

338

K-97

ВА БОЖХОНА ХАБАРЛАРИ» ГАЗЕТАСИ КУТУБХОНАСИ

# МЕНЕЖМЕНТ СТРАТЕГИЯСИ

# 2

 2003

S 205	MEPC578	RR.	ULUR640
C 270	MID	BYR 890	UMAR329
MKS 218	RTZ	UCH	
MNC	SB.A	UMIT379	

5.0
-3.0
10.1
0.4

select stock      lects stock

UMAR	SB.A	BASS	LADD	LSNR	UMAR	GUIN	BYR	EGT	A	BPD	BPD
5715	1124	33	329	889%						254%	255%



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ  
ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ТОШКЕНТ ИРРИГАЦИЯ ВА ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИНИ  
МЕХАНИЗАЦИЯЛАШ МУҲАНДИСЛАРИ ИНСТИТУТИ**

**А.Кўчқоров, Х.Тошматов, Ж.Исроилов**

# **МЕНЕЖМЕНТ СТРАТЕГИЯСИ**

**(Ўқув кўлианима)**



**«Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси» нашриёт уйи  
Тошкент — 2003**

*Тақризчилар:*

Тошкент Давлат иқтисодиёт университети  
«Менежмент» кафедраси мудири и.ф.д.,  
профессор, Ш.Зайнидинов;

Ўзбекистон Республикаси Президенти  
хузуридаги Давлат ва жамият қурилиши  
Академияси олий бизнес мактаби «Молия»  
кафедраси, профессори и.ф.д. А.Х.Пардаев

Қ 97

**Қўчқоров А. ва бошқалар.**

Менежмент стратегияси. Ўқув қўлланма / Муаллифлар: А. Қўчқоров, Х.Тошматов, Ж.Исроилов. —Тошкент: «Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси» нашриёт уйи, 2003 йил. — 184-б. («Солиқлар ва божхона хабарлари» газетаси кутубхонаси, 2-чиқарилиш).

Сарлавҳада: Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Тошкент давлат иқтисодиёт университети, Тошкент ирригация ва қишлоқ хўжалигини механизациялаш муҳандислари институти.

ББК 65.290-2я73

## КИРИШ

Республикамизда олиб борилаётган иқтисодий ислохотларни ҳаётга тадбиқ этишда кадрларнинг тутган ўрни ва аҳамияти каттадир.

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

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

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

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

«Менежмент стратегияси» ўқув қўлланмаси олти бобдан иборат. Биринчи бобга стратегик менежментнинг асосий тушунчалари ва концепциялари киритилган. Иккинчи боб таҳлил муаммоларига бағишланган. Учинчи ва

тўртинчи боблари мос равишда бизнес ва компания стратегиясини ўрганишга қаратилган. Бешинчи ва олтинчи яқунловчи бобларда стратегиянинг қўлланилиш масалалари атрофлича ёритилган. ..

Бундан ташқари «стратегия муваффақияти» батафсил битилган универсал қандайдир ўқув қўлланмаси амалда бўлиши ҳам гумондир.

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

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

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

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

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

Талабалар учун қўлланма қатор қулайликларга эга.

Биринчидан «Стратегик менежмент» моҳияти ва унинг бизнес оламида тутган ўрни ва аҳамияти тўғрисида атрофлича билимга эга бўлади.

Иккинчидан, кейинги ўн йил мобайнида Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган корхона ва ташкилотларнинг ички ва ташқи муҳити тубдан ўзгарди. Кўпгина корхоналарнинг давр талабига жавоб берадиган даражада фаолият кўрсата олмаётганининг муҳим сабабларидан бири, раҳбар ходимларнинг иқтисодий билимларни яхши ўзлаштирмаганлиги, корхонани рақобат муҳитини ҳисобга олган ҳолда бошқариш тажрибаси етишмаслигидир.

Ушбу қўлланмада ўзгарувчан ташқи муҳитта мослашиш ва корхонани оқилона бошқаришга тегишли саволларга аниқ ва атрофлича жавоб берилган.

Учинчидан, бошқаришнинг маъмурий буйруқбозлик усулидан воз кечиш, хусусийлаштириш ва бошқа иқтисодий ислоҳотлар ҳар қандай корхона ёки фирмани узоқ муддатга мўлжалланган стратегик режаси бўлишини тақозо этади. Узоқни кўра билмаган корхонанинг истиқболи ҳам бўлмайди. Шу муносабат билан стратегик ғоясидан фойдаланиш асосида корхонани кутилаётган хавф-хатардан халос этиш йўлларини ўрганиш, ҳар қандай ташқи ўзгаришларга тайёр туриш имкониятларини ҳам талаба ўрганади.

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

# I боб. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТНИНГ МОҲИЯТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ

## 1.1. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИНИНГ ИҚТИСОДИЙ ИСЛОҲОТЛАР СТРАТЕГИЯСИ ВА УНИ ШАКЛЛАНИШ МЕХАНИЗМИ

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

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

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

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

1. Ижтимоий тараққиёт сари йўналтирилган бозор иқтисодиётини босқичма-босқич шакллантириш, қудратли ва тўқимасиз ривожланиб борадиган, миллий бойлик-нинг ўрнини, кишилар ҳаёти ва фаолияти учун зарур

шарт-шароитларни таъминлайдиган иқтисодий тизимни барпо этиш.

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

3. Корхоналар ва фуқароларга кенг иқтисодий эркинликлар бериш, уларни хўжалик фаолиятига давлатнинг аралашувидан, иқтисодиётни бошқаришни маъмурий-буйруқбозлик усулларидадан воз кечиш, иқтисодий омиллар ва рағбатлантириш воситаларидадан кенг фойдаланиш.

4. Иқтисодиётда моддий, табиий ва меҳнат ресурсларида самарали фойдаланишни таъминлайдиган чуқур структуравий ўзгаришлар қилиш, рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқариш, жаҳон иқтисодий тизимида кириб бориш.

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

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

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

Бизнинг бозор ислохотларини амалга ошириш дастуримиз устувор вазифаларни босқичма-босқич ҳал қилишга асосланади.

Қуйидагилар биринчи босқичда ғоят муҳим ва биринчи даражали чора-тадбирлар ҳамда устувор йўналишлар сифатида илгари сурилади.

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



— бюджетга тушум тушгандан кейингина бюджет маблағларини тақсимлашда йўлдан оғишмай бориш, биринчи даражали, энг зарур умумдавлат эҳтиёжлари учунгина бюджетдан маблағ ажратиш;

— стратегик аҳамиятга эга бўлган халқ хўжалиги тармоқларини, айрим корхоналарни ривожлантириш учун инвестиция кредитларидан кенг фойдаланиш;

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

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

— барқарор пул муомаласини таъминлаш, кредит ва нақд пул эмиссиясини ҳамда пул массасининг асоссиз ўсишини кескин чеклаш.

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

— қишлоқ хўжалик маҳсулотларининг харид нархларини изчил ошира бориб, уларни жаҳон нархлари даражасига етказиш;

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

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

Биринчи босқичда асосий эътибор қуйидагиларга қаратилади:

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

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

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

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

Қишлоқ хўжалигини ислоҳ қилиш иқтисодий ўзгаришларнинг энг муҳим бўғини ҳисобланади.

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

Шу сабабли қишлоқ хўжалигида биринчи босқичда амалга ошириладиган вазифалар қуйидагилардан иборат:

— қишлоқ хўжалигини юритишнинг янги йўллари кенг кўламда ривожлантириш, деҳқонлар ўзлари ишлаётган ернинг, етиштирилаётган маҳсулотнинг тўла ҳуқуқли хўжайинлари деб аниқ ҳис қилишларига имкон берадиган иқтисодий муносабатларни шакллантириш;

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

— қайта ишловчи корхоналарни қишлоқ хўжалик хомашёси етиштириладиган жойларга мумкин қадар яқинроқ қуриш, қишлоқда ихчам саноат корхоналари ва цехлар бунёд этиш, меҳнатнинг касаначилик шакллари, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришига хизмат кўрсатадиган фирма тармоғини кенг ривожлантириш;

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

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

— ташқи сиёсий ва иқтисодий фаолиятни амалга оширадиган ихтисослашган ташкилий структуравий тизимни вужудга келтириш, тегишли кадрларни тайёрлашни йўлга қўйиш;

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

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

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

— транспорт, сайёҳлик, валюта-кредит хизматларини кўрсатиш;

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

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

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

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

## Назорат саволлари

1. Иқтисодий ислоҳот соҳасидаги стратегик мақсадлар нималардан иборат?

2. Стратегик мақсадларга эришишнинг қандай устувор йўналишлари мавжуд?

3. Молия ва солиқ соҳасидаги устувор йўналишлари нималардан иборат?

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

5. Қишлоқ хўжалигида ислоҳотлар ва истиқболли йўналишларни тушунтириб беринг?

## 1.2. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТНИНГ АСОСИЙ ВАЗИФАЛАРИ

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

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

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

Таъкилотни камолга етказиш — бу мукамал стратегияни тўлиқ амалга ошириш демакдир.

Стратегияни ишлаб чиқиш менежментнинг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади. Менежернинг қиладиган ишлари орасида компаниянинг муваффақиятга сези-

ларли таъсир кўрсатадиган узоқ муддатга мўлжалланган рақобатбардош ва самарали стратегик ҳаракат йўналишларини белгиловчи ва бизнес муаммоларини енгил бартараф этиб ижобий натижаларга эришадиган стратегик муваффақиятли ишлар кам топилади.

Ҳақиқатдан ҳам, мукамал стратегия ва уни муваффақиятли амалга ошириш — бу мукамал бошқарувнинг белгилари бўлиб, уларга ишонса бўлади.

Яхши бошқарувни менежерлар стратегияни қанчалик яхши ишлаб чиққанлиги ва бажараётганлиги билан боғлашга жиддий асослар бор. Айрим менежерлар кучли стратегияни ишлаб чиқадилар, аммо уни ҳаётга тадбиқ эта олмайдилар. Бошқалари эса ўртамиёна стратегия туздилар ва уни муваффақиятли амалга оширадилар. Икки ҳолатда ҳам мукамаллаштириш имконияти бор. Компания максимал қувватга эга бўлиш учун менежерлар мукамал ишлаб чиқариш стратегиясига эга бўлиши ва уни муваффақиятли амалга ошириш зарур. Компания қанчалик кучли ўринга эга бўлса шунчалик имкониятлари кўп бўлади. Қойилмақом стратегияни дўндириб бажариш — бу бизнесда муваффақиятга эришишнинг синалган усулигина бўлиб қолмай, балки мукамал бошқарув учун ҳам яхши асос ҳисобланади. Ҳақиқатдан ҳам яхши стратегия уни муваффақиятли бажариш ҳамма вақт ҳам компанияни таназзул ва ўзгарувчан даврларни четлаб ўтишини таъминлай олмайди. Айрим ҳолларда менежерлар хатти-ҳаракатлари яхши натижалар бериши учун вақт талаб этилади. Бошқарув мукамал ташкил этилган компанияларда ҳам кўзда тутилмаган ва ноқулай ҳолатлар билан тўқнашишга тўғри келади. Лекин ҳеч қачон «бизларга вақт керак» ёки салбий ҳолатлар туфайли иши юришмаганлигини баҳона қилиш компанияни йилдан-йилга ўртамиёна ишлаётганлигини оқлай олмайди. Шунинг учун ҳам менежер зиммасига кўзда тутилмаган қийин шароитларга қарши тура оладиган, бизнес оламидаги ноқулайликларни енгитиш ва стратегик ҳимояни таъминлай оладиган стратегияни тайёрлаш учун жавобгарлик юкланади. Хулоса қилиб айтганда, яхши стратегия асоси бозорда мустақкам мавқеини эгаллаш ва кўзда тутилмаган шароитларда, кучли рақобат ва ички муаммоларга қарамай муваффақиятли ишлай оладиган ташкилотни тузиш билан белгиланади.

Фирма ёки компания) стратегиясини тузиш ва амалга оширишда менежернинг вазифаси билан стратегик менежернинг вазифалари куйидаги битта ўзаро узвий боғланган таркибий қисмлардан иборат: *бу битта ўзаро узвий*

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

2. Компаниянинг умумий мақсадларини ишнинг аниқ йўналишларига бўйсундириш.

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

4. Танланган стратегияни самарали амалга ошириш.

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

Бу бешта таркибий қисм стратегик менежернинг тушунчасини аниқлаб беради. Келинг, кейинги бобларга ўтишдан олдин бу таянч моделни қисмларга бўлиб ўрганайлик.

Юқори бўғиндаги компания раҳбарининг компания стратегияси тўғрисида ўзига берадиган асосий саволини қуйидагича ифодалайди:

«Биз ўз компаниямизни қандай тасаввур этамиз, нима қилмоқчимиз ва нималарга эришмоқчимиз?» Бу саволга аниқ ва асосли жавоб бериш учун менежер бугунги кунда ва келажакда ўз фирмасининг фаолияти тавсифини аниқ тасаввур этиши, ҳамда компаниянинг 5-10 йилдан кейин рўёбга чиқарса бўладиган эҳтиёжини ўйлаб кўриши лозим. Унинг «биз киммиз, нима қиляпмиз, қаёққа қараб кетяпмиз?» деган саволга жавоби фирма танлаши лозим бўлган йўлни аниқлайди ва кучли ўзига хос стратегияни ишлаб чиқишга ёрдам беради. Компаниянинг нима билан шуғулланиш истаги, умумий маънода, фирма миссиясини (вазифаси) аниқлайди. Менежер вазифасини белгилаш билан компания ўз фаолияти соҳасини, ҳамда унинг ўз мижозларига кўрсатадиган хизмат турларини аниқлайди. Менежер фирма фаолиятини стратегик жиҳатдан ўйлаб кўриши зарур. Бу ҳаммаси фирмани узоқ муддатли ри-

вожлантиришнинг концепцияларини ишлаб чиқиш билан боғлиқ равишда олиб борилиши лозим. Менежерга ўз компаниясининг бозордаги ўрни тўғрисида кўрилган масалалар бўйича стратегик бошқарувни белгилайди. Менежер вазифани (миссияни) ва стратегик тасаввурни ривожлантира бориб ўз ходимларини мақсаднинг маъноси билан таништиради ва келажакдаги (кейинги) ривожланишни ишончли қилиб тушунтиради.

Умумий таърифланган вазифалардан аниқ мақсадларни белгилаш муваффақиятга эришишга ёрдам берадиган аниқ иш режаларига ўтишга ёрдам беради. Кўйилган мақсад, кўзланган натижаларга эришиш учун талаб этиладиган куч-гайратни ва ташкилий ҳаракатларни ўз ичига қамраб олади. Амалдаги ҳолатдан кўзланган мақсадга эришиш учун фирма барча имкониятларидан оқилона фойдаланишга, бирмунча тадбиркорроқ бўлишга, ўзининг молиявий кўрсаткичлари ва иш фаолиятини мақсадли амалга оширишга қаратган бўлади.

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

Мураккаб, аммо бажарса бўладиган мақсадлар компанияни яхши натижаларга эришишда, алданишлардан, ўзгаришлардан, фирма ичидаги тартибсизликлардан ҳимоя қилади ва фирма ишнинг балансли бўлишини таъминлайди. Пер Boys-Mannу, Мое акд jack фирмасининг ижрочи директори Мичел Лейбовни сўзлари билан айтганда, агар яхши натижаларга эришишни хоҳласангиз, яхши мақсадларни олдингизга қўйинг.

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



Расмлар  
 2.2.1-чизмада стратегик менежмент-вазифаларининг ўза-  
 ро узвий алоқаси кўрсатилган.

☆  
 7-март) ФТМ ТАМ 8а  
 Бошқарувнинг асосий 1-чизма  
 Стратегик менежментнинг беш-вазифаси 15.5.1998



Хар бир раҳбар ўз олдига аниқ бир мақсадни қўйиши керак. Компания белги-ланган мақсадига эришиш учун ўз олдига қўйган вазифалардан келиб чиққан ҳолда, унинг ҳар бир бўлинмаси алоҳида вазифаларни бажариши керак. Фирманинг умумий мақсади ҳар бир бўлинма учун бир нечта аниқ вазифаларга бўлинса ва қўйи бўғиндаги мене-жерлар бу вазифаларни бажарилиши учун масъулиятли бўлсалар, иш натижалари учун умумий қизиқиш пайдо бўлади. Аслида фирмадаги ҳар бир бўлинма ўз соҳаси бўйича натижаларга эришиш учун ҳамма ишларни қила-ётган ва шу билан компания олдига қўйган вазифаларни бажаришга ва стратегик бошқарувни амалга оширишга ёрдам бераётган бир бутун командага эга бўлиши лозим.

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

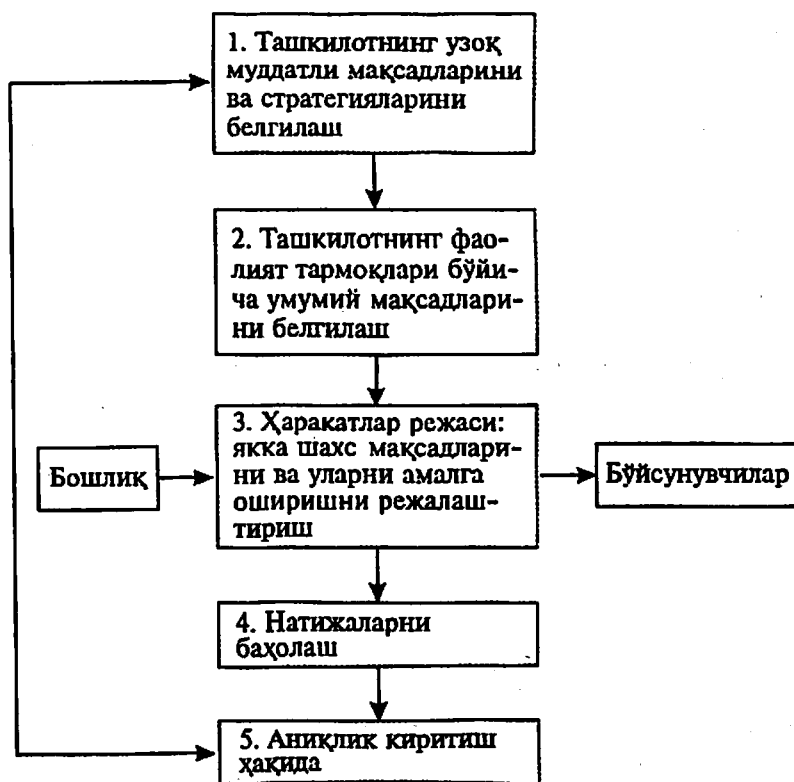
Шундай қилиб, стратегик режалаштириш қуйидаги учта асосий саволларга жавоб бериши керак.

1. Фирманинг бош мақсади нима (у нима учун ташкил этилган)?
2. Фирма қандай фаолият тури билан шуғулланади ва у бизнесни нима учун танлаган.
3. Келажакда у қандай бизнес тури билан шуғулланади?

Олий менежмент  $\longrightarrow$  қўллаш, амалга ошириш  
корпусининг фалсафаси

расм  
2.22-чизма

### Мақсадли стратегик жараён



Агар фирма ишлаб чиқаришни ва бошқарув тизими-ни қайта қуришга муҳтож бўлса, унда стратегик режа-лаштиришнинг роли алоҳида юқоридир. Иккинчи босқ-ичда фирманинг умумий мақсадлари тармоқлар ва бош-қарув соҳалари бўйича ишлаб чиқилади ва фирманинг олий менежмент корпуси томонидан амалга оширилади. Бу мақсадлар аниқ ва унча узоқ бўлмаган муддатда муҳим йўналишлар, яъни ишлаб чиқариш, унумдорлиги, молия даромадлилик, материал ва меҳнат ресурслари бўйича аниқланади. Бу мақсадларни аниқлашда харажат муаммо-лар миқдор фоизли кўрсаткичда акс эттирилади. Маса-лан, фойда олишни ўтган йилга қараганда 10%га оши-риш ишлаб чиқариш сарф-харажатларини 7%га камайти-риш ва бошқалар.

Бу мақсадлар фирманинг катта ва кичик бўлинмала-рида ҳамда бошқарувнинг ўрта ва қуйи бўғинларида бе-восита амалга оширилади. Бу босқичнинг асл маъноси хизматчиларни якка мақсадларини аниқлашдан иборат. Шу билан бирга ушбу мақсадларга эришиш усул ва воситала-ри ҳам режалаштирилади.

Фирманинг умумий мақсадларини ишлаб чиқишда хизматчиларнинг якка мақсадларини ва уларни ҳаётга тадбиқ этиш режаларини ишлаб чиқиш етарли даражада мураккаб жараён ҳисобланади. Чунки у бир мақсад ва бир нечта ташкилий тарифларга эга муаммоларни ечилишини талаб этади. Муаммонинг самарали ечими кўп жиҳатдан мақсадни ким томонидан аниқлашга боғлиқ бўлади.

Қуйида биз муаммони ечишнинг бир нечта вариан-тларини келтирамиз:

1. Раҳбар ўз қўл остидагиларнинг мақсадларини аниқ-лайди.

2. Ушбу мақсадларни бажарувчи ходимлар мақсадни танлайди.

3. Мақсадларни бошлиқ ва ходимлар биргаликда иш-лаб чиқадилар.

4. Ходимларнинг якка мақсадларини ишлаб чиқиш учун тегишли соҳадаги мутахассислар жалб қилинади.

Биринчи вариант, агар раҳбар ўз ходимининг фаоли-ят мақсадларини ишлаб чиқишни ўз зиммасига тўла олса, унда «бошқарув» тушунчаси «мен талаб қилгандай, мен

хоҳлагандай бажар» тушунчаси билан алмашиб келади. Агар бўйсунувчининг фикри ҳисобга олинмаса табиийки, бундай вазият можароли бўлиб қолади. Чунки раҳбар ёки бошлиқ ҳамма вақт ҳам ўзининг ходимини ва қобилиятини тўғри баҳолай олмаслиги мумкин.

Иккинчи вариант, аксинча, бўйсунувчига ўз мақсад ва режаларини ишлаб чиқишда тўла эркинлик беради, ammo бу ерда барчага хавфли бўлган вазият вужудга келиши мумкин. Масалан, ходимнинг юқори ташкилот фаолиятини етарли даражада англаб етмасдан фирманинг умумий мақсадларига тўғри келмайдиган мақсадни танлаши мумкин. Бу ходимнинг етарли даражада пухта билимга эгаллиги билан боғлиқ. Бундай хатолар кўпинча ходимнинг ўз имкониятларини эркин таҳлил қила олмаслиги натижасида пайдо бўлиши мумкин.

Фирма мана шундай хатога йўл қўймаслиги учун раҳбар ва унга бўйсунувчи ходим биргаликда мақсадни мулоҳаза қиладилар, унинг имконли вариантларини, уларга эришиш усулларини, кутиладиган натижаларни ва уларнинг баҳолалишини кўриб чиқади. Табиийки, бу каби мулоҳазаларга мутахассисни жалб қилиш бир қатор ҳолатларда фойдадан холи бўлмайди. ✓ *охири*

### Назорат саволлари

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

### 1.3. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ ВА ТАНЛАШ

1. «Стратегия» сўзи юнонча «*strategos*» сўзидан келиб чиққан бўлиб, «генералнинг санъати» маъносини билдиради. У ҳозир ҳам ўз маъносини йўқотган эмас. Ҳарбий соҳада, олий ҳарбий бошлиқ, ҳарбий операцияларни режалаштириш санъати сифатида кенг қўлланилиб келинмоқда.

Менежментда стратегик режалаштириш ҳар бир бошлиқ вазифасига ўхшаш вазифага эга — яъни ташкилотни ташкил қилувчи аъзоларини бошқариш асосини таъмин этишдан ибора бўлиб раҳбариятнинг ҳаракатда бўлган қарорлари мажмуаси — ташкилот стратегиясини ишлаб чиқаришга йўналтирилганлиги, унинг ҳозирги даврда ва асосан келажақда самарали тараққиёт топишига имкон яратади.

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

3.1. *Бунинг* *стратегик* *бу-каби* *режалаштириш* *қуйидаги* *сабабларга* *кўра* *ўта* *муҳимдир:*

— у ташкилотнинг мақсадини аниқлашга ва шаклланишига кўмаклашади. Бунга корпоратив топшириқлар, ташкилотнинг аниқ мақсадларни баҳолаш ва уларга эришиш масалаларини ечиш киради;

— стратегик режалаштириш фирмани ташқи шароитга мослашишини таъминлайди, чунки у ўзига муҳим элемент сифатида ташқи муҳит таҳлилинини ва унинг ноҳуш таъсирига мослашиш усулларини ўрганади;

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

— стратегик режалаштириш ҳисобига компания фаолиятини самарали мувофиқлаштириш мумкин ва кичик корхоналарининг ички операцияларини яхлитлаш имкони мавжуд, чунки улар замонавий ва ўта йирик корпорация таркибига киради;

— ташкилот ресурсларининг самарали тақсимланиши — меҳнат, молия, хом ашё, технологиялар — булар стратегик режалаштиришсиз амалга ошириши қийин. Бу каби режалаштириш ташкилот фаолиятини таҳлил қилиш, капитал маблағлардан мақсадга мувофиқ фойдаланиш имконини беради.

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

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

Стратегик режа фирманинг ~~эний~~ раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади.

Шу билан бирга уларни амалга оширишда бошқарувнинг барча бўғинлари қатнашади.

Ҳозирги замон менежментининг хусусияти нафақат стратегик режалар ишлаб чиқиш, унинг самарадорлиги ва даромадлилигини аниқлашни, балки хизматчилар меҳнати учун зарурий шарт-шароитларини яратиб беришни ҳам кўзда тутаяди. Стратегик режалаштириш ўз ичига корпоратив маданият элементларини ҳам олмоғи керак. У фирманинг ўзига хос ташкилий ва таркибий хусусиятларини, унинг обрўсини, бошқа ташкилотлар орасидаги ўрнини ҳам акс эттиради. Фирма раҳбарлари томонидан ишлаб чиқилган стратегик режанинг яна бир эътиборли томони шундаки, улар ўз хизматчиларининг ихтисослик бўйича усталлиги ва чиқарилаётган маҳсулотта истеъмолчилар талабини ошириши ҳақида ҳар доим ғамхўрлик қилиб борадилар.

«Стратегик» сўзининг маъноси у жорий режалардан фарқли равишда узоқ муддатга мўлжалланган ишлаб чиқариш ҳақида тушунча беради. Уларнинг давомийлик муддати бир қатор омилларга боғлиқдир: ташкилот мақсади ва унинг технологияси, ички ва ташқи муҳитни ўзгарув-

чанлиги, ресурсларни тақсимлаш ва ҳоказолар. Стратегик режалаштиришнинг оддий муддати 5 йил. Аммо баъзи бир ҳолларда муддат 2-3 йил бўлиши ҳам мумкин. Шу билан бир қаторда катта корпорациялар фаолиятини стратегик режалаштириш 10 йилга ва ундан ортиқ муддатга белгиланган бўлиши ҳам мумкин.

Стратегик режа турлари бир қатор шароитлар билан боғлиқ.

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

Ҳозирги пайтда ахборотлар ва билимнинг ўсиб бориши ташкилотнинг келажак муаммолари ва имкониятлари ҳақида олдиндан тасаввур этиш ва зарур маълумотларни ишлаб чиқиш давр талаби бўлиб қолмоқда.

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

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

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

а) ташкилот қандай мақсулот ишлаб чиқаради ёки қандай технологияни қўллайди?

б) ташкилотнинг ташқи муҳитга нисбатан ишлаш тамойиллари қандай?

в) ташкилотнинг маданияти: фирма ичидаги муҳит ва бу муҳит одамларни ўзига қандай жалб этади?

✓ Питер Лоренжу фикрига кўра, стратегик режалаштириш — компанияни бошқариш учун ёрдам берадиган восита ҳисобланади. Питер Лоренжу «Стратегик режалаштиришнинг вазифаси ишни ташкил этишда янгиликларни қўллаш» — деб тушунтиради. Бошқача айтганда, у стратегик режалаштириш жараёнини бошқаришда 4 асосий фаолиятни кўрсатиб ўтади:

1. Ресурсларни тақсимлаш.
2. Ташқи муҳитга мослашиши.
3. Ички координация (мувофиқлаштириш).
4. Ташкилий стратегик истиқболни аниқлаш.

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

Масалан, 1987 йилнинг кузида «Дженерал Фудз», «Филипп Моррис» компанияси бўлимини қайта ташкил қилишга қарор қилди. Бундан мақсад, «Филипп Моррис» компанияси «Дженерал Фудз» компаниясини 3 та фирмага бўлиниши натижасида кўпчилик менежерларни ва бошқа ходимларни қисқартириб уларни маошини тежаб қолиш эди. Тежаб қолинган маблағ ана шу фирмаларни ташкил этиш учун сарфланиши лозим эди.

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

Масалан, «Coca Cola» компанияси кофеинсиз, алко-голсиз ичимликлар тайёрлагани учун атрофга тезда мослашиб кетади. Ўз маҳсулотини тайёрлаб, бозорга сотгунча «Coca Cola» компанияси ташқи имкониятларни ва хавфхатарларни узоқ вақт давомида ўрганади. Бу ичимлик истеъмолчилар соғлиғига ижобий таъсир кўрсатгани учун уни бемалол сотиб олишади. «ARSI-100», «Pepsi» компанияларида ҳам шундай ичимликлар тайёрланади.

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



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

Менежерга стратегик режалаштиришни амалга ошириш учун «ТАСИС» дастури тавсия қилинади.

1. Эътиборингизни жалб қиладиган нарсалар ҳақида билимларингизни чуқурлаштиришга интилинг.

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

3. Фикр юритиш қобилиятингизни ривожлантиринг.

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

5. Сизни қизиқтираётган маълумотни танлаб олишни ўрганинг.

6. Эришилган муваффақиятлар билан чекланиб қолманг, муаммоларни ечишга вақтни ўтказмай киришинг.

7. Шуни эсда тутиш керакки, янги ғояларнинг кўп қисмлари жорий қилинган ғоялардан келиб чиқади.

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

Масалан, Гарольд Джинни «International telephon & telegraf» компаниясининг директорларидан бири бўлиб, у компаниянинг таркибига 250 дан ортиқ корхоналарни бирлаштирган эди, бунинг сабаби ишлаб чиқаришни бошқариш фаолиятини яхшилашда ички жараёнларни самарали ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга эканлигини тушуниб етган.

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

Стратегияни олдиндан билиш қобилияти юқори даражада бўлган «IBM», «Delta airlines», «Eastemon codik»-ларни компания мисол тариқасида кўрсатиб ўтса бўлади.

Фуқароларга ва корхоналарга сифатли банк хизматларини белгиланган даражада кўрсатиш мижозларнинг

иқтисодий фаровонлигини, ўз ишига таъсир қилувчи компания акциядорлари адолатли даромад олишини ва компания хизматкорларига яхши мулоқотда бўлишини таъминлайди.

