiqadigan barcha imtiyozlar bilan mahalliy ishlab chiqarish tovari sifatida sotiladi. Boshqa plus tomoni ushbu birlashuvning dizayndagi sinergizm, sotuv va o‘tkazish edi.

1980-yilga asosiy ko‘pchilik mashina ishlab chiqaruvchilar birlashish yoki xalqaro qo‘shma korxonalariga kirish niyatidalar. AQSH da joylashgan dunyodagi eng yirik mashina ishlab chiqaruvchi «General Motors» kompaniyasi Saab, Daewoo, Isuzu, Lotus&Suzuki bilan hamkorlik qildilar. Bunday hamkorlik Jaguar, Kia, Mazda va Nissan bilan Ford kompaniyasida ham bo‘lgandi. Xalqaro qo‘shma korxonalar hamkorlik holatlari qatorida qo‘shilishlar bilan tugatdi.

Yapon avtomobil kompaniyasi Honda mopedlar va ancha kamroq mashinalar ishlab chiqaruvchi sifatida Buyuk Britaniyada ancha taniqli edi. Uzoq Sharqning ko‘pchilik ishlab chiqaruvchilari sifatida Honda Yevropa bozorlarida o‘z faoliyatini avj oldira olmasdi. Chunki, boj chegarasi ushbu regionda yuqori darajada importga erishishiga imkon bermadi. Uchta

asosiy avtobozorlar – Uzoq Sharq, Amerika va Yevropada, Yevropa bozorida Hondaning eng kam qatnashishi edi. U ichki bozorda kuchli pozitsiyaga ega edi va Shimoliy Amerika bozorida muvaffaqiyatli rivojlanishni boshladi. Biroq Yevropa bozorining potensiyali yuqori baholanadi, Honda o'zining strategik prioritetini uning ichiga kirib borish deb hisoblaydi.

Alyansning tashkil topishi

1978-yil oxirida Honda va BL vakillarining uchrashuvi bo'lib o'tdi, 1979-yil 27-dekabrda esa bitimga imzo chekildi. Ikkala tomon shunday nomlanadigan o'rtoqlik uchrashuvi tashkil etilib, biroq o'z kartalarini umumiy ishonch muhiti hozircha yaratilmaganicha ular ochishni xohlamadilar.

Birinchi bitim bitta model – Triumphning qo'shma ishlab chiqarishi edi. Bu modelda ikkala kompaniyaning texnologiyalari va qismlaridan foydalanilgan va u yetarlicha omadli bo'lib chiqdi – yevropadagi sotuv hajmi 130 ming mashinaga yetdi.

1981-yilda, ikkala kompaniya markalari bilan qo'shma qayta ishlangan model XX loyihasi chiqarildi. Rover – 800 va Honda Legend da texnik jihatdan ko'p umumiyliklarga ega edi. «Nachinka»ni saqlab, kompaniya modellarini mashinalar stili va dizaynini mukammallashtirdi. Modellar muvaffaqiyati va Loyiha XX shu haqda guvohlik berdiki, qo'shma hamkorlikda ishlashda, kompaniyalar yevropa bozorlarida raqobatbardosh bo'ladigan sifatli mahsulot ishlab chiqarishi mumkin.

1984-yil iyunda ishlab chiqarishda o'rta darajadagi ikkita mashina chiqarildi, uning nachinkasi amaliy jihatdan yagona edi. Rover – 200 va HONDA Ballade avtomobillarini qayta ishlash bilan asosan Honda kompa-niyasi shug'ullandi, Rover kompaniyasi esa o'zining qimmatli bilimlarini mahsulot xarakteristikasi va stillari to'g'risidagi savollar bo'yicha Yevropa bozorlariga taqdim etdi.

Ikkala mashinani ham Longbridgedagi zavodda Rover kompaniyasi ishlab chiqardi. 1984-yilda «BL» o'z markalarini Jaguar va Daimlerlarga bo'lish haqida qaror qildi. Uning aksiyalari sotuvi yuqori sotuv darajasiga ega kompaniyaning asosiy mahsulotlari rivoji uchun foydali bo'ladi deb taxmin qildi. Uni eng kuchli marka bilan identifikatsiyalangan bo'lishi uchun, ikki yildan keyin BL o'z nomini «Rover Group» ga o'zgartirdi.

Kompaniyaga omad kulib boqdi, 1989-yilda Rover – 200 seriyasi uchun u yil mashinasi unvonini qo'lga kiritdi. Kompaniya Yevropa bozori uchun «Honda Concerto» ishlab chiqarishni davom ettirdi va yangi Rover 400 seriyasini chiqardi. Biroq bu oshkora muvaffaqiyatga qaramasdan, Rover kompaniyasi mahsulotlari yirik xalqaro raqobatchilar bilan solishtirishda bozorda o'z pozitsiyasini yo'qota boshladi. 1988-yilda Buyuk Britaniya bozoridagi Rover ulushi 12 % pastga tushib ketdi va u Amerikadagi General Motors kompaniya-sining qiz kompaniyasi bilan Angliyaning Vauxhall kompaniyasi tomonidan yutib yuborildi.

90-yillardagi Alyans

80-yillar oxirida Honda Buyuk Britaniyadagi terish zavodiga pul qo'ydi. Suindondagi zavod qiymati 200 mln f.st. shu vaqtda Buyuk Britaniyadagi Toyota va Nissan kompaniyalariga qaraganda kamroq edi. Ammo Longbridgedagi zavod, Roverga tegishli va Kouleedagi zavodlar zaruriy hotlarda o'ziga qo'shimcha hajm olishi mumkin. 80-yillarda alyans muvaffaqiyati haqida xotiralab, 1989-yilda ikki kompaniya hamkorlik haqidagi kelishuvni 10 yilga uzaytirdi. Birinchi natija Rover 600 va Honda Accord bo'ldi. 80-yillar modeli sifatida ular apmarket va midmarket uchun belgilangan yagona «nachinka»-ga ega edilar.

Mashina uchun panellarni Rover ishlab chiqardi va uni terish ikkala korxonalar zimmasida edi. Honda kompaniyasi Rover kompaniyasiga shimoli-sharqda o'zining Hderlik setlari orqali Rover mahsulotlarini xalqaro bozorga o'tkazishni kengaytirishda yordam qildi. Masalan, Land Rover Discovery o'z mahsulotlarini Yaponiyada Honda nomi ostida sotdilar.

90-yillar boshlarida kompaniyalar o'zaro ishonch va do'stlik belgisi sifatida o'zaro erkin do'stona munosabatlarni namoyish etishdi: ular ustav fondida 20 %lik ulushni almashtirishdi. Rover quyidagi hodisani shunday izohladi. «Bu bizning o'zaro munosabatlarimizni ko'proq rasmiy va doimiy asosda harakatga keltirdi va global bozorning o'sib borayotgan talabini qondirish uchun o'z xususiy xususiyatlarimizni saqlab uzoq muddatli strategiyalarni rivojlantirishda yordam berdi».

Ikkala kompaniya ham sotuvning va ehtiyot qismlar bilan ta'minlashning qo'shma strategiyalarini tuzib chiqdilar.

1994-yil voqeasi

90-yillar boshida, Rover Groupning bosh kompaniyasi bo'lgan «British Aerospace» boshqa kompaniyatar portfelida Rover o'rnini ko'rib chiqishni boshladi. Qurollar va samolyotlar ishlab chiqarish bo'yicha xalqaro kompaniya bo'lgan «BA» «Eurofighter» loyiha-sida stragegik qiziqishlariga ega edi. Bu yerda BANing 70-yillarda bosh vazir Margaret Tetcher tazyiqi ostida Roverning xususiy mulki bo'lganligi ham hisobga olindi. Honda kompaniyasi bular haqida bilmagan edi.

1994-yil 31-yanvarda BA kompaniyasi Rover Groupning mashina ishlab chiqaruvchi nemis kompaniyasi – BMW ga 800 mln. f.st ga sotuvi haqida ma'lum qildi. Honda sotuv haqidagi bu xabarni matbuotdan bilganida bundan juda g'azablandi.

Roverning yangi egasi bo'lgan BMW kompaniyasi aniq tushuntirish berdiki, u Buyuk Britaniyadagi ishlab chiqarish zavodini saqlashni niyat qiladi, lekin Honda kompaniyasi bilan alyansni qo'llashi ehtimolidan uzoq bo'ladi. 1994-yil 24-fevralida Honda Rover Group kapitalidagi 20 % aksiyasini sotganini e'lon qiladi.

Savol va topshiriqlar

1. 1950–1960-yillarda ro'y bergan ko'p sonli qo'shilishlar va buning oqibatida BL Groupning vujudga kelishidan mazmun nima deb o'ylaysiz?

2. Rover Group Honda bilan ittifoqchiligidan qanday manfaat ko'rdi? Hondachi?

3. Sizningcha, Land-Rover Discovery Yaponiyaga Rover firmasining mahsuloti emas, balki Honda sifatida sotuvga taklif qilindi?

4. Alyandsa ishtirok etishdan ikkala kompaniya qanday yutuq (muvaffaqiyat)ga erishganligini aniqlang.

5. «Tashqi o'sishni tartibga solish» jumlasini izohlab berib, misollar bilan fikringizni to'ldiring.

4. Dansk tyggegummi fabrik

A/S

Dansk Tyggegummi Fabrik A/S (DTP, *The Danish Chewing Gum Factory Ltd*) – dunyo bo'yicha filiallariga ega bo'lgan oilaviy kompaniyadir. 1996-yilda uning yillik oboroti 1,7 mlrd. daniya kronini tashkil etdi (170 mln. funt sterling atrofida), 97 % mahsuloti chet elga sotildi. O'sha paytda Daniyadagi Veyle shahridagi asosiy kompaniyaning 2000 kishilik ishchisi bor edi. Bir necha strategik alyanslarda qatnashgan 15 ta davlatda savdo vakillik idoralariga va Zimbabveda

qo‘shimcha ishlab chiqarish korxonasiga ega edi. Kompaniya Sharqiy Yevropa bozorlarida asosiy yetakchilik rolini bajardi, uning yirik bozorlari Rossiyada edi. «DTP» saqich qadoqlangansi bo‘yicha rus zavodini ochdi, kompaniyaning omadli faoliyati bilan bog‘liqlikda Rossiya investitsiyasini o‘stirdi. 1998-yilda Novgorodda 300 kishilik shtat bilan ishlab chiqarish zavodi ochiladi.

Asosiy brendfar

Kompaniyaning asosiy xalqaro brendlari quyida-gilar:

- Stimorol
- Dirol (tishingizni ertadan kechgacha himoya qiladi) 15-yoshdan 25-yoshgacha bo‘lgan iste’molchilar uchun.
- Fertin V6 Dental (yoshlar va kattalar uchun); Fertin Flowercette – ftor bilan; Fertin Vitamin C – bolalar va kattalar uchun; Fertin Nicotinel va Fertin.

Kompaniya tarixi

Kompaniya 1915-yilda daniyalik korxonaga egasi Holger Serensen tomonidan tashkil topgan. Dastlab u sifatli konditor mahsulotlarini ishlab chiqarish bilan shug‘ullanar edi. Firma tovarlari obro‘si asosan, Yutlandiya yarimoroli va Funen orolida, ikkinchidan hajmi bo‘yicha Daniya orolida yuksaldi.