Ташкилот вазифаларини аниқлаш. Агарда майда тадбиркорлик билан шуғулланадиган шахсдан, унинг корхонасидаги вазифа нимадан иборат деб сўраса, у албатта «**ФОЙДА ОЛИШ**» деб жавоб беради. Лекин фойда олиш корхонанинг ички муаммоси. Ташкилот очиқ тизим бўлгани учун унинг вазифасини ичидан эмас, балки ташқаридан излаш керак. Фойда олиш учун фирма фаолият кўрсатадиган муҳитни ўрганиш керак, муҳитнинг вазифасини аниқлаш керак.

Бунинг учун асосан иккита саволга жавоб бериш керак.

1. Ташкилотнинг мижозлари ким?

2. Ташкилот мижозларнинг қандай эҳтиёжларини қондиради?

Генри Форд фойда олишнинг муҳимлигини яхши тушуниб, одамларни арзон транспорт билан таъминлашни ўзининг асосий вазифаси деб билган. Агар ташкилот кенг маънода тушунилмаса, бошқарувчиларда ташкилотнинг муқобил қарорларни ўрганиш имконияти бўлмайди.

Масалан, «Контрол Дейта» фирмасининг асосчиси ва бошлиғи Уильям Норрес фирманинг «Плото» лойиҳасига жалб қилинган, бу лойиҳа ижтимоий-иқтисодий ва маърифатли аҳамиятга эга бўлгани учун яхши тушунган. Бу лойиҳа ўқитиш ва ўзлаштириш услубиётларини такомиллаштиришга олиб келган. У.Норрис бу лойиҳа учун 10 йил ичида 750 миллион доллардан кўпроқ харажат қилган, бу лойиҳанинг иқтисодий натижалари энди катта миқдорда фойда олиш имконини бермоқда.

3. Қадриятлар асосида мақсадлар аниқланади: Мақсадлар қуйидаги белгига эга бўлиши керак, улар аниқ ва ўлчанадиган бўлиши керак.

Масалан, Ишчиларнинг иш ҳақини 10%га ошириш, ишдан сабабсиз бўшаб кетишни 10%га камайтириш. Мақсад ишчилар иш миқдорининг аниқ ўлчамига эга бўлиши керак. Мақсадлар аниқ муддатга мўлжалланган (Узоқ, ўрта, қисқа муддатли) бўлиши керак.

1. Узоқ муддатли — 5 йил ва ундан кўп бўлиши мумкин.
2. Ўрта муддатли — 1 йилдан 5 йилгача.
3. Қисқа муддатли — 1 йил ичида.

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

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

Эриша оладиган мақсадлар:

«Арси Эй» компанияси (электрон ҳисоблаш машинасини ишлаб чиқаришни ўзига мақсад қилиб қўйган) «IBM» компаниясига рақобатбардош бўла олмади, мақсадига эриша олмади.

4. Ташкилотнинг мақсади ва вазифаси аниқлангандан кейинги жараён стратегик режалаштиришни тузишдир. Шундан сўнг ташқи муҳит қуйидаги 3 йўналишда ўрганила бошланилади.

1. Кундалик стратегик тамойилларга таъсир этадиган ўзгаришларга баҳо бериш.

2. Фирманинг кундалик стратегиясига салбий таъсир этадиган омилларни аниқлаш.

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

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

1. Иқтисодий омил (инфляция ва дефляция, иш билан бандлик, халқаро тўлов баланси, солиқ ставкаси).

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

3. Кундалик стратегик тамойилларга таъсир этадиган ўзгаришларга Бозор омиллари (бозор омилларининг ўзгарувчанлиги ташкилотни ташвишга солиши, демографик шароит, маҳсулотлар ва хизматларнинг ҳаётий цикли, фойданинг тақсимланиши).

4. Технологик омил (илмий натижаларнинг ўсиб бориши).

5. Халқаро омиллар (эҳтиёжларни назорат қилиш ва ўрганиш, содир бўладиган хавф-хатарларнинг олдини олиш, валюта курсини ўрганиш).

6. Рақобат омили.

7. Ижтимоий омил. ✓ *оҳирин*

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

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

Ташкилотнинг умумий мақсади унинг доимий ишлаб туриш ҳисобига самарали ривожланишни таъминлашдан иборатдир. Ташкилот бошқарувчиларининг кадриятлари, кадрият, таъминот, тажриба, ижтимоий-иқтисодий шароитларнинг таъсирида шаклланади. Кадриятлар бошқарувчиларнинг фаолиятига йўналтирилади. Қандайдир кадриятларни устувор қўйиш иқтисодий нуқтаи назардан кам фойда келтириши ҳам мумкин.

*1-жадвал*

**Кадриятларнинг ва мақсадларнинг турлари**

	Кадрият турлари	Мақсадлар
Илмий	Ҳақиқат Билим Туғри фикр Юритиш	Узоқ Муддатли Тадқиқот
Иқтисодий	Тажрибалик Фойдалилик Бойлик жамғармаси	Ўсиш, фойда олиш натижалари
Сиёсий	Хукмронлик Узини танита билиш	Капиталнинг миқдори Товарни сотиш миқдори Ишчилар сони

## Назорат саволлари

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

Стратегияни танлаш, фирма раҳбарияти мавжуд стратегик муқобилликни кўриб чиққандан кейин аниқ стратегияни танлашга ўтади. Мақсад ташкилотнинг узоқ муддатга мўлжалланган энг юқори самарадорликка эришиш имкони бўлган, яъни муқобилликни танлаш. Муқобилликни танлаш бош раҳбариятнинг ҳуқуқи ва бурчи бўлса ҳам, охириги танлов ҳамма ташкилотга чуқур таъсир кўрсатади. Самарали стратегик танлов учун бош раҳбарият аниқ ва ҳамма хизматчилар учун маъқул бўладиган усулни танлаш унинг келажаги ҳақидаги йўналишга эга бўлиши керак. Стратегик танлов аниқ ва мазмунли бўлиши керак, қандайдир муқобиллик танлангандан кейин фирманинг стратегияси қандайдир миқдорда чекланади, шунинг учун бу қарорни мукамал ўрганиш ва баҳолаш керак.

Бостон матрицаси маслаҳат гуруҳини ташкилотнинг ҳолати ва тармоқлари маҳсулоти билан қониққан фирмалар қўллайди. Ташкилотлар бу муқобилликни танлашдан мақсад — бу энг осон, энг қулай, энг хавфсиз ҳаракат ўсишидир. Раҳбарият умуман таваккалчиликни ва ўзгаришларни ёқтирмайди. Ўтмишда фирма чегараланган ўсишнинг стратегиясини қўллаб фойда олган бўлса, у келажакда ҳам бу стратегияни қўллайди.

Ўсиш бу стратегия қўлланилганда қисқа ва узоқ муддатли технологиясини ўзгарувчан, ривожланаётган тар-

моқларда мақсадларнинг кўрсаткичлари ўтмишда эришилган кўрсаткичлардан анча юқори бўлишидир. Бу стратегия ҳам танланади. Унинг фаолият кўрсатаётган фирмалар қўллайди. Уни диверсификацияга (маҳсулотнинг номенклатураси хилма-хил бўлишни хоҳлаётган) интилаётган раҳбарият тармоқни турфунликдан олиб чиқиш учун танлайди. Мувозанат, яъни тармоқда ўсиш бўлмаслиги фирмани синишига олиб келиши мумкин. Турфунликка учраган тармоқда ўсиш бўлмаганлиги ёки диверсификациянинг омадсизлиги фойда олмасликка олиб келиши мумкин. Ҳар қандай жамият ўсишни ривожланган жараён деб биледи. Раҳбарларнинг кўпи учун ўсиш бу ҳукмронликдир. Ҳукмронлик эса одам манфаатидир.

Масалан: Акционерларнинг кўпи учун ўсиш (айниқса қисқа муддатли) уларнинг фаровонлигини таъминлайди. Афсуски, кўп фирмалар қисқа муддатда ўсишни афзал деб ҳисоблаб, узоқ муддатли ўсишда иқтисодий инқирозга учраганлар. Ўсиш ички ва ташқи муҳитда бўлиши мумкин, ички ўсиш товарлар ассортиментининг кенгайиши туфайли рўй бериши мумкин. Ташқи муҳитда ўсиш эса тармоқларда вертикал ва горизонтал ўсиш шаклида бўлиши мумкин. (Мисол: ишлаб чиқарувчи фирмани сотиб олади ёки бир фирма шу тармоқда ишлаётган фирмани сотиб олади.) Бу конгломерантларнинг вужудга келишига олиб келиши мумкин. Бу дегани бир-бири билан боғлиқ бўлмаган тармоқларда фирмаларнинг бирлашувидир.

Ҳозирги пайтда энг кўзга кўринадиган ва афзал ҳисобланадиган ўсишнинг шакли — бу корпорацияларнинг бирлашувидир. Масалан: «Рено» ва «Американ моторс», «Бендикс», «Ширсон» компанияларининг бирлашувлари ушбу компаниялар раҳбариятини ўсиш стратегиясини танлаганлигидан далолат бўлиши мумкин.

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

1) (Йўқ бўлиши) ёпилиши қисқаришнинг туб (радикал) варианты — бу ташкилотнинг моддий захираларини ва активларини сотишдир. Мисол: 1987 й. «ЭАР Атланта» — минтақавий ҳаво транспорт компанияси рақобатчилар таъсири луфайли ўз фаолиятини тўхтатиб қарз берувчилардан қутилиш учун ҳамма активларини сотишга мажбур бўлди.

2) Ортиқча кесиб ташлаш. Фирмалар тез-тез ўзидан қандайдир бўлимларни ёки фаолият турларини ажратиб чиқишни афзалроқ деб ҳисоблайди. 80 йиллар ўртала-рида «Реван грунг» кўзни парвариш қилиш учун воситалар ишлаб чиқувчи корхоналарнинг кўпини 574 млн. долларга сотишга рози бўлиб, қолган корхоналарни 100 млн. долларга сотишга урина бошлади. Сотилган «Реван грунг»га 1 млрд. доллар атрофида нақд пул келтириб, унга йирик харидларни қилишга имкон бериши мумкин эди. «Эйвон Прдакс» каталоглар ёрдамида савдо қилинган бўлимини сотишни хоҳлайди, чунки ўзининг вакилларидаги 300 млн. доллар қарзидан қутилиш учун унга нақд пул керак.

3) Қисқариш ва йўналтиришни ўзгартириш.

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

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

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

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

«Бостон» консултатив гуруҳи матрицаси» ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг ҳаёт даврини тўрт маҳсус гуруҳга бўлиб ўрганadi.

Биринчи гуруҳ «Юлдуз». Бунда маҳсулотга бўлган талаб бозорда юқори суратда ўсиб боради. Табиийки маҳсулот ишлаб чиқарувчиларнинг бозордаги мавқеи ҳам юқори бўлади ва ижобий натижаларга эришади. Товар ишлаб чиқарувчилар бундай пайтда асосий эътиборни капитал маблағлар сарфлаб ишлаб чиқаришни ҳар тарафлама кенгайтириш ва қўллаб-қувватлашга қаратади.

«Юлдузча» тез ривожланаётган тармоқларда етакчи ўринга эга. Улар катта ҳажмда фойда олади, лекин ўсишни молиялаштириш учун катта маблағларга муҳтож бўлади. «Юлдузча»нинг стратегияси бозор улушини сақлашга ва орттиришга йўналтирилган бўлади. Тармоқнинг ўсиш суръати пасайган сари «Юлдузча» соғиладиган сигирга айланади.

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

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

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

«Ёввойи мушук» ривожланаётган тармоқ кичик бозор улушига эга бозорга таъсир кўрсата олмайди. Тор маънода ёввойи мушукнинг рақобатчилари етакчи ўринга эга эмас, шунинг учун ишлаб чиқариш жараёнини интенсификация қилиш керак ёки тармоқдан чиқиб кетиш керак. Бозор



улушини орттириш учун ёввойи мушук катта маблағларга мухтож.

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

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

Фирманинг матрицадаги ўрни унга қуйидагича танловни тавсия қилади:

- ўрнини сақлаш;
- ит саҳнада — бозорда фирманинг ўрни қисқариб бориши ёки паст фаоллик (селекция)-биолог;
- ёввойи мушук — молиялаштириш ва танланган ўсиш;
- соғиладиган сигир — максимал даражада фойда олиш;
- матрицадаги ўрни, пулга эҳтиёжни ва потенциал рентабелликни баҳолашга имкон беради.

Матрицадаги ўрин фаолият йўналиши ёки товарнинг портфель мувозанатини аниқлашга имкон беради. Бу портфель шундай бўлиши керакки, ундан тушган пулларни жамғариш имконини берадиган товарлар (ёки фаолият) ва жорий қилинаётган товарлар бўлиши керак. Янги товарни (фаолиятни) 2 гуруҳ ҳисобидан молиялаштириш керак. Эскириб бораётган товарлар кўп бўлса фирмани тушкунлик кутаётган бўлади. Янги товарлар ҳаддан ташқари кўп бўлса фирма молиявий қийинчиликларга учраши мумкин. Бу эса фирманинг мустақиллигини йўқотиш хавф-хатарига олиб келади.

М.Портернинг динамик усули таҳлили бўйича 4 та асосий вазиятни (йўналишни) кўрсатиш мумкин.

1) «Янгиликларни жорий этувчи», «соғиладиган сигир»дан олинган маблағни ИТТКИга сарфлаб бозорга

янги товарни чиқаради. Бу товар юлдуз ўрнини эгаллаши лозим.

II) «Изланувчанлик» «соғиладиган сигир»дан олинган маблағни ишлатиб «ёввойи мушук» ўз товари билан бозорга чиқади ва бозорда ўз улушини оширишга интилади.

III) «Мағлубият» молия маблағларининг етишмаслиги сабабли «юлдуз» ўз ўрнини йўқотиб, «ёввойи мушук»ка айланади.

IV) Молия маблағларининг узлуксиз етишмаслиги сабабли «ёввойи мушук» «саҳнадаги ит»га айланади.

Маъқуллик ва рақобатдошлик кўрсаткичларининг матрицаси.

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

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

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

**«Тиссек» фирмасининг товарларини таҳлил қилишда  
қўлланиладиган кўрсаткичлар**

Мезон	Жами 100%	Баҳолаш даражаси		
		паст	ўрта	юқори
1. Бозорга чиқиш		Европа ва АҚШлар эмас	Европа ва АҚШ	Европа
2. Ўсиш суръати		<5%	5-10%	>10%
3. Ҳаёт цикли муддати		<2 йил	2-5	>5 йил
4. Янги фойда салоҳияти		<15%	15-20%	>25%
5. Рақобат кучлилиги		Структура-лашган олигополия	Структура-лашган рақобат	«Чангланмаган» рақобат (распиленная)
6. Баҳосиз		Товар стандартлашган	Товар кам табақалашган	Товар кучли табақалашган
7. Миқдорлар йириклашуви		>2000	2000-200	<200

### Назорат саволлари

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

## **II боб. ТАШҚИ МУҲИТНИ БАҲОЛАШ ВА КОМПАНИЯНИНГ ИЧКИ ДИАГНОСТИКАСИ**

### **2.1. ТАШҚИ МУҲИТНИ БАҲОЛАШ**

Компаниянинг фаолият жараёнидаги стратегик таҳлилида ташқи муҳитни баҳолаш, корxonанинг ички таҳлиси ва рақобат таҳлили муҳим аҳамиятга эга. Ташқи таҳлил жараёнида технологик тенденциялар, умумиктисодий шароитлар, маданий ва демографик шартларни ҳаракатга келтирувчи бош омиллар диққат марказида бўлиши керак. Тармоқ таҳлили ва хусусий бозор нишасини баҳолаш муҳим аҳамиятга эга бўлади. Биринчи ҳолатда тармоқнинг жозибадорлиги (жалб этиш қобилияти) тўғрисида ҳулосалар қилиниши керак, иккинчи ҳолатда хусусий бозор хатти-ҳаракати ёки стратегияси аниқланади. Ички таҳлил якуний натижада компаниянинг функционал ва стратегик соғломлигини баҳолашга йўналтирилган. Буларнинг барчаси стратегик қарорлар қабул қилиш ва рақобат стратегиясини танлаш учун асос бўлади.

### **2.2. ТАРМОҚ СТРУКТУРАСИ ВА ҲАРАКАТЛАНТИРУВЧИ КУЧЛАР**

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

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

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

Ушбу тадқиқотларнинг ҳар бирини алоҳида кўриб чиқамиз.

Сегментация тадқиқотида асосий стратегик масалалар сифатида қуйидагилар тадқиқ қилинади;

Ким энг йирик истеъмолчи?

Ким энг афзал истеъмолчи?

Ким ўзига жалб қилувчи потенциал истеъмолчи?

Уларнинг ҳар бири учун специфик бозор стратегиясини талаб қилувчи бозор қандай сегментларга бўлинган бўлиши керак?

Сегментлар идентификацияси масаласи аниқ бизнес учун анчагина мураккаб, чунки у мумкин бўлган кўп сонли қарорларга эга. Биринчи муҳим савол бозор нечта сегментларга бўлинган? Бозорнинг бўлиниши унинг ихтисослашувини яхши ҳисобга олиш имконини беради. Сабаби ўзига хос йўналиш талаб қилувчи сегментлар сонининг кўплиги, бизнесни, стратегиялар ишлаб чиқишни анчагина қийинлаштиради ва якуний натижада ўзини оқламаган ортиқча харажатларга олиб келиши мумкин. Шунинг учун «Олтин оралиқ»ни топиш керак. Ўзгарувчанлик асосида бозорни сегментлашда камдан-кам хато бўлиб келади. Одатда бозорни сегментациялашда иккита йўналишдан фойдаланилади.

Биринчиси йўналишда истеъмолчилар таърифидан фойдаланишга асосланади. Шунга қарамасдан алоҳида фарқлар мавжуд, гап индустриал истеъмолчилар тўғрисида кетганда — маҳсулотлар ишлаб чиқариш жараёнларида яна ишлатилиши учун сотиб олинади, якка ҳолдаги истеъмолчиларда — маҳсулотлар якка ҳолда истеъмол қилиниши учун сотиб олиними кўзда тутилади.

Истеъмолчилар тавсифида қуйидагилар қўлланилади:

- географик ўрин;
- ҳаёт услуби;
- жинси;
- ёши;
- фаолият тури;

- корхона тури;
- фирма ўлчамлари.

Мисол: Европада ҳаёт услуби турлари.

Ҳаёт услуби — бу шахсни баҳолаш тизими, истеъмол ва одатлар ҳамкорлигидир. Ҳаёт услубига қараб одамларнинг 16 та гуруҳлари ажратиб олинган ва уларнинг барчаси қуйидаги кўрсаткичларнинг ҳаётдаги роли ва аҳамиятига бўлган муносабати бўйича жойлашган. Гуруҳларнинг қисқача баёни қуйидагилар.

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

2. «Ҳимояланувчилар». Кичик шаҳарларнинг одатий, оилавий структураларда ҳимоя ва қўллаб-қувватлашни ахтарувчи ёш аҳолиси.

3. «Ҳушёрлар». Қаноатланмаган, шахсий хусусиятларини сақлаб қолишга интилувчи саноат ишчилари.

4. «Унитилганлар». Нафақахўрлар ва уй бекалари, жамиятдаги ўсиб бораётган мураккабликлар туфайли эътибордан четда қолганликларини ва хавфни сезувчилар ҳимоя излайди.

5. «Романтиклар». Сентиментал ёш «ин қурувчилар», ривожланишга ва ўз оилаларининг барқарор ҳаёти учун интилувчилар.

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

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

8. «Денди». Гедонистлар гуруҳи — ўртача даромад билан, «ўзини намойиш этувчилар», атрофдагилар таассуротлари билан безовталанганлар.

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

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

11. «Пионерлар». Ёш, таъминланган, ўта чидамли, ижтимоий адолатга интилувчи интеллектуаллар.

12. «Скаутлар». Чидамли қари консерваторлар, тартиблаштирилган ижтимоӣ тараққиётга интилувчилар.

13. «Фуқаролар». Жамоат ҳаётини ташкиллаштирувчилар, ижтимоӣ соҳада етакчиликка интилувчилар.

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

15. «Олийжаноблар». Илгаридан ташкил топган қатламга тегишли қонун ва тартиб тарафдорлари.

16. «Талабчанлар». Репрессив пуританлар.

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

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

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

Истеъмолчилар мотивацияси тадқиқотида стратегик саволлар қуйидагилардан иборат;

Истеъмолчи учун маҳсулотнинг қайси элементлари кўпроқ аҳамиятли?

Истеъмолчиларнинг мақсади қандай? Улар аслида нимани сотиб олишяпти?

Истеъмолчилар мотивациясида қандай ўзгаришлар содир бўлмоқда?

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

Мисол. Автовазнинг сўнгги модели қандай мотивацияга йўналтирилган?

ВАЗ-2110 автомобили мўлжалланган истеъмолчилар мотивациясини кўриб чиқамиз. Оддийлик учун тўртта мотивация йўналишини ажратиб оламиз:

1. Автомобилнинг эътиборли ташқи кўриниши.
2. Ишончли ва кучли двигатель.

3. Ишончли ва тежамкор двигателъ.

4. Ишончли юриш қисми.

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

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

Нима учун айрим истеъмолчилар қониқмаган?

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



Масалан, электр ёзув машинкалари.

Улар жиддий камчиликларга эга эди: хатога йўл қўйгач уни тузатиш қийин эди. Товар ишлаб чиқарувчилар турли хил усуллар билан истеъмолчиларнинг бу қоникмасликларини тўғрилашга ҳаракат қилишди:

- Хато матнларни бўйш учун махсус бўёқлар ишлаб чиқиш (штрих).

- Дастлаб матн қаторини катта экранда ёруғлаштириб эслаб қолиш, ва уни текширишдан кейингина босиб чиқиш ва бошқалар.

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

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

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

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

Улар қисқача қуйидагича таърифланали:

1. Истеъмолчилар тармоғида рақобатнинг йўқлиги. Бу ҳолда монополист-истеъмолчи, товар ишлаб чиқарувчига фойда нормасини жуда кам даражада қолдириб баҳони ўрнатиши мумкин.

Масалан, ҲСК корхоналари битта истеъмолчига эга бўлиб бу давлат буюртмачи бўлган армиядир. Бюджет имкониятларининг кескин қисқартирилиши ва сиёсий ҳолатининг ўзгариши туфайли бу корхоналарнинг кўпчилиги буюртмасиз қолиши мумкин.

2. Истеъмолчи-тармоғи юқори фойдали эмас. Бу ҳолда сотилаётган товарнинг баҳоси юқори бўлиши мумкин эмас, чунки истеъмолчи хусусий рентабелликнинг энг паст даражасини таъминлай олмайди ва талаб кескин қисқаради. Бошқа сўз билан айтганда, бу ҳолатда истеъмолчи баҳога жуда ҳам сезгир. Бундан ташқари, рентабеллик меъёри таъминотчи тармоғида истеъмолчи тармоғига нисбатан юқори бўлган ҳолда, у истеъмолчиларнинг вертикал интеграциялашувига йўналтиришни кучайтириши билан асосланади.

3. Харидор сотиб олаётган товарлар қиймати маҳсулоти ҳажмининг катта улушини ташкил этади. Бу ҳолат истеъмолчини, сотиб олаётган товар баҳосини камайтириш йўлини излаб топишга мажбур қилади.

4. Стандартларнинг мавжудлиги. Катъий стандарт ва талабларни қаноатлантирувчи товарлар ишлаб чиқариш зарурати, маҳсулот дифференциацияси стратегиясини қўллашга йўл қўймайди. Бу рақобатчиларнинг тенглашувига олиб боради ва истеъмолчи баҳонинг пасайишига эришади. Бундай ҳолат асосан қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи тармоқларда вужудга келади, чунки рентабеллик меъёри уларда жуда паст.

Масалан. Алюминли қоплама.

Истеъмол маҳсулотларини ўраш учун тунука банкчаларини ишлаб чиқишда пўлатни қўллаш айрим ҳолларда шунга олиб келдики, яъни якуний маҳсулот қийматининг 40 фоизини пўлат улуши ташкил этди. Бу истеъмол моллари ишлаб чиқарувчиларни, товарнинг умумий қийматида пўлат улушини камайтириш йўллариини излаб топишга мажбур қилди. Якуний натижада ўраш учун алюминийни қўллаш технологияси ишлаб чиқилди, бу эса маҳсулот баҳосида ўраш қиймати ҳиссасининг кескин камайишига олиб келди. Бу мисол, якуний маҳсулот қийматининг катта бўлиши таъминотчи учун хавfli эканлигини кўрсатади. Истеъмолчи анча арзон, ўрнини босувчи товарларни излаб топишга кўп куч сарфлайди. Хавф бозорни йўқотишнинг устувор йўналишларида пайдо бўлади.

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

1. Таъминотчилар тармоғида кам сонли фирмалар устунлик қилиши мумкин. Бунда рақобат интенсивлиги юқори бўлмаслиги мумкин ва улар баҳони юритиш имконига эга бўладилар.

2. Таъминотчилар ноёб ёки юқори табақалашган маҳсулотни сотади. Мисол учун, компьютер ишлаб чиқарувчилар, микропроцессорлар ишлаб чиқарувчи Intel компаниясига боғланиб қолган.

3. Товарлар ўрнини босувчи товарларининг йўқлиги. Бу ҳолатда таъминотчилар куйидаги баҳо сиёсатини олиб боради, қачонки истеъмолчи тармоғи энг паст рентабеллик миқдорига эга бўлади. Жами фойда таъминотчи тармоғида шаклланади.

4. Таъминотчи учун истеъмолчи фирма муҳим ҳисобланмайди. Агар ушбу товар, истеъмолчи — тармоғи корхонаси бозори асосий сегментга тегишли бўлмаган ҳолда, қоидага кўра кам аҳамиятли сегментларда баҳо сиёсати куйидагича, яъни анчагина юқори баҳо ўрнатилади. Ушбу сегментнинг кам аҳамиятлилиги туфайли ҳам уни йўқотиш хавфи катта эмас.

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

Тармоққа кириш ва ундан чиқиш тўсиқлари. Тармоқнинг табиий чегаралари, тармоққа кириш ва ундан чиқиш

тўсиқлари билан белгиланади. Айнан шулар янги рақобатчилар пайдо бўлиш хавфини белгилайди. Бу ерда гап, ушбу тармоқда товар ишлаб чиқаришни бошлаш қанчалик енгил эканлиги тўғрисида бораяпти. Мисол, тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш катта бошланғич капитал кўйилмаларни талаб қилмайди ва осонлик билан уни уй шароитида бошлаш мумкин. Пўлат қуйиш тармоғида, аксинча, янги ишлаб чиқаришни бошлаш қийин — катта миқдорда бирламчи инвестициялар талаб қилинади.

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

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

Тўсиқ сифатида иқтисодиёт бирлигига боғлиқ бўлмаган устунлик — юқори технология, географик жойлашув, жамланган тажрибанинг самарали таъсири бўлиши мумкин.

Тармоқнинг давлат томонидан бошқарилиши ҳам жиддий тўсиқ бўлиши мумкин.

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

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

Тармоқдаги рақобат. Ички рақобат — тармоқни умумий баҳолаш ва турли хавфларнинг пайдо бўлишига олиб келувчи муҳим ташкилий жараёндир. Бу йўналишни биз кейинроқ, рақобатнинг таҳлили бўлимида батафсилроқ кўриб чиқамиз. Бу ерда эса шуни қайд қиламизки, таҳлил учун асосий саволлар қуйидагилар.

Тармоқдаги асосий рақобатчи кучлар қандай?

Бозор улар ўртасида қандай тақсимланган?

Асосий рақобатчилар тармоқда балансни бузиб юборишлари мумкинми?

Рақобатнинг доимийлиги (интенсивлиги) қандай?

Рақобатчилар томонидан қандай стратегик қадамлар қўйилиши мумкин?

Ушбу тармоқда қандай рақобат устунликлари бўлиши керак?

Рақобатчиларнинг ўзларини тутишларини (фёълени) айтиб бериш мумкинми?

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

### **2.3. ТАРМОҚ ТАҲЛИЛИ: СТРАТЕГИК ИМКОНИАТЛАР ВА ЖАЛБ ҚИЛИШ БАҲОСИ**

Тармоқ таҳлилининг асосий мақсади қуйидагилардан ташкил топади:

— тармоқнинг ўлчами, етуклик даражаси, рақобатнинг интенсивлиги ва ундаги асосий рақобатчи кучларни баҳолаш;

— тармоқнинг жалб қилувчанлигини баҳолаш.

Корхонанинг тармоқдаги ҳолатини топиш керакки, у барча рақобатчи кучлар билан энг яхши даражада ҳам-корлик қила олсин.

Тармоқ таҳлилида ҳал этилиши керак бўлган бир-ламчи масалалардан бири бу тармоқ чегараси ва тармоққа нималар кириши. Бу оддий масала эмас, чунки кўп тармоқлар ушбу масалани тўғри қўйиш ҳисобига динамик ва тез ривожланиб бораяпти. Масалан, 60-йилларда электроника тармоғи тўғрисида ва барча товарлар турларини қамраб олиши тўғрисида кўп гапириш мумкин эди. Бугунги кунда эса, бу тармоқ ривожланиб бир қанча янги тармоқлар — маиший электроника техникаларини ишлаб чиқариш, компьютерлар, микропроцессорлар ва бошқаларининг таркиб топишига олиб келди.

Тармоқни қайси чегараларда кўриш керак — йирик чегарадами, регионал ёки миллий даражадами? Чегаралар ва тармоқ таҳлилининг мукамаллик даражаси ушбу ҳар бир бўғинларда компания масштабига (ўлчамига), унинг мақсадли бозорларига ва стратегик йўналишига боғлиқ бўлади.

Тармоқ ҳолатини аниқ тушуниш учун унинг умумий-тисодий ва ижтимоий-демографик даражадаги унинг тасвирини бериш керак. Бунинг учун иқтисоддаги глобал тенденцияларни таҳлил қилиш керак ва қўйидаги саволларга жавоб топиш зарур.

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

Қандай ижтимоий гуруҳлар катта таъсирни қўлга киритади?

Ҳукумат сиёсатида компанияларнинг қўшилиши, монополиялар, чет эл савдоси, солиқлар, иқтисодиётни бошқариш, мудофаа, атроф муҳитни ҳимоя қилиш ва бошқа муҳим жиҳатлардан қандай ўзгаришлар кутилмоқда?

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

Ҳар бир чет эл бозоридаги сиёсий ҳавф даражаси қандай?

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

Глобал, регионал ва миллий бозорларда иқтисодий фаолият тенденцияси қандай?

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

Умумий техника ривожланишининг бугунги даражаси ва тенденциялари қандай?

Бизнесга ва талабга техника ривожланишидан қандай таъсир кутилмоқда?

Тармоқ таҳлили структурасининг асосий саволлари 3-жадвалда келтирилган.

3-жадвал

### *Тармоқ таҳлили структураси*

Истеъмолчилар	<ul style="list-style-type: none"><li>• Бозор ўлчамлари ва сегментлари, ўсиш суръати ва потенциали, тенденциялар ўзгариши қандай?</li><li>• Талабнинг тармоқли ёки мавсумийлиги мавжудми?</li><li>• Бозорнинг баҳога сезгирлиги қандай?</li><li>• Тармоқдаги рентабелликнинг ўртача даражаси қандай?</li><li>• Камёб маҳсулотлар қандай?</li><li>• Бир неча йирик истеъмолчиларга қарамлик мавжудми?</li><li>• Вертикал интеграциялашув эҳтимоли қандай?</li></ul>
Таъминотчилар	<ul style="list-style-type: none"><li>• Таъминотчилар структураси, ўлчами қанчалик барқарор?</li><li>• Таъминотчилар ўртасида рақобат даражаси қандай?</li><li>• Таъминотчилар сизнинг даражангиздаги бизнесда интеграциялашувни ўстиришга интилаяптими?</li><li>• Таъминотчилар келгусида қанчалик бир бирига тобе бўлади?</li><li>• Хом ашё ва энергия манбалари ишончли бўладими?</li><li>• Хом ашё харажатлари ёки унга эга бўлиш имкониятларида сезиларли ўзгаришларни кутишга сабаб борми?</li></ul>

Рақобат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рақобат интенсивлиги қандай? Тармоқда тенг рақобатчилар ва баланс мавжудми? Асосий рақобатчилар тармоқда балансни бузишлари мумкинми? Рақобатчилар ҳаракатини олдиндан билиши мумкинми?</li> <li>• Тармоққа кириш ва ундан чиқиш тўсиқлари қандай?</li> <li>• Технологияларнинг ривожланиши рақобат интенсивлигига қандай таъсир этиши мумкин?</li> <li>• Ўрнини босувчи товарларнинг рақобатбардошлиги қандай?</li> <li>• Баҳолар рақобати ёрдами туфайли ўрнини босувчи товарлар бозорини эгаллаб олиш мумкинми?</li> </ul>
---------	--

Бу саволларнинг барчаси тармоқнинг умумий жалб қилиш баҳоси билан боғлиқ. Тармоқнинг жалб қилиш баҳоси учун тармоқ йўналишини шакллантириш фойдалидир, бу 4-жадвалда кўрсатилган.

4-жадвал

*Тармоқнинг жалб қилиш баҳоси учун тармоқ йўналишини шакллантириш.*

Кўрсаткичлар	Ҳолати	Жалб қилиш баҳоси					Ҳолати
		Ўта жалб қилувчи эмас	Жалб қилмайди	Бетараф	Жалб қилувчи	Ўта жалб қилувчи	
<b>ИСТЕЪМОЛЧИЛАР ВА БОЗОР</b>							
Бозор ўлчами	кичик	•	•	•	•	•	катта
Бозор ва потенциалнинг ўсиш суръати	кичик	•	•	•	•	•	катта
Талабнинг даврийлиги	юқори	•	•	•	•	•	паст
Талабнинг мавсумийлиги	юқори	•	•	•	•	•	паст
Баҳонинг сезгирлиги	юқори	•	•	•	•	•	паст
Маҳсулот фойдалилиги	паст	•	•	•	•	•	юқори
Маҳсулот дифференциацияси	аҳамиятсиз	•	•	•	•	•	аҳамиятли



Кўрсаткичлар	Ҳолати	Жалб қилиш баҳоси					Ҳолати
		Ўта жалб қилувчи эмас	Жалб қилмайди	Бетараф	Жалб қилувчи	Ўта жалб қилувчи	
<b>РАҚОБАТ ОМИЛЛАРИ</b>							
Тенг рақобатчиларнинг борлиги	кўп	•	•	•	•	•	кам
Рақобат интенсивлиги	юқори	•	•	•	•	•	паст
Рақобатчилар ихтисослашув даражаси	паст	•	•	•	•	•	юқори
Тармоққа кириш қийинчиликлари	кичик	•	•	•	•	•	катта
Тармоқдан чиқиш қийинчиликлари	катта	•	•	•	•	•	кичик
Бозордаги улушлар ўзгарувчанлиги	юқори	•	•	•	•	•	паст
Интеграция даражаси	юқори	•	•	•	•	•	паст
Ўрнини босадиган товарлар мавжудлиги	кўп	•	•	•	•	•	кам
Қувватлар тўлиқ ишлатилиши	паст	•	•	•	•	•	юқори
<b>ТАРМОҚҚА КИРИШ ТЎСИҚЛАРИ</b>							
Масштаб самараси	паст	•	•	•	•	•	юқори
Талаб қилинадиган капитал қўйилма	кам	•	•	•	•	•	кўп
Харидорларнинг таъминотчилар тарафдорлиги	паст	•	•	•	•	•	юқори
Тақсимлаш каналларини мавжудлиги	кўп	•	•	•	•	•	кам
Тақсимлаш каналларига йўл	енгил	•	•	•	•	•	қийин
Ҳом-ашёга йўл	енгил	•	•	•	•	•	қийин
Давлат томонидан ҳимоя	заиф	•	•	•	•	•	кучли
Ижтимоий-маданий қаршиликлар	заиф	•	•	•	•	•	кучли

Кўрсаткичлар	Ҳолати	Жалб қилиш баҳоси					Ҳолати
		Ўта жалб қилувчи эмас	Жалб қилмайди	Бетараф	Жалб қилувчи	Ўта жалб қилувчи	
<b>ТАРМОҚДАН ЧИҚИШ ТЎСИҚЛАРИ</b>							
Давлат ва ижтимоий чегаралашлар	кўп	•	•	•	•	•	кам
Активлар ихтисослашуви	юқори	•	•	•	•	•	паст
Активлар конвертациялашуви	паст	•	•	•	•	•	юқори
Стратегик ўзаро алоқаларга боғлиқлик	юқори	•	•	•	•	•	паст
Бошқа тармоққа ўтиш харажатлари	юқори	•	•	•	•	•	паст
<b>ТАЪМИНОТЧИЛАР</b>							
Таъминотчилар ўрта-сидаги рақобат интенсивлиги	паст	•	•	•	•	•	юқори
Ўрнини босувчи материаллар мавжудлиги	кам	•	•	•	•	•	кўп
Маҳаллий таъминотчилар мавжудлиги	кам	•	•	•	•	•	кўп
Чет эл таъминотчиларига йўл	қийин	•	•	•	•	•	енгил
Стратегик иттифоқлар тузиш	кам	•	•	•	•	•	кўп
Таъминотчиларнинг вертикал интеграцияси даражаси	паст	•	•	•	•	•	юқори
<b>ТЕХНОЛОГИЯЛАР</b>							
Техник янгиликлар даражаси	юқори	•	•	•	•	•	паст
Ишлаб чиқариш ва маҳсулот қийинчиликлари	юқори	•	•	•	•	•	паст
Патент ва интеллектуал мулклар	кўп	•	•	•	•	•	кам
Маҳсулотнинг илм талаблилиги	юқори	•	•	•	•	•	паст

Агар ҳар бир қатордаги тегишли юлдузчалар белгила-  
ниб уларни бир қатор бўйича бирлаштирилса, у ҳолда  
тармоқ йўналиши ва у жалб қилувчи бўлган йўналишлар  
яхши кўринади.

Тармоқнинг ҳаётий жараёни тушунчаси муҳим маз-  
мунга эга. Маҳсулот каби тармоқ ҳам ўз ривожланишида  
турли хил босқичларни ўтади — туғилиш, ўсиш, етуклик  
ва таназзул. Бу босқичларнинг ҳар бирида пул оқимлари  
ҳаракати турлича — туғилиш босқичида тармоқ молиявий  
ресурсларни ўзига қўшлаб сингдиради, етуклик ва таназзул  
босқичларида пул маблағлари ижобий оқимини кафолат-  
лайди. Товарнинг ҳаётий жараёни, такомиллаштириш ва ўз  
вақтидаги илмий ҳамда инженерлик ишлаб чиқаришлар  
ҳисобига узайтирилиши мумкин. Бу ҳолда маҳсулотнинг  
етуклик босқичи анча узун бўлиши мумкин. 5-жадвалда ҳар  
бир ҳаётий босқичда муавффақиятли фаолият кўрсатиш  
учун зарур бўлган қобилиятлар турлари келтирилган.

5-жадвал

*Маҳсулотнинг ҳаётий босқичлари*

Ҳаёт босқичи	Туғилиш	Ўсиш	Етуклик	Таназзул
Асосий функция ва стратегик фокус	Инжини- ринг бо- зорга ёриб кириш	Сотиш Истеъмол- чиларга лоялик бозор улуши	Ишлаб чиқариш самара- дорлиги	Молия
Маркетинг	Бозорга ёриб кириш қобилият- лари	Савдо мар- каси аҳа- миятини ташқил қи- лиш, энг қуйи нуқта- ни топиш Кўтарилиш каналлари- ни ривож- лантириш	Товарлар- нинг янги бозорларда агрессив кўтарилиш қобилияти ва энг қуйи нуқтани ушлаб қолиш Баҳони ташқил- лаштириш эгиловчан- лиги Маҳсулот диверсифи- кацияси	Сотиш йўллари ва бозорларни танлашнинг баҳодаги самарадор- лиги Компания имижи Истеъмол- чилар би- лан муно- сабат

Ҳаёт босқичи	Туғилиш	Ўсиш	Етуклик	Таназзул
Ишлаб чиқариш	Ишлаб чиқаришни кенгайтириш қобилияти	Харажатларни камайтириш Маҳсулот сифатини яхшилаш	Маҳсулотни яхшилаш Харажатни камайтириш Таъминотчилар ва буюртмачилар билан муносабат	Ишлаб чиқариш линиялари, харажатлар, захираларни камайтириш қобилияти
Молиялар	Инвестицияни қўллаш учун ресурсларни ахтариш Молиявий дастаклардан самарали фойдаланиш	Ишлаб чиқаришни тезда кенгайтириш ва маҳсулотни яхшилашни молиялаштириш қобилияти	Пул оқимларини тақсимлаш ва генерироват Харажатлар ва баҳо тизими назорати самардорлиги	Ортиқча жиҳозларни сотиш қобилияти
Ходимлар	Қабул қилишдаги эгилувчанлик ва бошқарув Ходимларини ўқитиш Ходимларнинг керакли малакали мутахассислар билан ишлаши	Фаоллашган ва лоқайд меҳнат ресурслари	Самарали тўлов қобилияти, ишлаб чиқаришни кўпайтириш	Ходимларни қисқартириш ва бошқа ишга ўтказиш қобилияти
НИОКР	Инжиниринг ва лойиҳалаш	Маҳсулотни такомиллаштириш, унинг сифатини ошириш қобилияти	Харажатларни камайтириш, янги вариантлар яратиш қобилияти	Янги йўналишларни ривожлантириш янги ноёб сифатли маҳсулотлар яратиш қобилияти

Ҳаётини босқичга биноан барча тармоқларни бир неча турга бўлиш мумкин: пайдо бўлаётган, етук ва кекса тармоқлар. Барча бўлиши мумкин бўлган ҳодисаларни

қамраб олиш учун, тармоқнинг яна иккита турини қўшиш керак — таркиблашмаган ва глобал.

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

Тармоқнинг ҳар бир тури учун ўзининг таянч имкониятлари мавжуд ва бу имкониятлар рўйхати 6-жадвалда келтирилган.

6-жадвал

### Тармоқ таркиби ва имкониятлари

Тармоқ таркиби	Имкониятлари
Таркиблашмаган	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консолидация (Йириклашиш)</li> <li>• Масштаб самарасига эришиш</li> <li>• Эгаллик таркибини ўзгартириш</li> </ul>
Янги пайдо бўлаётган	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологиядаги етакчилик</li> <li>• Стратегик ресурслар ва қобилиятларни ривожлантириш</li> <li>• Стандартлар яратиш</li> </ul>
Етук	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маҳсулотни такомиллаштириш</li> <li>• Хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашга инвестиция киритиш</li> <li>• Инвестиция жараёнини ташкил этиш</li> </ul>
Кекса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Етакчилик қилиш</li> <li>• Муваффақиятли бозор қуйи нуқтасини билиш</li> <li>• Ҳосилни йиғиб олиш</li> <li>• Чиқиш</li> </ul>
Глобал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мульти миллий стратегиялар</li> <li>• Глобал стратегиялар</li> </ul>

## 2.4. ИЧКИ ТАҲЛИЛ: КОМПАНИЯНИНГ КУЧЛИ ВА КУЧСИЗ ТОМОНЛАРИНИ БАҲОЛАШ

Компания стратегияси аниқ бўлиши билан бирга, унинг ички имкониятлари, кучли ва кучсиз томонлари билан мос тушиши керак. Стратегияни ишлаб чиқишдан

олдин унга эришиш учун, компаниянинг бугунги кундаги ҳолатини реал таҳлилдан ўтказиш зарур. Баъзида бу ишни корхона диагностикаси деб аташади. Стратегияни ишлаб чиқиш мақсадидаги диагностика, компания фаолиятининг қуйидаги муҳим йўналишларини қамраб олиши керак:

- ташкилий маданиятни;
- ходимларни (менежментни қўшган ҳолда);
- бизнес тизимини, стратегик қарорларни, ишлаб чиқишни, молия, инвестиция фаолиятини ва ташкилий структурани ресурслар мавжудлигини, информация оқими ва ташқи ҳамкорликни.

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

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

Стратегик муаммолар тўғрисидаги ҳолатни кенг ёритиш учун кўрсаткичлар тизими — корхона диагностикасидаги энг катта қийинчиликлардан бири бўлиб, у ҳар доим компания бизнесининг ўзига хослигини ҳисобга олиши керак. Ҳар қандай ҳолатда кўрсаткичлар тизими компаниянинг стратегик ресурслари, унинг стратегик қобилиятлари, кучли ва кучсиз томонлари тўғрисида аниқ тасаввур бериши керак. Кўрсаткичлар тизими қайд қилиниши керак бўлган асосий йўналишлар 7-жадвалда келтирилган. Асосий кўрсаткичларнинг янада қисқа рўйхати 8-жадвалда келтирилган.

Стратегик таҳлилнинг иккинчи босқичида маълумотларнинг йиғилиши тўғрисидаги таассурот шаклланади. Учинчи босқичда эса маълумотлар олинган ва шакллантирилган бўлади.

Тўртинчи босқичида омиллар ва маълумотларнинг таркиби аниқланади.

Маҳсулотларнинг таркибий қисмлари бизнеснинг стратегияси ва ихтисосига жавоб бериши ва у стратегияни шакллантиришнинг келгуси ишлари учун ресурслар стратегиясини ва корхонанинг қобилиятини, унинг кучли ва кучсиз томонларини аниқ белгилаши керак.

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

Сўнгги олтинчи босқич хулосаларни шакллантиришга йўналтирилган бўлиши, ҳеч бўлмаганда рақобат устунлиги йўналишлари, бизнесга қўйилаётган асосий талаблар, зарур малака ва тажрибалар, етишмаётган тажриба ва малакалар тўғрисида маълумот бериши керак. 9-жадвалда корхона асосий омилларининг намунавий рўйхати берилган.

7-жадвал

### Корхона фаолиятининг асосий кўрсаткичлари

Кўрсаткичлар	Асосий йўналишлар
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фирма маҳсулотлари ва унинг хизматлари</li> <li>• Маҳсулотнинг жамланиши ва ҳажми, унинг асосий истеъмолчилари</li> <li>• Асосий ва иккинчи даражали бозорлар улуши</li> <li>• Асосий товарларнинг ҳаёт даври</li> <li>• Сотиш каналлари: сони, ҳаракат сфераси, назорат</li> <li>• Истеъмолчилар талабани билиш ва сотишни ташкиллаштириш</li> <li>• Товар ёки хизмат имижси, улар мавқеи ва сифати</li> <li>• Баҳо стратегияси ва баҳони ташкил қилишнинг эгилувчанлиги</li> <li>• Бозор билан қайта алоқа, янги товарлар, хизмат турлари ва бозорларни аниқлаш</li> <li>• Товарларни сотгандан кейин кафолатли хизмат кўрсатиш</li> <li>• Муаллифлик ҳуқуқларига риоя қилиш</li> </ul>
Ишлаб чиқариш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хом ашёнинг мавжудлиги ва таъминотчилар билан муносабат</li> <li>• Асосий фондлар назорати тизими, асосий капиталнинг айланувчанлиги</li> </ul>

Кўрсаткичлар	Асосий йўналишлар
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объектлар жойлашуви ва улардан фойдаланиш</li> <li>• Самарадорлик даражаси</li> <li>• Объектларнинг техник самарадорлиги ва ускуналардан фойдаланиш</li> <li>• Ҳиндошларни қўллаш самарадорлиги</li> <li>• Вертикал яқинлашув даражаси</li> <li>• Ускуналар даромадлилиги ва самарадорлиги даражаси</li> <li>• Технологик ва харажатлар потенциали</li> <li>• Изланиш ва инжиниринг, янги технологиялар, инновациялар</li> <li>• Патентлар ва савдо маркалари</li> </ul>
Молиялар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоратив даражадаги манбалар</li> <li>• Солиқ фаолияти</li> <li>• Дивиденд сиёсати</li> <li>• Молиявий барқарорлик, альтернатив молия стратегиясини қўллаш қобилияти</li> <li>• Бухгалтерия ҳисоби ва молиявий режалаштириш самарадорлиги</li> <li>• Инвестиция сиёсати</li> <li>• Ҳисобот тизими</li> <li>• Молиявий коэффициентлар тизими</li> </ul>
Ишчи-хизматчилар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқарув ходимларининг тажриба ва малакаси</li> <li>• Ишлаб чиқариш ходимларининг тажриба ва махсус малакалари</li> <li>• Меҳнат ресурсларининг самарадорлиги</li> <li>• Кадрлар сиёсатининг самарадорлиги</li> <li>• Кадрлар қўнимсизлиги ва ишга келмаслик</li> </ul>
Ташкилий маданият ва бошқаришни ташкил-лаштириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фирма имижиси ва обрўси</li> <li>• Компания философияси, ўлчами ва қиммати</li> <li>• Мулк таркиби, қизиқувчи томонлар</li> <li>• Малакалар, қобилиятлар, бошқарув юқори бўғинининг қизиқишлари, етакчилик услуги</li> <li>• Режалаштириш тизими</li> <li>• Ташкилий структура</li> <li>• Маълумот оқимлари ва қарорлар қабул қилиш тизими</li> <li>• Қарорлар ижросининг назорати тизими, самарадорлиги</li> <li>• Корхоналараро ҳамкорлик</li> </ul>



**Корхона фаолиятининг қисқартirilган асосий кўрсаткичлари**

<b>Инвестиция соҳасида</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Келтирилган қиймат кўрсаткичлари</li> <li>• Келтирилган соф қиймат</li> <li>• Ҷзини қоплашнинг ички меъёри (нормаси)</li> <li>• Бугунги Ҷзини қоплаш даромадлилик ставкаси</li> <li>• Инвестиция даромади</li> <li>• Соф актив даромад</li> <li>• Барча активлар даромади</li> </ul>
<b>Молиявий қарорлар қабул қилиш соҳасида</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акция даромади</li> <li>• Акция пул маблағларининг оқими</li> <li>• Дивидендлар тўлаш коэффиценти</li> <li>• Фоизли тўловларнинг қопланиши</li> <li>• Хусусий капиталга даромад</li> <li>• Капиталлашув коэффиценти</li> <li>• Қарзга олинган хусусий капиталнинг улуши</li> <li>• Қарзни қайтариш</li> <li>• Капиталнинг қиймати</li> <li>• Акциядорлик капитали</li> </ul>
<b>Асосий фаолият соҳасида</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бозордаги улуш</li> <li>• Асосий сегментлар ўлчови</li> <li>• Талабнинг сезгирлиги</li> <li>• Баҳо эгилувчанлиги</li> <li>• Технология даражаси</li> <li>• Қувватлардан фойдаланиш даражаси</li> <li>• Қувватлардан фойдаланиш самарадорлиги</li> <li>• Иш самарадорлиги</li> </ul>

**Корхона асосий омилларнинг намунавий рўйхати**

Т.с	Кўрсаткичлар	5	4	3	2	1
<b>Бозор ва рақобат омиллари</b>						
1.	Бозордаги улуш					
2.	Асосий сегментлардаги улуш					
3.	Бозордаги ҳар йиллик ўсишнинг улуш ўсишига таъсири					

Т.с	Кўрсаткичлар	5	4	3	2	1
4.	Талабнинг баҳо ва хизмат кўрсатиш даражасига таъсири					
5.	Баҳони ташкил қилишнинг эгилувчанлиги					
6.	Бозор ва рақобатнинг янги технологияларнинг пайдо бўлишига таъсири					
7.	Интеграция даражаси					
8.	Таъминотчиларга қарамлик					
9.	Товар ўтадиган йўналишларга эгалик					
10.	Хизмат кўрсатиш даражасининг чуқурлиги					
11.	Маркетинг тадқиқотлари даражаси					
12.	Янги бозорларга товарлар киритишнинг имкониятлари					
<b>Молиявий ва иқтисодий омиллар</b>						
13.	Молиявий барқарорлик					
14.	Ганнарх					
15.	Капитални ўстириш қобилияти					
16.	Қамров самараси					
17.	Капиталнинг қиймати					
18.	Капиталнинг айланиш даражаси					
19.	Харажатлар назорати самараси					
20.	Акциядорлар, кредиторлар ва инвесторлар билан муносабат					
21.	Молиявий режалаштириш тизими самарадорлиги					
22.	Солиқни режалаштириш					
<b>Ишлаб чиқариш омиллари</b>						
23.	Технологик даража					
24.	Кувватлардан фойдаланиш самарадорлиги					
25.	Хом-ашё таъминоти ва сифати					
26.	Ишлаб чиқариш самарадорлиги					
27.	Ускуналарни қайта ўрнатиш эгилувчанлиги					
28.	Сифат назорати самарадорлиги					
29.	НИОКР даражаси					
<b>Ишчи хизматчилар</b>						
30.	Раҳбарлар малакаси					
31.	Ходимлар малакаси					
32.	Рағбатлантириш даражаси					

**РАҚОБАТЛИ ТАҲЛИЛ (SWOT — таҳлил).** Номланиши инглиз сўзлари аббревиатурасидан ташкил топиб куч, заиф-

лик, имконият ва хавфни билдиради. Таҳлил компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари, потенциал бозор имкониятлари ва хавфларни таққослашга асосланади. Рақобат ҳолати таққослама жадвалининг тузилиши шундай кўрсаткичлар тизими ёки унинг қисмларига асосланиши керакки, улар компания ички таҳлили натижасини ўзида акс эттиради. Агар ҳар бир кўрсаткич рақобатчилар билан таққосланиб, беш баллик шкала бўйича баҳоланса ва жадвалга кўчирилса унда компаниянинг таққослама профилини қуриш мумкин, бунда компаниянинг рақобатчиларга нисбатан у ёки бу йўналишдаги устунлиги ёки камчиликлари яққол намоён бўлади. 9-жадвалда асосий омилларнинг намунавий рўйхати таққослама таҳлил учун келтирилган.

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

**БИЗНЕСНИНГ МУСТАҲКАМЛИГИ ВА ТАРМОҚНИНГ ЖАЛБ ҚИЛУВЧАНЛИГИНИНГ ТАҚҚОСЛАМА ТАҲЛИЛИ.** Бу усул бизнес-портфель ва инвестиция йўналишини танлаш таҳлили учун ишлатилади. У бизнес мустаҳкамлиги таққослама таҳлиliga (компаниянинг бозорда рақобатлаша олиш қобилиятига) ва тармоқнинг жалб қилувчанлигига асосланади. Рақобат ҳолати мустаҳкамлиги солиштирама таҳлилни ўтказиб, компаниянинг матрицадаги ҳолатини аниқлаш керак, кейин тармоқдаги рақобат ҳолатини ҳисобга олган ҳолда тегишли йўналишларни янада чуқурроқ ўрганиш лозим.

## Назорат саволлари

1. Тармоқнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучлари қандай?

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

## **2.5. СТРАТЕГИК ҚОИДА ВА ҚАРОРЛАР**

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

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

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

— сиёсат ва стратегияни шакллантириш, уларнинг амалга оширилиши устидан назорат қилиш;

— инвестициялаш ва молиялаш;

— асосий фаолият.

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

— ресурслардан фойдаланиш;

— самарали ишлаб чиқаришни таъминлаш;

— баҳо стратегиясини шакллантириш;

— бозорни танлаш ва бозор ҳолатини ўрганиш;

— рақобат ҳолатини шакллантириш;

— асосий қувватлар ва иқтисодий дастакларни шакллантириш;

— изланиш ва инжиниринг йўналишлари.

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

— бизнесни ривожлантиришга;

— бозорда ўрнини сақлашга;

— активларни сотиш ва бўлинмаларни қисқартиришга йўналтирилиши мумкин.

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

Молиявий қарорлар энг аввало стратегияни амалга ошириш учун зарур бўлган молиявий ресурсларни қандай қилиб ва қаердан олиш масаласи билан боғлиқдир. Шунинг эътиборга олиш керакки, ҳар қандай стратегия ҳақиқий олинishi мумкин бўлган молиявий ресурсларга йўналтирилган бўлиши керак. Бунда, стратегик сферадаги муҳим, ҳал қилувчи йўналиш бўлиб, ишлаб чиқариш фаолияти-

дан олинган фойдани (эгаларига дивидендлар, кредиторга фоизлар, тақсимланмаган фойда) тақсимлаш билан боғлиқ қарорлар ва капитал тизимини (молиявий дастак, хавф ва даромад нисбати) асослаб бериш билан боғлиқ қарорлар асосий роль ўйнайди.

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

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

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

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

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

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

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

- Компаниянинг жалб этиш қобилияти;
- Компаниянинг бозор стратегияси;
- Компаниянинг функционал ва стратегик соғломлиги.

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

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

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

3. Стратегия бажариладиган бўлиши керак. Демак, унга барча қизиқувчи томонлар — акционерлар, бошқарув ходимлари, компания хизматчилари қўшилиши ва унинг амалга оширилиши учун кучларини сарфлашга тайёр бўлиши ва бундан ташқари стратегияни тадбиқ этиш ва барча бўлиши мумкин бўлган ўзгаришларни амалга оширувчи режа мавжуд бўлиши керак.

**СИЁСАТ, ПРОЦЕДУРА, ҚОИДАЛАР. УЛАРНИНГ НИСБАТЛАРИ.** Биз кўриб чиққан тушунчалар — сиёсат, процедура, қоидалар ўз моҳиятлари билан ўхшашдирлар.

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

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

Қоидалар ўзига хос яқка тартибда нима қилиш зарур эканлигини кўрсатади.

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



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

10-жадвал

**Қоида ва процедураларнинг мақсадга эришишга таъсир этиши**

1. Ходимларга ҳаракатнинг шундай йўналишини кўрсатадики, натижада бу йўналиш юксак эҳтимоллик даражаси билан самарали бўлади ва мақсадга эришишни таъминлайди.
2. Самаралик даражасини зарур бўлмаган такрорланишини истисно қилиш йўли билан амалга оширади.
3. Аниқ вазиятда ходимлар нима қилишини олдиндан билишга имконият яратади.
4. Олдинги натижалар ёки бошқа гуруҳ натижалари билан аниқ таққослашга имкон беради (бир хил топшириқлар, бир хил усуллар билан бажарилади ва улар доимий ёки юксалиб бораётган самара билан бажарилиши шарт).

**ҚОИДА ВА ПРОЦЕДУРАЛАР БИЛАН БОҒЛИҚ МУАММОЛАР.** Айрим пайтда ишчилар қоида ва процедураларни ўзларининг ҳаракатида тўсқинлик қилаётган ёки мазмунга эга эмас нарсалар деб ҳисоблайдилар.

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

Замонавий ишчилар, ҳатто ташкилотларнинг пастки поғоналаридаги раҳбар ходимларга нисбатан яхшироқ билимга эгадир. Бундан ташқари, АҚШ маданиятида шахсий эркинлик ғояси жуда ҳам кучли. Ишчилар буйруқ диктатор шаклида берилган қоидаларга бўйсинишни хоҳламайди. Ташкилий таркибни такомиллаштириш стратегияси, деярли барча замонавий компаниялар томонидан ишлаб чиқилади, у ўз ичига қўшимча элемент сифатида

янги, қониқтирувчи ишлаб чиқариш ва бошқарув бўлинмаларини ташкил этишни тақозо этади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Раҳбарлар нафақат мажбуран бўйсундиришга, балки тушунтиришга ҳаракат қилса фаолияти самарали бўлишини яққол кўрадилар.

Сўз (халқаро) кўп миллатли ташкилотлар ҳақида борганда тактика, стратегия, процедура ва қоидаларнинг мазмуни ва амалга оширилиши янада мураккаблашади. Табиийки ташкилот тизимида ҳар хил маданиятли вакиллар бўлганда қоидалар ва процедураларни амал қилишида катта қийинчиликлар вужудга келиши мумкин. 11-жад-

валда Япон ва АҚШ фирмаларини бошқариш усуллари бир-бири билан таққосаланади.

11-жадвал

*Япония ва АҚШ бошқариш тизимларининг таъсифномаси*

Япония	АҚШ
1. Умрбод ёлланиш тизими	Қисқа муддатли ёлланма меҳнат
2. Ҳақ тўлаш ва тайинлашда катталиқ таъмоиили	Якка (индивидуал) иш натижалари бўйича ҳақ тўлаш
3. Расмийлаштирилмаган, шаклланмаган назорат	Расмийлаштирилган назорат
4. Иш топширишни ноаниқ ёритилиши	Иш топширишни аниқ ёритилиши
5. Жамоатчилик масъулияти	Индивидуал (якка) масъулият
6. Лавозим ва топшириқ йўқлиги	Топшириқ лавозимга боғлиқ
7. Мувофиқлаштириш ва ҳамкорликка асосий эътибор бериш	Самарадорлик ва натижаларга асосий эътибор бериш
8. Келишилган қарорлар (биргаликда қабул қилинган)	Индивидуал қарорлар
9. «Пастдан юқорига» бошқариш	«Юқоридан пастга» бошқариш
10. Ишлаб чиқаришда узлуксиз малака ошириш ва ўрганиш	Махсус малака ошириш ва ўрганиш дастурлари мавжудлиги
11. Янги ўқув юртларини битирувчиларни ўзига жалб қилиш	Битирувчиларни ва тайёр мутахассисларни ўзига жалб қилиш
12. Узоқ муддатга мўлжалланиши	Жорий натижаларга эътибор бериш

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

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

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

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

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

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

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

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

столларни ижарага олиш учун 200\$;

реклама ва билетлар учун 10\$;

озиқ-овқат ва одам учун 2\$.

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

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

$2 \times 600 + 300 = 1500\$$  харажат

$5 \times 600 - 1500 = 1500\$$  фойда

$2 \times 1100 + 300 = 2500\$$  харажат

$5 \times 1100 - 2500 = 3000\$$  фойда.