Holger Serensen doimo yangi ishlab chiqarish g‘oyalarini topishga harakat qiladi va London ko‘rgazmasida u saqich ishlab chiqarish g‘oyasini topadi. U saqich ishlab chiqarish retseptini sotib oladi va Daniyaga qaytib, yangi mahsulotni tajribasini boshlaydi. 1927-yil yanvar oyida «Vejle Chyuving Gum» kompaniyasi Daniya bozoriga «ega» edi.

Tez orada yangi mahsulotni G‘arbiy Daniyada keng sotilishga erishdi. 1930-yil milliy bozor ishlab chiqarish maydo-

ning kengayishini talab qildi. Ular sotib olingan edi va ularga yangi jihozlarni joylashtirdi. Serensen, kompaniya keng chakana aloqaga kirish imkonini bergan Daniya poytaxti Kopengagenda o'z tovarini sotishni boshladi.

Aynan 1939-yilda birinchi marta Dandy brendining inglizcha nomi ishlatila boshlandi. Bu nom haligacha kompaniya belgisi uchun milliy bozorda ishlatiladi. Ikkinchi jahon urushida Daniya nemis jangchilari tomonidan bosib olindi. Kartochka sistemasini kiritish bilan bog'liqlikda hamda boshqa yangi mahsulotning chegarali rivoji va taraqqiyoti to'xtatilgan edi. Urushdan keyin «Dandy» uchun xomashyo yetishmasligi asosiy muammoga aylandi va u ichki bozorda o'zini tiklab olish uchun kurashdi. Biroq Daniyaning «Qizil-hoj» tashkiloti bilan qo'shma tashkii etilgan promoushn-kompaniya yordam berdi – «Qizil-hoj» 2 mm. Dandy ustanovkasini ishlab chiqarishni moliyalashtirish uchun savdo vazirligidan grantni qo'lga kiritdi. Bu tashkilotning moliyalashtirilishi uchun oldindan belgilangan birinchi yordam edi. Bu esa Dotgan bozorida o'z brendini tiklash uchun yordam berdi.

1946-yilda kompaniya yagona Dotgan shahari va taniqli chet elliklar va chegaraviy havo aloqasiga ega bo'lgan Daniya poytaxti Kopengagenda o'zining eksport bo'limini ochdi. Eksport departamenti keyinchalik Yutlandiyaga ko'chirildi.

1990-yillar mobaynida tashkilot strukturasi jihatidan ko'pgina mamlakatlarda ishlab chiqarishning o'sishiga imkon yaratgan transmilliy kompaniyaga aylandi. Hozirgi paytda kompaniya – Daniyada asos (baza) yaratmoqda.

Marketing

«DTP» har holda samarali marketing texnologiyalaridan foydalanishga uringan tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, saqichlar sotuvining 90 %i impulsiv holda sodir bo'ladi, shu bois ushbu

sektordagi kompaniyalar o'z brendisi haqida qanday qilib iste'molchilar xotirasida uzoq vaqt saqlash muhimligini bildilar. O'zining tarixi davomida saqich ishlab chiqarish sohasida eng innovatsion kompaniyardan biri bo'lgan. II jahon urushidan oldin savdo avtomatlarining mashhurligi oshdi va 1929-yilda DTP yirik shaharlar markazlarida o'zining xususiy avtomatlarini o'rnatishga erishdi.

50-yillarda kompaniya o'z tovarlarining reklamasi uchun komik vkladishlardan foydalandi. Bir qancha vkladishlarga brend identifikatsiyasini qo'llab-quvvatlash uchun «Dandy» qahramonlaridan birining rasmi chizilgandi. Televideniyeda sifatli reklama ishlab chiqarishda keng foydalanishiga qadar, ko'pgina ishlab chiqaruvchi kompaniyalar o'z mahsulotlarini kinemotografiya orqali reklama qilganlar. «DTF» ning kinosidagi birinchi reklamasi 1952-yilda berilgan. Reklamani esda qolarli qilish uchun syomkaga bir necha komik va maftunkor taniqli daniyalik qizlar taklif etilgan edi. Birinchi reklama kompaniya muvaffaqiyatidan keyin firma o'z mahsuloti reklamasi doimiy xarakteristikasi sifatida pechat-reklamadan, kalendarlarda, o'yin kartalarining orqa tomonlariga taniqli kishilarning rasmidan foydalandi.

Taniqli kishilar rasmi tushurilgan o'yin kartalari Birlashgan Qirollikda juda mashhur bo'lib chiqdi. Bu ortiqcha shart-takilik matbuotda muhokama qilindi. Parlament a'zolari uni taqiqlashga harakat qildilar. Iste'molchilar diqqatini tortish uchun 1952-yilda Dandy fotosnimkalar kolleksiyasini chiqardi. Xelsinkiyadagi birinchi olimpiadaga bag'ishlangan serial uchun boshqalari (60–70-yillar) barcha davlatlarning bayroqlari va hayvonlar, pop yulduzlar fotografiyasi bilan ketma-ket chiqishdi.

Skandinaviyada omadli bo'lib chiqqan obrazlardan biri kutilmaganda Buyuk Britaniyada qarshilikka uchradi. Bu Kindi Den nomidagi komiklar nomi edi. 1996-yil sport, musiqa va

boshqa tadbirlarga homiylik sifatida marketing instrumentlari va butun boshli vositalar qatoridan foydalandi.

Kompaniya odatiy reklama vositalari (televideniye, jumal, kino, ko'cha e'loni) bilan birga bir qator iste'molchilar **promoushn** kompaniyalaridan foydalandi hamda «Rossiya ob-havosi»ning homiyi bo'ldi. Kompaniya Internetda reklama bilan shug'ullangan birinchi Daniya kompaniyalaridan biri bo'ldi (www.Stimorol.com). 1996-yili uchun yillik hisobot ko'rsatadiki, Stimorol, brendlari merketingi, Dirol va V6 prioritet yo'nalishida bo'lishi kerak. Bu funkcionallik va brendning xayotiy sikliga zarba beradigan to'g'ridan-to'g'ri zarba marketingda yangi qiziqarli tashabbus yordamida amalga oshirilishi va faoliyatni qo'llab-quvvatlagan bo'lishi kerak.

Yangi tovarlar va bozorlar

50-yillarda Stimorolning yangi brendi halqum uchun foydali retsepi ostida ishlab chiqildi. DTFning o'z savdo bozorini mustahkamlashi uchun kompaniyaning ishlab chiqarish portfelini kengaytirish maqsadi bor edi. Ammo 1956-yilda «Stimorol» ni oddiy saqich sifatida sotish qarori qabul qilindi va u kompaniyaning eng muvaffaqiyatli tovarlaridan biriga aylandi. Bu flagman brendining harakati uchun keng reklama kompaniyasini o'tqazish hal qilingan, shu maqsadlar bilan Yevropa ekranlarida barcha yevropa tillariga tarjima qilingan reklama filmlari chiqarilgan edi.

1959-yilda golland biznesmeni Klaas Kampius «**Dandy**»ga «**Stimorol**»ni chekuvchilar uchun tovarlarni birga sotish taklifi bilan murojaat qildi. Unung taktikasida individual savdo nuqtalaridan foydalanish va ularni sotishi mumkin bo'lgan tovarlar bilan ta'minlash g'oyalari bor edi. Natijada, Daniyaga chegara-dosh bo'lgan Gollandiya «Stimorol» uchun yirik bozorga aylandi. Niderlandiyadagi muvaffaqiyat keigusi eksportda o'z

samarasini berdi.

1966-yil 9-martda Erik Bager Serensen (kompaniya asoschisining o'g'li, kompaniya general-direktori) Bog'dodda «Dandy» brendisini sotish va ishlab chiqarish bo'yicha «Neyshenl Konfekshineri Produkt Ko» bilan shartnomaga imzo chekdi. Bu «Dandy» firmasining birinchi litsenziyalangan zavodining boshlanishi edi.

1969-yilda Iroq bilan hamkorlikdan keyin Nigeriya kompaniyalari bilan ikkinchi litsenzion kelishuv vujudga keldi. Keyin Turkiyada litsenziyalangan kompaniya ochildi. Shundan keyin bu kelishuv maqsadlariga erishganday, korxonalar o'z faoliyatini to'xtatdi. Qo'shma korxonalar Zimbabve va Avstraliyada ham ochildi. Ayni vaqtda Zimbabvedagi kompaniya ishlashni davom ettiradi.

1959-yildan 60-yillar o'rtalarigacha «Dandy», «Sugar-free» nomi ostida shakarsiz saqichlarni bozorga chiqaradi. Mahsulot muvaffaqiyatli chiqmadi. Xuddi shunda «Dandy» bozorga shakarsiz yangi tovar chi-qardi. 1968-yilda «Caroxin» raqobatchisi sifatida «Dirol» paydo bo'ldi, lekin birinchi fursatlardayoq bozorda katta ulushni egallash uchun kurashda unga omad kulib boqmasdi. 1970-yilda «Dirol» yana bozorga qaytdi, uning ustanovkasi juda katta o'lchamda edi, u 20 ta saqich plastinkasini o'z ichiga oladi. Berilgan format ko'proq mashhur bo'lib chiqdi va mahsulot tez orada bozorning 15 %ini band qildi.

«Dirol»ning – muvaffaqiyati «DTF»ni maxsus sohada yaratish uchun qo'shimcha imkoniyatlarni tadqiq qilishga undadi: Bu maqsad bilan 1978-yilda kompaniya Shvetsiyada «Fertin Labarotirizm»ni ochdi. Ushbu talabnoma saqich tarkibida klinik aktiv invedentlarni o'z ichiga otgan texnik va meditsina aspektlarini tadqiq qilishga imkon berdi. «Fertin» nomi yangi tovarlar assortimenti nomlanishining asosi sifatida foydalanildi.

«DTP» firmasinig tovarlari yangi bozorlarni zabt etishda davom etdi. 1998-yilning iyul oyida Nyu-Yorkdagi «Fensi Food Feyd» yarmarkasida kompaniya mahsuloti – V6 saqichi «Volvin» aptekasi tarmog‘i (2500 ta savdo nuqtasiga ega) va «Target» univermaglar tarmog‘i (900 ta savdo nuqtasiga ega) bilan shartnoma tuzdi.

«DTP» Rossiyada

1991-yil SSSR parchalanishiga qadar DTP davlat savdo tashkilotlari bilan savdo aloqalari o‘rnatgan edi. SSSR parchalanishi natijasida DTP distribyutsion kanallaridan mahrum bo‘ldi. Kompaniya o‘z aloqalarini Rossiyada Daniya eksportyori «Jan International AIS» orqali tikladi.

DTPning keyingi vazifasi shu paytda bu bozorga kirishga intilayotgan g‘arbiy saqich ishlab chiqaruvchilardan Rossiya bozorini himoya qilish edi. 1991-yilda «Wrigleys» Rossiyada o‘zining an’anaviy tovarini eksport qilishni boshladi.

Biroq «DTP», «Wrigleys» bilan raqobat janggida Amerikaga televizion reklama: «o‘z tovar sifatini oshirishga shiddat berish va bir vaqtda ajoyib tish aktiv formulasini ta’kidlash» stilidan foydalanish orqali yengib chiqdi.