### **БЮДЖЕТ ТУЗИШ БОСҚИЧЛАРИ.**

1. Бош раҳбарият томонидан фирманинг умумий мақсадларини эълон қилиш босқичи. Бу босқичда кўпинча олдиндан билиш мумкин бўлган кўрсаткич — бу сотиш ҳажми.

2. Бўлимлар оператив смета ёки бюджетларини тузади. Улар маълум вақтга мўлжалланган бўлиши керак (6 ой, 1 йил).

3. Бош раҳбарият таклиф қилинган бюджет ёки сметаларни таҳлил қилади, текширади. Бўлимлар эса уларни қайта ишлаб чиқади. Бу босқичда бош раҳбарият ресурсларни фирма ичида қайта тақсимлаш билан шуғулланади.

4. Пировард бюджетлар тайёрланади, унда ресурс ва маблағлар моддалар бўйича ҳисоб-китоб қилинади. Бу ҳисоб-китоблар аниқ ишчи ёки бўлим унумдорлиги билан таққосланади, назорат кўрсаткичларига эришиш мумкинлиги аниқланади.

**БЮДЖЕТЛАРНИ СТРАТЕГИЯГА МОСЛАШТИРИШ.** Стратегияни амалга оширувчилар нафақат қанча фойда олишини, балки ҳар бир пул бирлиги максимум фойда келтиришини билиши ва бюджетни тўлдириши керак. Маълумки ташкилот бўлинмалари стратегик режанинг ўзига тегишли қисмини бажариш учун муайян ресурсларга эга бўлиши лозим. Аниқроғи уларда ишни самарали бажариш учун етарли даражада жорий маблағлар ва малакали ходимлар бўлиши шарт. Бўлинмалар деталлашган босқичма-босқич ҳаракат дастурларини тайёрлаши, маълум топшириқларни бажаришнинг муддатларини белгилаши ва қим нима учун жавоб бериши кераклигини аниқлаши лозим.

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

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

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

Малакали раҳбарлар ресурсларни қайта тақсимлаш муаммоларини ечадилар. Масалан: корпорация раҳбарияти инженер Каррис гуруҳларни давлат лойиҳалардан олиб фирманинг венчур бўлимларига йўналтиради. Худди шундай ғояларни «Бойинг» компанияси ҳам ишлатади.

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

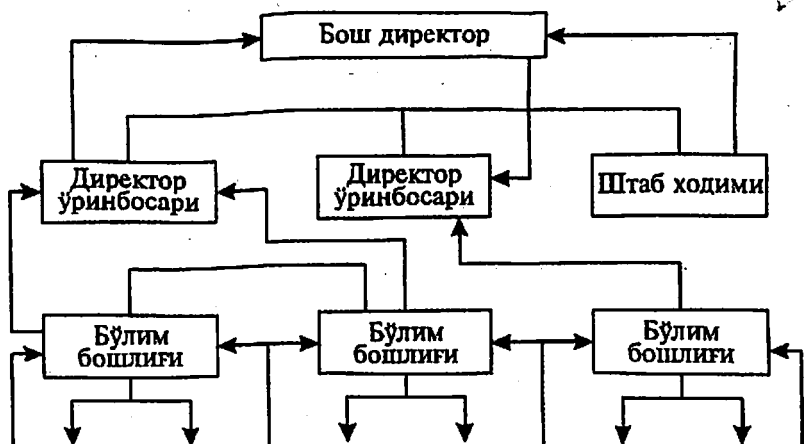
## 2.6. МАҚСАДЛИ МЕНЕЖМЕНТ ТУШУНЧАСИ ВА ТАВСИФИ

1. Мақсадли менежмент ёки мақсадлар бўйича бошқаришда иккита ўзаро боғлиқ элемент: мақсад (натижалар) ва назорат мавжуд. Бу тизим ўз номини инглизча «*Management by objectives*» сўздан олган бўлиб бошқариш маъносини билдиради. Ҳарб менежментининг назарий амалиётида барчага у ҳақда сўзнинг бош ҳарфларидан пайдо бўлган МББ усули ўзининг ички моҳияти билан фирманинг амалга ошириладиган стратегик тарки-

бига тўла жойлашади. Шундай қилиб, ушбу масала аввалги стратегик режалаштиришнинг амалга ошириш мавзусини тўғридан-тўғри давоми ва кенгайтирилган кўринишидир. Мақсадлар бўйича бошқарув ўзининг моҳияти билан фирма менежментининг маълум фалсафасини билдиради. У жамоалар алоҳида режасини қисқа муддат ичида мақсадга ошириш ниятида аниқ ишлаб чиқишлигини кўзлайди. Ушбу барча мақсадлар мажмуаси ўз навбатида ташкилотни режалаштирилган тактик ва стратегик мақсадларга эришишидаги дастлабки қадамдир. МББ моҳияти бу назарияга асос солган Питер Друккернинг фикрича шундан иборатки, ҳар бир раҳбар юқори бўғиндан бошлаб, энг қуйи бўғин бошқарувигача ўз фаолиятида аниқ мақсадлари бўлиши ва унга эришиш режасига эга бўлмоғи керак. Бу мақсадлар юқорироқ савиядаги бошқарув томонидан қўйилган мақсадни бажариш учун ишлаб чиқилади. Шундай қилиб, МББ усули корхонада мақсадларни мажмуали ташкил этишни аниқлайди ва уни шоҳлаб кетган дарахт билан таққослаш мумкин бўлади. Қуйидаги чизмада бу каби бўйсунуш тартибига мисол келтирилган. Алоҳида хизматчиларнинг шахсий мақсадларидан бошлаб бош директор (президент) мақсадларигача.

3-чизма

### МББда мақсадларни бўйсунуш таркиби





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

Мақсадлар бўйлаб бошқарувни яна иккита тавсифли белгисини келтириш мумкин:

1. Натижалар ва назоратни яқин алоқаси.

2. Усулни сабабли томони.

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

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

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

МББни кўриб чиқилган учта тавсифларига қўшимча қилиб, унинг бир нечта сифатларини эсга олиш мумкин. Мақсадлар бўйича бошқариш ўзининг бир бутун тизимли ташкилий ёндашувига эга. Бу белги сезиларли даражада фирма менежментини энг юқори натижа имкониятларини, ўзидаги ресурслардан фойдаланиш ҳисобига аниқлаб беради. Бу каби тизимли-ташкилий ёндашувнинг энг му-

ҳим элементи ташкилот менежментининг диққат эътиборини имконли мақсадларга қаратишдир. Бу ўз навбатида фирманинг стратегик ва тактик режаларини амалга оширишга, бошқарувнинг фойдали тизимини бунёд этишга кўмаклашади. МББ тарафдорларининг фикри бўйича, бу тизим фирмада якка ва жамоа фаолиятини такомиллашувига олиб келади.

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

Бу усул фирма, корпорацияларининг ташкилий таркибига фаоллик билан кириб бормоқда.

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

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

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

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

Мақсадли менежментнинг яна бир назариячиси ҳисобланган Энтони Райа бошқарув жараёнини тасвифини

беради ва унинг асосий босқичлари сифатида қуйидагиларни келтиради:

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

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

3. Натижаларни ўлчаш, баҳолаш ва тизимли назорат қилиш.

4. Режалаштирилган мақсадларга эришиш учун чоратадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

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

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

— Бошқарув жараёнига барча савиядаги менежерлар жалб қилинган ва улар унда фаол ҳаракат қилишмоқда. Олий менежерлик корпуси эса бу фаолиятни йўлга солиб туради, бўлинма раҳбарлари тузган режалар умумий ташкилотнинг стратегик режасини амалга оширилиши жараёнида яхлит ҳолга келтирилади.

— Замонавий анъанавий гуруҳ шаклидаги фаолият турлари кўплаб хизматчиларни ўз мақсадларини режалаштиришга жалб қилиш ҳамда уларга эришиш усулларини қўлга киритишга имкон яратади.

— МББ тизимида аниқловчи мақсадлар камроқ қатъийликка эга бўлиб қолмоқда ва узоқроқ даврларга мўлжалланмоқда.

— Таҳлилга фақат натижаларгина эмас, балки уларга эришиш жараёни ҳам жалб қилинади.

— Шахсининг ижобий ўсиш имкониятига диққат эътибор берилади.

**МАҚСАДЛАР БЎЙИЧА БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИНГ ТАРКИБИ.** Мақсадлар бўйича бошқарув тушунчаси, стратегик менежментнинг таркибий қисми бўлиб, у стратегик режалаштириш жараёнини амалга оширишга қаратилгандир.

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

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

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

Раҳбар қоида бўйича назоратчи ва баҳоловчи вазифасини бажаради.

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

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

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

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

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

### Назорат саволлари

1. Стратегик менежмент пайдо бўлишининг асосий тарихий босқичлари қандай?
2. Стратегик менежмент нима?
3. Стратегия нима?
4. Бизнес стратегияси билан компания стратегиясининг фарқи нимада?
5. Бозор, рақобат, тармоқ тушунчалари ўртасида ўзаро қандай боғлиқлик бор?
6. Маҳсулот аҳамияти занжири нима?
7. Маҳсулот аҳамияти занжирини баён қилишдаги Портер ва Мак Кинзи консалтинг гуруҳи йўналишларидаги фарқ нимадан иборат?
8. Бизнес стратегия бирлиги асосида ташкил этилган компаниянинг, стратегик қобилиятлар асосида ташкил этилган компаниядан фарқи нимада?
9. Стратегик қобилиятлар ва ресурслар нима?
10. Стратегик кўриниш асосидаги ривожланишнинг стратегик имкониятлар асосида ривожланишдан фарқи нимада?
11. Барқарор рақобат устунлиги нима?
12. Компания қандай асосий компонентлардан ташкил топади?
13. Бизнес тизими нимани қамраб олади?
14. Стратегик қарорларни шакллантиришнинг умумий тизими қандай?

15. Стратегия қандай асосий талабларни қондириши керак?
16. Фирма сиёсатини қандай тушунаси?
17. Процедура ва қоидалар нима?
18. Мақсадга эришиш учун қоида ва процедуралар қандай таъсир кўрсатади?
19. Бюджетни тузиш босқичлари нималардан иборат?
20. Бюджетларни стратегияга мослаштиришни қандай тушунаси?
21. Мақсадли менежментни қандай тушунаси?
22. Мақсадлар бўйича бошқарув жараёнининг таркибини изоҳлаб беринг?

# **III боб. ТАРМОҚДАГИ (БИЗНЕС ВА СТРАТЕГИЯ) РАҚОБАТНИНГ ТАҲЛИЛИ ВА СТРАТЕГИК РАҚОБАТ**

## **3.1. ТАРМОҚДАГИ ВАЗИЯТ ВА РАҚОБАТНИНГ ТАҲЛИЛИ**

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

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

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

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

### **Тармоқнинг асосий иқтисодий кўрсаткичларини тавсифлаш**

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

- бозор катталиги;
- рақобатнинг кучлилиги (маҳаллий, минтақавий, миллий халқаро даражада);
- бозорнинг ўсиш суръати ва унинг босқичи (ўсиш бошланиши, тез ўсиш ва чўққига етиш, камолга эришиш, тўйиниш, турфунлик, тушиш);

— рақобатчиларнинг сони ва уларнинг кучлилиги (тармоқда кўп майда компаниялар мавжудми ёки бир нечта йирик компаниялар фаолият кўрсатадими);

— харидорлар сони уларнинг молиявий имкониятлари;

— интеграция «орқага» ёки «олдинга» кетяптими;

— тармоққа кириш ва чиқиб кетиш тўсиқлари мавжудми;

— тармоқда интеграция (қўшилиш) ёки дезинтеграция (ажралиш) мавжудми;

— технологик ўзгаришларнинг йўналишлари ва суръатлари;

— рақобатдаги фирмаларнинг маҳсулоти ёки хизмати қандай даражада табақалашган?

— компаниялар ишлаб чиқариш, маҳсулотни етказиш, маркетинг ва реклама тadbирларини амалга ошириш учун сарф қилинган харажатларни камайтира оладими;

— ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш учун ишлаб чиқариш қувватидан тўла фойдаланиш ҳал қилувчи аҳамиятта эгами;

— тармоқдаги «ўрганиш тажриба» эгри чизиғи қандай турга эга. Ишлаб чиқариш ҳажми ошганда маҳсулотнинг ўртача нархи пасаядими? Тажриба орттириш натижасидачи;

— тармоқда сармоялар сарф қилинаётгани;

— тармоқ даромадлари ўртача даражадан юқорими ёки пастми?

Қуйидаги жадвалда симоб ишлаб чиқариш тармоғининг иқтисодий кўрсаткичлари таҳлил қилинган.

12-жадвал

**Симоб ишлаб чиқариш тармоғининг иқтисодий кўрсаткичлари**

1. Бозор ҳажми: йиллик ишлаб чиқариш ҳажми — 4 млн. т
2. Бозор ҳажми: ўсиш суръати — йилига 2-3%
3. Ҳаётий цикли ва босқичи: ёғилиш ва ҳоказо
4. Тармоқда компаниялар сони: тахминан 30 та компания 110 та қорхона, яши ишлаб чиқариш қуввати 4,5 млн. т. Компанияларнинг бозордаги улуши 3-21%ни ташкил этади
5. Истеъмолчилар: тахминан 2 та кимёвий фирмалар



6.	Вертикал интергация даражаси; аралаш; ўнтадан бешта йирик компаниялар «орқага» интеграциялашган (хомашё сотувчилар билан) ва «олдинга» ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг 50%дан кўпроғини қондош фирмалар харид қилади, бошқа компаниялар фақат қайта ишлаб чиқариш билан шуғулланади
7.	Бозорга кириш ва ундан чиқиш енгиллиги: бозордан чиқиш учун капиталнинг энг кам ҳажмига қаттиқ талаб қўйилади (10 млн. доллар) ва харидорни 250 миль радиус доирасида ушлаш керак
8.	Технология инновация: технологияси бир хил, ёки секин ўзгаради (йилига кимёвий ўзгаришлар ва ишлаб чиқаришни кўпайтириши ўртасида фарқи сезилмайди). Йилига 1-2 турдаги янги маҳсулот жорий қилинади ва ишлаб чиқаришни ўсиши улар ҳисобидан рўй беради
9.	Ишлаб чиқариш масштабидаги иқтисод: ўртача, деярли ҳамма компания бир хил ишлаб чиқариш харажатларига эга, лекин катта ҳажмда маҳсулотни бир миқозга сотиш ёки катта ҳажмда харид қилиш ҳисобига фойда олиш мумкин
10	Тажриба эгри чизиги: ушбу тармоқда ҳал қилувчи омил эмас
11	Ишлаб чиқариш қувватининг бандлиги: ксис-мал даражада, 90%дан кам бўлса, ... хараж... ар анча юқори бўлади
12	Тармоқнинг фойдалилиги тах... ннан ўртача даражада... и ундан сал пастроқ талаб паса... са баҳо кескин пасаяд... лекин талаб ошганда баҳола... секин ошади. Фс... ..лк талабга жуда боғлиқдир

2. Иқтисодий тавсифларнинг айримлари энг катта аҳамиятга эга бўлиши мумкин. Масалан: капитални кўп талаб қиладиган тармоқларда компаниялар доимий харажатларни, асосий фондлардан интенсив фойдаланиш стратегиясини қўллаб камайтириш мумкин. Масалан: авиакомпаниялар, авиалайнерларни ҳавода бўлиш вақтини кўпайтириш ҳисобидан билетлар баҳосини пасайтириши ўз даромадларини кўпайтириши мумкин.

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

Ўргатиш ва тажриба ўртасидаги боғлиқлик мавжуд тармоқларда компания ишлаб чиқаришни максимал да-

ражада кенгайтириш стратегиясини танлаши керак. Масалан: ярим ўтказгичлар ишлаб чиқаришда маҳсулот ҳажми икки баробар кўпайганда, маҳсулот таннархи 20%га камаяди. Бир миллион микросхемалар ишлаб чиқарилганда маҳсулот таннархи 1\$ни ташкил этади. Иккинчи миллион ишлаб чиқилганда 80 центни ташкил этади. Тўрт миллион ишлаб чиқилганда 60 центни ташкил этади.

Демак, тажриба самараси қанчалик катта бўлса, ишлаб чиқаришнинг катта кумулятив ёғилиб бориши ҳажмига эга фирма шунчалик катта рақобат кучига эгадир.

3. Тармоқдаги вазиятни таҳлил этишнинг ҳал қилувчи бўғини — тармоқдаги рақобатни, унинг таъсир этиш кучини ўрганишдир (13-жадвал).

13-жадвал

*Асосий иқтисодий тавсифларнинг стратегик аҳамияти*

Омиллар ёки тавсифлар	Стратегик аҳамияти
1. Бозор ҳажми	Кичик бозорлар йирик янги рақобатчиларни жалб қилмайди. Йирик бозорлар янги компанияларни жалб қилади.
2. Бозорнинг ўсиш суръатлари	Бозорнинг ўсиш суръати юқори бўлса, бозорга кириш энгил бўлади. Ўсиш суръати паст бўлса, бозордан заиф фирмалар чиқиб кетади.
3. Ишлаб чиқариш қуввати ортиқчалиги ёки етишмаслиги	Ишлаб чиқариш қуввати ортиқча бўлса, баҳо ва фойда даражаси пасаяди ва аксинча.
4. Тармоқнинг фойдалилик даражаси	Фойдалилик даражаси юқори бўлса, бозорга янги фирмалар келади. Паст бўлса фирмалар сони камаяди.
5. Тармоққа кириш ва чиқиш тўсқинлари	Тўсқинликлар юқори бўлса, улар мавжуд фирмаларни ҳимоя қилади, паст бўлса янги фирмалар очилишига олиб келади.
6. Баҳо харидорлар учун энг муҳим омил	Харидорларнинг кўпчилиги минимал баҳода харид қилади.
7. Стандартлашган товарлар	Харидорлар устунликка эга, чунки уларда сотувчини танлаш имкони кўпроқ бўлади.
8. Технологик ўзгаришларнинг тезлиги	Таваккалчилик даражаси ошади; инвестициялар тез маънавий эскириш ҳисобидан самарали бўлмаслиги мумкин.

Омиллар ёки тавсифлар	Стратегик аҳамияти
9. Зарур сармоя ҳажмларига талаб	Хавф-хатар даражаси ошади. Вақтни ҳисоблаш муҳим аҳамиятга эга бўлади. Тармоққа кириш ва ундан чиқиш тўсиқлари мавжуд бўлади.
10. Вертикал интеграция	Капитал ҳажмига талаб ошади. Рақобатбардошлик ва ишлаб чиқариш харажатлари даражаси тўлиқ ва қисман интеграциялашган ва интеграциялашмаган фирмалардан кескин фарқ қилади.
11. Ишлаб чиқариш миқёсидаги иқтисод	Харажатлар рақобатбардошлигига эришиш учун зарур бозор улушини кўпайтириш лозим.
12. Маҳсулот турларини тез-тез янгилашиши	Товарнинг ҳаётий цикли қисқаради, рақобатчилар учун олдинга чиқиб олиш хавф-хатари туғилади.

«Гарвард бизнес» мактабининг профессори М.Портер фикри бўйича тармоқдаги рақобат ҳолатини бешта омил белгилайди.

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

М.Портер модели содда бўлганлиги сабабли жуда кенг қўлланилади.

Бешта рақобат кучларининг энг кучлиси тармоқдаги мавжуд фирмалар ўртасидаги рақобатдир. Рақобат вужудга келишининг асосий сабаблари қуйидагича:

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

б) айрим фирмалар ўзларининг фаолиятини яхшилаш зарурлигига эҳтиёж сезади.

Рақобат тотув ёки жуда қаттиқ бўлиши мумкин. Бу фирма қўллайдиган чора-тадбирлар вақти ва тажовузкорлигига боғлиқдир. Кўпинча фирмалар ўзининг маҳсулотига қандайдир харидорлар дидига жавоб берадиган белги-

ларни беришга интилади ва шу билан бирга ўзининг ўрнини мустақамлаш учун бошқа фирмаларнинг заиф томонларидан фойдаланишга ҳаракат қилади.

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

Рақобатнинг иккита тамойили катта аҳамиятга эгадир:

1. Агар фирма кучли рақобат стратегиясини қўлласа, бу рақобатнинг кучайишига олиб келади.

2. Рақобатлашувчи фирмалар қандай усулларни қўллашига қараб тармоқдаги рақобат қоидаларини белгилайди, нима қилиши ва уни қандай қилиб амалга ошириш тадбирларини аниқлайди.

Ҳар бир тармоқда рақобат интенсивлигига таъсир этувчи қуйидаги омиллар мавжуд:

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

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

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

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

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

е) рақобат янги стратегик қарорлар қабул қилиниши-га, фойда олишнинг ўсиш суръатига мос равишда кучаяди. Кутилаётган фойда даражаси қанчалик юқори бўлса, бо-шқа фирмалар ҳам шундай стратегияни қўллаш эҳтимол-лиги ошади. Фойда ҳажми рақобатчилар қанчалик тез ҳара-кат қилишига боғлиқ. Бошқа фирмалар кечикиб жавоб қайтарса ёки умуман жавоб қайтармаса, биринчи бўлиб янгиликни жорий этган фирма узоқ муддат давомида юқори фойда олиб, устувор мавқеига эга бўлиб қолиши мумкин;

ж) рақобат тармоқдан чиқиб кетиш тўсқинликлари кучайган пайтда юқори бўлади. Харажатлар юқори бўлган-да, фирма ҳатто кам фойда олса ёки зарар кўрса ҳам тармоқда қолишга интилади;

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

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

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

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

1. Тармоққа кириш учун тўсқинликларнинг мавжудлиги.

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

а) ишлаб чиқариш миқёсидаги иқтисод. Бундай иқтисод мавжуд бўлса, янги фирма бирданига катта ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш мажбур бўлади (бу эса катта маблағ талаб қилади ва таваккалчилик даражаси юқори

бўлади) ёки бошқа фирмаларга нисбатан унинг харажатлари юқори бўлади. Бу эса фойдани камайтиради. Янги фирмалар бирданига катта ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш қобилиятига эга бўлса, улар тармоқда маҳсулотни ортиқча ишлаб чиқаришига олиб келиши мумкин. Мавжуд фирмаларга хавф-хатар туғдириши мумкин, эски фирмалар ўзларининг ўрнини сақлаб қолиш учун баҳоларни пасайтиришига, реклама харажатларини камайтиришга мажбур бўлади. Кенг қамровли иқтисод нафақат ишлаб чиқаришга, балки реклама, маркетинг, сотиш, молиялаштириш, сотишдан кейинги хизмат кўрсатиш хом-ашё харид қилиш, илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларига тааллуқли бўлади;

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

в) ўқитиш тажриба эгри чизиги самараси, қачонки маҳсулот таннархи тажриба ортиш даражасидан пасайиб борса, янги фирмалар ишлаб чиқариш харажатлари нуқтаи назаридан ноқулай шароитда бўлади;

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

д) сармояларнинг зарур ҳажми. Тармоққа кириб келиш учун сармоялар ҳажми қанчалик катта бўлса, унга кираман деган фирмаларнинг сони шунчалик кам бўлади.

Янги фирмалар бошланғич босқичларда кам фойда олади, ҳатто зарар кўриб ишлаши ҳам мумкин. Уларнинг молиявий маблағлари буни қоплашга етарли даражада бўлиши керак;

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

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

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

и) тарифли ва нотарифли тўсқинликлар. Айрим давлатлар тарифли (божхона тўловлар) ва нотарифли (квоталар, маҳаллий фирмалар иштирокининг мажбурий бўлиши ва ҳоказолар) тўсқинликлар яратиши мумкин. Масалан Европа мамлакатлари Осиёда ишлаб чиқарилган электрон ёзув машинкаларида, нуска кўчирадиган техника қийматининг 40 фоизини Европа компонентлари бўлишини талаб қилади. Европаликлар микропроцессорларни ишлаб чиқарувчиларни Осиё рақобатчиларидан ҳимоя қилиш учун бу маҳсулотга энг паст баҳо даражасини



ҳисоблаш услубиятини яратдилар. Бозорга кириш ниятлари бўлган фирмалар, уларнинг ҳаракати тармоқдаги рақобатга қандай таъсир кўрсатишини жуда пухта ўйлаб кўришлари керак ва ўзининг рақобатбардошлик истиқболлини объектив баҳолаши зарур.

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

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

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

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

Сотиш ҳажмининг ўсиш суръати, ишлаб чиқариш ҳажмининг кенгайиши, олинадиган фойда ҳажми ва унинг ўсиш суръати.

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

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

Таъминловчилар етказиб берадиган бутловчи қисмларнинг баҳоси, харидор-фирма бутловчи қисмларини ўзи ишлаб чиқаргандаги харажатлардан анча паст бўлса, уларнинг рақобат кучи сезиларли бўлади. Агар харидор фир-

маларнинг бутловчи қисмларга талаби кескин ошиб кетганда ҳам бу фирмалар бутловчи қисмларни ўзлари ишлаб чиқариб, масштаб самарасини ошириб, харажатларни камайтиришлари мумкин. Бу ҳолда таъминловчи-фирманинг таъсири пасаяди.

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

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

2. Харидор анъанавий маҳсулотни сотиб олишдан, унинг ўрнини боса оладиган маҳсулотга ўтганда кам вақт ва кам харажат қилса, улар ўртасидаги рақобат кучли бўлади.

3. Манфаатини ҳимоя қилувчи консюмористик ҳаракатлар ташкил этилган бўлса, улар баҳо, сифат ва хизмат кўрсатиш даражасига кучли таъсир кўрсата олади.

### **Назорат саволлари**

1. Тармоқлар қанақа белгилари билан бир-биридан фарқ қилади?

2. Тармоқнинг асосий иқтисодий кўрсаткичларини тушунтириб беринг?

3. Тармоқдаги рақобатта субститут товарлар қандай таъсир кўрсатади?

4. А.Портернинг 5 рақобат кучлари моделини тушунтириб беринг?

5. Рақобат интенсивлигига қандай кучлар таъсир кўрсатади?

6. Тармоққа кириш учун қандай тўсқинликлар бўлиши мумкин?

### **3.2. СТРАТЕГИЯ ВА РАҚОБАТЛИ УСТУВОРЛИК**

1. Фирманинг рақобат стратегияси — бу бизнесга ёндошиш усуллари ва ташаббусларнинг ягона тизимидир. Унинг мақсади жуда ҳам соддадир — рақобатчиларга нисбатан интизомли ва ҳалол иш юритиб, бозорда ўзининг

харидорлар доирасини вужудга келтириш ва уни кенгайтиришдир.

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

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

### **Пастроқ харажатлар стратегияси**

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

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

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

Ушбу стратегия қуйидаги шароитларда яхши самара беради:

— сотувчилар ўртасида баҳоли рақобат жуда ҳам кучли;  
— маҳсулот стандартли, барча истеъмолчилар дидига жавоб бериши мумкин;

— харидорларнинг бир товар туридан бошқа товар турига ўтиб кетиши кўшимча харажат талаб қилади;

— баҳога таъсир кўрсата оладиган харидорлар мавжуд. Лекин ушбу стратегия қуйидаги хавф-хатарлар билан боғлиқдир;

— рақобатчилар технологияни кескин ривожлантириб юборса, фирма рақобат устуңлигини йўқотиб қўйиши мумкин;

— фирма раҳбарияти фақат харажатларни пасайтириш ҳақида куюнса, у бошқа имкониятларни бой бериши мумкин;

— харидорларнинг диди ва эҳтиёжи ўзгариб кетса, товарга таяб пасайиб кетиши мумкин.

Фирма учун «пастроқ харажатлар» мутлоқ ғоя бўлиб қолиши мумкин эмас.

## Табақалашган стратегия

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

1) фирма ўз товарига юқорироқ баҳо қўйишдан манфаатдор бўлади;

2) сотиш ҳажмини оширади;

3) ўзининг товар маркасига харидорларни жалб қилиши мумкин бўлади.

Ушбу стратегияда учта ёндошиш мавжуд:

а) харидорнинг фирма маҳсулотини истеъмол қилишда харажатларни камайтириш;

б) харидор фирма маҳсулотини истеъмол қилганида, унинг самарасини оширадиган маҳсулотни яратиш;

в) харидорнинг қониқиш даражасини бошқа усуллар билан ошириш.

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

Фирмада кам харажат талаб қиладиган лекин харидорга қўшимча қулайликлар яратадиган ғояларни жорий этиш мақсадга мувофиқ. Масалан: айрим ресторанлар мижозларга машина қўйиш жойларига бепул хизмат кўрсатишни таъминлайди. Асосий рақобат стратегияларининг ўзига хос белгилари 14-жадвалда берилган.

## Асосий рақобат стратегияларининг ўзига хос белгилари

Стратегик белгилар	Харажатлар бўйича етакчи бўлиши	Кенг табақаланиш	Оптимал харажатлар	Фокусланган паст харажатлар ва табақалашган
Стратегик мақсад	Барча бозорга йўналтириш	Барча бозорга йўналтириш	Қадриятларни баҳолайдиган харидор	Тор бозор «ниша»си, харидор диди барча харидорлар дидидан фарқ қилади
Товарлар тури (ассортимент)	Асосан сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш (қониқарли сифат, chegarаланган танлов)	Товар турлари кўп, кенг доирадаги танлов имкониятини яратиш	Товар тавсифномаси яхшидан жуда яхшигача	Сегментнинг ўзига хос эҳтиёжларини қондириш
Ишлаб чиқариш	Товар сифатига зиён келтирмайдиган харажатларни камайтириш йўллари доимий равишда излаш	Харидорлар учун қадриятлар яратиш йўллари излаш, устувор товарни яратиш	Ўзига хос сифат ва тавсифномаларни жорий этиш	Мазкур сегментга мос товар ишлаб чиқариш
Маркетинг	Товарнинг харажатларини камайтирадиган белгиларига эътибор бериш	Харидор тўлашга рози бўладиган товар сифатини яратиш табақалаштиришга кетган ва уни қоплайдиган баҳони белгилаш	Рақобатчиларнинг товарига ўхшаш товарни арзонроқ баҳода тақлиф қилиш	Ноёб имкониятларни махсус харидорлар талабини қондиришга мослаштириш

Стратегик белгилар	Харажатлар бўйича етакчи бўлиши	Кенг табақаланиш	Оптимал харажатлар	Фокусланган паст харажатлар ва табақалашган
Стратегияни қўллаш	Оқилона баҳо (яхши қадрият)	Харидорлар тўлашга рози бўладиган ҳар хил сифат яратиш эътиборни бир нечта ўзига хос белгиларга жалб этиб, товар имижини яратиш	Бир вақтда харажатларни камайтиришни ва сифатни оширишни бошқариш	Сегментга рақобатчиларга нисбатан яхшироқ хизмат кўрсатиш

### **Харидорлар харажатларини камайтирадиган маҳсулотларнинг табақалашуви**

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

- чиқиндиларни;
- харидорнинг меҳнат сарфларини;
- вақт харажатларини;
- сақлаш харажатларини;
- хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш харажатларини;
- бошқа товарларга эҳтиёжларини;
- техник ходимларга харажатларни;
- барча товардан фойдаланиш самарасини ошириш.

Табақаланиш стратегияси учта шароитда муваффақиятли бўлиши мумкин:

1. Товарни ўзгартиришнинг бир нечта усули мавжуд бўлиб ҳар биттасининг қадрига ета олиш имкони бўлса.
2. Харидорлар эҳтиёжи ёки истеъмол қилишнинг хилма-хил усули бўлса.
3. Сони унчалик кўп бўлмаган сотувчилар табақаланишига бир хил ёндошса.

Қачонки товарнинг табақалашуви техникавий такомиллашган, сифатли ва аъло даражадаги хизматга асосланган бўлса у узоқ муддатли ва фойдалироқ рақобат устунлигини таъминлайди.

## Оптимал харажатлар стратегияси

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

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

Унинг стратегияси учта белгига эга эди.

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

Маҳсулот баҳосини рақобатчиларга нисбатан пасайтириш рақобатчи фирмалар ўз моделларини 40-75 минг \$ сотадиган бўлса, Toyota ўз моделларини 38-42 минг \$га тавсия қилиб, рақобатчи фирмаларнинг харидорларини кўп қисмини ўзига жалб этди.

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



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

### **Фокусланган паст харажатлар ва табақалашган стратегиялар**

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

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

Фокуслашган стратегия қуйидаги шартларнинг аксарияти бажарилган бўлса муваффақиятли бўлади:

- сегмент фойдали бўлиш учун етарли даражада катта;
- сегментнинг ўсиш суръатлари катта;
- сегмент рақобатчиларнинг фаолиятига катта таъсир кўрсатмайди;
- сегментда фаолият кўрсатувчи фирма керакли тажриба ва ресурсларга эга;
- фирма рақобатчилардан ўзини яхши ҳимоя қила олади.

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

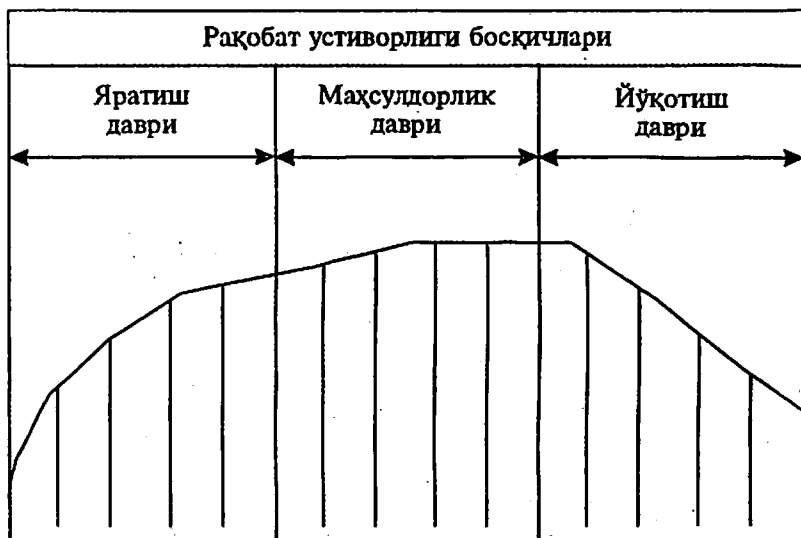
## Умумий рақобат стратегиясида агрессив ва ҳимоялаш чора-тадбирларини қўллаш

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

Рақобат устуворлик миқдори ва вақт ўртасидаги боғлиқлик қуйидаги жадвалда келтирилган.

*15-жадвал*

### *Рақобат устуворлигини яратиш ва йўқотиш*



Биринчи босқичда фирманинг стратегик ҳаракатлари рақобат устуворлигини яратади.

Иккинчи босқичда фирма — рақобат устуворлигидан фойдаланади, тармоқ ўртача даражага нисбатан юқори-роқ фойда олади, сармояларни қоплайди. Бу босқичнинг узоқлиги иккита нарсага боғлиқ: фирманинг стратегик

ҳаракатига ва рақобатчиларнинг стратегик ҳаракатига ўз вақтида рақобатчиларнинг ҳаракатларига жавоб бера олиши, уни бу босқич давомида фирма келгуси «стратегик ҳужумнинг» пойдеворини яратиши керак.

-Учинчи босқичда фирманинг стратегик ҳаракати рақобатчиларнинг стратегик ҳаракатларидан заифроқ бўлса, у стратегик устуворлигини йўқота бошлайди.

Тажовузкор стратегиянинг олти асосий тури мавжуд:

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

б) рақобатчиларнинг заиф томонларидан фойдаланишга йўналтирилган ҳаракатлар;

в) бирданга бир нечта йўналишда ҳаракат қилиш;

г) етакчиликни эгаллашга қаратилган ҳаракат;

д) партизанча ҳаракатлар;

е) огоҳлантирувчи зарбалар.

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

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

— рақобатчи кам бозор ўлчамига эга бўлган географик ҳудудларга эътиборни қаратиш;

— рақобатчи кам эътибор берадиган бозор сегментларида ҳаракат қилиш;

— маҳсулотининг сифати пастроқ рақобатчиларнинг харидорлари билан иш юритиш;

— рақобатчи харидорларга унчалик яхши хизмат кўрсатмайдиган харидорларни ўзига жалб қилиш;

— ўз товарларини яхши реклама қилмайдиган, ўз товар маркасига эга бўлмаган рақобатчиларнинг харидорларини ўзига жалб қилиш;

— рақобатчи эътибор бермаётган эҳтиёжларни қондиришга интилиш.

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

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

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

- асосий рақобатчини қизиқтирмайдиган гуруҳларни ўзига жалб қилиш;

- зарбани рақобатчи товарига унча ўрганмаган харидорлар гуруҳига йўналтириш;

- рақобатчи учун ҳаддан ташқари кўп бўлган бозор сегментига зарба бериш;

- унчалик катта бўлмаган, айрим зарбалардан фойдаланиш.

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

- ишлаб чиқариш қувватларини бозор талабига нисбатан кўпроқ яратиш;

- энг яхши таъминловчилар «орқага интеграция қилиш» усули билан рақобатчиларни унча машҳур бўлмаган таъминловчилар билан иш юритишга мажбур қилиш.

- энг яхши географик ҳолатни сақлаш;

- ўзини нуфузли мижозлар билан таъминлаш;

- харидорларда фирманинг кучли психологик имижини яратиш;

- энг яхши дистрибьюторлар билан иш юритиш ҳуқуқига эга бўлиш.

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

Ҳимоя қилиш стратегияларини қўллаш.

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

Бу стратегиянинг усуллари қуйидагича бўлиши мумкин:

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

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

• бозорни тўлдириш учун ишлаб чиқариш қувватларини яратиш ҳақида рекламаларни очиқ матбуотда эълон қилиш;

- рақобатчилардан баҳони ва сотиш шартларини ўзгартиришда қолишмаслик нияти ҳақида эълон қилиш;
- пуллар ва юқори ликвидли маблағларни йиғиш;
- фойда даражасини рақобатчиларни жалб қиладиган даражадан пастроққа тушириш.

## **Вертикал интеграция стратегияси**

Ушбу стратегиянинг мақсади — тўла ёки қисман интеграция бўлиши мумкин. Унинг усуллари:

а) бошқа ишлаб чиқариш соҳаларида корхоналарни очиш;

б) бошқа соҳаларда иш юритадиган фирмаларни сотиб олиш.

Вертикал интеграция стратегияси бир қатор афзалликларни яратади. «Орқага» интеграция таъминловчилар билан бирлашиш рақобат устунлигини қуйидаги шароитларда яратилади:

1) Хом ашё ва бутловчи қисмлар билан таъминлашни арзонлаштиради;

2) Хом ашё ва бутловчи қисмлар сифатини оширади;

3) Таъминловчиларни қарамликдан қутқаради, таъминлаш жараёнини барқарорлаштиради.

«Олдинга» интеграция маҳсулотни пировард истеъмолчига етказувчилар билан бирлашиш қуйидаги афзалликларни яратади:

1) Товарни пировард харидорга етказувчи мустақил фирмалар юқори фойдани кўзлаб маҳсулотнинг рақобатбардошлигини таъминлайди;

2) Товарлар захиралари кўпайиб кетишидан қутқаради, натижада ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражаси ошади;

3) Қиммат сотиш тизимини баргараф этиб, охириги баҳони туширади ва рақобатдошликни оширади.

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

1) Сармоялар ҳажмининг таваккалчилик даражаси ошиши мумкин. Эскириб қолган техника ва технологияни консервация» қилиш мумкин;

2) Таъминловчиларни танлаш эркинлигини бартараф этиши мумкин;

3) Қиймат яратиш занжирининг ҳар бирида ишлаб чиқариш қувватларини мослаштириш лозим бўлади;

4) Раҳбариятнинг эътиборини бир нечта соҳаларга йўналтиради, асосий фаолиятга эътибор камаяди, бу эса унинг самарадорлигини пасайтириши мумкин;

5) Компаниянинг ишлаб чиқаришда янгиликларга мослашиш қобилиятини пасайтириши мумкин.

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

### **3.3. РАҚОБАТЛИ КУЧЛАР ВА УЛАР ТАРКИБИДАГИ ЎЗГАРИШЛАРНИНГ САБАБЛАРИ**

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

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

Рақобатли кучларнинг таҳлилига асосланиб рақобарият куйидаги талабларга жавоб берадиган стратегияни яратиши зарур.

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

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

Учинчидан, бу стратегия рақобат курашида фирма муваффиқиятини таъминлай олиши керак.

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

- 1) Ҳаракатга келтирувчи кучларнинг ўзини аниқлаш;
- 2) Ҳаракатга келтирувчи кучларнинг тармоққа ва рақобатта таъсирини аниқлаш.

Энг кўп учрайдиган ҳаракатга келтирувчи кучлар куйидагилар:

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

2. Истеъмолчилар таркибида ва товарлар истеъмоли усуларидаги ўзгаришлар. Бу ўзгаришлар фирманинг хизмат кўрсатиш таркибидаги ўзгаришларни вужудга келтириши мумкин. Масалан, кабель-алоқа тизимини яратилиши.

Prodigy CompuServe America Online уй компьютерларига хизмат кўрсатувчи компанияларга ўзларининг ми-



жозларига компьютер ўйинларини, статистик маълумотларни, электрон қабул қилиш хизматларини, кабель телевидение орқали кўрсатиш имконини яратди. Харидорларнинг радиотелефонларга талаби телефон асбоб-ускуналарини ишлаб чиқарувчиларга бозорнинг янги сегментини яратиш ва уни ривожлантириш имконини берди.

3. Янги маҳсулотни жорий этиш. Янги маҳсулотларни яратилиши истеъмолчилар доирасини кенгайтиради, тармоқ ривожланишида туртки беради, товарларнинг рақобатлашувини кучайтиради. Янги маҳсулот жорий этилиши кўпинча фирмаларнинг иқтисодиётини мустақкамлайди. Инновация қуйидаги товарларни ишлаб чиқарувчи тармоқларда асосий ҳаракатга келтирувчи кучдир: нусха кўчириш ва фотосурат асбоб-ускуналари, электрон видеоўйинлари, ўйинчоқлар, дори-дармонлар, музлатилган озиқ-овқатлар, персонал компьютерларнинг дастурлари.

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

5. Маркетинг тизимида ўзгаришлар. Маркетинг тадбирларини жорий этаётган фирмалар ўзининг товарларига талабни ошириши мумкин. Бунинг учун улар маҳсулот турларини кўпайтириб, уни қийматини пасайтирадилар. Шу билан улар ўзларига рақобатдош компанияларнинг фаолиятига таъсир кўрсатади ва уларни ўзларининг стратегиясига ён босишга мажбур қилади.

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

7. Ноу-хау тарқалиши. Илғор ишлаб чиқариш усуллари тарқалиши ноу-хауга эга фирмаларнинг рақобатдаги афзалликларини камайтиради. Бу тарқалиш қуйида-

гича рўй бериши мумкин: техник журналлар, реклама нашрлар, корхонага делегациянинг келиб кетиши. Таъминловчи ва истеъмолчилар билан рақобатда бўлиш, корхонадан малакали ходимлар бўшаб кетиши, лицензиялар сотиб олиш ва бошқалар.

8. Тармоқнинг оламшумул аҳамиятини кучайиши.

Айрим бозорларда битта ёки бир нечта фирмалар етакчи ўринни эгаллаш учун курашади. Тармоқнинг оламшумул даражасининг ўсиши қўйидаги сабаблар билан боғлиқ бўлиши мумкин.

а) тармоқнинг маҳсулотига айрим мамлакатларда бирданига талаб шаклланиши ёки кескин кўпайиб кетиши;

б) тарифли ва нотарифли тўсқинликларнинг бекор қилиниши;

в) иш ҳақи даражасининг мамлакатлараро фарқланиши.

Масалан: Шимолий Кореяда, Сингапурда иш ҳақи даражаси АҚШга нисбатан тўрт баробар паст. Шунинг учун бу мамлакатларда кўп меҳнат талаб қилинадиган маҳсулотни ишлаб чиқариш фойдали. Ҳозирги пайтда қўйидаги омиллар оламшумул аҳамиятга эга:

а) табиий ресурслар билан боғлиқ тармоқлар (нефть, пахта);

б) маҳсулот баҳоси паст бўлган товарларни ишлаб чиқаришни харажатлари паст бўлган жойларда ташкил қилиш зарур;

в) тармоқдаги бир ёки бир нечта кенгайиб борувчи компаниялар ўзларига янги бозорларни топишмоқчи бўлади;

г) харажатлар таркиби ва меҳнат унумдорлигининг ўзгариши. Агар тармоқда ишлаб чиқариш ҳажми эвазига «тажриба» эгри чизиги самараси сезиларли даражада юқори бўлса, бу тармоқда фаолият кўрсатувчи фирмалар рақобат курашида ишлаб чиқариш ҳажмини ошириб, маҳсулот бирлигининг таннархи ва баҳосини пасайтириб, устунликка эга бўлиши мумкин. Бу ҳолда фирмалар ўзларининг фойда улушини кўпайтиришга интилади. Асосий ишлаб чиқариш омиллари нархнинг кескин ошиб кетиши ишончли таъминлаш манбалари ёки арзон субститут товарлар сотиш учун курашни жадаллаштиради;

д) истеъмолчилар дидининг табақалашган товарлардан стандартлашган товарларга ўтиши (ёки аксинча). Айрим

ҳолатларда истеъмолчилар эҳтиёжини стандартлашган арзон товарлар табақалашган қиммат товарлар сингари қондира бошлайди. Бу ҳолат арзон оммавий товарларга талабни оширади ва баҳоли рақобат курашини кучайтиради. Ишлаб чиқарувчилар нархни кескин пасайтиришга мажбур бўлади. Ундан ташқари, харидорларни жалб қилиш учун фирмалар янги моделларни жорий этади, дизайнини ўзгартиради, рекламага харажатларни кўпайтиради. Тармоқнинг ривожланиши табақалашган товарларга қизиқишни кучайтирадиган ёки пасайтирадиган кучларга бевосита боғлиқдир;

е) қонунчиликда ва давлат сиёсатидаги ўзгаришлар. Давлатнинг иқтисодиётга аралашishi ёки аралашмаслиги фирмалар фаолияти ва стратегиясини кескин ўзгаришларга олиб келиши мумкин. АҚШ давлатининг иқтисодиётга аралашishiдан воз кечганлиги банк, табиий газ етиштириш, авиация, юк ташуш, телекоммуникация соҳаларини асосий ҳаракатга келтирувчи кучга айланган;

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

ж) ноаниқлик ва хавф-хатар омиллари таъсирининг камайishi. Янги тармоқларда кўпинча харажатлар даражаси, таркиби ва динамикаси, бозор сифими, сотиш каналлари, илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларига харажатлар, олинадиган фойда миқдори ва динамикаси ноаниқ бўлади. Бу тармоқлар ўзига бошланғич босқичларда фақат ташаббускор таваккал қила оладиган тадбиркорларни жалб қилади. Кейинги босқичларда

ноаниқлик даражаси пасаяди ва бу тармоқларга консерватив товарлар кириб кела бошлайди. Бу корхоналар кўпинча йирик, кучли молиявий базага эга фирмалардир. Уларнинг мақсади, янги кенгайиб бораётган тармоқда муайян ўринни эгаллаб олишдир. Халқаро бозорда консерватизм кўпинча биринчи босқичга хос бўлади. Фирмалар хавфхатар даражасини қуйидаги йўллар билан пасайтиришга интилади: экспорт, лицензиялар сотиш, қўшма корхоналарни ташкил этиш. Тажриба ортиши ва таваккалчилик даражаси пасайган сари улар бир нечта мамлакатларда бирданига ўз филиалларини ташкил этади.

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

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

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

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

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

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

Стратегик гуруҳлар картасини тузишнинг алгоритми куйидагича:

1. Бир тармоқнинг фирмалари ўртасида бир-биридан фарқланувчи белгиларни аниқлаш. Энг кўп фарқланувчи белгилар куйидагилар:

- баҳолар даражаси (юқори, ўртача, паст);
- сифат даражаси (юқори, ўртача, паст);
- фаолият кўрсатишнинг географик масштаби (маҳаллий, минтақавий миллий, халқаро минтақавий, оламшумул);
- вертикал интеграция даражаси (йўқ, қисман, тўлиқ);
- маҳсулот ассортиментининг диапазони (кенг, тор);
- тақсимлаш ва сотиш каналларидан фойдаланиш (битта, бир нечта, барчаси);
- сервис хизматларининг мавжудлиги ва унинг даражаси (йўқ, чегараланган, тўлиқ);

2. Ҳар хил белгиларнинг устуворлигидан фойдаланиб, фирмаларни икки ўзгарувчан белгиси бор картада тасвирлаш.

3. Тахминан бир стратегик маънога тўғри келган фирмаларни бир стратегик гуруҳга бирлаштириш.

4. Ҳар бир стратегик гуруҳни доира ичига олиш (доираларнинг диаметри гуруҳнинг бозор улушига тенг бўлиши керак).

Ушбу алгоритмдан фойдаланиб, икки ўлчамда стратегик гуруҳлар картасини тузиш мумкин. Масалан; заргарлик маҳсулотининг чакана савдо тармоғи олинган.

Стратегик гуруҳлар картасини тузиш учун қуйидагиларни инобатга олиш зарур:

1. Картанинг ўлчами сифатида олинган белгилар бири-бири билан узвий боғланмаган бўлиши керак. Акс ҳолда, доиралар диагоналда жойлашади ва ўзгарувчан ўлчамларнинг фақат биттаси таҳлилда иштирак этади.

2. Ўзгарувчи ўлчамлар анча катта фарқни кўрсатишлари лозим.

3. Ўзгарувчан ўлчамлар сонли бўлишлари мумкин эмас. Улар дискрет бўлиши керак ва қандайдир синфлар ёки комбинацияларни билдириши керак.

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

Стратегик гуруҳлар картаси рақобат курашини чуқур таҳлил қилишга жуда катта ёрдам бериши мумкин. Рақобат ва ҳаракатга келтирувчи кучлар айрим ҳолларда стратегик гуруҳларнинг бирига ижобий, бошқаларига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Иккинчи гуруҳларнинг фирмалари биринчи гуруҳларга ўтишга ҳаракат қилади. Бу жараёнда тўсиқлар паст ёки юқори бўлиши мумкин. Ўтиш ҳаракатлари рақобат интенсивлигини кучайтиради. Бу ҳаракатлар ҳақида маълумот мавжуд бўлса, картада уларни чизиқлар билан белгилаб қўйиш лозим. Бу рақобатнинг ривожланиш йўналишини кўрсатади.

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

Стратегик гуруҳлар картасида гуруҳлар бир-бирига қанча яқин жойлашган бўлса, улар таркибига кирадиган фирмалар ўртасидаги рақобат шунчалик кучли. Айрим ҳолларда бир-биридан узоқ жойлашган гуруҳлар рақобатлашмайди. Масалан, «Tiffany» ва «Wall-Mart» фирмалари тилла ёки қумуш сингари зарур буюмларни сотиш билан шуғулланади. Лекин

улар ўртасида рақобат деярли йўқ, чунки ушбу фирмалар маҳсулотларининг баҳоси ва сифати жуда кескин фарқ қилади. Шунга ўхшаб, «Timex Rolex» билан «Subaru Lincoln» ва «Mercedes-Benz»лар билан рақобатлаша олмайди.

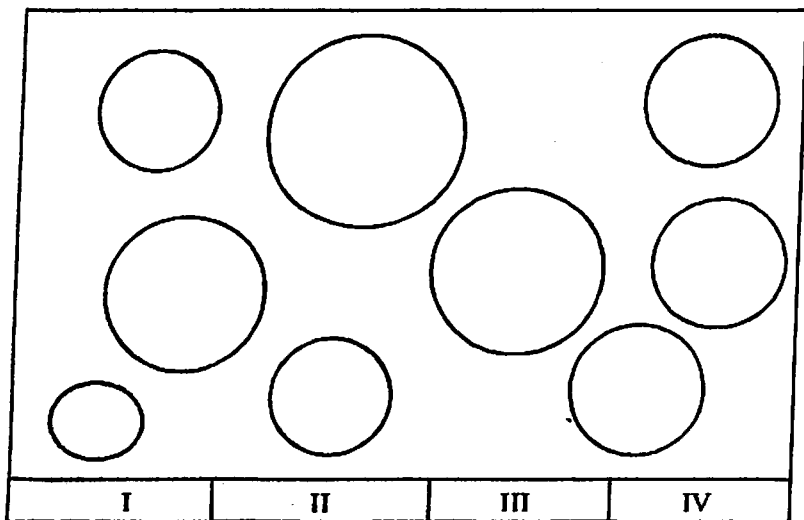
Стратегия яратувчи рақобатчиларнинг стратегиясини тушуниш, уларнинг ҳаракатини баҳолаш, кучли ва заиф томонларини билиш учун, уларнинг кейинги қадамларини олдиндан билиб олишга ҳаракат қилиш керак. Компания рақобатчиларининг ҳаракатини билмасдан хўжалик юритса, унинг фаолияти муваффақиятли бўлмайди.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

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

Рақобатчиларнинг стратегияси ҳақида умумий тушунчага эга бўлиш учун уларнинг мақсадлари ва стратегиясини куйидаги схемага асосланиб таҳлил қилиши мумкин.

4-чизма

**Стратегик гуруҳлар картаси (заргарлик бизнесининг чакана савдоси)**



Маҳсулот турлари, сотиш тизими бозордаги улушига тахминан мос келади.

I — махсус буюмлар (олтин, бриллиант, соат)

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

III — чегараланган маҳсулот тури, асосан чакана савдо

IV — оммавий талабнинг маҳсулот тури стратегик гуруҳларига тааллуқли фирмаларнинг номлари куйидагилардан иборат:

1. Заргар буюмлар фирмалари ва дўконларнинг миллий, минтақавий ва маҳаллий уюшмалари (тахминан 10000 фирмалар) шу жумладан, машҳур «Tiffany» ва «Cartier».

2. Заргар фирмаларнинг миллий тизими «Corguet & Co Cordon's».

2. Маҳаллий заргар фирмалар (тахминан 100000 дўконлар).

3. Унча катта бўлмаган фирмалар.

4. Кредитга сотувчи фирмалар «Loreh's», «Kay's», «Busch's».

5. Нуфузли универсал чакана савдо фирмалар «Saks Fifth Avenue Neiman».

6. Супер йирик универсал заргар дўконлар: «Mays millions Blomings».

7. Чакана савдо дўконларининг тизими.

8. Каталог бўйича савдо қиладиган дўконлар.

9. Оммавий харидорга йўналтирилган маҳсулотни паст баҳода сотадиган дўконлар.

10. АУЛЕТЛАР — пасайтирилган баҳода маҳсулотни сотиш махсус жойи.

Рақобатчиларнинг кейинги энг эҳтимолли стратегик қадами.

Стратегияни яратувчи рақобатчиларнинг стратегиясини тушуниш, уларнинг ҳаракатини баҳолаш, кучли ва заиф томонларини билиш учун, уларнинг кейинги қадамларини олдиндан билиб олишга ҳаракат қилмоқ лозим.

Компания рақобатчиларнинг ҳаракатини билмасдан хўжаликни юритса, унинг фаолияти муваффақиятли бўлмайди. Фирма рақобатчиларнинг фаолиятини кузатиб кейинги қадамларини олдиндан билиб олмаса, у рақобат курашида мағлубиятга учраши мумкин.



Фирманинг стратегияси рақобатчиларнинг стратегиясига боғланган бўлиши керак. Фирманинг стратегиясини ҳимоя қилувчи ёки тажовузкор бўлиши рақобатчиларнинг стратегиясига боғлиқ. Шунинг учун рақобатчиларнинг стратегиясини аниқлаш лозим.

Рақобатчиларнинг стратегияси ҳақида умумий тушунчага эга бўлиш учун уларнинг мақсадлари ва стратегиясини таҳлил қилиш лозим (16-жадвал).

16-жадвал

*Рақобатчиларнинг мақсадлари ва стратегик туркумлари*

Рақобат доираси (география нуктаи назардан)	Стратегик хоҳишлар	Муайян бозор улушига эришиш мақсадлари	Рақобат, вазият	Стратегия тури	Рақобат стратегияси
Маҳаллий	Етакчи (лидер) бўлиш	Фирмаларнинг сотиб олиш ва ички ўсиши туфайли ҳукмронлик қилиши	Кучлироқ, ўзгарувчан	Асосан тажовузкор	Харажатлар буйича бўлиниши
Минтақавий	Етакчилик ўрнини эгаллаб олиш	Ички ўсиш ёки рақобатчиларни четлаш туфайли ҳукмрон бўлиш	Яхши ҳимоя қилинган, компания ўзининг ўрнини сақлаб қола олади		Муайян бозор ўрнига эга бўлиш; — юқори даромадга эга ходимлар; — кам таъминланган харидорлар;
Миллий	Ҳукмрон бўлиш	Фирмаларни сотиб олиш туфайли ҳукмрон бўлиш	«Ўртача» гўхтаб қолган		— география ўринига эга харидорлар; — махсус эҳтиёжларга эга харидорлар; — маҳсулотни табақалашувига эътибор бериш;

Миллатлараро	Тармоқдаги етакчилар қаторига кириш (1-чи 5 фирмалар)	Мавжуд улушни сақлаб қолиш (фирмаларнинг ўсиш суръати тармоқ ўсиш суръатига тенг бўлиши керак)	Компания ўзининг ўрнини яхшилашга ҳаракат қилади	Ҳимояга ва тажовузга мойил	— сифатли; — хизмат кўрсатиш; — тавсия ва маслаҳатлар бериш
Жаҳон	Етакчиларнинг ўнлигига кириш	Фойда нуқтаи назаридан қисқа муддатли мақсадга эришиш учун бозор улушини қисқартириш (эътибор кўпроқ сотиш ҳажмига эмас, балки фойда олишга берилади)	Компанияда ўзининг ўрнини йўқотмоқд	Рақобатга йўналтириш	
	1-2 поғонага кўтарилиш				
	Муайян рақобатчини енгиш				
	Ўзининг ўрнини сақлаб қолиш				
	Сақлаб қолиш				

— рақобатчи кам бозор ўлчамига эга бўлган географик ҳудудларга эътиборни қаратиш;

— рақобатчи кам эътибор берадиган бозор сегментларига ҳаракат қилиш;

— маҳсулот сифати пастроқ рақобатчиларнинг харидорлари билан иш юритиш;

— рақобатчи харидорларга унчалик яхши хизмат кўрсатмайдиган харидорларни ўзига жалб қилиш;

— ўз товарларини яхши реклама қилмайдиган, ўз товар маркасига эга бўлмаган рақобатчиларнинг харидорларини ўзига жалб қилиш;

— рақобатчи эътибор бермаётган эҳтиёжларни қондиришга интилиш.

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

Бўшлиқни эгаллаб олишга қаратилган ҳаракатнинг мазмуни, рақобатчи билан очиқ курашдан ўзини олиб қочишдир.

Партизанча курашда фирма зарба-чекиниш» тамойилдан фойдаланади. Бу курашни қўллаш усуллари қуйидагича бўлиши мумкин:

- асосий рақобатчини қизиқтирмайдиган гуруҳларни ўзига жалб қилиш;
- зарбани рақобатчи товарага унча ўрганмаган харидорлар гуруҳига йўналтириш;
- рақобатчи учун ҳаддан ташқари бўлган бозор сегментига зарба бериш;
- унчалик катта бўлмаган айрим зарбалардан фойдаланиш.

Огоҳлантирувчи зарбаларни қўллашдан мақсад рақобатчиларни фирманинг ҳаракатини қайтариш хоҳишининг олдини олиш. Бу усул қуйидаги йўллар билан қўлланиши мумкин:

- ишлаб чиқариш қувватларини бозор талабига нисбатан кўпроқ яратиш;
- энг яхши таъминловчиларни «орқага интеграция қилиш» орқали рақобатчиларни унча машҳур бўлмаган таъминловчилар билан иш юритишга мажбур қилиш;
- энг яхши географик ҳолатни сақлаш;
- ўзини нуфузли мижозлар билан таъминлаш;
- харидорларда фирманинг кучли психологик имижини яратиш;
- энг яхши дистрибьюторлар билан иш юритиш ҳуқуқига эга бўлиш.

Тажовузкор стратегияни қўллаш учун қуйидаги объектларни ўрганиш керак.

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

## Ҳимоя қилиш стратегияларини қўллаш

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

Бу стратегиянинг усуллари қуйидагича бўлиши мумкин:

Ишлаб чиқариладиган маҳсулот турларини кенгайтириш, бўш бозор сегментларини тўлдириш.

Рақобатчиларнинг кейинги ҳаракатини билиб олиш учун ушбу жадвални стратегик гуруҳ картаси билан бир-галикда таҳлил қилиш керак.

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

Рақобатчиларнинг кейинги даромадларини билиб олиш учун уларнинг ҳозирги ҳолатини, стратегик хоҳишларини, бозордаги ўрнини ўрганиш керак.

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

Рақобат курашидаги муваффақиятнинг асосий омиллари.

Ушбу омилларга рақобатдошликни таъминлайдиган, молиявий ютуқларга олиб келадиган фирманинг ҳаракат-

лари киради. Бу омилларга фирма алоҳида эътибор бериши лозим. Бу омиллар қуйидагилардан иборат:

1. Ишлаб чиқариш қувватларидан тўлиқ фойдаланиш.

2. Ишлаб чиқариш харажатларининг пастлиги.

3. Улгуржи савдо тизимининг мавжудлиги.

4. Пухта тайёрланган реклама.

5. Яхши дизайн.

6. Меҳнат унумдорлигининг юқорилиги.