1993-yilda «DTP», «Jan International Ais» bilan o‘z shartnomasini to‘xtatdi va 1994-yilda Moskvada o‘zining savdo bo‘limini yaratdi. Kompaniya milliy sistemadan regional (hududiy) disributsiya sistemasiga (Rossiyada) o‘tdi, DTP ichida yangi – biznes-bo‘linish «Rushshan Brands Divijn (Russian Brends Division)» tashkil etildi. 3996-yilda Novgorodda qadoqlangan ishlab chiqarish bo‘yicha zavod ochildi. Daniyadan kompaniya mahsuloti bo‘lgan «Optam» keltirildi va keyin Rossiya bozori uchun belgilangan tartibda «Dandy»ning an’anaviy paketlarida qadoqlangan qilindi. Novgorod shahri-ning ydsh progressiv gubernatori Mixail Prusak inves-titsiyani

jalb etish uchun kurashadigan Sankt-Peterburg bilan qattiq raqobat jangida Novgorodda chet el investitsiyalarini jalb etish siyosatini o'tkazdi. «Stimorol»ning zabt etilishi Prusakning muhim g'alabasi edi.

«DTF»ning Rossiyadagi muvaffaqiyati Daniya Investitsion fondining moliyaviy ko'magida Sharqiy Yevropa va Yevropa taraqqiyot va tiklanish banki uchun Novgorodda ishlab chiqarish zavodini qurish g'oyasini yetakladi. DTP reklama yordamida o'z tovariga qizi-qishni intilishni davom ettirdi.

U yoshlarni jalb etish maqsadida tavakkal karerka reklama qilish uchun stilidan foydalandi va bu «WRIGLEYS» reklamasiga qaraganda kutilgandan ham ajoyib bo'lib chiqdi. Bir kuzatuvchi ta'kidladiki, «WRIGLEYS» reklamasida kamroq ta'sirli, demak, u ko'pchilik Rossiya o'smirlarining hayot mazmuniga to'g'ri kelmagan. Stimorol reklamasida ko'proq omadli, chunki u doim ekzotik va unda sujet bor.

Kompaniyaning boshqa faoliyati

«Dandy» fondiga 1984-yilda asos solingan. Har 2-yilda gigiyena, diabet doirasida meditsina tadqiqotlari bilan bog'liq ilmiy faoliyatini qo'llab-quvvatlash maqsadida grantlar ajratadi. 1992-yilda kompaniya Daniya, Shvetsiya, Germaniya va Shveysariyadagi asosiy va qiz kompaniyalarida yuqori sifatning menejmentini e'tirof etish sifatida 159 9001 sifat befigisiga ega bo'ldi. 1936-yilda kompaniya o'z «Dandy Inspiratorium» muzeyini ochdi. Muzey kompaniyaning 1915-yildan 1972-yillargacha bo'lgan tarixi haqida so'zlaydi. Shu yillarda kompaniya personalining o'qitishning yangi dasturini tashkil qildi.

OMMAVIY AXBOROT VOSITALARI UCHUN BAYONOT

1-ilova

**Dandy 120 ishchini bo'shatadi.
Ruslar saqichni sotib olishmaydi.
Daniya, 30-sentabr, 1998-yil**

Saqich ishlab chiqarish bo'yicha kompaniya, Veyle (Daniya)da joylashgan fabrika, 120 kishini ishdan bo'shatadi, shunday ekan Rossiyada saqich sotuvi eng past kritik bahoga boradi. Ishlab chiqarish va marketing bo'limi zarar ko'rsada, biroq marketing va sotuv bo'limi o'sha tarkibini saqlab qoladi. Rossiya yillik oboroti 500 mln. Daniya kronasiga teng bo'lgan Dandyning eng yirik eksport bozorlaridan biri hisoblanadi.

Biroq Rossiyada iqtisodiy krizis, shu jumladan, saqich savdosida ham krizis ro'y beradi. Qandaydir vaqt ichida «Dandy Korporation» ahvolining yaxshilanishidan umid qilib «nima bo'lishini kutish kerak» pozitsiyasida turadi. Biroq krizis uzoqqa cho'zilmaydi va buning natijasi daniyalik ishlab chiqaruvchilar faoliya-tida ko'rina boshlanadi. Yil boshlanishida kompaniya Rossiyada fabrika qurulishini boshlaydi, u loyiha bahosi 666 mln. Daniya kronasida baholanadi.

Agar hammasi yaxshi ketsa, Novgoroddagi fabrika 1999-yilda qurib tugallanadi. U Rossiya bozorlari hamda sobiq ittifoq respublikalari bozorini saqich bilan ta'minlaydi. Fabrikada 300 kishi atrofida ishchi ishlaydi. Hozirgi vaqtda «Dandy»da 2000 kishi atrofida ishchi ishlaydi va yarmisi Daniya chegarasidan tashqarisida.

2-ilova

Kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi

- Stimorol Chewing Gum A/S.

«Stimorol Chewing Gum A/S» – DTP ichida eng yirik biznes bo‘lim.

«Stimorol Cheving Gam A/S» – xususiy savdo qiz kompaniyalari yoki mahalliy destribyutlari orqali Uzoq Sharq va Yevropa bozorlarida «Stimorol» va boshqa brendlarni chiqarish (olib chiqish) bilan shug‘ullanadi. 30 yildan ko‘proq vaqt ichida «Stimorol» brendi ko‘pgina davlatlarda yoshlar o‘rtasida mashhur saqich bo‘lib keldi.

Sifat – mahsulot sifatiga munosabatda Stimprol uchun kalit g‘oyadir va barcha marketing aspektlariday mahsulot taraqqiyoti, progressiv texnologiya va iste‘molchilar talabini maksimal qondirilishi maqsadida sinchkov marketing tahlildan foydalanishni o‘z ichiga oladi.

- Dandy Chewing Gum A/S.

Bu kompaniya uchun g‘oyaning bahosi to‘g‘ridan-to‘g‘ri vaqt talabiga bog‘liq. Kompaniyamiz mahsuloti bozorga o‘z kompaniyamiz brendi ostida yoki savdo tashkilotlarining xususiy brendlari ostida chiqadi. Mahsulot portfeli o‘z ichiga shunday jahonga mashhur brendlar: «Dandy», «Dandy Layt», «Klep» va shu bilan birgalikda Yevropa va uning chegara orti bozorlaridagi «Stimorol» sotuvi kabilarni oladi. Sotuv xususiy savdo va qiz kompaniyalar va tayyorlangan distributerlar sistemasi orqali amalga oshiriladi. Mahsulot Zimbabvedagi qo‘shimcha korxonada va Daniyada ishlab chiqariladi. Shunday yo‘l orqali biz qo‘shimcha korxonalar menejmenti va rivojlanishi bilan shug‘ullanamiz.

«The Russian Brands Division» – (Rashshan Brends Divijn) – RBD. Ushbu biznes bo‘lim «Dandy Group»dagi eng kenja (yosh) hisoblanadi. «RBD» Dandy uchun eng muhim masalalardan hisoblangan Rossiya bozorida kompaniya brendining sotuvi va marketingiga javob beradi. Milliy televizion kanallarda g‘oyat intensiv reklamadan foydalanish orqari «RBD» iste‘molchilarning 170 mln. miqdori Stimorol, Dirol,

V6 ni brendlar borligini bilishga erishdilar. Sotuv va marketing esa barcha 12 soatli mintaqalarda «Dandy Group» kompaniyasi mahsulotlari sotuvini ta'minlaydigan ko'pgina distributerlar bilan doimiy aloqada bo'lgan Moskvadagi bosh kompaniya RBD tomonidan tashkil etiladi.

Fertin A/S

Dansk Tyggegummi Fabrik A/S kompaniyasida tibbiy saqichlar sotuvi va marketing, muvaffaqiyatli ishlanmalar bilan shug'ullanadigan Fertin A/S bo'limi mavjud. Fertin A/S kompaniyasi («Gruud Menifekchering Prektik») «GMP»ga muvofiq harakat qiladi va Daniya Sog'liqni Saqlash Vazirligida ma'qullangan. Fertin A/S yana dori ishlab chiqaruvchilar uyushmasi Mefaga ham a'zodir.

Fertin A/S «Stimorol Chewing Gum A/S» ichidagi savdo qiz kompaniyasi orqali hamda xususiy distributerlar tomonidan sotiladigan V6 kabi brendlar ishlab chiqaradi. Kompaniya yana bundan tashqari, dori preparatlari ishlab chiqaruvchi boshqa tarmoq kompaniyalari uchun o'z markasi bilan mahsulot ishlab chiqaradi. Fertin A/S barcha zaruriy hujjatlarga javobgar yangi ishlanmalar bilan shug'ullanadigan o'zining bo'limiga ega. Daniya formatsevtika kolleji, stomatologik oliy o'quv yurtlari va mediklar tomonidan o'tkazilgan klinik tekshiruvlar va tajribalar metabolizmning yuqori darajasi uchun dori, bolalar uchun dorilarni qo'llash afzalliklarini isbotladi.

3-ilova

DTFning ishlab chiqaruv va sotuvi

Asosiy ishlab chiqarish.

Asosiy ishlab chiqarish Veyleda (Daniya) joylashgan bo'lib, bir kunda 7 tn saqich ishlab chiqarish qobiliyatiga ega.

Savdo filiallari:

- Daniya;
- Shvetsiya;
- Gollandiya;
- Belgiya;
- Sloveniya;
- Serbiya;
- Belarus;
- Ukraina;
- Litva;
- Qozog‘iston;
- Shveysariya;
- Rossiya;
- Xorvatiya.

Strategik alyanslar:

- Craft Jacobs Suchard (Fransiya);
- Freia Marabou A/S (Shetsiya);
- Lone Folienprint GMBH (Germaniya);
- Smithkline Beecham (Buyuk Britaniya);
- Ciba-Ceigy/Novatis (Shvetsariya).

Qo‘shma korxonalar:

- Zimbabveda.

4-ilova

**Iste‘molchilar xulqi va mahsulot ishlab chiqarish
haqida ma‘lumotnoma (bayonot)**

DTF tovarlarini yoshlar va kattalar uchun tovarlarga bo‘lishimiz mumkin. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, butun bir saqich xaridining 90 %i impulsiv holda sodir bo‘ladi, buning uchun «Dandy» magazinlar uchun olingan oldindan belgilangan xususiy savdo stendlarini qayta ishlaydi.

DTF kompaniyasining maqsadlari haqida ma'lumotnoma:

Qara, xaridor qanday kulyapti, bu bizning saqichimiz tufayli, kompaniya maqsadi – kishilar iste'molini qondirish, og'zida ozuqadan xushta'm ta'mini his qiladimi?

«Dandy»ning Strategik modeli.

Mahsulot sifati – «Dandy» uchun eng birinchi asosiy kalit so'z bo'lsa, saqichdagi sifat-asosiy element va bu kompaniyaning butun strategiyasining o'zagi va asosi bo'lib xizmat qiladi.