7. Корхоналарнинг таъминловчиларга ва харидорларга нисбатан жойлашиши ва ҳоказо.

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

Технологияга тааллуқли омиллар:

— илмий тадқиқот ишларининг сифати;

— инновацияларнинг имкони;

— мавжуд технологияни ўзлаштириш даражаси;

— ишлаб чиқаришга тааллуқли;

— маҳсулот таннархининг пастлиги;

— маҳсулот сифати;

— ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражасининг юқорилиги;

— корхонанинг қулай жойлашганлиги;

— юқори малакали иш кучига эгаллиги;

— меҳнат унумдорлигининг юқорилиги;

— ҳар хил катталиқдаги маҳсулот моделларининг кўп миқдорда ишлаб чиқариш миқдори;

— харидорларнинг буюртмаларини бажариш имкони.

Сотиш жараёнига тааллуқли омиллар:

— улгуржи дистрибьютор (даллол)лар тизимининг кенглиги;

— чакана савдо тизимининг кенглиги;

— сотиш харажатларининг пастлиги;

— етказиш тезлиги.

Маркетингга тааллуқлиги омиллар:

- сотиш бўлими ходимлари малакасининг юқорилиги;
- харид қилиш ва истеъмол қилишда харидорлар учун қулай техник ёрдам тизимининг мавжудлиги;
- харидорлар буюртмаларининг пухта бажарилиши;
- маҳсулот турларининг хилма-хиллиги;
- сотиш санъати;
- жалб этиладиган дизайн;
- харидорлар учун кафолатлар.

Касб тажрибаларига тааллуқли омиллар:

- маҳсулотнинг ноёблиги;
- сифат назорати соҳасидаги ноу-хау;
- муайян технологияни (билимлар ва тажрибаларни) ўзлаштириш даражаси;

- самарали реклама яратиш қобилиятига эга бўлиш;
- маҳсулотнинг эски турини ишлаб чиқаришдан янги турини яратиш ва ишлаб чиқаришга тез ўтиш даражаси.

Ташкилий имкониятларга тааллуқли омиллар:

- маълумот тизимининг даражаси;
- бозор ҳолатининг ўзгаришига тез жавоб бера олиш қобилияти;
- менежмент соҳасида катта тажриба ва ноу-хау.

Бошқа омиллар:

- қулай имиж;
- умумий харажатларнинг пастлиги;
- умумий бозорларга эришиш имкони;
- молиявий бозорларга эришиш имкони;
- патент ва лицензияларга эга бўлиш.

## Назорат саволлари

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

# IV боб. БИЗНЕС ВА КОМПАНИЯ СТРАТЕГИЯСИ

## 4.1. БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ

### 1. Рақобат стратегияси ва кооперация стратегияси

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

Кейинги йилларда, стратегик альянсларнинг аниқ ёки ноаниқ тузилишлари — мослашув кооперацияси стратегияси ва альянслар тузиш стратегияси билан боғлиқ кооперация стратегияси фаол муҳокама қилинмоқда.

### 2. Харажатларни камайтириш стратегияси

Харажатларни камайтириш стратегияси бозордаги рақобат курашида анча паст баҳолар ҳисобига ютуққа эришишга йўналтирилган. Гап паст баҳолар тўғрисида эмас, балки гап рақобатчилар баҳоларига нисбатан баҳоларни паст даражада ушлаб туриш имконини берувчи харажатларни камайтириш тўғрисида кетаяпти. Ўта паст баҳоларда маҳсулот чиқаришнинг маъноси йўқ, уларни ҳеч ким сотиб олмайди. Харажатларни камайтириш стратегияси, асосий истеъмол сифатлари сақланиб, харажатлари кам бўладиган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга йўналтирилган. Харажатларни камайтириш стратегияси асосида бешта

«қиррали тошлар» ётади ва улар ҳисобига рақобат устунлигига эришилади.

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

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

**Масалан:** «Жанубий-Ғарбий авиайўналиш» компанияси стратегияси.

Авиакомпания 1971 йили Техасда ташкил этилган ва бор йўғи маҳаллий шаҳарларга учувчи учта самолётга эга эди. Авиакомпания учиб давомида овқат беришдан, йўловчилар салонларининг классларга бўлинишидан, чипталарда ўринларнинг кўрсатилишидан кечди. У яна йўловчиларга учиб келиш аэропортларида кўрсатиладиган кўшимча хизматлардан ҳам воз кечди. Бу авиакомпания кўшиладиган йўналишлар бўйича чипта сотмайди ва ўз училарини бошқа компаниялар жадваллари билан мувофиқлаш-



тирмайди. У йўловчилар юкларини бошқа терминалларга жўнатмайди. Билетларни брон қилиш тизими йўқ. Барча рейслар учун стандартлаштирилган ва бир турдаги самолёт Боинг-737 ишлатилади. Буларнинг барчаси самолётнинг аэропортда бўлиш вақтининг кескин қисқартирилишига олиб келди. Йўловчиларни ўтказиш 15 минутгача қисқартирилди ва учишга 15 минут қолганида бошланиб, олдиндан рўйхатдан ўтказишсиз амалга оширилди. Шу билан биргаликда бевосита йўловчиларни ўтказишдан олдин чипта сотиб олиш имконияти мавжуд.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3. Табақалашини стратегияси — маҳсулотни такомиллаштириш, ривожлантириш ва хилма-хилликни ошириш**

Табақалашини стратегияси, рақобат курашида маҳсулотни такомиллаштириш йўли билан, унга аъло даражадаги сифатлар бериш ва рақобатчи маҳсулотига нисбатан унинг истеъмол устунлигини ошириш орқали ғолиб чиқишга интилишдир. Якуний натижада маҳсулот истеъмол қийматининг рақобатчи маҳсулотига нисбатан юқори бўлишига эришиш керак. Бу мақсадга эришишнинг кўплаб йўллари мавжуд. Уларнинг асосийлари қуйидагилар:

— энг яхши ингредиентлар, материаллар ва хом-ашёларни қўллаш;

— маҳсулотни такомиллаштириш;

— маҳсулотлар комбинациясини яратиш;

— қўшимча хизматларни ташкил этиш;

— сотиш тизимини такомиллаштириш.

Табақалашини стратегиясининг муҳим йўналишларидан бири — маҳсулотнинг юқори сифатини таъминлаш бўлиб, бунга маҳсулот имижини ва савдо маркасини шакллантириш ҳамда технологияни такомиллаштириш орқали эришилади. Маҳсулот сифатини тавсифловчи асосий кўрсаткичлар қуйидагилар:

— ижро;

— узоқ муддатли;

— ихтисосга тўғри келиши;

— алоҳида хусусиятга эгаллиги;

— савдо маркасининг машҳурлиги — номи;

— пухталиги;

— хизмат кўрсатишдаги қулайлиги;

— ташқи кўриниши.

Хизмат кўрсатиш соҳасида сифатли кўрсаткичлар қуйидагилар билан тавсифланади:

— сезиларлилик даражаси (кўриниши яхши маҳсулотлар, бино, ускуна ва бошқаларнинг ишлатилиши);

— нафислик (сарифталиқ, муддатида бажариш, ваъдани бажариш);

— ҳозиржавоблик;

— компетентлик;

— эмпатия — истеъмолчининг ташвишлари.

Бу йўналишда муваффақиятга эришишнинг асосий қуроли сифатни тотал назорат қилиш тизими ҳисобланади, у қуйидаги тавсифга эга:

— сифат — бош стратегик устунлик. Фараз қилинадики, бошқа мақсадлар сари ҳаракат қилиш — фойда, бозор улуши ва бошқалар — фақат бир ҳолатда яъни истеъмолчи сифат билан тўлиқ қониқтирилгандагина бўлиши мумкин;

— корпоратив маданият ва кундалик фаолият соҳаларига эришиш учун аниқ йўналтирилганлик;

— сонли тавсифга асосланган сифат назорати;

— сифат назорати тизимида сифатсиз маҳсулотлар ишлаб чиқарилишидан огоҳлантирувчи чоралар;

— аниқ ижрочилар даражасида сифат билан боғлиқ қабул қилинган қарорлар ҳуқуқларини ўзгартириш;

— ҳар бир хизматчи меҳнатининг маҳсулот сифатига қандай таъсир кўрсатишини аниқ тушуниши;

— маҳсулотнинг доимий яхшиланиш фалсафаси.

Иккинчи муҳим йўналиш — истеъмолчилар эҳтиёжларига йўналиш олиш. У билимларнинг доимий йиғилиб борилиши билан боғлиқ, бу эса истеъмолчини у ёки бу товарни танлаб олишга мажбур қилади, нима уни қониқтириши ва нима қониқтирмаслигини билдиради. Истеъмол товарлари соҳасида бу йўналиш мода каби кўринишлар билан қатъий боғланган.

Учинчи муҳим йўналиш — сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш. Анъанавий ва энг яхши усул бу ерда техник мураккаб маҳсулотларга кафолатли хизмат кўрсатишдир.

Барқарор рақобат устунлигига эришиш андоза олиш қийин бўлган йўналиш ва қарорлардан фойдаланишга асосланади. Маҳсулотнинг техник ривожланиши бўйича, тўғридан-тўғри сохталаштиришдан ҳимоя қилувчи патентлар кенг қўлланилади. Шунга қарамасдан, патентлар ўхшаш ғоялардан фойдаланишдан ҳимоя қилмайди. Шунинг учун барқарор рақобат устунликлари кўпчилик ҳолларда анча самарали ва ортда қолдирувчи тадқиқотларга асосланади. Мисол учун, автомобиль сотиш етарли даражада шаклланган тармоқларда рақобат кураши тадқиқотлар ва муҳандислик ишлаб чиқариш соҳаларида олиб борилади.

Фақат шу ерда компания рақибига нисбатан устунликка эришади.

Табақалашни стратегиясини муваффақиятли ишла-тиш учун қуйидагилар зарур:

— ташкилий тузилмалар соҳасида — горизонтал алоқаларни ривожлантириш ва бўлинмаларнинг ўзаро ҳамкорлиги; янги бозор имкониятларидан самарали фойдаланиш учун структура эгилувчанлиги; ижод ва ташкилотчиликни рағбатлантириш;

— назорат соҳасида ҳаракатлар сифатни назорат қилишга йиғилиши керак ва шу билан бирга назорат тизими инновацияларни яхши қабул қилиши ва ижодий кишиларга етарли даражада эгилувчан бўлиши керак;

— тақдирлаш тизими ҳам худди шундай ижодий, таваккалга қодир кишиларни қўллаб-қувватлашга йўналтирилган бўлиши керак. Табиийки, у ҳам маҳсулот сифати билан қаттиқ боғлиқ бўлиши керак.

**Масалан:** Автомобиллар учун химиявий тозалаш.

Автомобилларни таъмирловчи ва уларга хизмат кўрсатувчи «Автогарант» корхонаси Москвада жойлашган ва ушбу бизнес соҳаси учун одатий бўлган хизмат турларини кўрсатади. Агар мижоз автомобилни янгидан қайта бўяб беришни сўраб келса, демак у автомобилни маълум маънода янгилашни хоҳлаган. Дифференциация стратегияси янги хизмат шаклини топишга йўналтирилган бўлиб, бу эса мижозга янгиланган ташқи кўринишдан ҳам кўпроқ нарса берган бўлар эди. Автомобилни яна қаерини янгилаш мумкин? Албатта ичкарисини. Автомобилнинг ичи кўплаб газламали қопламалардан ташкил топган. Газламаларни янгилашнинг машҳур технологияси — химиявий тозалашдир. Автомобиллар учун химиявий тозалаш — янги хизмат тури шундай пайдо бўлди.

#### **4. Янги товарларни ёйиш стратегияси**

Янги товарларни ёйиш стратегияси, бозорда мутлақо янги, бутунлай бошқа истемол сифатларига эга бўлган товарларни ёйиш билан боғлиқ. Ҳақиқатда гап бу ерда биринчи ўтувчилар, янги бозор ва янги тармоқ яратувчилар тўғрисида кетаяпти. Янги маҳсулотларни бозорда ёй-

ишнинг кўплаб мисоллари мавжуд — кўпайтириш техникаси, хусусий компьютерлар, видеокамера ва бошқалар.

Янги маҳсулотни ёйиш таваккалчилик билан боғлиқ ва ўтказилган тадқиқотлардан компаниялар барча ҳолатларнинг ярмидагина муваффақиятга эришганлиги кўринадди. Бироқ статистика яна шуни кўрсатмоқдаки, биринчи ўтувчилар, маҳсулотни ёйиш стратегиясини муваффақиятли амалга ошириш ҳисобига бозордаги катта улушни эгаллаб олишмоқда. Ҳозирда маҳсулотни ёйиш бу ўртача катталиги 29 фоизга тенг бўлмоқда. Биринчи йўл бошловчилар 21 фоиз, бозор улуши даражасида ўрнашиб олишади, бозорга бир мунча кечикишлар билан келганлар эса 18 фоизгина ҳолос. Шундай қилиб, янги товарларни ёйиш стратегияси етарли даражада катта таваккалчилик билан боғлиқ, лекин муваффақият натижасидаги ютуқ ҳам катта.

Биринчи ўтувчиларнинг асосий муаммоси — бошқа компаниялар томонидан ўз ҳаракатлари нусхаларининг кўчирилишини ҳимоя қилишдир. Мисол учун, «Apple» компанияси биринчи навбатда дам олиш, кичик ҳисобот ва функциялар учун алоҳида кишига мўлжалланган хусусий компьютер яратди. Бу билан компания бозорда устунликка эга бўлди. Ундан кейин, хусусий компьютерлар бозори, ушбу компьютерлардан бизнесда фойдаланишга ўтгач лидерликни «IBM» компанияси эгаллаб олди. Кейингилар тадқиқот ва лойиҳалаштириш билан боғлиқ кам харажатлар ҳисобига сезиларли устунликка эга. Маҳсулотни ёйишга анча кам вақт талаб қилинади, чунки бозор янги маҳсулотга мослашиб олган. Шулар ҳисобига кейингилар маҳсулотни яхшилаш учун катта имкониятларга эга.

Янги товарларни ёйиш стратегиясида, асосий фаолият йўналиши товар қийматини ҳосил қилиш занжирининг барча элементларини қамраб олади.

**Масала:** «Торей Корпорэйшн» компаниясида синтетик газламалар ишлаб чиқаришнинг биринчи имкониятлари 50-йилларнинг бошида Японияда пайдо бўлди. Саноат ва халқаро савдо вазирлиги, иккинчи жаҳон уруши даврида пайдо бўлган синтетик газламалар ишлаб чиқариш технологияси йўлини тақиқланишини маъқул топди. Ишлаб чиқариш фақат иккита — «Торэй» ва «Курару» компанияларига рухсат берилди. Биринчи ўтувчилар

янги товарни бозорда ёйиш ва технологияни ривожлантириш хавфини камайтириш имкониятига эга бўлдилар, чунки улар монополистлар ҳолатида бўлди. Буларнинг барчаси Торэй компаниясига 1960 йилларда синтетик материаллар бозорида етакчилик қилишни таъминлади.

## **5. Бозорни ривожлантириш стратегияси**

Бозорни ривожлантириш стратегияси — бу товарнинг янги бозорларда ҳаракатланиши билан боғлиқ бўлган ўсиш стратегияларидан бири. Янги бозор географик мазмунда бўлиши мумкин — янги ҳудудлар, бундан ташқари мавжуд географик ҳудудларда янги сегментларни қамраб олиш мазмунида ҳам.

Географик босиб олиш товар ишлаб чиқарувчи тармоқларнинг бошқа ҳудудларда ривожланиши билан боғлиқ. Янги сегментларни қамраб олишнинг кўплаб йўллари мавжуд — товарлар ҳаракати тизимини ривожлантириш, маҳсулотни такомиллаштириш, янги ёш категорияларни қамраб олиш ва бошқалар. Мисол учун, «Johnson & Johnson» компанияси янги болалар шампуни ишлаб чиқди ва уни тегишли сегментдан ўтказди. Кейин компания янги сегментни — ёши катта истеъмолчиларга, болалар шампунларини катталар томонидан ишлатилиши афзалликларини реклама қилиб бутун бозорни забт эта бошлади.

## **6. Адаптив кооперация стратегияси**

Тасаввур қилайликки, бозорда иккита компания устунлик қилмоқда. Агар бу компаниялар бозорда баҳолар сиёсатини мувофиқлаштириш тўғрисида шартнома қабул қилишса, унда бозорнинг монополлашуви муаммоси вужудга келади. Иккала компания ҳам ўз маҳсулотларини анча юқори баҳоларда сотиш имкониятини қўлга киритишади. Кўплаб мамлакатларда бундай аниқ келишувчилик тақиқланган. Иккита компания ҳам бир-бири билан рақобат қилишдан воз кечиб, бу тўғрисида очиқдан-очиқ келишиб олмасдан, бозорда вужудга келган ҳолат бўйича йўналиш олишни бошлаб, ўзаро бир-бирларининг ҳаракатларини олдиндан айта бориб, унга шундай даражада

ўзаро фойда олишга эришишга мослаша бориш мумкин. Адаптив кооперация стратегиясининг мазмуни ана шундай ташкил топган. Бундай ҳолат кўп сонли бўлмаган компаниялар қатнашадиган тармоқларда, вужудга келган бозор улушлари ва баъзи бир бозор меъёрларида бўлиши мумкин. Одатда бундай ҳолат ушбу соҳага кириш тўсиқларининг юқорилиги туфайли вужудга келади. Бошқача сўз билан айтганда, адаптив кооперация стратегияси компаниялар бир-бири билан тўғридан-тўғри рақобат олиб бормасдан бир-бирларининг ҳаракатларига мослаша бошлашлари туфайли вужудга келади. Агар компания юқори самарадорлик даражасини ушлаб туролса бундай стратегияни амалга ошириш мумкин. Агар бир фирманинг самарадорлик кўрсаткичи пасая бошласа, унда бошқа компаниялар адаптив кооперация стратегиясидан рақобат стратегиясига ўтиши мумкин ва бу компанияни бозордан сиқиб чиқаради.

## 7. Стратегик альянслар

Альянслар тузиш стратегияси бир неча фирмаларнинг у ёки бу фаолият йўналишлари ёки қандайдир аниқ мақсадга эришишлари учун кучларни мувофиқлаштириш ва бўлишдан иборатдир. Дунё иқтисодидаги ўзгаришлар ва глобаллашув, компанияларни рақобатбардош бўлиш учун кооперацияларга йўналтиради. Стратегик альянслар тўғрисида кўплаб мисоллар келтириш мумкин. 1997 йили бешта йирик авиакомпаниялар — Германиянинг «Люфтганза», Скандинавиянинг «GAG», Канаданинг «Эйр Канада», Американинг «Юнайтед эйрлайнс» ва Таиланднинг «Таи эйрлайнс», «Звёздный союз» стратегик альянсини тузишди. Унинг аъзоларининг умумий айланма маблағи 43,3 млрд. доллар, ходимлар сони 210 минг кишига етди, самолётлар сони 1300 тадан ортиқ, ҳар йиллик йўловчилар ташиш ҳажми 173 млн. киши. Альянсда иштирок этувчи барча компаниялар мустақил бўлиб қолади, лекин чипталарни сотишда, тарифларни белгилашда, учуш жадвалларини тузишда ҳамкорлик қилишади. Молия соҳасида ҳам кўплаб альянслар бор. Автомобиль саноатида «Ford» компанияси «Mazda» компанияси билан ҳамкор-



ликда микроавтомобиль яратиш устида ишлаяпти. «General Motors» «Toyota» билан, «Chrysler» «Mitsubishi» билан ҳамкорлик қилишмоқда.

Стратегик альянслар тузишнинг асосий сабаблари қуйидагилардан иборат:

- глобал бозорларга чиқиш;
- лойиҳа ва технологик харажатларни камайтириш;
- рақобат таҳдидларини огоҳлантириш;
- инновация ва янги маҳсулотлар ёйилишини тезлаштириш;
- технология ва бозорлар интеграциясига эришиш;
- дунё даражасидаги қобилиятларни яратиш;
- глобал стандартларни ўрнатиш;
- бозор тўсиқлари ва ҳудудий савдо блокларидан ўтиш;
- харажатларни камайтириш;
- глобал бизнес яратиш учун янги имкониятларни топиш.

Айрим компаниялар нафақат алоҳида қўшма корхоналар, балки бутун бир альянслар тармоғини яратмоқда.

Стратегик альянсларнинг турли хил шакллари мавжуд. Стратегик альянслар компаниялар фақат ўзаро савдо алоқалари расмийлаштиришда эмас, балки уларнинг қандайдир маънода яқинлашаётганида вужудга келади. Бунда барча яқинлашув шаклиларининг тўлиқ қўшилиши амалга оширилмагунга қадар стратегик альянсга тегишли бўлади.

Функционал келишувлар қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин:

- мустақил корхоналар тузмасдан қўшма корхоналар тузиш;
- техник ҳамкорлик;
- қўшма маркетинг тадқиқотлари;
- товарни ҳамкорликда бозорга етказиш ва битта товар ўтказиш йўллари тузиш;
- ўзаро лицензиялаш;
- ҳамкорликда тадқиқотлар ўтказиш.

Бундан ташқари, аниқ масалаларни ечиш учун консорциумлар тузилиши мумкин.

Акцияларни ўзаро сотиб олиш — бу альянс тузишнинг иккинчи шаклидир. Бу ҳолатда мулк эгаларининг қизиқиши рўёбга чиқади ва бошқаришда директорлар

кенгаши орқали қатнашиш имконияти очилади. Бундай шакл вертикал интеграциянинг оралиқ қадами сифатида тез-тез қўлланилади. Ресурслар истеъмолчиси — компания таъминотчи-корхона акциялари пакетини сотиб олиши мумкин ва бу билан ўзи учун ресурсларни сотиб олишга анча қулай шароит яратиб мувофиқлаштирилган сиёсатни олиб боради. Масалан, «Мюнхен-Ре» қайта суғурта компанияси ва «Альянс» суғурта компанияси бир бирининг 25 фоиздан устав капиталига эга.

Стратегик альянсни тузишнинг навбатдаги шакли — қўшма корхона ташкил этиш. Лекин бу шакл алоҳида бизнесга эмас, балки компания компетентлиги даражасига киради. Шунинг учун ҳам гап қўшма корхоналар тузиш тўғрисида кетганда альянслар тузиш стратегияси компания стратегиясига тааллуқли бўлади.

**Масалан:** «Passard Bell» ва «NEC» альянси.

1996 йилнинг июлида «Passard Bell» ва «NEC» компаниялари хусусий компьютерлар ишлаб чиқариш тармоғида йирик халқаро альянс тузиш тўғрисидаги шартномани имзолашди. Бунда «NEC»нинг Хитой ва Япония ташқарисида бўлган компьютер бўлинмалари «Passard Bell»га бирлаштирилди. Бу қўидаги қадамларга олиб келди. Дастлаб, «NEC» «Passard Bell»нинг 19,9 фоиз акцияларини 170 млн. долларга сотиб олди, кейин у ўз улушини 650 млн. доллар инвестиция киритиш орқали 40 фоизга етказди. Бунда 357 млн. доллар франция компанияси «Bell» «Zenith Data System» компаниясининг активларини алмаштириш ҳисобига киритди. «NEC» — «Passard» — «Bell» альянснинг тузилиши ҳисобига Америка хусусий компьютерлар бозорининг 15,1 фоизи ва жаҳон бозорининг 11,4 фоизи ушбу альянс томонидан назорат қилинади. Шу билан биргаликда альянснинг йиллик обороти 8 млрд. доллар атрофида бўлди.

Одатда стратегик альянслар тузилишини никоҳдан ўтишга ўхшатишади. Ҳамкорни танлаш катта роль ўйнайди. Унда ҳамкорни танлашнинг учта асосий мезони бор:

- мос келиши;
- қобилиятлари;
- мажбуриятлари.

Мос келиш мезони таққослама ўлчоёлар ва қобилиятлар кўрсаткичларини ўз ичига олади. Битта компьютер

фирмаси директори, стратегик масалалардаги анча кучли ва анча катта компания билан альянс тузиш, худди айиқ билан рақс тушишга ўхшайди деб ҳисоблайди. Бу ҳолатда доимо кучсиз компаниянинг тўлиқ ютиб юборилиши хавфи мавжуд бўлади.

Мавжуд альянслар тармоғи. Қайси альянслардан потенциал шериклар ташкил топганлигини ва у ерда сизнинг рақобатчиларингизнинг йўқлигини билиш жуда муҳим. Бу альянс тузиш керак эмас дегани эмас, лекин бундай ҳолатнинг охирини чуқур таҳлил қилиш керак.

Альянслар тузиш тўғрисидаги мавжуд тажриба. Ўтган даврлардаги муваффақиятсиз альянслар — бу ёмон хабар.

Стратегия. Альянс тузишнинг мазмуни ва мақсади ҳамда стратегик йўналишлари ўзаро келишувли бўлиши керак. Шерикнинг кучли ва кучсиз томонлари маълум ўлчамда сизнинг компаниянгиз кучли ва кучсиз томонлари билан мос тушиши керак.

Корпоратив маданият. Корпоратив маданиятнинг мос тушиши жуда муҳим кўрсаткич. Турли хил усулда етакчиликка эга бўлган компанияларнинг ўзаро ҳамкорлик қилишлари жуда қийин. Мисол учун, биттасида авторитар бошқарув, иккинчисида эса ҳамкорлик усули.

Ишлаб чиқариш. Бу ерда ресурслар билан таъминлаш, ускуналардан фойдаланиш, маҳсулот сифатига қизиқиш, меҳнат ресурсларига муносабат стратегияси муҳим мазмунга эга.

Маркетинг ва товарни бозорга жўнатиш. Бозордаги улуш ва сотув ҳажми, миқдорга хизмат кўрсатиш сиёсати, имиж — буларнинг барчаси киришувчанликни баҳолашдаги муҳим кўрсаткичдир.

Молиялар. Молиядаги барқарорлик қандай? Уларни таққослаб бўладими? Хатар, дивидендлар ҳисоблаш сиёсати, реинвестиция ва бошқаларга муносабат қандай?

Шерикнинг бозордаги кучи билан боғлиқ қобилиятлари, унинг технологик ривожланиш даражаси, товарнинг бозорга жўнатилиши. Муаммо бу ерда шундан иборатки, қачонки, потенциал шериклар бошланғич коммуникацияларни қўйишни бошлаганда, ҳар бир томон ўзини фойдали кўринишда намоён этишга ҳаракат қилади. Бу эса кейинчалик сезиларли қийинчиликларга олиб ке-

лиши мумкин. Бу ерда энг хавфлиси — потенциал бозорни юқори баҳолаш ва ўзларининг лойиҳаларини ҳаракатга келтириш учун капиталга бўлган талабни баҳолай олмасдан қолишдир.

Ўзаро мажбуриятларнинг эквивалентлиги — учунчи муҳим кўрсаткич. Агар альянс шерикнинг, унинг фаолияти ташқарисидаги бизнеси билан боғлиқ бўлиб ва сизнинг бизнесингиз асосий бўлса, унда қандайдир сабабларга кўра альянсни бекор қилиш муаммоси келиб чиқади. Альянсни шерикнинг бизнеси фаолияти ташқарисида бекор қилиш унинг учун катта қийинчиликлар туғдирмайди, сизнинг бизнесингиз эса бу ҳолда тўлиқ кулаб тушиши мумкин. Бундан ташқари, агар бизнес четда жойлашган бўлса, унда компания кўп куч сарфлайди, кўп вақт ва ресурслар йўқотади.

Масалан. Delta SryMiles.

Йирик авиакомпаниялар тез-тез учувчи йўловчилар учун махсус дастурлар таклиф этади. Шундай дастурлардан бири Delta авиакомпаниясининг Delta SryMiles дастуридир. Ҳар бир учиш учун йўловчига маълум сондаги баллар ҳисобланади. Дастурда кўзда тутилган маълум миқдордаги пулни йиғиб, йўловчи у ёки бу йўналиш бўйича текин чипта олиш имкониятига эга бўлади. Дастлаб бундай дастур фақат шу компания хизматларидан йўловчиларнинг фойдаланишларини рағбатлантириш учун пайдо бўлди. Кейин, бу схемани бизнеснинг бошқа турлари билан бирлаштиришга асосланган стратегик альянслар ташкил қилина бошланди. Ҳозирда бу дастурга бошқа авиакомпаниялар қўшилишди. Энди баллар нафақат Delta авиакомпанияси учишлари учун, балки бу дастурнинг барча шериклари учун ҳамдир. Дастурга бизнеснинг бошқа турларида ишлаётган компаниялар — меҳмонхона хизмати, автомобилларни ижарага бериш, алоқа хизмати, банк хизматлари қўшилишди. Энди баллар нафақат учишлар учун ҳисобланади, балки ушбу компания автомобилларини ижарага олганлиги учун, меҳмонхонада яшаганлиги учун, телефонда қўнғироқ қилганлиги учун ва ҳаттоки кредит карточкалари орқали тўловларни амалга оширганлиги учун ҳамдир. Дастур Delta SryMiles Credit Cart махсус кредит карточкасини яратишни қўшади. Ушбу карточка

бўйича сарфланган маблағ миқдорига боғлиқ ҳолда Delta SkyMiles дастурига биноан баллар ҳисобланади. Йил давомида товарлар сотиб олиш учун маълум миқдордаги маблағни ушбу карточкалар орқали тўлаб, миждоз бепул учиш ҳуқуқини олади, масалан таътил пайтида дам олиш жойига. Бу турли хил компанияларнинг ҳамкорликдаги ўзаро маркетинг дастурларини амалга оширишда ёки ҳамкорлик қилишга имкон беради.

Табиийки, альянс тузиш ҳар доим ҳам муваффақиятга олиб келавермайди. Альянс тузишда куйидаги муваффақиятсиз сценариялар ҳам бўлиши мумкин:

- шериклардан бирининг стратегик мақсадларининг ўзгариши;
- компаниялардан бирида корпоратив раҳбарликнинг ўзгариши;
- шерикнинг қобилияти ва имкониятларининг кутилганидан ёлгон бўлиб чиқиши;
- альянс тузишдаги принципиал мақсадларнинг турли хиллиги;
- бозордан кўзланган мақсадларнинг нотўғрилиги (ёлгон бўлиб чиқиши);
- кооперациянинг бозорни бузиши;
- тармоқни тарк этиш учун биринчи қадам сифатида қўшма корхоналардан фойдаланиш;
- инвестициянинг етишмаслиги;
- қийин молиявий шароитларда корхона акцияларини сотиш.

## Назорат саволлари

1. Рақобат стратегияси ва кооперация стратегияси ўртасидаги фарқ нимада?
2. Харажатларни камайтириш стратегиясининг мазмуни нимада?
3. Харажатларни камайтиришнинг асосий йўллари қандай?
4. Табақалашини стратегиясининг мазмуни нимадан иборат?
5. Маҳсулот сифати қандай асосий кўрсаткичлар билан тавсифланади?