Iste'molchilar Dandy tovarlarini ular savdo nuqtalarida to'g'ri pozitsiyalangan va to'g'ri sotilgandagina sotib oladilar. Bundan tashqari, iste'molchilar mahsulotni bilishi va uni sevishi kerak. Bunga butun boshli yo'nalishdagi harakatlar hisobi uchun erishiladi. Biz «Dandy» kompaniyasida iste'molchilarni kutish va talablarni qondirish uchun ishlaymiz. Bizning strategik modelimizdagi asosiy narsa va bizning barcha harakatlari shunga bo'ysunadi.

Savol va topshiriqlar

- 1. «Korxonaning menejrlari tomonidan sotib olinishi» degan jumlagacha siz qanday izoh bera olasiz?**
- 2. Korporatsiya tomonidan foydalanilayotgan o'sish mexanizmini aniqlang.**
- 3. Nima uchun birinchi holatda kompaniya chet elda qo'shma korxonaga ochdi, keyingi holatda esa kompaniyani investitsiyaladi?**
- 4. Kompaniya strategiyasiga xalqaro rahbariyatining ta'siri qanchalik bo'lganligini muhokama qiling.**

X. INSON RESURSLARI VA MADANIYATI

Har qanday tashkilotning asosi va asosiy boyligi insonlar hisoblanadi. Bir vaqtlari mashina, avtomat va robot insonni siqib chiqaradi va texnika inson ustidan hukmronlik qiladi deb sanalar edi. To'g'ri, ko'pgina texnologik va boshqaruv jarayonlarida mashina odamning o'rnini egallab olgan bo'lsa-da, insonning tashkilotdagi roli va ahamiyati kamaymadi, balki oshdi. Bunda odam tashkilotning eng qimmat va hal qiluvchi «resurs»iga aylandi. Tashkilot hayotiga ishchi-xizmat-hining garmonik va samarali kirishini ta'minlash Strategik boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri bo'lib hisoblanadi.

Strategik boshqaruvni amalga oshirishda inson boshlang'ich nuqta bo'lib hisoblanar ekan, demak, xodimlar bilan ishlash strategiyasi kishilarning shaxsiy xususiyatlari, uning shaxsiy xarakteristika (tavsif)laridan kelib chiqishi lozim. Strategik boshqaruv uchun xodimlar umuman yo'q, faqat har xil xarakterli aniq odamlar bor xolos. Odamlar bo'yi, og'irligi, yoshi, ma'lumoti, tilli bo'yicha har xil bo'lishadi, undan tashqari ular bir xil gapni, harakatni har xil tushunadilar, har xil ta'sir ko'rsatadilar. Bu xilma-xillik insonni inson ekanligidan, mashina-robot emasligidan dalolat berib, tashkilotni boshqarishda salbiy va ijobiy qiyinchiliklar, ixtiloflar va to'qnashuvlar kelib chiqishiga sabab bo'ladi.

Tashkilotga lozim bo'lgan iqlimni yaratish bilan bir qatorda tashkilot rahbarlari uchun muhim vazifalardan biri strategiyani bajarish bosqichida tashkilot resurslarini shakl-

lantirish va ishga solish hamda inson salohiyatini strategiyani ro'yobga chiqishiga yo'naltirishdir.

Strategik reja doimo emas, balki ba'zi hollarda o'zgarishlar kiritilishga muhtoj, chunki rejadani tashqari paydo bo'lib qolgan tashqi muhit ta'siri firma faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin, Strategik o'zgarishlar, agarda ular to'g'ri o'tkazilayotgan bo'lsa, sistemali xarakterga ega bo'lib, kuchiga nisbatan tashkilotning barcha tomonlariga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Strategik o'zgarishlarni o'tkazish chog'ida asosiy bo'lib, tashkilotning ikki bo'lak (qismini) aytib o'tish kerak, birinchi bo'lak – tashkiliy tuzilma, ikkinchi bo'lak – tashkiliy madaniyat.

Strategiyani bajarish jarayoni nuqtayi nazari bo'yicha tashkiliy tuzilma tahlili quyidagi ikki savolga javob izlashga qaratilgan:

Birinchi – mavjud bo'lgan tashkiliy tuzilma qanday miqdorda tanlab olingan strategiyani amalga oshirishga yoki to'siqinlik qilishga qodir?

Ikkinchi – strategiyani amalga oshirish jarayonida belgilangan masalalarni yechish tashkilot strukturasi qaysi pog'onasida ko'rilishi va qaror qabul qilinishi lozim?

Bozor iqtisodiyotida o'z o'rniga ega bo'lgan yoki o'z o'rnini uchun kurashayotgan bozor subyektlari – firmalarda tashkiliy tuzilmaning to'rt turi mavjud:

1. Elementar tashkiliy tuzilma ikki pog'onali bo'lishini aks ettirib, nisbatan kichik tashkilotlarda mavjud bo'ladi. Elementar tashkiliy tuzilma uchun xarakterli tomonlar: tez qarorlar qabul qilish, tashqi muhitda o'zgarishlarga tezlikda reaksiya qilish, xizmatchilar faoliyatini nazorat qilishning soddaligi. Bular tashkilotning ustunliklari deb qaralishi mumkin. Shu bilan bu tuzilma rahbar voluntirizmi (yakka hokimligi) uchun katta imkoniyatlar beradi, bu rahbarning

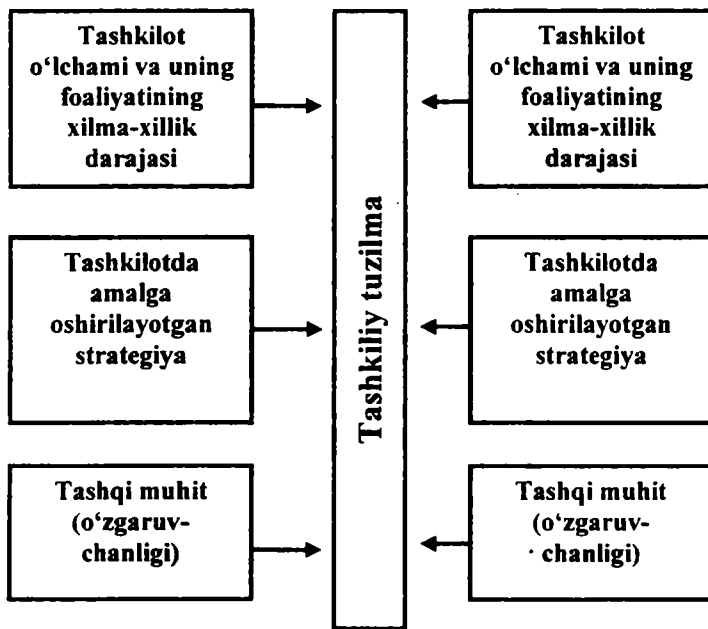
kelajagi uchun yetarli e'tibor bermasligi va o'z diqqatini joriy, kundalik ishlarga qaratishiga sabab bo'ladi. Bular ushbu tuzilmaning kamchiliklari deb qaralishi mumkin.

2. Funktsional tashkiliy tuzilma mehnat taqsimlangan va ixtisoslashgan (специализация) joyda tashkil topadi. Marketing, ishlab chiqarish yoki moliyaviy kabi alohida funksialar tashkiliy ustunlikni o'z zimmasiga olganda, tashkilotda pog'ona-pog'ona bo'ysunish aloqalari asosida ushbu tashkiliy struktura mavjud bo'ladi. Afzalliklari: 1) yuqori rahbariyatning diqqat e'tibori strategik masalalarga qaratildi; 2) ixtisoslashuv hisobiga yuqori samaraga erishish uchun sharoitlar yaratadi. Kamchiliklari: 1) funktsionallararo ixtiloflar (to'qnashuv)larni keltirib chiqaradi; 2) funktsionallararo koordinatsiyani muvofiq-lashtirishni qiyinlashtiradi.

3. Divizional tashkiliy tuzilma o'z holatiga ko'ra nisbatan alohida va o'z faoliyatini amalga oshirishda ba'zi bir huquqlarga ega bo'lgan tuzilmaviy bo'linmalar – bo'limlari mavjud bo'lgan tashkilotlarda mavjud bo'ladi. Bu bo'limlarning rahbarlari o'zi rahbarlik qilayotgan bo'lim uchun strategiya ishlab chiqish va uni amalga oshirish huquqiga ega, u bevosita tashkilotning yuqori rahbariyatiga bo'ysunadi. Afzalliklari: 1) tashqi muhit sharoitida tashkilotning moslashuvi va elastikligi (гибкость) qobiliyatini oshiradi, chunki ba'zi bir huquqlar bo'limlar ixtiyoriga berilgan; 2) bu tuzilmada yuqori rahbariyat joriy (kundalik) tashvish-masalalarini yechishdan butunlayiga ozod etilgan, u faqat strategik holatlar bo'yicha shug'ullanadi. Kamchiliklari: tashkilotning alohida mustaqil bo'limlarining strategik masalalari to'g'ri kelmasligi imkoniyati borligi, umum-tashkilot resurslar va xarajatlarni avtonom bo'limlar o'rtasida taqsimlashning qiyinligi.

4. Biznesning strategik birligi bazasidagi tashkiliy tuzilma tashkilotda nisbatan bir-biriga yaqin faoliyat turlari bilan shug'ullanuvchi ko'pchilik mustaqil bo'limlar (tashkilotlar)

mavjud bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Bu hollarda mustaqil bo'linmalarning faoliyatlarini muvofiqlashtirib (координация) turish uchun bo'limlar va yuqori rahbariyat o'rtasida maxsus boshqaruv organlari (ko'pincha vitse-prezidentlar) tuziladi hamda unga biznesning strategik birligi statusi beriladi. Afzalliklari: o'xshash faoliyat bilan shug'ullanayotgan avto-nom bo'limlar faoliyatini koordinatsiya (muvofiqlashtirib) turish imkoniyatini ta'minlaydi. Kamchiliklari: tashkilotda boshqaruv ierarxiyasida yana bitta pog'ona (bo'g'in) tuziladi. Bu esa avtonom bo'limlar rahbarlari va biznesning strategik birligi rahbarlari o'rtasidagi vakolatlar bo'yicha turli xil ixtiloflar (to'qnashuvlar)ni chiqarishi mumkin. Tashkiliy tuzilmaning u yoki bu turini tanlash bir necha hal qiluvchi faktorlarga bog'liqdir. Ulardan eng ahamiyatlilari quyidagilardir:



5-rasm. Tashkiliy tuzilma tanlashga ta'sir etuvchi faktorlar.

Agarda, tashkiliy tuzilma bo'linmalar va bo'limlar o'rtasidagi tashkiliy chegaralami o'rnatib, ular orasidagi o'zaro rasmiy bog'liqliklarni belgilab tashkilotning «skelet-umurtqasi vazifasini bajarsa, tashkilot a'zolari harakatlarini yo'naltiradigan ko'rinmas richaglarni o'rnatuvchi, ya'ni tashkilotning «qalbi» bo'lib tashkiliy madaniyat hisoblanadi. Tashkiliy madaniyat quyidagi olti tashkil etuvchilardan iborat:

– tashkilotning mavjudligi mazmunini belgilaydigan falsafasi, xizmatchilar va mijozlarga munosabat;

– tashkilot boyligi;

– tashkilot xizmatchilari o'rtasida taqsimlanadigan va tashkilotda o'zaro munosabatlar prinsipini belgilaydigan me'yorlar;

– tashkilotdagi qoidalar;

– tashkilotdagi muhit (klimat), tashkilot a'zolari, tashqi shaxslar bilan o'zaro hamkorligi qanday?

– tashkilotda o'tkaziladigan marosimlarda aytiladigan xulqiyritoralar, aytmalar, belgilar va hokazo.

Tashkiliy madaniyatning shakllanishi va o'zgarishi ko'pgina faktorlarning ta'siri asosida ro'y beradi. Tashkiliy madaniyat sohasi bo'yicha ko'zga ko'ringan mutaxassislardan biri Edgar Sheyn ta'rificha, tashkiliy madaniyatning shakllanishini belgilaydigan beshta birinchi va beshta ikkinchi darajali faktorlar mavjud:

Birinchi darajali faktorlarga quyidagilar kiradi:

1. Yuqori rahbariyatning e'tiborini jamlash nuqtasi.

Tashkilot uchun muhim ahamiyatligi to'g'risida ko'p gapiriladigan va rahbariyatning diqqat e'tiborida turgan muammolar asta-sekin xizmatchilar e'tiborini jalb qiladi.

2. Tashkilotda ro'y beradigan kritik hodisalarqa rahbariyatning reaksiyasi. Ma'lumki, tashkilotda kritik hodisalar uchragan holda, uning xizmatchilari notinchlik tuyg'ularini boshdan kechiradilar. Shuning uchun bu kritik hodisalarni bartaraf etishda rahbariyat qanday yo'l tutsa, nimalarga e'tibor

kuchaytirilishi tashkilot a'zolarining tashkilotga sig'inishi, boyliklarni saqlash alomatlarini kuchaytirishi yoki aksini belgilab oladi.

3. Mehnatga munosabat va rahbarlik xulqi stili. Tashkilotda rahbariyatning o'rni katta bo'lganligi uchun ham xizmatchilarning e'tibori ularga qaratilgan bo'ladi, ularning xulqi, mehnatga munosabati tashkilot xulqi uchun etalon xarakterini olishi mumkin. Tashkilot ishlovchilari aqlan (tushunib va noaqlan (tushunmay) o'z harakatlarini rahbariyatning ish ritmiga moslashtiradi, o'z vazifasiga rahbariyat xulqi bo'yicha yondoshadi.

4. Xizmatchilarni taqdirlashning (rag'batlantirish) kriterial bazasi. Qanaqa va qaysi kriteriyalar (nima uchun rag'batlantirish yoki jazolash, nima yaxshi-yu, nima yomon) bo'yicha xizmatchilarni taqdirlash tashkiliy madaniyatning shakllanishiga katta ta'sir o'tkazadi.

5. Tashkilotda tanlash, tayinlash, lavozimidan ko'tarish va bo'shatish kriterial bazasi. Taqdirlash holatida bo'lgani kabi, rahbariyat tomonidan foydalaniladigan ishga tanlash, xizmatchilarni lavozimidan ko'tarish va bo'shatish kriteriyalari hamda qanday boyliklar xizmatchilar tomonidan qadrlanishi tashkiliy madaniyatning shakllanishida sezilarli o'rinni egallaydi.

E.Sheyn konsepsiyasi bo'yicha quyidagi faktorlar ikkilamchi (ikkinchi darajali) faktorlar guruhiga kiritiladi:

1. Tashkiliy strukturasi. Tashkilot qanday tuzilganligi, alohida xizmatchilar va bo'limlar o'rtasida funksiyalar va vazifalar qanday taqsimlanganligi tashkilot a'zolari o'rtasida rahbariyatga ishonch va rahbariyatning ishonchi, erkinlik ruhi va xizmatchilar tashabbusini qanchalik qadrlashi haqida tushuncha paydo qiladi.

2. Informatsiyani uzatish sistemasi. Tashkilotda xizmatchilarning xulqi doimo har xil normalar, protseduralar bilan reglamentlashtirilib (me'yorlashtirilib) turiladi.

3. Xonalarning jihozlanishi, tashqi va ichki dizayn. Tashkilot ofisi va xonalarning ishlab chiqarish jarayonlariga mos holda jihozlanishi, uning ichki va tashqi bezatilishi tashkiliy madaniyatning qanchalik tashkilotda o'rni borligi hamda rahbariyatning ishlovchilarga nisbatan hurmatini belgilab beruvchi omillardan biridir.

4. Tashkilot hayotida hal qiluvchi rolni o'ynovchi va o'ynagan hodisalar. Alohida shaxslar to'g'risida ma'lumotlar. Tashkilot qachon va qanday tuzilganligi, qanday unutilmas voqealar tashkilot hayotida bo'lib o'tganligi, kim va qanday qilib uning rivojlanishiga ta'sir ko'rsatganligi haqidagi ma'lumotlar tashkiliy madaniyat faktorlaridan biri bo'lib hisoblanadi.

5. Tashkilotning mavjud bo'lish ma'nosi va falsafasi to'g'risida. Tashkilot nima uchun mavjud, qanday vazifalarni bajaradi, kim qo'llab-quvvatlaydi, tashkilot ishlab chiqaradigan mahsulotning ahamiyatligi to'g'risidagi ma'lumotlar ham ishlovchilar o'rtasida va tashkilotda tashkiliy madaniyatning shakllanishida sezilarli o'rin egallaydi.

1. IBM dagi korporativ madaniyat

(M.Devid, IBM, Управление в самой перспективной корпорации мира. Москва, Прогресс, 1991)

Boshqaruvning kuchli vositasi IBM korporatsiyasi shtabining korporativ madaniyatidir. IBMda odob tusiga kirib qolgan madaniyat mohiyatini qisqacha ifodalash qiyin masala. Tashqaridan bu madaniyat o'z-o'ziga ishonishi g'ururlanishdek ko'rinsa ham, ichkaridan takomillashuvga intilishdir. Uni kompaniyaning shakllanishi davrida Uotsonlar puxta «O'stirib berganlar», mening fikrim bo'yicha IBM boshqa kompaniyalardan shu bilan farq qiladi. Bular esa unga bu kabi muvaf-

faqiyatlarni keltirgan. U yarim asrdan ko'proq davrda surunkali hukm surib kelgan.

IMBni faraz qiladigan o'z-o'ziga ishonish eng yaxshi yoki hech bo'lmasa bu yerda amalga oshirilayotgan ishlarda ham-madan yaxshi bo'lishga ishonch hosil qilish orqali kelib chiqadi.

Faqat shu ishonch IBMdagi barcha xizmatchilarni o'z imkoniyatlarini ishga solib mehnat qilishga undaydi. Bu prinsip IBM xizmatchilarinig o'ziga xos qiymatlar tizimini bir butunlik shakliga tarafdorligini o'z ichiga oladi, unga xaridor talabi haqiqatdan ham birinchi o'ringa qo'yiladi.

Shunisi ajablanarliki, IBMning korporativ madaniyati, milliy chegaralarni kesib o'tib ham o'zgarmaydi. IBMning butun dunyo bo'yicha tarqalgan har qanday idora yoki zavodga kirib ko'ring, unda siz o'zingizni o'z uyingizdagidek his qilasiz. IBM doirasida ko'plab sub-madaniyatlar hukm surmoqda. Guruhlar orasida qandaydir raqobat vaqt mavjud, u esa hamma vaqt rag'batlantiradi. Har bir guruh o'zining mahsulotining maxsus odatini va ehtimollik tizimini ishlab chiqadi, ammo pirovard natijada hamma tomonidan tan olingan rasm bo'lgan qadriyatlarni va IBMga nisbatan ko'rsatilgan to'g'ri-likning ustunligini inkor qilmaydi.

BANK AMERIKA

(R.Robbins, Organizational Behaviors
Engle word Cliffs. New Jersey, 1991)

Bank Amerika Shvab firmasini 1983-yilda o'zining moliyaviy operatsiyalarini kengaytirish maqsadida sotib oladi. Ammo kompaniyalar dastlab bir-biriga butkul to'g'ri kelmaydigan bo'lib chiqdilar. Bank Amerika konservativ turdagi tashkilot bo'lsa, Shvab aksincha. an'analarni tadbirkorlik

asosida qurar edi. Shvabning rahbariyati ishga faqat boshqa tashkilotlarni qabul qilishdan brokerlarni izlar va qabul qilar edi. Tashkilotlar orasidagi tafovutni aniq namoyon bo'lishidan biri – bu ularning rahbariyatlarining qanday mashina markasini afzal ko'rishlaridadir. Bank Amerika rahbarlari to'rtta eshikli Fordlar va Byuklarda yurishardi. Shvab firmasining oliy rahbarlari ham avtombillarda yurar edilar, faqat Ferrari va Porshe firmasi mashinalarida.

Shvab daromad keltiruvchi tashkilot bo'lsa ham, Bank Amerikaning hayot tarziga kirolmadi. Bu masalaning yechimi Charlz Shvab 1987-yilda qayta sotib olganda topildi.

IKKI TASHKILOTNING IKKI MADANIYATI

A. Tashkilot

Bu tashkilot ishlab chiqarish firmasidir. Bu firma xizmatchilarini bajarilishi kerak bo'lgan keng tarmoqli qoida va far-moyishlari mavjud. Har bir xizmatchi o'zining faoliyat maqsadiga mos bo'lgan shaxsiy rejaga ega. Rahbarlar xizmatchilarni rejadan og'masliklarni qattiq nazorat qiladilar. Barcha masalalar yuqori rahbariyat tomonidan hal etiladi. Firmada o'zaro muammolar rasmiy kanallar orqali amalga oshiriladi. Bunga sabab menejment o'z xizmatchilarini halollik va tartibliklariga ishonmaydi, firmada bevosita nazorat keng tarqalgan.

Menejment. xizmatchilar firmasiga o'zlarining mehnat faoliyatlarini boshlanishida ishga kirishlarini va u yerda nafaqa yoshigacha qolib mehnat qilishini, o'rnatilgan qoidaga binoan xizmat zinasidan ko'tarilishini afzal ko'radilar.

Firmada tirishqoqlik, to'g'rilik, jamoatchilik, xatoga yo'l qo'ymaslik sifatlari qadrlanadi va rag'batlantiradi.

B. Tashkilot

Bu tashkilot ham ishlab chiqarish firmasi, ammo unda keng tarmoqli qoida va farmoyishlar yo‘q. Xizmatchilarga katta hurmat va ishonch bilan qaraladi. Shuning uchun yuqoridan nazorat deyarli yo‘q. Masalalarning erkin holda hal qilinishi rag‘batlantiriladi. Agar xizmatchi o‘z rahbari maslahati, yo‘l-yo‘rig‘iga muhtoj bo‘lsa, u ularni tezda olish imkoniyatiga ega. Firma rahbariyati qo‘shimcha ijtimoiy imtiyozlardan foydalanmaydilar.

Xizmatchi lam ing u yoki bu faoliyatida o‘z qobiliyatlarini namoyon etishga xohish va harakatlari rag‘batlantiriladi. Odamlar tavsifidagi tafovutlarga tabiiy holat deb qaraladi. Bo‘lim boshliqlari faqat o‘z bo‘limlarini yaxshi ishlaganligi uchungina emas, balki ishni boshqa bo‘limlar bilan muvofiqlashtirishni yaxshi bilganlari uchun moddiy mukofot oladilar. Xizmat zinasidan ko‘tarilish va boshqa taqdirlanishlar uchun xizmatchining tavsifi, xulqi va odatlaridan qat’iy nazar, ishdagi muvafaqqiyati asos hisoblanadi (agar oxirgi xususiyatlar salbiy bo‘lmasa).