6. Маҳсулотларни ривожлантиришнинг асосий йўналиши қандай?

7. Табақалаш ш стратегиясини муваффақиятли ҳаракатга келтириш учун нима қилиш керак?

8. Янги товарларни ёйиш стратегиясининг мазмуни нимада?

9. Бозорни ривожлантириш стратегиясининг мазмуни нимада?

10. Адаптив кооперация стратегиясининг мазмуни қандай?

11. Стратегик альянслар тузишнинг сабаби нимада?

12. Альянсларнинг қандай шакллари бўлади?

13. Шерикни танлашнинг асосий мезонлари қандай?

## 4.2. КОМПАНИЯ СТРАТЕГИЯСИ

Компанияларнинг стратегиялари турли хил бўлиб, диверсификация, кириб бориш, вертикал интеграция, қўшилиш ва сингиб кетиш, қўшма корхоналар тузиш ва глобал стратегияларидан иборатдир. Уларнинг айримлари бошқа кўринишларга ҳам эга бўлади. Масалан, вертикал интеграция стратегиясининг альянслар стратегиясини тузиш сифатида кўриш мумкин. Ичига кириш стратегияси диверсификация стратегиясининг бир қисми бўлиши ҳам мумкин ва бошқалар.

### 1. Диверсификация

Диверсификация стратегияси компаниянинг ўз бизнесини кенгайтираётганлигини билдиради. Диверсификация даражаси турли хил бўлиши мумкин. Одатда, қачонки компания фаолиятида қандайдир битта бизнес етакчилиқ қилиб, лекин катта ҳажмга эга бўлмаган бошқа бизнеслар ҳам ривожланганда чегараланган диверсификацияни алоҳида ажратишади. Боғланган диверсификация — қандайдир йўл билан ўзаро боғланган (ишлаб чиқариш, технология, сотиш ва бошқалар) бир нечта бизнесларнинг ривожланишидир. Учунчи гуруҳ — бу боғланмаган диверсификация, қачонки компания бир нечта, турли хил ўзаро боғланмаган бизнесларни ривожлантиради.

Бунда асосий мақсадлар қуйидагилардан иборат бўлади:

- компания активлари ва ресурсларидан фойдаланиб синергияга эришиш; ишлаб чиқариш фаолиятини қайта тақсимлаш ёки стратегик қобилиятлардан самарали фойдаланиш билан боғлиқ операцион самараларга асосланган бўлади;

- молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш: компаниянинг турли хил бизнеслари ўртасида капитални самарали жойлаштириш; инвестиция хавфини камайтириш ва мувозонатланган инвестиция портфелини шакллантириш, солиқни самарали режалаштириш;

- бозор имкониятлари синергиясига ва турли хил бозорларда ҳамда турли хил тармоқларда рақобат устунлигига эришиш;

- инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш.

Масалан. Бизнеслар ўртасидаги фаолликни тақсимлаш.

Учта бизнесга эга бўлган корхона шартларини кўриб чиқамиз: маиший электр жиҳози ишлаб чиқариш (С), саноат электр жиҳози (В) ва саноат гидронасослари (А). Компаниянинг стратегик қобилиятларига асосланиб — унинг ҳақиқий стратегик мақсулоти бўлган электродвигателларни лойиҳалаш ва ишлаб чиқариш йўлга қўйилган. Бу ҳолатда, технологиялар, таъминот, ишлаб чиқариш, маркетинг ва кафолатли хизмат кўрсатиш тизими барча учта бизнес учун ҳам бир хилдир. Алоҳида лойиҳалаш ва сотиш амалга оширилади.

Диверсификация стратегиясини шакллантиришнинг замонавий умумий қоидалари қуйидагиларни ташкил этади:

- диверсификация, ўртасида синергиянинг вужудга келиши мумкин бўлган оптимал сондаги бизнеслар билан чегараланган бўлиши керак;

- стратегия турли хил бизнесларда унинг стратегик қобилиятларининг энг юқори даражада ишлатилишига жамланган бўлиши керак;

- самарали диверсификация бизнес портфелларини тўғри шакллантирилиши билан боғлиқ бўлади.

Бизнес-портфель деганда, компания бизнесининг йиғими тушунилади. Уни ташкил қилишнинг услублари Бостон консалтинг гуруҳи ишларидан келиб чиққан. Тахмин қилинганки, ташкилий режалаштириш жиҳатидан

компаниянинг ўзи бир-биридан мустақил ва бир-бирига боғлиқ бўлмаган стратегик иш бирликлари йиғимидан иборат. Бизнес-портфелни шакллантириш тўғрисидаги қарор қабул қилишда, тегишли тармоқ ва ушбу тармоқдаги ўсиш даражаси, бизнесдаги рақобат ҳолати эътиборга олинishi керак.

Ўз-ўзидан тўртта ҳолатни ажратиш ва ҳар бир мавжуд бизнесни ўзининг шартли номини олган у ёки бу типга киритиш мумкин. Тармоқдаги кучли ҳолат — тез ривожланувчи тармоқ. Бу ерда тармоқда ҳақиқий етакчи бўлган ва бундан кейинги ривожланиш жараёнларида катта келажакка эга бўлган бизнеслар жойлашган. Бу бизнеснинг тури «юлдузча» деб аталган.

Тармоқдаги кучли ҳолат — секин ўсувчи ёки ўлаётган тармоқ. Секин ўсаётган тармоқда компаниянинг ўсиши учун инвестиция талаб қилинмайди, ўлаётгандан эса аста секин капитал чиқариб олинishi керак. Бу ҳолатда, ушбу бизнесга илгари киритилган маблағларни энг юқори даражада чиқариб олиш керак. Бундай тур «соғин ситир» деб номланади.

Тармоқдаги кучсиз ҳолат — тез ўсувчи тармоқ. Бу ерда рақобат жангини ютишнинг келажаги аниқ эмас. Бу бизнес бугунги кунда кам фойда келтиради, лекин ривожланиш учун катта ғамхўрлик ва куч талаб этади, келажак нуқтаи назаридан анча жалб қилувчи бўлиши мумкин. Бу тур «муаммоли бола» деб номланади.

Тармоқдаги кучсиз ҳолат — секин ўсувчи ёки ўлаётган тармоқ. Энг жалб қилмайдиган ҳолат, чунки бу бизнеснинг тармоқ ўсиши нуқтаи назаридан келажаги йўқ ва шу билан бирга заиф рақобат ҳолатида жойлашган. У «ит» деб номланган, шу маънодаки уни боқиш керак, лекин сут бермайди.

Бутун бизнесни ушбу матрицага жойлаштириб, айлана ўлчамми ёрдамида мос бўлган бизнес ҳажмини кўрсатиб, бизнес-портфель структурасини аниқ кўриш мумкин. Худди шундай, «тармоқ жозибаторлиги — тармоқдаги ҳолат» ва «тармоқнинг ҳаёт цикли — тармоқдаги ҳолат» матрицасини қўллаб ҳаракат қилиши мумкин бўлади.

Диверсификация стратегиясини амалга оширишда янги бозорларга кириш масаласини ҳал қилишга тез-тез тўғри келади.



## 2. Кириб бориш стратегияси

Кириб бориш стратегияси — бу таркиб топган тармоқда ҳолатни эгаллаш стратегиясидир. Маълум маънода, бу тармоққа кириш тўсиқларини енгиш ва кейинчалик унда мустаҳкамланиб қолиш мақсадида босиб ўтиш стратегиясидир. Бу стратегия барча умумий стратегиялар ўлчамида бозорни ривожлантириш ва диверсификациялашда ишлатилиши мумкин. Янги бизнеснинг ички ривожланиши, компания хусусий ички ресурсларига таянган ҳолда стратегия ва лойиҳалаш гуруҳлари концепциясини тузишга асосланган. Ички корхоналар анча радикал вариант. У ҳам компаниянинг ички ресурсларидан фойдаланишга таянади, лекин шу билан биргаликда лойиҳа гуруҳига хусусий қарорлар қабул қилиш ва жавобгарлик бўйича катта имкониятлар берилади. Бу вариант тадбиркорларнинг сақланишига йўл беради.

Янги бозорда ишлаётган компанияга эга бўлиш — вақтни йўқотиш нуқтаи назарида анча тежамли усул, лекин у молиявий масалада анча қиммат.

Кириб бориш стратегияси, компаниянинг бозорда ишлаши бўйича мавжуд тажрибаси билан керакли технологияни ривожлантиришнинг таққосланишига боғлиқ ҳолда шакллантирилади.

## 3. Вертикал интеграция

Вертикал интеграция таъминотчи — ишлаб чиқарувчи — истеъмолчи занжирида, маҳсулот ишлаб чиқарувчининг у ёки бу шаклда ишлаб чиқаришни хом ашё ва материаллар таъминотчиларининг бироргаси билан ёки ўз маҳсулотлари истеъмолчиларининг бири билан бирлаштириш ҳолатида вужудга келади.

Вертикал интеграция қуйидаги устунликларга эга:

- ишлаб чиқариш жараёнларини келишиш ва операция харажатларини тежаш;
- таъминотчи билан яқинлашиш мақсадида хом-ашё ва материалларга устун даражада эга бўлиш, таъминотчи билан ўзаро ҳамкорлик хавфини камайтириш;
- маҳсулот истеъмолчиси билан яқинлашишда талабни бошқаришга эга бўлиш;

◦ маҳсулотнинг қиймат занжирини ташкил этувчи элементларни аввало сифатни кенг назорат қилиш;

◦ агар таъминотчи ёки истеъмолчи тармоғининг жозибадорлиги юқори бўлса, етарли даражада фойдали бизнесга йўл топиш;

◦ вертикал интеграциянинг ва янги технологиялар билан товарнинг бозорга ва бошқаларга йўл очиши.

Шу билан бирга вертикал интеграция қуйидаги камчиликларга ҳам эга:

◦ бизнесдаги қийинчиларнинг қўпайиши натижасида қўшимча операция харажатлари ортади;

◦ интеграциялашган фирмаларнинг бозордаги баҳо-лар ўзгаришларига сезувчанлиги пасайиб, харажатлар устидан назоратнинг сусайиши, охир-оқибатда рақобатбардошликнинг камайиши юз беради;

◦ ички баҳо муаммоси туғилади;

◦ компаниянинг эгилувчанлиги камаяди.

Вертикал интеграция стратегиясининг қўлланилиши, компаниянинг сингиб кетиш ёки қўшилиш муаммосини келтириб чиқаради.

#### 4. Қўшилиш ва сингиб кетиш

Замонавий бизнесда қўшилиш ва сингиб кетиш ўлчамлари катта. Фақат 1994 йилнинг учинчи чорагида 5800 та шунга ўхшаш операциялар содир этилган, уларда АҚШ штаб-квартирасидан ҳеч бўлмаганда битта компания қатнашган. АҚШдаги қўшилишларнинг аксарият кўпчилиги компания бозор қийматининг ошишига йўналтирилган эди. Гап молиявий синергия — ҳар бир қўшилаётган А ва В компанияларнинг қиймат миқдорларининг янги компания қийматидан камлиги тўғрисида кетаяпти. Бу самара тўртта манбадан келиб чиқиши мумкин:

• операция харажатларининг ўлчам самараси ҳисобига камайиши;

• молиявий хавфларнинг камайиши;

• менежмент самарадорлигининг ортиши;

• бозордаги ҳолатнинг яхшиланиши.

Қўшилиш учун стимул солиқ тўловлари потенциал имкониятларининг камайирилиши ҳам бўлиши мумкин.

Диверсификация стратегиясининг қўлланилиши айрим ҳолларда қўшилиш йўли билан амалга оширилиши мумкин.

Қўшилиш жараёни нафақат ишлаб чиқариш соҳасини қамраб олади. У молия соҳасида ҳам кенг ёйилган. Масалан, йирик Нидерландия молия гуруҳи 1991 йили «Национале Нидерланден» суғурта компаниясининг «НМБ — Постбанк» билан қўшилиши натижасида вужудга келди.

Бизнес амалиётида қўшилиш ва сингиб кетиш қуйидаги турларга ажратилади:

- вертикал, бунда таъминотчи ёки истеъмолчи сингиб кетади;

- горизонтал, бунда рақиб сингиб кетади;

- маҳсулотни ривожлантириш мақсади, бунда фирма ягона бутун маҳсулот яратиш мақсадида сингиб кетади;

- бозорни кенгайтириш мақсади, бунда бошқа бозорларда фаолият кўрсатаётган бир жыл фирмалар сингдирилади;

- конгломератлар яратишга йўналтириш ёки ўзаро стратегик мақсадлар билан боғлиқ бўлмаган комбинациялар ишлатилади.

Қўшилиш иккита компаниянинг ўзаро келишувларига биноан амалга оширилиши мумкин. Бироқ бошқа ҳолат ҳам бўлиши мумкин — компанияни мақсадларига зид ҳолда эгаллаб олиш ва қўшиб олувчи компаниянинг қарори билан бирлаштириш. Бир компаниянинг иккинчи компанияни қўшиб олиши учун қуйидаги йўллар мавжуд:

- бир компанияга акциядорларнинг розилиги билан бирлашиш. Бу ҳолатда қўшиб олувчи компания қўшилаётган компаниянинг барча актив ва пасивларини ўзига олади. Шу билан бирга қўшиб олинаётган компания фаолиятини тугатади;

- сингдирилаётган компаниянинг бозордаги акция ва қимматбаҳо қоғозларини сотиб олиш;

- қўшилаётган компания активларини сотиб олиш. Бунда, шартномани амалга ошириш жараёнида қўшилаётган компания менежментининг қатнашиши муҳим ҳолат ҳисобланади.

Агар компания менежменти самарасиз бўлса, бу ҳолда у акция баҳосида баҳоланади. Бу бўлиши керак бўлган даражасидан паст. Бозорда баҳоланмасдан қолган

акцияларнинг пайдо бўлиш ҳолати вужудга келади. Агар менежментларнинг қандайдир бошқа командаси буни кўрса, у ҳолда улар акцияларни арзон баҳоларда сотиб олиш имкониятини қўлга киритадилар. Баҳо фақат компания менежментини алмаштирилиши натижасида кўтарилади. Акциядорлар манфаатини ҳимоя қилувчи директорлар Кенгаши, бошқаришнинг самарасизлигини кўрмаслиги мумкин ёки менежментни алмаштирамаслигининг бошқа сабабига эга бўлиши мумкин. Шу ҳолдагина бошқа компания менежментлари томонидан кутилган ҳолат вужудга келади.

## 5. Қўшма корхоналар

Қўшма корхоналар тузиш — стратегик альянсларнинг бир шаклидир. Унинг тузилиши компания даражасида амалга оширилади. Шунинг учун бу стратегияга компания стратегияси сифатида қаралади. Қўшма корхоналар бу мустақил корхоналар бўлган икки ёки ундан ортиқ корхоналардир. Шериклар қўшма корхонага капитални пул, материал активлар, сотиш тугунлари ёки интеллектуал мулклар кўринишида киритади.

Кўпчилик ҳолларда қўшма корхоналар, йирик корхона бизнесининг қандайдир қисми бўйича кичик компаниянинг ташкил этилишига қизиқиб қолганда ташкил этилади.

Қўшма корхонани тузиш жараёнида ҳал қилиниши керак бўлган асосий муаммолар қуйидагилардан иборат:

- устав капиталини баҳолаш ва улушлар таққосланишини аниқлаш;
- корхонани ташкил этиш учун тўсиқларни тугатиш;
- қўшма корхонанинг ташкилий структурасини тузиш;
- ҳуқуқларни чегаралаш ва автономлик (муваққатлик)

ташкил этиш.

Қўшма корхона тузишнинг муҳим масалаларидан бири — ҳокимиятни қуйидагича эквивалент (тўғри) тақсимлашдир:

- ҳокимиятни устав капиталидаги улушларига мувофиқ тақсимлаш. Бу ҳолда юқори раҳбарларнинг ротация қилиниши кўзда тутилиши мумкин;

• ҳоқимият, капиталдаги устав улушларига қараб эмас, балки шерик — корхоналарнинг кучли ёки кучсиз томонларини ҳисобга олган ҳолда тақсимланиши мумкин;

• қўшма корхонанинг «уй» тузилмаси ташкил этилиши мумкин. «Уй» тузилмасида яратувчи компания томонидан қўшимча «доза»даги назорат ўрнатилиши мумкин;

• катта бўлмаган мувофиқлаштирувчи команда орқали алоҳида-алоҳида назорат олиб борилиши мумкин.

Айрим ҳолларда устав капиталидаги улушларга қарамасдан, бошқарувни бир қўлга марказлаштириш мақсадга мувофиқдир. Бу, шериклардан бири анча кучлироқ, тажрибалироқ ёки яхши технологияларга эга бўлганда амалга оширилади.

## 6. Глобал стратегиялар

60-йилларнинг иккинчи ярмидан бошлаб, мультимиллий компаниялар кўплаб замонавий тармоқларда ўсиш суръатининг асосий двигателига айланаётганлиги тўғрисидаги нуқтаи назарлар мунтазам шаклланиб келмоқда. Шунини ҳисобга олиш керакки, шу вақтдан бошлаб глобал бозор ва унда глобал рақобат шаклланади. Бугун глобал рақобат, самолётсозлик, электроника, нусха кўчириш техникаси, автомобилсозлик, соат ишлаб чиқариш каби тармоқларда ўрин олган. Глобал стратегияни ишлаб чиқиш, тўғридан-тўғри глобал бозордаги барқарор рақобат устунлигига эришиш билан боғлиқ. Портер қайд қилганидек глобал стратегияда рақобат устунлигига эришиш учун иккита асосий усул мавжуд. Биринчи — глобал бозорга яхши хизмат кўрсатиш мақсадида, турли хил фаолият турларини турли мамлакатларга қулай жойлаштириш. Иккинчи — компаниянинг жаҳон бўйлаб тарқалиб кетган тузилмалари фаолиятини мувофиқлаштириш қобилияти.

Бизнесдаги глобаллашув жараёни компанияни глобал стратегиялар ишлаб чиқиш ва қўллашга йўналтиради. Глобаллашувдаги асосий мақсадлар:

- мавжуд маҳсулот учун бозорни кенгайтириш;
- ишлаб чиқаришнинг анча арзон хом-ашё, иш кучи, технология билан таъминлаш;
- янги стратегик қобилиятларни ривожлантириш;

◦ стратегик қобилиятларни янги йўналишга сафарбар этиш;

◦ корпоратив хавфни бошқариш.

Глобал стратегиянинг аксарияти савдо ва тўғридан-тўғри чет эл инвестицияларини киритилиши билан боғлиқ. Компаниянинг глобал бозордаги муваффақияти ўз мамлакатадаги шароитларининг ҳамоҳанглигига боғлиқ бўлади.

Мисол. VA TESH гуруҳи стратегия.

VA TESH — бу металлургия, энергетика ва атроф муҳитни муҳофаза қилиш тизими учун технология ва ускуналар ишлаб чиқаришга ихтисослашган йирик Австрия компаниялари гуруҳи. Компаниянинг асосий маҳсулоти технологик системалар деб ҳисоблаш мумкин. Компаниянинг стратегик қобилияти, лойиҳалаштиришдаги тузилмалар компетенцияси ва технологик тузилмаларга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ.

Гуруҳга 70 дан ортиқ компаниялар кириб, улар 7 та кичик гуруҳларга бўлинган.

ELIN EBG Electotechnik кичик гуруҳининг асосий йўналиши — электр тармоқлари ва станциялари учун электр системалари ва электр ускуналари ишлаб чиқариш. MCE — Machinery Construction Engineering кичик гуруҳи фаолияти гидростанциялар учун система ишлаб чиқариш, саноат конструкторлик хизмати, транспорт тармоғи. Бу кичик гуруҳда Deutsche VOEST — ALPINE MCE компанияси ҳам ўз навбатида кичик гуруҳ ҳисобланади.

AE — Austrian Energy & Environment SGP/Waagner — Bigo кичик гуруҳи — иссиқлик станциялари ва атроф муҳитни ҳимоя қилиш системаларини ишлаб чиқаради.

VAI — VOEST ALPINE INDUSTRIELANLAGENBAU кичик гуруҳининг асосий йўналиши — металлургия заводлари қуриш ва заводлар учун техника системаларини етказиб бериш.

ELIN кичик гуруҳи — кучли станцияларни лойиҳалаш. AI — International supplier of information technology services кичик гуруҳи — информация системаларини етказиб бериш.

SE — Service Companies and other Shareholdings кичик гуруҳи бизнеснинг қандайдир бир махсус йўналишига мўлжалланган тўлиқ маънодаги кичик гуруҳ ҳисоблан-

майди. Бу компаниялар инфратузилмалари йиғими ва шу ерда устав капиталида VA TESH ўз улушига эга бўлган йирик саноат компанияси сифатида кўрсатилган.

Компания стратегияси «Корпоратив қийматларни барқарор ошириш» бўлиб, у қуйидагидан иборат:

— стратегик бизнесларнинг, маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ортиши билан биргаликда ўсиши;

— тенглаштирилган бизнес ва бизнес-портфелининг минтақавий тақсимооти асосида хавфни бошқариш.

Компаниянинг бизнес-портфели, бизнеснинг турли хил ҳудудлари бўйича тақсимланади. Бизнес-портфелни тенглаштириш тахминан барча йўналишларда бир хил улушларда бўлиши билан боғлиқ. Бу турли хил тармоқларда иқтисодий жараёнлар барқарорлигини таъминлайди ва шу билан бирга технология ва хизмат кўрсатишда тизим қарорлари яқинлашуви билан боғлиқ миқдорнинг истеъмолга бўлган талабини таъминлайди. Ҳудудий портфель глобал бозор имкониятларидан максимал фойдаланишга мўлжалланган, уларнинг 60 фоизи Европада ва 40 фоизи ривожланаётган мамлакатларда йиғилган.

## 7. Айрим хавфли стратегиялар

Стратегияни ишлаб чиқишда, турли компанияларда афзал бўлган ўзига хос хато ва хавфларнинг мавжудлигини ёдга олиш лозимдир. Қуйида ушбу хато ва хавфларнинг асосийларининг қисқа рўйхати келтирилган:

1. Етакчи имитацияси. Хавф компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари фарқига етарли эътибор берилмаслигидан иборат. Лидер — компания унинг фаолияти юзаки, таҳлилда кўринмайдиган ёки қийинчилик билан нусха олишга йўл қўядиган стратегик қобилиятга эга бўлиши мумкин.

2. Биринчи ўтувчи сифатида бир бор ютиб, ушбу жараённи давом эттириш ва яна янги нимадир излаб топиш йўналиши вужудга келади. Натижада эгалланган бозордаги устунликни ҳам йўқотиш мумкин.

3. Қандайдир компания билан рақобат курашига чиқиб, бозор улушларини кўпайтира бориб секин ютиш мумкин. Бунда, қўшимча харажатлар (реклама ва бошқалар) қўшимча фойдага нисбатан юқори бўлиши мумкин.

4. Катта имкониятларнинг мавжудлигида — барча ишларни бажариш.

### Назорат саволлари

1. Диверсификациянинг асосий мақсадлари қандай?
2. Диверсификациянинг қандай турлари мавжуд?
3. Компаниянинг бизнес-портфели нима?
4. Бизнес-портфелни режалаштириш қандай амалга оширилади?
5. Кириб бориш стратегиясининг мазмуни нимадан иборат?
6. Вертикал интеграция стратегиясининг ютуқ ва камчиликлари нимада?
7. Қўшилиш ва бирлашишнинг моҳияти нимада?
8. Қўшилишнинг қандай турлари маълум?
9. Қўшма корхона тузишда қандай асосий масалалар ҳал қилиниши керак?
10. Қўшма корхоналар тузишдаги қадамлар кетма-кетлиги қандай?
11. Глобализациянинг мотивлари нималардан иборат?
12. Глобал стратегиянинг қандай турлари маълум?



## V боб. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИ

### 5.1. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИНИ ВАЗИЯТГА МОСЛАШТИРИШ

1. Бу тармоқлар фирмаларини ташкил этиш, қуриш, ходимларни ишга жалб этиш, сотиш тизимини яратиш босқичида фаолият кўрсатади. Бу тармоқлардаги стратегия яратувчилар қуйидаги ўзига хос муаммоларга дуч келадилар.

Янги бозор ҳали яхши тадқиқот қилинмаган, унинг йўналиши ва ўсиши атрофлича ўрганилмаган;

Ноу-хауларнинг деярли ҳаммаси патентлашган ва ҳимоя қилинган;

Тармоққа кириб келиш тўсқинликлари сезиларли эмас, молиявий ресурсларга эга фирма бу тармоққа тўсатдан кириб келиши мумкин.

Рақобатчилар ҳақида маълумотлар жуда ҳам кам. Маълумотларни йиғадиган ва тарқатадиган ташкилотлар ҳали йўқ;

Харидорларнинг кўпчилиги янги товар ҳали такомиллашади, деб ҳисобламайди ва уни харид қилишга шўшилмайди;

Ишончли таъминловчиларни топиш зарур бўлади;

Илмий-тадқиқот ишлари катта маблағларни талаб этади;

Ушбу тармоқларда пастроқ харажатларга ёки маҳсулотлар табақалашувига йўналтирилган стратегиялар қулайроқдир. Фокуслашган стратегияни фирма етарли пул маблағларига эга бўлмаганда ёки тармоқда технологик ютуқлар жуда кўп бўлган ҳолда қўллаши мумкин.

Янги тармоқда таваккалчилик даражаси юқори бўлгани туфайли, муваффақиятга эришиш учун фирма қуйидаги тавсияларга риоя қилиши керак:

— кенг ёки фокуслашган маҳсулот табақалашувига асосланган стратегияни қўллаш. Таваккал қилиш;

— технологияни, маҳсулотни такомиллаштириш;

— янги сотиш тизимини ва каналларни яратиш, ишлаб чиқаришни хом ашё билан олдиндан таъминлаш, тажриба самарасини инобатга олиш;

— янги харидор сегментларини топиш, фаолиятнинг географиясини кенгайтириш;

— рекламани аста-секин товарга эмас, фирма ва унинг имиджига йўналтириш;

— баҳо пасайишига тез жавоб берадиган харидорларни ўзига жалб этиш учун, баҳони пасайтириш;

— бозорга молиявий жиҳатдан кучли аутсайдерлар келишини кутиш;

— кучли рақобатчилар келишига тайёр бўлиш.

Тез кенгайиб бораётган бозорларда янги фирмалар учта қийинчиликка дуч келиши мумкин:

• ўзининг тез ривожланишини бошқариш;

• фирма ютуқлардан фойдаланмоқчи бўлган рақобатчилардан уни ҳимоя қилиш;

• ўзининг рақобатдаги кучли ўрнини таъминлаш.

2. Бу босқичга эришилган тармоқларда ўсиш суръатлари пасаяди ва рақобат шароитини ўзгаришига олиб келади.

Харидорлар талабларининг пасайиши рақобат кучайишига олиб келади.

Харидорлар такрорий харидор қилиш учун ўзларига муайян имтиёзларни талаб қилади.

Рақобат ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишларни таъминлаш учун кўпроқ маблағ талаб қилади.

Ишлаб чиқариш қувватларини оширишда сезиларли муаммолар вужудга келади.

Инновация жараёни мураккаблашади ва кўп маблағ талаб қилади.

Халқаро рақобат кучаяди.

Тармоқда рақобат даражаси пасаяди.

Собиқ рақобатчилар бирлашади, етакчи фирмалар ўрнини йўқотиши мумкин.

Фирмалар ўзининг рақобатдаги ўрнини мустақкамлаш учун қуйидаги йўллар билан бориши мумкин:

— маҳсулот турларини камайтириш, ресурсларни энг юқори фойда келтирадиган маҳсулотга йўналтириш;

— ишлаб чиқариш жараёнини модернизация қилиш (бу тўртта афзалликни бериши мумкин: харажатлар пас-троқ, маҳсулот сифати юқорироқ, маҳсулот турларини кўпайтириш, янги маҳсулотни яратиш ва уни бозорга чиқариш вақтини қисқартириш):

- маҳсулот бирлигига ҳаражатларни камайтириш;
- мавжуд харидорларга сотиш ҳажмини ошириш;
- собиқ рақобатчи — фирмаларни сотиб олиш;
- халқаро бозорга чиқиш;

Бу биринчидан, хорижий истеъмолчиларнинг товар талаби етарли бўлмаганда, иккинчидан, хорижий рақобатчилар заиф бўлганида, яхши натижа беради.

3. Фирма маҳсулотига талаб ўсиш суръатлари халқ хўжалиги маҳсулотига талаб ўсиш суръатларидан пастроқ бўлса, фирма тушкунликка учрайди, у ҳатто сотилиб ёки ёпилиб кетиши мумкин.

Фирмани бундан сақлаб қолиш учун унга қуйидаги чора-тадбирлар тавсия этилади:

1. Ресурсларни ўсиб бораётган бозор сегментини яратишга ва ривожлантиришга йўналтириш.

2. Инновация асосида маҳсулот сифатини такомиллаштириш.

3. Ҳаражатларни сезиларли даражада камайтириш.

Бундай тармоқда фаолият кўрсатаётган фирмаларда энг кўп учрайдиган хатолар қуйидагилардан иборат:

1. Кўп куч талаб қиладиган ва зарар келтирадиган рақобат курашида қатнашиш.

2. Нақд пулни кўп қисмини тез айланиш жараёнидан чиқариш.

3. Келажакка ҳаддан ташқари оптимистик равишда қараш ва «ишлар ўз-ўзидан яхши бўлиб кетади», — деб ўйлаш.

Бундай тармоқларда биронта ҳам фирма сотишда етакчи ўринга эга эмас. Бундай тармоқларга автомобилларни таъминлаш, тез хизмат кўрсатадиган ресторан ва кафелар, меҳмонхоналар ва ҳоказоларни мисол сифатида келтириш мумкин.

Бу тармоқларда ишлаб чиқарувчиларнинг кўпчилигига қуйидагилар сабаб бўлиши мумкин:

— тармоққа кириб келиш тўсқинликлари жуда паст даражада;

— ишлаб чиқариш миқёсида иқтисод йўқлиги;

— харидорларга кам миқдорда товар зарурлиги;

— товарни истеъмол қилиш географик жиҳатдан chegarаланганлиги;

- маҳсулотта талаб катта бўлганлиги сабабли, уни қондириш учун фирмалар сони кўп бўлиш зарурияти борлиги;
- транспорт харажатларининг юқори бўлиши фирманинг иқтисодий доирасини чегаралаши;
- биронта фирма етарли даражада тажриба ва ресурсларга эга бўлмаслиги.

Бу тармоқларда харажатлар паст ва товар табақалашган йўналишга эга бўлса ёки унинг даражаси унчалик юқори бўлмаганда қулайроқ бўлади. Бу тармоқда фокуслашган стратегия яхши самара беради. Бу тармоқ учун қуйидаги рақобат стратегиялари тавсия қилинади:

- намунавий шароитларни яратиш ва улардан фойдаланиш;

- харажатлар пасайишини таъминлаш;
- вертикал интеграциядан фойдаланиб, харидорларга қулайлик яратиш;

- товарнинг бир турига ихтисослашуви;

- харидор тилига ихтисослашиш;

- фаолиятини чегаралаш, географик минтақага йўналтириш;

- фирмаларнинг халқаро бозорларга чиқиши учун.