ZAIF MADANIYAT

(R.Ryunmenger, Культура предпринимательства,
Москва, 1992)

Zaif madaniyatni quyidagi belgilar asosida bilib olish mumkin:

- Qiymatlar haqida aniq tushunchasi va qanday qilib ma’lum tarmoqlarda, vaziyatda yoki aniq bir ishda muvaffaqiyatga erishish ishonchining yo‘qligi. Ojizlikni taqalib borishi, bunday ko‘tarilishni yagona yo‘lining qisqa muddatli ishlab chiqarish maqsadlarini o‘rnatish deb biladilar, uzoq muddatli maqsadlar

umuman yo‘q, korxonada har tamonlama qamrab olgan falsafasiga erishib bo‘lmaydigan boylik deb qaraydilar.

- Umuman olganda, madaniy boyliklar va ishontirishlar haqida faraz qilishlar mavjud bo‘lib, ammo hozirgi daqiqada nima muhim va ta’sirchan hisoblanishi haqida kelishuvning yo‘qligi. Shu sababli o‘rinbosarlar orasida janjallar va «korxonadagi kuchlilar» orasida maxfry kurashlar yuzaga chiqishi mumkin.

- Tashkilotning ayrim qismlari o‘zaro kelishuv qobiliyatiga ega emaslar: asosan turli nuqtayi nazarlar boru, ammo bir butun ko‘rinishda emas.

- Yetakchi shaxslar paydo bo‘lishadi va harakat qilishadi, faqat ko‘proq qiziqishni so‘ndirish uchun va nima muhimu, nima muhim emas masalasida umumiy tushuncha ommaviy bo‘lishi uchun hech nima qilmaydilar.

Xizmatchilarga berilgan huquq muvaffaqiyat keltirsa, ular tadbirkor sifatida taqdirlanadilar, agar muvaffaqiyatsizlikka duch kelinsa, xulqubuzar sifatida jazolanadilar.

Bu holatlardan tashqari ular davrida xizmatchilar ongsiz ravishda yanglishishga va o‘ziga o‘zi ishonmaslik holatiga kirishishlaridan tashqari, ishlab chiqarish afsonalari ham hukm suradi. Ularning «qahramonliklari» qattiqqo‘llik, odobsizlik va ayyorliklari bilan farqlanadilar.

KATO MANSABI

(V.Svetkov, Pyetnadsatiy kamen
sada Reandzi, Moskva 1991)

Firma ichkarisidagi o‘zaro munosabatlarga tushunib yetish bu inkor qilib bo‘lmaydigan qonun sifatida quyidagi me’yorni qabul qilish demakdir: xizmat pog‘onasidan ko‘tarilish inson qobiliyati, chaqqonligi va mehnat muvaffaqiyati emas, balki

yoshi va ish stajiga bog'liq. Ammo bu sifatlar albatta qo'shimcha sifatida ahamiyatga ega.

Finnalarni birida menga tanish xizmatchi – men uni Kato deb atayman, 42-yoshga yetganida boshqaruv boshlig'i lavozimiga tayinlandi. Hech kim uchun sir emaski, unda yangi ishga hech qanday qobilyati bo'lgan emas. Buni Katoni o'zi ham yaxshi bilardi. Men firmaga qachon kelmayin, Katoni oyna oldida, kresloda hech qanday o'zgarishsiz qo'lida gazeta yoki jurnal bilan o'tirganini ko'rar edim.

Hamma ishni Kato uchun uning 32 yoshli o'rinbo-sari qobilyatli, serfaoliyatli inson – ishi bajarar edi.

Bir marta jur'at qilib, yapon etiketini buzib to'g'ridan-to'g'ri Katodan: – Nima uchun firma uning ochiqdan-ochiq ishsizligini kechirdi va boshliq qilib Ishini tayinlamadi, deb so'radim. U: – «Men janob Ishidan kattaman va shuning uchun boshliq qilib tayinlandim», – dedi. Vazifa zinasini bo'yicha yoshi bilan ko'tarilish balki, iqtisod bo'yicha o'zini o'z qo'lamas, deb rozi bo'ldi Kato, ammo, firma yo'qotishlarini xodimlar orasida yaxshi ruhiy iqlim yaratish orqali to'ldirib oladi. Hech kim o'z xizmatdoshini raqiblik qilib xizmat zinasidan qo'vib o'tmaydi. Firmada kadrlar barqarorligini saqlab qolgan. «Va eng muhimi, – dedi Kato, – o'rinbosarlar Ishini janoblari albatta, yoshi va staji meni o'rnimni egallash uchun vaqti kelib muvofiq bo'ladi, shuning uchun ham tinch ishlab yurishi kerak». Menga Isii bilan ham suhbatlashish imkoni tug'ildi. U o'z boshlig'ining so'zlarini takrorladi, xolos.

Katoga xizmat zinasidan yanada yuqorirog'i to'g'ri kelsa u nima qiladi? Yapon sotsiologlanidan biri ajoyib tushunchani joriy qildi, u bilan Katoga o'xshagan xizmatchilar nomlanadi: «Madogivano dzoku» bu o'zbekchasiga «Deraza oldida o'tiruvchilar avlodi» degan ma'noni bildiradi. Katoni vazifadan chetlatishar, buning evaziga undan hech qanday maslahat so'ramasalar ham kerak.

«NISSAN» FIRMASIDAGI SASAKI

(V.Svetkov, Pyetnadtsatiy kamen
sada Reandzi, Moskva, 1991)

12 yillik umumta'lim maktabini tugatib, Xirosi Sasaki «Nissan» avtomobilsoz firma qoshidagi texnik o'quv yurtiga o'qishga kirdi. Uni tugatib, Oppama shahridagi avtozavodning shtampovka sexiga ishga keldi. «Nissan» firmasi «oilasi» Sasakini o'z bag'riga oldi, ya'ni unga doimiy ishchi nomini berdi. Bu Sasakiga «nindze» – ota-ona muhabbati va g'amxo'r-ligini ta'sis etdi, degani edi. Sasaki esa bu kabi g'am-xo'rlikni va muhabbatni qabul qilib, o'zinig minnatdorchilik burchini bajarish bilan qaytarishga rozi bo'ldi. Ammo firmaning g'am-xo'rli-gi faqat ish berish bilan cheklanib qolmadi.

Sasaki «Nissan» firmasida ishlovchi qizga uylandi va bo'yoqlar yotoqxonasidagi firmaga tegishli bo'lgan uyga ko'chib o'tdi. Uy uchun ijara haqi oila daromadining 6–7 foizidan oshmasdi. Ikkinchi bolasi tug'ilgandan keyin Sasaki shaxsiy uyga ega bo'lishga qaror qildi. «Nissan» firmasi o'zining ko'chmas mulk bilan shug'ullanuvchi filiali orqali Sasakiga arzon narxda yer sotib olishga yordam qildi.

Firma Sasakiga ancha arzonlashtirilgan «Nissan Sani» markali yengil mashina ham sotdi. Sasaki zavod qoshidagi sport zatidan foydalanadi, uning xotini esa firmaning madaniy markazida joylashgan ikabena kursiga qatnaydi.

Balki Sasaki firma uning mehnatini nohaqlik bilan baholayotganligini va Sasaki uchun qilinayotgan ijtimoiy talablarga bo'ladigan xarajatlar – bu uning maoshining to'lan-magan qismi ekanligini sezayotgan bo'lsa kerak. «Nissan» firmasining mahsuloti qiymatida maoshga to'g'ri keladigan qismi faqat 7 %, Amerikaning «Ford» kompaniyasining mahsuloti qiymatida bu ko'rsatkich 30 % tashkil qiladi,

shunday bo'lsa ham «Ford»ni xo'jayinlarini ortiqcha sahiylikda ayblash to'g'ri bo'lmasa kerak.

Sasaki uchun uning bajarayotgan mehnatini eksplu-atatsiya qilinishini shunchalik kattaligini bilmaydi. Unga firma ko'rsatgan g'amxo'rlikni unutish qiyin albatta. Shuning uchun ham Sasaki o'zining firmaga bo'lgan sodiqligini saqlab qoladi. U biladiki, firmaga sodiq bo'lsa avtomobil chiqarishi qisqargan holda ham uni ishdan bo'shatmaydi.

Sasaki yana bir nimani bilar: firmada yuqori ishlab chiqarish saviyasi qancha uzoq saqlansa, uning oilasi farovonligi shunchalik uzoq davom etadi. Sasakini muhokamasi tabiiy: «Men, har bir firmada bunyod etiladigan avtomobil uchun javobgarman. – Agar menga «Nissan» firmasi ishlagan avtomobil qandaydir nuqsonga ega, degan xabar kelsa, men bunda o'zimning shaxsiy aybim bor, deb bilaman».

Sasaki va uning oilasiga qilinadigan g'amxo'rlik firmaga katta pullarga tushadi. Ammo bu «xodimlarga qilinadigan xarajatlar» boqiy qarzdor. Sasaki qarama-qarshi g'amxo'rliqi bilan ishlab chiqarilgan mahsulotning soni va sifati bilan oqlanmaydimi?

UOLT DISNEY (WALT DISNEY)

(R.Robbins, Organizational Behaviors Engle word Cliffs. New Jersey, 1991)

Uolt Disney kompaniyasi uchta katta bo'limdan tashkil topgan. Bular: kinostudiya, iste'molchilar uchun tovarlar, ko'rkam bog'lar. Ular ichida o'quvchi uchun tanish tarmoq – Kaliforniyadagi, Floridadagi, Yaponiyadagi Disney bog'lari. Ushbu tarmoq misolida tashkilot menejmentini «Disney obrazi» nomini ko'rib chiqamiz. Agar siz Disney Lenddan ish olmoqchi bo'lsangiz, eng yaxshisi sizga rahbariyatdan kimdir

yoki xizmatchilardan biri tavsiya qilishi kerak. Kompaniyaning fikricha, xodimlar orasidagi aloqa ishga nobop kimsalarni qabul qilishdagi tavakkalchilikni kamaytiradi. Shuning uchun, sizni 2–3 ta yetakchi menejerlar bilan bo‘ladigan suhbat kutadi. Eng keragi, siz kompaniyadagi standart bo‘yingiz. tashqi ko‘rinishingiz, vazningiz, qomatingiz, yuzingizni va tishlaringizni rangi bilan to‘g‘ri kelishingiz kerak. Tasodif emaski, Disney Lendda ko‘pchilik xizmatchilar – bo‘ydoq, mallasoch erkaklar, turmush qurmagan, mallasoch o‘rta bo‘ydan yuqori ayollardir.

Yangi ishni o‘qitishning eng muhim qismi bu ular tomondan tashkilot «tilini» o‘zlashtirishdir. Bu yerda xizmatchilar yo‘q, faqat teatr aktyorlari mavjud. Odamlar ish bilan emas, balki spektakl bilan bandlar. Bog‘da qoluvchilar – bular mehmonlar, soqchilik xizmatchilari, tartib egalari, uniformlar, kastumlar va boshqalar.

Turgan gapki, yangi xizmatchilar kompaniyaning tarixini, falsafasini «spektaklda o‘ynashini» qoida va usulini o‘rganadilar. Eng muhimi diqqat-e’tibor shunday holatni aniqlashga, ya’ni Disney Lendga keluvchilar o‘zlarini ko‘nglida bola deb sezishga qaratiladi. Bu kabi mashqdan keyin Disney Lend xizmatchilari o‘zlarini sahnadagi aktyorlardek his qiladilar va o‘z rollarini operator g‘ildiragini kuzatishdan boshlab, to Donald Dakgacha (Donald Duck bu uchta mashhur o‘rdakchalarning bobosi nomi) sidqidildan bajaradilar.

EM SI AY

(R. Robbins, Organizational Behaviors Engle word Cliffs. New Jersey, 1991)

Bil Mak Govan kompaniyasiga 1986-yilda asos soldi. 1989-yilda firma 6.5 mlrd. dollarlik yillik aylanma va 619 mln.

dollarlik daromadga ega edi. Ko'pchilik omadli tadbirkorlar tartibsizlikdan tashkilotlar bunyod etqan bo'lsalar, Mak Govan barcha tadbirlarni ishlatib tashkilotdan tartibsizlikni yaratadi.

Kompaniyaning madaniyati, uni bunyod etuvchi odamning xizmat holati, uning kompaniyaga sodiqligi birinchi darajali emasligiga ishoniradi. Undan afzalrog'i firmani tashlab ketayotgan xizmatchilar, agar o'zlari uchun boshqa ish joyi topgan bo'lsalar ular sotqin hisoblanmaydilar. Ular bilan kelajakda ham yaxshi munosabatlar saqlab qolmadi.

Uolt Disneyda Disney Lend xizmatchilarining andozalashtirishga sarf qilinadigan kuch-quvvatni Em Si Ayda odamlarni kamyob xulqqa ega bo'lishlari uchun qilinadigan harakatlari o'miga sarflanadi. Firma o'zi-ning xizmatchilarini o'z xulq-atvorlarida butunlay ozod bo'lishini xohlaydi. Mak Govan xizmatchilarini stan-dartlashtirilgan qoida va muolajalar tarafdorligi xayoliga kelganda miyig'ida kulib qo'yadi. U kompaniyaning har yili o'tkazadigan umumiy majlislarida: «Menga ma'lumki, kimdir qoidalar to'plamini yozishga intilmoqda, mayli intilaversin. Men bir kun uning kimligini bilaman. Uni kimligini bilganimdan keyin, shu zahoti uni ishdan bo'shataman» degan so'zlarni takrorlashni yoqtirardi.

SHAYTONLAR MAKTABI

(V.Svetkov, Pyetnadsatiy kamen
sada Reandzi, Moskva 1991)

Hali tun emas, ammo tong ham emas. Biroz yorishgan osmonga har tomonga chopib tarqab ketayotgan Fudzinomiya-larni pastda, vodiya qop-qorong'u zimistonlik Fudzinomiya shahrining ko'cha fonarlarini uzun chiziqlari bilan chizilgan. Bu yerda kechagi osmon bilan yangi kun chegarasida sokinlik harakatsizdir. Yassi tog' etaklari birdan ashula bilan to'ldi. Kuchli dinamiklardan qo'shiq eshitila boshladi:

Shayton – Feldfebel ertalab to‘rt yarimda,
Qo‘shiq kuylashni talab qilmoqda.
Biz uning sevgan marshini kuylaymiz,
Bizning ovoz qasamyodga o‘xshab.
Biz sudralib yurgan,
Do‘zaxning tagiga borib yetsin.

Erkaklar askar kiyimini eslatadigan kiyimda binodan yugurib chiqib maydondan bir qator o‘rin oladilar.

Keyinroq «Shaytonlar» maktabining instruktori Aikō Ivata intevuda menga «Siz haqsiz, bizdagi o‘qitish armiya xizmatini eslatadi, ammo biznes – bu urush-ku», – deydi.

Maydonda 220 kishi, talabalarning navbatdagi oqshomi. Hammalari sanoat va savdo firmalarining 102-yillik ish davriga eng o‘rta bo‘g‘in xizmatchilaridir.

Maktabga qabul qilish qoidalari talab qilganidek, jismonan sog‘lom va jismoniy tayyorgarlikka ega bo‘lishi kerak.

Firmalar o‘z xizmatchilarini bir-biriga maktabda 13 kun bo‘lishi uchun ming dollar to‘laydi. Bir yilda maktabda besh ming odam o‘qib chiqadi.

Ularning qatorda qotib turganlarida har birining kurtkasida maktabda o‘qitiladigan fanlarning soniga mos 17 ta «Sharmandalik lentasi» osig‘lik turibdi. Imtihon yoki sinov topshirildimi, lentani olib tashlashga ruxsat beriladi. O‘quvchilarning ertalabki jismoniy tarbiyadan va nonushtadan so‘ng birinchi mashg‘uloti – «Hisobot tuzish». Hisobot har kuni – o‘tgan o‘quv sutkasi haqida, hisobotlar jildlariga solinib, o‘z xizmatchisini maktabiga yuborgan firmaga jo‘natiladi. Kunlar o‘tgan sari hisobot tuzishga borgan sari kamroq vaqt ajratiladi va uni yozish uchun kichik o‘lchamdagi qog‘oz berilsa, uning mazmuniga qo‘yiladigan talab oshib boradi. Hisobot aniq va to‘la bo‘lmoq kerak.

Boshqa mashg‘ulot – telefon bilan gaplashish. Maktabda telefonda gaplashishda muloyimlik, berilganlarni kompyuterga

kiritishdagidek axborotli, hujum-ga o'tishdagi buyruqdek qisqa bo'lishini talab qiladi. Ikki minutda har qanday qo'yilgan savolga javob berilishi lozim. Ushbu fan bo'yicha mashq shundan iborat.

Mavjud 17 ta fandan yana bir mashg'ulot – «ijobiy fikrlash» deb ataladi. Umuman hech qanday ma'noga ega bo'lmagan 600 ta so'zdan tashkil topgan matn birorta xatosiz aytilmog'i kerak. Bu esa yuz marotaba mashqdan keyin bajarilishi mumkin.

«Shu tarzda 7 ostidagilarga rahbarlardan kelgan buyruqlarni yetkazib berishi kerak» – dedi instruktor.

- Bu yerda o'qish qiyinmi?
- Juda qiyin.
- Eng qiyini nima?
- Olingan buyruq asosida tez va to'g'ri qaror qabul qilishga o'rganish.

- Bu yerda o'qish yoqadimi?
- Ha. Maktabda maqsadga erishishga o'rgatiladi, buning uchun barcha qalb va jismoniy kuchlarni bir joyga to'plash zarur bo'ladi». «Beshinchi son vaziyat» bimga instruktor buyruq beradi. Agar o'quvchilar firma qiyinchiliklariga to'qnashganda, «beshinchi son vaziyatda modellashtirilgan barcha chora-tadbirlar ro'yxatini yoddan takrorlay boshlaydi. Sunday vaziyatlar soni – qirqta.

«Haqiqiy erkaklar ko'zini quyi solmaydi» – deb bo'g'inlab gapiradi biznesning jonkuyari – Ysuo Motoxasi (maktab direktori). Haqiqiy biznesmen tortinmasdan peshona teri chiqqunicha mahsulot ishlab chiqarish, u bilan savdo qilish uchun ter to'kib ishlashga tayyor.

Motoxasi bu maktabni tugatganligi to'g'risidagi talabalarning bitirish tantanasiga tayyorlangan guvoohnomalarini qo'lga oladi, o'yin kartalari kabi ularni aralashtiradi va stol ustiga yelpig'ich shaklida yoyib qo'ydi va ovozining boricha:

- xohlaganingizcha tanlab oling, sifatini kafolat-layman;
- sizning sifatga bo‘lgan ishonchingiz nimaga asoslangan?
- o‘quv jarayoni so‘ngida instruktorlar, talabalar kurtkasi-
sidan hamma 17 ta «Sharmandalik lentani» olib tashlamasa,
bunday o‘quvchilarni firma ishdan haydaydi, – deb javob berdi
Motoxasi.

Savol va topshiriqlar

1. Kompaniya tashkiliy tuzilmasini tanlashga ta’sir etuvchi faktorlarni aytib, tuzilmalar o‘rtasidagi asosiy farqlarni aniqlang.

2. Inson resurslarining benchmarking nima?

3. Edgar Sheyn ta’riflga ko‘ra, tashkiliy madaniyatning shakllanishini belgilaydigan birinchi va ikkinchi darajali faktorlarni sanab o‘ting.

4. Firmada, xususan, IBMdagi korporativ (tashkiliy) madaniyatni qanday omillar belgilaydi? Asosiy (bosh) madaniyat va subtnadaniyatlar qanday vazifalarni bajaradi?

5. Yuqorida keltirilgan misollardan foydalanib, «zaif madaniyat» tushunchasini tahlil qilib bering. Nima uchun «kuchli madaniyat»ni tashkiliy madaniyatning ochiq turi deb atashadi? «Kuchli» va «zaif madaniyatlar nimasi bilan bir-birlaridan farq qiladilar?

6. «Kato mansabi» mavzusida tashkiliy madaniyatning tuzilishidagi qaysi guruh. Elementi to‘g‘risida gap boradi? «Nissan» firmasidagi Sasaki», «Walt Disney» mavzularidachi? Umuman, tashkiliy madaniyat tuzilishidagi 3 ta guruh elementlari nimani ifodalashini gapirib bering.

2. Insonning tashkilotga kirib kelishi

Ma’lumki, har bir inson o‘z hayoti davrida tashkilotga aniqroq qilib aytadigan bo‘lsak, «ishga» kirish jarayonini bir

necha marta «boshidan» o'tkazadi. Bolalik davringizda o'zingizdan kattalaning «Sen katta bo'lganingda kim bo'lmoqchisan?» – degan savollariga bergan javoblaringizni eslab ko'rib, bu dunyo ilgari siz tasavvur qilgandan ko'ra ham ancha murakkabroq ekanligini tushunib olgan bo'lsangiz kerak. Bundan tashqari, siz shuni ham bilasizki, oldingizda kasb tanlash imkoniyatlari yosh bolalik chog'ingizda hatto tasavvur qila olmagan darajada ko'p.

Siz tanlab olgan kasb kelajak hayotingizning juda ko'p tomonlariga, masalan, qurilajak oilangizning mustahkamligiga, istiqomat qiladigan uyingizning turiga, qiziqishlaringiz doirasiga, siz orzu qiladigan ish haqingizga ta'sir ko'rsatishi aniq.

Atoqli faylasuflardan biri (Shopengauer) aytganidek, «Biz o'zimizda borini juda kam o'ylaymiz. Nuqul yetishmaydigan narsalar haqida qayg'uramiz. Siz ham, biz ham o'zimizdan uyalishimiz kerak».

Haqiqatdan ham baxtingiz, o'zingizga to'g'ri keladigan kasbni tanlab olish o'zingizning qo'lingizda hamma narsa o'zingizga bog'liq. Agar siz o'z haqingizda ko'proq bilsangiz, o'zingiz ega bo'lgan qobiliyatlar va qiziqishlarni sizga ish uchun zarur bo'lganlari bilan taqqoslashingiz osonroq bo'ladi.

Ma'lumki, ertami, kechmi har bir odam, shu jumladan, siz ham, ish qidirishga majbur bo'lasiz. Quyida sizga ish qidirganda bajarishingiz lozim bo'lgan tadbirlar to'g'risida tushuncha bermoqchimiz.

Siz biror bir kasbga egasiz, demak, shu kasbga mos ish topishning quyidagi usullaridan foydalanishingiz mumkin:

– o'zingizning kasbingizga tamomila mos keladigan firmalarga murojaat qilish, agar o'sha firma siz yashayotgan manzilda joylashgan bo'lsa;

– do'stlaringiz, tanishlaringiz yoki qarindosh urug'lardan yordam so'rash;

– ochilayotgan yangi yoki bo'sh o'rinlar haqidagi reklama, e'lonlarni muntazam kuzatib borish;

– o'zingiz haqingizda, siz egallashingiz mumkin bo'lgan ish, ma'lumotlaringiz va qiziqishlaringiz doirasi to'g'risida qisqacha ma'lumotnoma yozib mehnat birjalariga murojaat qilish.

Ishga kirish chog'idagi birinchi suhbat sizga ish berishi mumkin bo'lgan rahbar (korxonaga egasi)da yaxshi taassurot qoldirishingiz va unga shu ishni bajarish uchun malakaviy tayyorgarlikka ega ekanligingizni ko'rsatishingiz uchun berilgan imkoniyatdir. Garchi, sizning suhbatningiz qanday ketishi, muayyan holatlarga bog'liq bo'lsada, «ishga qanday kirish kerak ekanligi» to'g'risidagi bir qancha umumiy qoidalar mavjud:

Tayyorgarlik ko'rib borish, ya'ni siz ishga kirmoqchi bo'lgan korxonaga va uning faoliyati to'g'risida ma'lumotga ega bo'lsangiz, hattoki, yuzaki bo'lsa ham, bu ham sizga suhbat chog'ida qo'l kelishi mumkin. Nima uchun mavjud ish joyi aynan sizga mos keladi, degan savolga ham oldindan javob topib qo'ying.

Tashqi qiyofani tartibga solish, ya'ni, orasta kiyinish, sochni tartibga solish, poyabzalni tozalash kabilar korxonaga rahbariga o'zingizni qadrlay olishingizni va bu narsa ishda va sizning tashqi qiyofangizda namoyon bo'lishini ko'rsatishni unutmang. O'zingiz bilan birga toza qog'oz, ruchka, qalam kabilar solingan sumka oling.

Suhbat rejasini tuzish – suhbatning qanday borishi ko'pchilik hollarda ish so'rab boruvchilarga bog'liq bo'lmada, suhbat chog'ida sizga nimalarga qodir ekanligingiz haqida savol bo'lishi aniq. Javobni quyidagi tartibda olib borishingiz ma'qul:

– tugatgan o'quv yurtingiz yoki avvalgi ishlagan joylaringiz;

– ilgari o‘zingiz ixtiyoriy ravishda bajargan har qanday ishingiz;

– ayrim qobiliyatlaringiz va qiziqishlaringiz;

– agarda siz ish beruvchining qiziqishlari (xobbisi) nima ekanligini oldindan bilsangiz, u holda suhbat chog‘ida sizning ham shu yo‘nalishga qiziqishingiz borligini bir necha marta uqtirib o‘ting.

Tavsifnoma tayyorlash. Sizning kasbiy fazilatlarinigiz, ma‘lumotingiz, sog‘lig‘ingiz, ish tajribangiz, qiziqishlaringiz doirasi haqidagi ma‘lumotlarni o‘z ichiga olgan tavsifnomani tayyorlab iloji bo‘lsa, suhbat o‘tkazishdan oldin suhbat o‘tkazuvchining tanishib chiqishiga erishishingiz suhbatning nisbatan osonroq kechishiga sabab bo‘lishi mumkin. Tavsifnomaning qisqa (ko‘pi bilan bir varaq) bo‘lishiga erishing, uning chetlarida va bo‘limlari orasida izoh uchun joy qoldiring, bu joylar ish beruvchining sizga bermoqchi bo‘lgan savollarini yozish uchun kerak bo‘ladi (5-ilova).

O‘zingiz haqingizda eslatib turing. Suhbat o‘tkazilgandan keyin bir necha kun o‘tgach, uni o‘tkazgan kishiga idoraga kelib yoki telefon orqali suhbatdan mamnunligingiz haqida rahmat aytib qo‘yishni unutmang. Agar siz dastlabki urinishda ishga joylashishga muvaffaq bo‘lmasangiz tushkunlikka tushmang. Hech kirm buni oson ish deb ayta olmaydi. Siz qat‘iyatli bo‘lsangiz, muvaffaqiyat albatta keladi.

Muvaffaqiyat sizlarga hamisha yor bo‘lsin !!!

Tavsifnoma yozish namunasi:

(familiyasi, ismi, otasining ismi)

TAVSIFNOMASI

I. Lavozimga nomzod to'g'risida ma'lumotlar:

- a) oilaviy ahvoli _____ b) yoshi _____
d) salomatligi _____ e) yashash sharoiti _____

II. Qiziqtirayotgan lavozim (ish):

- a) _____ sohasining _____ bo'g'imidagi lavozim
(quyi, yuqori)

III. Ma'lumoti:

- a) _____ mutaxassisligi bo'yicha
_____ bitiruvchisi
(umumiy o'rta, o'rta maxsus)

- _____ shahri
b) _____ mutaxassisligi bo'yicha
_____ bitiruvchisi
(oliy ta'lim muassasasi)

_____ shahri

IV. Avvalgi ishlarim;

- a) _____ yildan _____ gacha _____
(korxonaning nomi, lavozim)
b) _____ yildan _____ gacha _____
(korxonaning nomi, lavozim)

V. Alohida qaydlar:

- a) _____ kursda o'qib, sertifikatga egaman.
b) _____

VI. Qisqishlari doirasi

- a) Sportning _____ turiga qiziqaman
(shug'ullanaman)
b) _____

VII. Tavsiyanomalar:

(siz bilan qarindoshlik aloqalari bo'lmagan, sizni kamida bir yildan beri biladigan ikkita odamni ko'rsating)

T/r	Familiyasi, ismi	Manzili, telefon	Faoliyati turi	Qanchadan beri tanish
1				
2				

Turar joyim _____
uy, ish telefonim _____
Sana _____
imzo _____

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T., O'zbekiston, 1992-y.
2. O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi Qonuni. – T., O'zbekiston, 1998-y.
3. O'zbekiston Respublikasining «Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi». – T., O'zbekiston, 1998-y.
4. Karimov I.A. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. – T., O'zbekiston, 1998-y.
5. Karimov I.A. Yuksak malakali mutaxassislar – taraqqiyot omili. – T., O'zbekiston, 1995-y.
6. Марита А. Как работают японские предприятия. – М., Экономика, 1990 г.
7. Murakayev I.U. Menejment fanidan praktikum. – T., O'zbekiston, 2002-y.
8. Rasulov M.R. Bozor iqtisodiyoti asoslari. – T., O'zbekiston, 1999-y.
9. Qosimov G'.M. Menejment. – T., O'zbekiston, 2002-y.
10. G'ulomov S.S. Menejment asoslari. – T., Sharq, 2002-y.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление. – Москва, Гардарика, 1999 г.
12. Казанцев А.К. Основы менеджмента. Москва, Infra-M, 2002 г.
13. Кемпбел Д. Стратегический менеджмент. – Moskva, Infra-M, 2003 г.
14. Kundalik gazeta va jurnallar.

MUNDARIJA

MUQADDIMA	3
I. Strategiya va strategik maqsadlar	6
G.Minsbergning «5P» strategiyasi.....	11
Jizzax Mintaqaviy biznes maktabi.....	35
Boshqaruvning 14 ta prinsipi.	43
II. Kompaniya strategiyadan nima kutmoqda?	51
1. Fors ko`rfazidagi urush (1990-1991 y)	51
2. «New Castle United» kimga tegishli?.....	57
3. «Cardiff Car Components» ltd (CCC)	60
III. Firma xo`jalik faoliyati ko`rsatkichlari va moliyaviy tahlili	64
1. Moliyaviy tahlil asoslari.....	64
2a. Natijaviy (ko`rsatkichlar) koeffitsiyentlari.....	66
2b. Samaradorlik (ko`rsatkichlari) koeffitsiyentlari	67
2v. Likvidlik koeffitsiyentlari.....	68
2g. Investitsion koeffitsiyentlar.....	69
2d. Kapital tuzilmasi (strukturasi) koeffitsiyentlari.	69
3. Kwik Save Group plc (KS).....	70
IV. Tashqi muhit tahliti	81
1. Qanday qilib «Beringz» inqirozga yuz tutdi?....	82
2. Akvarius Systems Inform firmasi.....	84
3. Mo`1-ko`lchilik ichida ochlik.....	88
V. Kompaniya faoliyatining ichki tahlili	91
1. Derwent Valley Foods ltd (DVF).....	91
2. «Uz-exide» qo`shma korxonasi.....	97

VI. Raqobat qamrovi tahlili	101
1. Raqobat kurashining yaponcha talqini.....	103
2. Monopolistik tuzilmalarni bo'lib yuborish.....	105
VII. Mahsulotlar va bozorlar	108
1. Ben & gerry's homemade ice cream inc (yangi o'zaro korporativ madaniyat)	111
2. Gorkiy avtomobil zavodi.....	119
3. Petrodvorsk soat zavodi.....	121
VIII. Biznesni rivojlantirish strategiyasi turlari ...	124
1. Jamlangan o'sish strategiyasi.....	125
2. Yaxlitlashtirilgan o'sish strategiyasi.....	127
3. Diversifikatsion qilingan o'sish strategiyasi....	130
4. Qisqartirish strategiyasi.....	135
IX. Strategik rivojlanish	138
1. Hanson plc kompaniyasining «Parchalanish» misoli.....	138
2. Camelot.....	140
3. Honda Rover. Bu qanday bo'lgan?.....	142
4. Dansk Tyggegummi Fabrik A/S.....	149
X. Inson resurslari va madaniyat	162
1. IBMdagi korporativ madaniyat.....	168
2. Insonning tashkilotga kirib kelishi.....	180
1-Ilova. Tavsifnoma	184
Foydalanilgan adabiyotlar	186

**KATTAKISHIYEV BEKNAZAR,
MAMAYUSUPOV ISKANDAR**

STRATEGIK MENEJMENT

(PRAKTIKUM)

Toshkent – «Fan va texnologiya» – 2008

Muharrir: S. Badalboyeva
Tex.muharrir: A. Moydinov
Musahhiha: G. Karimova
Sahifalovchi: A. Shaxamedov

Bosishga ruxsat etildi: 22.08.2008.
Qog‘oz bichimi 60x80¹/₁₆. «Times New Roman»
garniturası. Ofest usulida bosildi. Shartli bosma
tabog‘i 14,5. Nashr bosma tabog‘i 12,0.
Tiraji 1500. Buyurtma №68.

«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi»da
chop etildi.

700003, Toshkent sh., Olmazor ko'chasi. 171-uy.