Янги бозорларни қидириши, бошқа мамлакатлардаги табиий ресурсларга эришиши, ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириши йўллари топиши керак.

Халқаро муносабатлар тўртта асосий ўзига хос белгиларга эга:

1. Ишлаб чиқариш харажатлар даражасининг хилма-хиллиги.

2. Валюта курсларининг тебраниб туриши.

3. Давлатларнинг олиб бораётган иқтисодий сиёсатининг хилма-хиллиги.

4. Халқаро рақобатнинг ўзига хослиги.

Мамлакатларда ишлаб чиқариш харажатларининг хилма-хиллиги қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- а) иш ҳақи даражасини фарқланиши;

- б) меҳнат унумдорлигининг даражаси;

- в) инфляция суръатлари;

- г) солиқ ставкаси;

- д) ком ашё ва электр энергияга кетган харажатлар;

- е) давлатнинг иқтисодийётга аралашип даражаси.

Харажатларнинг умумий даражаси паст бўлса, мамлакатта хорижий сармоялар оқиб келади ва ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг катта қисми экспорт қилинади.

Масалан, иш хақи даражаси пастроқ бўлган мамлакатлар (Тайван, Жанубий Корея, Мексика, Бразилия ва бошқалар)да меҳнат сифими юқори бўлган ишлаб чиқаришлар ривожланади.

Айрим мамлакатларда валюта курслари кескин тебраниб туради ва бу пастроқ харажатлар устуворлигини йўққа чиқариши мумкин. АҚШ долларини кураш барқарорлиги, америкалик компанияларга ўз филиалларини хорижда жойлаштиришни фойдали қилади. Доллар деваливация қилинса америкалик компанияларга хорижда филиалларни жойлаштириш ўз мазмунини йўқотади ва хорижий компанияларнинг АҚШда ўз филиалларини жойлаштиришга имкон беради.

Давлатлар ҳар хил чора-тадбирларни қўллаб халқаро фаолиятни бошқаришга интилади. Масалан, импорт тарифларини ва квоталарни жорий қилади. Ундан ташқари, хорижий фирмалар жуда кўп миқдорда техникавий стандарт, қоидаларига дуч келиши мумкин. Айрим мамлакатлар миллий компанияларнинг халқаро рақобатбардошлигини кучайтириш учун уларга кредит, солиқ, субсидия имтиёзларини бериши мумкин. Айрим мамлакатлар эса миллий иқтисодиётни янги иш жойларини яратиш учун хорижий фирмаларга имтиёзларни ва қулайликларни яратади.

Халқаро рақобатнинг икки асосий турини ажратиш мумкин. Биринчи тури, бу кўп миллатли бозордаги рақобат, бошқа миллий бозордаги рақобатга унчалик боғлиқ эмас. Бундай рақобат асосан чакана савдо, озиқ-овқат, ишлаб чиқариш, кийим-кечак, ҳаётни суғурта қилиш тармоқларида ривож топган бўлади.

Иккинчи асосий рақобат тури, бу оламшумул рақобат. Айрим миллий бозордаги рақобат шароити бошқа миллий бозордаги рақобат шароитига жуда кучли таъсир кўрсатади. Ушбу рақобат тури қуйидаги соҳаларда масалан, автомобилсозлик, самолётсозлик, уй жиҳозлари, соат, нусха чиқариш асбоб-ускуналари, телевизор ва бошқа соҳаларда жуда ривожланган. Айрим тармоқларда оламшумул рақобат

билан бирга миллий рақобат сегменти ҳам бўлиши мумкин. Масалан, қиммат бўлмаган ётоқхоналар.

\* ✓ Халқаро бозорда фаолият кўрсатадиган <sup>корхоналар</sup> фирмалар учун олти асосий стратегик имкониятлар мавжуд:

1. Хорижий фирмалар технологияларидан фойдаланиш ёки маҳсулотни ишлаб чиқариш ва уни пировард истеъмолчига етказиш ҳуқуқини бериш. (Бу ҳолда фирманинг даромади шартнома бўйича олинадиган роялтига тенг бўлади.)

2. Миллий ишлаб чиқаришни мустаҳкамлаб, маҳсулотларни хорижга чиқариш.

3. Кўп миллатли стратегияга риоя қилиш, ҳар бир мамлакат бозорига мослашиш.

4. Паст харажатга йўналтирилган оламшумул стратегияга риоя қилиш.

5. Маҳсулот табақалашувига йўналтирилган оламшумул стратегияга риоя қилиш.

6. Фокуслашган оламшумул стратегияга риоя қилиш.

Кўп миллатли ва оламшумул стратегияларнинг асосий фарқлари 17-жадвалда келтирилган.

2.2.1.

2.2.1.

17-жадвал

### Кўп миллатли ва оламшумул стратегияларнинг фарқи

Соҳалар	Кўп миллатли стратегия	Оламшумул стратегия
Стратегия соҳалари	Танланган мамлакатлар ва сотиш минтақалари	Энг муҳим бозорлар жойлашган мамлакатлар (Шимолий Америка, Европа Иттифоқи, Тинч океан мамлакатлари)
Бизнес стратегияси	Ҳар бир мамлакат шароитига мослаштирилган стратегияни яратиш	Бир хил тенг (базавий) стратегияни яратиш
Маҳсулот бўйича стратегия	Маҳсулотни минтақавий талабга мослаштириш	Юқори даражада стандартлашган маҳсулот
Ишлаб чиқариш бўйича стратегия	Корхоналарни ҳар хил мамлакатларда жойлаштириш	Корхоналар максимал рақобат устиворлик тамойили бўйича жойлашган

Соҳалар	Кўп миллатли стратегия	Оламшумул стратегия
Хом ашё ва компонентлар	Маҳаллий таъминловчи фирмаларни танлаш	Энг фойдали таъминловчилар танланади
Маркетинг ва сотиш	Ҳар бир мамлакатнинг урф-одатлари ва маданиятига мослаштириш	Жаҳон миқёсида координация қилинган ва айрим ҳолларда мамлакат шароитига мослаштирилган
Компаниянинг ташкилий тизими	Ҳар бир мамлакатларда компаниянинг нисбий эркинликка эга филиалларини ташкил қилиш	Асосий стратегик қарорлар, солиқ тизими билан мувофиқлаштирилган равишда қабул қилинган. Ҳар бир мамлакатда фаолият кўрсатиш учун оламшумул ташкилий тизим қўлланилади

Кўп миллатли стратегиянинг афзаллиги шундан иборатки, у миллий шароитларга кўпроқ мослаштирилган. Лекин унинг битта камчилиги мавжуд. У рақобат устуворлиги билан қаттиқ боғланмаган. Авваламбор рақобат устуворлигини таъминлашга йўналтирилган. Мамлакатларда оламшумул стратегия қулайроқдир. Оламшумул стратегияда рақобат устуворлигини таъминлаш учун иккита асосий усул қўлланилади.

Биринчи усул — хўжалик юритишни жойлаштиришдир. Бу усул қўлланилганда фирма иккита нарсани ҳисобга олиши шарт:

- 1) фаолиятни бир-икки мамлакатда йириклаштириш керакми ёки кўп мамлакатларга йўналтириш зарурми;
- 2) қайси мамлакатларда корхоналарни жойлаштириш зарур?

Йириклаштириш йўлидан шундай пайтларда бориш керакки, қачонки у ишлаб чиқариш миқёсидан иқтисодни юксалтиришга олиб келса ва у тажриба орттириш натижасида харажатларни камайтириш имконини берса.

Фаолиятни бир нечта мамлакатларга йўналтиришнинг афзаллиги қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

— хизмат кўрсатиш фаолияти истеъмолчиларга яқин бўлиши керак;

— транспорт харажатлари юқори бўлганда, ишлаб чиқариш миқёсида иқтисод бўлмаганда, халқаро савдо тўсиқлари мавжуд бўлганда бу усул қулайроқдир;

— бу усул фирмаларга ўзини валюта курсини тебраниши оқибатларидан, ноқулай сиёсий шароитлар натижасида қўрилаётган зиёнидан ҳимоя қилиш имконини беради.

Иккинчи усул — чет мамлакатларда жойлашган фирма филиалларининг фаолиятини мувофиқлаштириш. Мисалан, Бразилияда орттирилган тажрибани, Испанияда қўллаш мумкин. Европадаги олиб борилган илмий тадқиқот ишларининг натижаларини Янги Зеландияда ёки Австралияда қўллаш мумкин. Фақат миллий бозорда фаолият кўрсатадиган компания бир қатор мамлакатларда фаолият кўрсатадиган компанияларга нисбатан рақобатга эга эмас.

Рақобатбардошликни кучайтириш усулларида яна биттаси стратегик альянсларни (бирлаштирган) ташкил этиш.

Улар қўшма илмий-тадқиқот ишларини олиб боради, технологиялар билан алмашиб туради. Айрим ҳолларда ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланишда маҳсулотни сотишда ёрдам беради ва ҳоказолар. ✓

Халқаро бозорларда тўртта рақобатчилар тури мавжуд бўлади:

1. Оламшумул миқёсда етакчи ўринга эга бўлмоқчи бўлган компаниялар.

2. Ўзининг етакчи ўрнини сақлаб қолмоқчи бўлган компаниялар.

3. Хорижий бозорларга чиқиш ва сотиш ҳажмини ошириш ниятига эга бўлган компаниялар.

4. Ички бозорга йўналтирилган фирмалар (бу фирмалар халқаро бозорлардаги рақобатга ўзининг ички бозордаги рақобат ўрни нуқтаи назаридан эътибор беради).

Фирма қанча кўп бозорларда фаолият кўрсатса унда бир мамлакат миқёсидаги рақобатчига зарба бериш учун молиялаш усулидан фойдаланиши мумкин. Бу усул узоқ муддатли рақобат устуворлигини яратиш ва сақлаб қолишга имкон беради. Бу усулдан фойдаланиб халқаро фирма маҳаллий фирмани сақлаб қолиши мумкин. Маҳаллий фирма



Ўзининг ўрнини ҳимоя қилиш учун ёки зудлик билан баҳони пасайтириши ёки давлат ёрдамидан фойдаланиши ёки халқаро фирма билан альянс тузиши зарур бўлади.

✓ Тармоқ етакчилари одатда жуда машҳур бўладилар. Улар синовдан ўтган стратегияларга таянадилар. Уларнинг мақсади етакчи ўринни сақлаб қолиш ва мустаҳкамлашдан иборатдир.

Тармоқ етакчисининг учта асосий стратегик йўналишлари мавжуд:

1. Доимий тажовуз стратегия йўналишлари. Бу стратегиянинг тамойили — «энг яхши ҳимоя — бу ҳужумга ўтиш (наступление)». Бу стратегияни қўллаётган фирмалар доимий равишда ишлаб чиқаришни жорий қилишга интилади. Агар етакчининг бозордаги улуши антимонопол чоратадбирларни вужудга келтирмаса (60% дан камроқ), фирма рақобатчининг бозор улушини қандайдир қисмини тортиб олмоқчи бўлади. Бунинг учун, унинг ўсиш суръатлари бозор ўсиши суратларидан юқори бўлиши керак. Етакчи фирманинг ўсиш суръатлари бозор ўсиш суръатларидан паст бўлса, демак у ўзининг ўрнини йўқотишдан далолат беради.

2. Етакчи бўлишни хоҳлайдиган фирмаларга маълум қийинчиликларни туғдиради.

3. Ўзининг мавжуд бозор улушини, ўрнини, рақобат устуворликларини ҳимоя қилишга тўғри келади.

Бу стратегия куйидаги чора-тадбирларга таяниши мумкин:

— янги ва етакчи фирмаларнинг ўрнини эгалламоқчи бўлган фирмалар учун рақобат тўсиқлари даражасини кўтариш. Бунинг учун рекламага харажатларни кўпайтириш, хизмат кўрсатиш даражасини ошириш, илмий тадқиқот ишларини жадаллаштириш зарур;

— харидорлар, рақобатчилар, товарларига ўтиб кетишининг олдини олиш;

— маҳсулот турларини, харидорлар доирасини кенгайтириб, рақобатчиларга бош сегментларни қолдирмаслик;

— ўзининг товарларига оқилона баҳони ўрнатиш, товарлар хилма-хиллигини сақлаб қолиш;

— янги ишлаб чиқариш қувватларини яратиб, майда рақобатчиларнинг кўпайишига йўл қўймаслик;

- технологик тараққиётни ва ҳаражатлар бўйича устуворликни таъминлайдиган сармояларни сарфлаш;
- муқобил технологияларни патентлаш;
- энг яхши таъминловчилар ва товарларни истеъмолчиларга етказувчилар билан эксклюзив шартномаларни тузиш.

Бу стратегияга кўпинча муайян ўринга эришган, уларга қарши антимонопол чора-тадбирларни давлат томонидан қўллашни хоҳламайдиган фирмалар риоя қилади. Бу стратегияни қўлайдиган фирмаларнинг ўсиш суръатлари бозор ўсиш суръатларидан паст бўлмаслиги керак.

Етакчи фирмаларнинг изидан қадам босаётган фирмаларга нисбатан ҳаракат стратегик йўналиш. Унинг мақсади — етакчи бўлишни хоҳлайдиган фирмаларни бу йўлдан воз кечишга мажбур қилишдир. Бунинг учун етакчи фирма ўзининг ўрнини, бозор улушини, рақобат устуворлигини ҳимоя қилиш қобилиятига эга эканлигини доимий равишда кўрсатиши керак.

Бу фирмалар етакчи фирмаларга қараганда заифроқдир. Уларнинг баъзилари тажовуз стратегияни қўлаб етакчи фирмага айланишини хоҳласа, бошқалари етакчи фирмаларнинг ўрнини босишга кўникадилар.

Етакчи бўлишни хоҳлайдиган фирмалар ўзига хос рақобат устуворлигини топиши керак бўлади. Етакчининг сиёсатини «имитация» қилиш деярли муваффақиятга олиб келмайди. Етакчи бўлишни хоҳлайдиган фирмалар ўзларининг бозор улушини заиф рақобатчилар ҳисобидан орттиришга уриниб кўринишлари керак.

Ундан ташқари қуйидаги стратегияларга риоя қилиш мумкин:

1) Бошқа ишни қўллаш стратегияси. Фирма етакчи фирмалар эътибор бермаган харидорларга ўзининг фаолиятини йўналтиради. Масалан, кичик шаҳарлар атрофидаги ҳаво йўллари йирик авиакомпанияларни унчалик қизиқтирмайди.

2) Мутахассис стратегияси. Харидорларга ноёб товарни таклиф қилиб, миқозларга махсус хизмат кўрсатиб битта бозор сегментига фаолиятни йўналтириш. Мисол сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин: «Formby's» (ёғоч учун бўёқ ва жиҳозларни), «Canada Dry» (тиник,

имбур ичимлик), «Liquid Paper Co» (хатоларни бўяш учун восита), «American Tobacco» (ҳидлаш ва чайнаш тамакиси).

3) «Бизларга уларникидан яхшироқ» тамойилига асосланган стратегия — фокусланган. Табақаланишга асосланган товарларни энг яхши сифатини таъминлашга йўналтирилган стратегиялар.

4) «Итоатгўй из босувчи» стратегия. Фирмалар ўзининг ресурсларини ва ҳаракатларини бозор ўсишига эмас, балки фойдалилик даражасига кўпроқ қаратади.

5) Сотиб олиш ҳисобидан ўсиш стратегияси — заифроқ фирмалар билан бирлашиб, уларни сотиб олиб, рақобат устуворлигига, каттароқ бозор ўсишига эга бўлишга йўналтирилган стратегия. Масалан, АКШда олтига энг йирик аудитор компаниялар ўзининг ўрнини ички ва халқаро бозорда майда фирмаларни сотиб олиш, улар билан альянс тузиб мустақамладилар.

6) Ўзига хос имиж стратегияси.

Иккинчи ўринни бажарадиган фирмалар каттароқ бозор ўсишига эришиш имконига қуйидаги шароитларда эга бўлади:

1. Компания технологиясини тубдан ўзгартирадиган инновацияга эга бўлса.

2. Етакчи фирма мағлубиятга дуч келса.

3. Етакчи фирманинг харидорларини узоқ муддат давомида аста-секин ўзига жалб қила олса.

Фирманинг рақобат ҳолати ёмонлашиб кетаётган бўлса, у қуйидаги стратегияларни қўллаши мумкин:

1. Доиравий зарба бериш стратегияси. Фирманинг молиявий шароити имкон берса, у харажатларни пасайтириб, товарни табақалаштириб, маблағ ва иқтисодий ресурсларни ажратиб бир-иккита поғонага рақобат ўрнини кўтаришга ҳаракат қилади.

2. Ҳимоя қилиш ва мустақамланиш стратегияси. Мавжуд стратегияни озроқ ўзгартириб бозор улушини, харидорлар доирасини, рақобат ўрнини ва сотиш ҳамда фойда ҳажмини сақлаб қолишга интилади.

3. Тармоқдан зудлик билан чиқиб кетиш стратегияси. Фирма сотишга ёки фаолиятини ўзгартиришга ҳаракат қилади.

4. «Маҳсул йиғими» стратегияси. Реинвестицияларни мумкин қадар камайтириб, қисқа муддатли пул оқимларини мумкин қадар кўпайтириб, тармоқдан чиқиб кетишга тайёргарлик кўради. Бу стратегияни олиб бориш куйидаги шароитларда мазмунга эгадир:

— тармоқ узоқ муддат нуқтаи назаридан истиқболга эга эмас;

— тармоқда фаолият катта маблағ талаб қилади, лекин кам даромад беради;

— бозор улушини сақлаб қолиш ёки кенгайтириш жуда ҳам қимматга тушади;

— рақобат ҳаракатларини камайтириш кескин ва тез сотиш ҳажмини пасайишига олиб келмайди;

— фирмада йиғилган маблағларни бошқа фойдалироқ соҳага йўналтириш имкони мавжуд;

— бу фаолият тури хўжалик юритиш портфелида унчалик муҳим эмасдир;

— бу фаолият тури хўжалик юритиш портфелини такомиллаштиришига олиб келмайди. ✓

Фирма инқирозга дуч келса энг аввало бунинг сабабларини аниқлаш зарур.

Кейинчалик бу фаолиятни сақлаб қолиш имкони борми, йўқми? Уни аниқлаш керак.

Инқирознинг сабаблари куйидагича бўлиши мумкин:

— қарз ҳажми ҳаддан ташқари катта;

— сотиш ҳажмини нотўғри прогноزلаштириш;

— ишлаб чиқариш қувватларидан оқилона фойдаланмаганлиги сабабидан харажатларнинг ошиб кетиши;

— салбий натижа берган илмий-тадқиқот ишларининг, яъни харажатларнинг юқорилиги;

— стратегиянинг тез-тез алмаштириши;

— рақобат устуворлигини кўлдан бой бериш.

Муаммони ечиш учун куйидаги ҳаракатларни қилиш мумкин:

— мавжуд стратегияни ўзгартириш;

— даромадларни ошириш учун чора-тадбирларни қўллаш;

— харажатларни изчиллик билан пасайтириш;

— активларнинг бир қисмини сотиш.

18-жадвалда маркетинг стратегиясини вазиятга мослаштириш ҳақида умумлаштирилган маълумот келтирилган.

Ушбу мослаштириш жараёни ташқи муҳитни (устун 1) ва фирманинг рақобатдаги ўрни (устун 2) таҳлилидан бошланади.

Ушбу таҳлилда 2 гуруҳ саволларга жавоб топиш лозим:

1. Фирма фаолият кўрсатаётган тармоқ қандай тавсифланади (шаклланаётганми ёки тез ўсиб бораётганми?).

Уларга қандай стратегик имкониятлар максимал даражада мос келади.

2. Фирманинг тармоқдаги ўрни нима билан тавсифланади (у етакчиси? Қандай миқёсда етакчи ва ҳоказолар).

Фирманинг ҳолати стратегик имкониятларга қандай таъсир этади? Қайси стратегик йўналишлардан воз кечиш керак. Кейинги босқичда фирманинг ташқи ва ички омиллари ва уларнинг фирма фаолиятига таъсири таҳлил қилинади (устун 3). Ундан кейин фирманинг бозордаги улуши, унинг инвестицион (устун 4) ва стратегик имкониятлари (устун 5) аниқланиши лозим. Якуний босқичда танланган стратегик ёндашиш тармоқдаги вазиятга фирманинг ҳолатига мослаштирилади (18-жадвал).

18-жадвал  
2,2,2-

**Стратегияни вазиятга мослаштириш**

Тармоқнинг тавсифномаси	Фирманинг тармоқдаги ўрни	Фирманинг ҳолатини тавсифлайдиган омиллар	Бозор улуши ва сармоя имконлари	Стратегик имкониятлар
Ёш шаклланаётган	Етакчи — оламшумул — миллий — минтақавий — маҳаллий	Ташқи ҳаракатга келтирувчи кучлар — асосий рақобатчилар — муваффақиятнинг асосий омиллари	Ривожланиш — бозор улушини кенгайтириш — сармоя сарфлаш	Рақобатга ёндашиш — паст харажат — табақаланиши — оқилона харажатлар — харажатларнинг фокусланиши

Тармоқ-нинг тавсиф-номаси	Фирма-нинг тармоқдаги ўрни	Фирма-нинг ҳолатини тавсифлайдиган омиллар	Бозор улуши ва сармоя имконлари	Стратегик имкониятлар
Катта бўлмаган рақобатчилар гуруҳини бирлаштирадиган	Етакчи	Ички — фирма-нинг мавжуд ўрни — кучли ва заиф таъмонлари — имкон ва хавф-хатарлар — харажатлар даражаси — рақобат кучи — стратегик натижалар ва муаммолар	Қисқариш — заиф фаолиятидан воз кечиш — асосий бозорни ҳимоя қилиш — реинвестицияни камайтириш — жорий пул маблағларини кўпайтириш	Зарба бериш ташаббуслари — рақобат кучи — рақобатчи қобилияти — таъмоиллар — партизанча кураш — олдини олиш учун зарба бериш
Етукли даражаси	Етакчи бўлишни хоҳлайдиган		Ҳағоларни тузатиш	Ҳимоя қилиш ташаббуслари — мустаҳкамлаш — экспортли — кўп миллатли — оламшумул
Эскириб бораётган	Ўринбосар		Чиқиб кетиш — сотиш-ёпиш	Вертикал интеграция — орқага — олдиға
Фрагментлаш	Заиф тармоқдан чиқиб четлашган номзод			
Оламшумул	Аниқ стратегияға эға, машҳур номға эға бўлган			

## Назорат саволлари

1. Янги тармоқлар учун қандай рақобат стратегияси мавжуд?

- 2. Етилиш босқичидаги тармоқлар учун қандай рақобат стратегияси бўлиши мумкин?

3. Турфунлик ва тушкунликка дуч келган тармоқларга хос рақобат стратегиясини изоҳлаб беринг?

4. Майда ва ўрта фирмалар кўпроқ бўлган тармоқлар учун қандай рақобат стратегияси бўлиши мумкин?

5. Халқаро бозор стратегиясини таърифлаб беринг?

6. Етакчи тармоқлар стратегияси нималардан иборат?

7. Заиф бизнес стратегиясини қандай тушунасиш?

8. Инқироздан қутулиш стратегиясини таърифлаб беринг?

## 5.2. КОРПОРАЦИЯЛАРНИНГ ТАБАҚАЛАШГАН СТРАТЕГИЯСИ

1. Фирмаларнинг кўпчилиги бизнесни тор ихтисослашган корхона сифатида бошлайди. У бир қатор афзалликларга эга. Энг аввало, фирманинг миссия ва мақсадлари аниқроқ бўлади. Ресурслар ва фаолият мақсадга эришишга йўналтирилган бўлади. Раҳбариятнинг эътибори бир тармоқдаги ўзгаришларга жалб қилинади. Бош раҳбарият фирмадаги ва тармоқдаги барча жараёнлардан хабардор бўлади.

Раҳбарият катта тажрибага ва чуқур билимларга эга бўлади. Менежерлар фирманинг узоқ муддатли манфаатлари ҳақида кўпроқ ўйлайди. Бундай шароитда фирманинг асосий рақобат устуворлигини аниқлаш енгилроқ бўлади. Янги ғояларни вужудга келиши, ихтисослик даражаси юқорироқ бўлади.

Тор ихтисосланишнинг асосий камчилиги «ҳамма туҳумларни бир саватчада сақлаш» бўлиб, тармоқ инқирозга дуч келса, ўсиш ва фойда олиш имкони жуда ҳам пасайиб кетади. Бошқа соҳалардаги инновациялар фирма ҳолатини кескин ёмонлаштириб юбориши мумкин. Шу сабабли, диверсификациялашни зарурати туғилади.

Қандай шароитда фирма диверсификациялашиш ҳаракатини амалга ошириш учун 19-жадвалга эътиборни қаратайлик. Унда фирманинг рақобат ҳолати ва бозор ўсиш суръатларига қараб стратегик имкониятлар келтирилган (стратегик имкониятлар маъқуллик даражаси пасайиб бориш таркибида келтирилган).

19-жадвал

*Диверсификацияланмаган компаниялар учун мумкин бўлмаган корпоратив стратегиялар*

Рақобат ҳолати Стратегик имкониятлар	
Заиф	Кучли
Бир соҳадаги концентрация стратегиясини товар оборотини ошириш учун қайта кўриб чиқиш	Ушбу тармоқдаги концентрацияни давом эттириш. Жаҳон бозорига экспансия қилиш
Ушбу тармоқдаги бошқа фирмани сотиб олиш	Вертикал интеграция
Вертикал интеграция	Яқин тармоғига диверсификация қилиш
Диверсификациялаш	
Кучлироқ фирмага сотиш ёки у билан бирлашиш	
Ёпилиш	
Стратегик имкониятлар	
Бир соҳада концентрациялаш стратегиясини товар оборотини ошириш учун қайта кўриб чиқиш	Халқаро экспансия (чегарадан чиқиб кетиш) қилиш
Рақобатчи фирма билан бирлашиш	Яқин тармоқларга диверсификация қилиш. Янги тармоқларда қўшма корхоналар ташкил қилиш
Вертикал интеграция	Вертикал интеграция
Диверсификациялаш	Концентрация стратегиясини давом эттириш, заиф рақобатчилардан бозор улушини тортиб олиш
«Маҳсул йиғиш» ва бозордан чиқиб кетиш	
Ёпилиш	



Диверсификация ҳаракатида тўртта вазият вужудга келиши мумкин.

1) Рақобат ҳолати кучли ва бозор ўсиш суръатлари юксак бўлса, фирма учун энг яхшиси ягона бизнесга фаолият ва ресурсларни концентрациялашни давом эттиришдир. Айрим ҳолларда фирма вертикал интеграция заруриятига дуч келиши мумкин.

2) Рақобат ҳолати заиф ва бозор ўсиш суръатлари юксак бўлса, фирма нима учун унинг сиёсати салбий натижа берганлигини аниқлаш ва рақобат ҳолатини яхшилаш учун имкон излаши керак. Тез ўсиб бораётган бозорларда ҳатто заиф фирмалар ҳам ўз ҳолатини яхшилаши мумкин. Айниқса, бу ёш фирмаларга тааллуқли. Фирма молиявий ресурсларнинг етмаслигига дуч келса, у ўзи мустақил ривожланишини давом эттира олмайди. Ушбу тармоқнинг бошқа тармоқ фирмалари билан бирлашиши керак. Фирма етарли даражада маблағларга эга бўлса, у учун вертикал интеграция мазмунга эга. Фирманинг яна бир ривожланиш йўли янги тармоқларга диверсификация қилиш. Ушбу йўлларнинг биттаси ҳам ижобий натижага олиб келмаса фирма ёпилишга мажбур бўлади.

3) Рақобат ҳолати заиф ва ўсиш суръатлари паст бўлса, фирма қуйидаги имкониятлардан биттасини танлаши керак.

1. Бир соҳада концентрация стратегиясини, товар оборотини ошириш учун қайта кўриб чиқиш.

2. Рақобатчи фирма билан бирлашиш.

3. Вертикал интеграция.

4. Диверсификациялашиш.

5. «Маҳсул йиғиш» ва бозордан чиқиб кетиш.

6. Ёпилиш.

4) Агар бозорнинг ўсиш суръатлари паст ва фирманинг рақобат ҳолати заиф бўлса, унда фаолият кўрсатаётган кучли фирмалар ортиқча маблағларни фойдалироқ жойлаштириши учун диверсификация қилишлари керак. Бу фирмалар асосий фаолиятига сармояларни камайтириб янги тармоқларга маблағларни йўналтиришлари зарур.

2. Диверсификациялашда асосий мақсадлардан бири акционерлар учун қиймат яратишдир.

Акционерлар ҳар хил фирмаларнинг акцияларини сотиб олиб таваккалчиликни тақсимлаб унинг даражасини пасайтиришлари мумкин. Шунинг учун диверсификациялашган фирманинг акциялари алоҳида фаолият кўрсатаётган фирмаларнинг акцияларига нисбатан кўпроқ даромад келтириши керак. Масалан, иккита фирма бирлашди дейлик. Натижада вужудга келган фирманинг фойдаси иккита эски фирманинг даромадига тенг бўлса, демак бу фирмалар бекорга бирлашганлар. Янги фирманинг фойдаси эски мустақил фирмаларнинг фойдасидан кўпроқ бўлиши шарт.

Диверсификация қилиш ҳақида қарорларни баҳолаш учун учта мезонларни ишлатиш мумкин:

1. Тармоққа узоқ муддатли юксак рентабелликни таъминлаш шароитларининг мавжудлиги.

2. Тармоққа кириб келиш учун харажатлар юқори бўлмаганлиги.

3. Рақобат устуворлигини яратиш ва шу ҳисобидан даромадлиқ даражасини ошириш имкониятларининг мавжудлиги.

Диверсификация қилиш ушбу учта мезонга жавоб берса, унда акционерлар учун қиймат яратишга кўшимча имкониятлар мавжуд бўлади.

3. Диверсификация стратегиясини яратиш учун мавжуд бўлган ёндашиш йўлларини 5-чизмада кўришимиз мумкин.

Вертикал интеграция мавжудлиги, у компаниянинг рақобат ўрнини мустақкамлашига боғлиқ. Компаниянинг диверсификация қилиш нияти бўлса, у қандай тармоқларга яқин ва яқин бўлмаган, аниқлаш керак. Диверсификация қилинганидан кейин раҳбарият вужудга келган янги имкониятлардан самарали фойдаланишнинг олтита асосий стратегиясини ажратиш мумкин:

1. Янги тармоқларга кириб келиш стратегияси.

2. Яқин тармоқларга кириб келиш стратегияси.

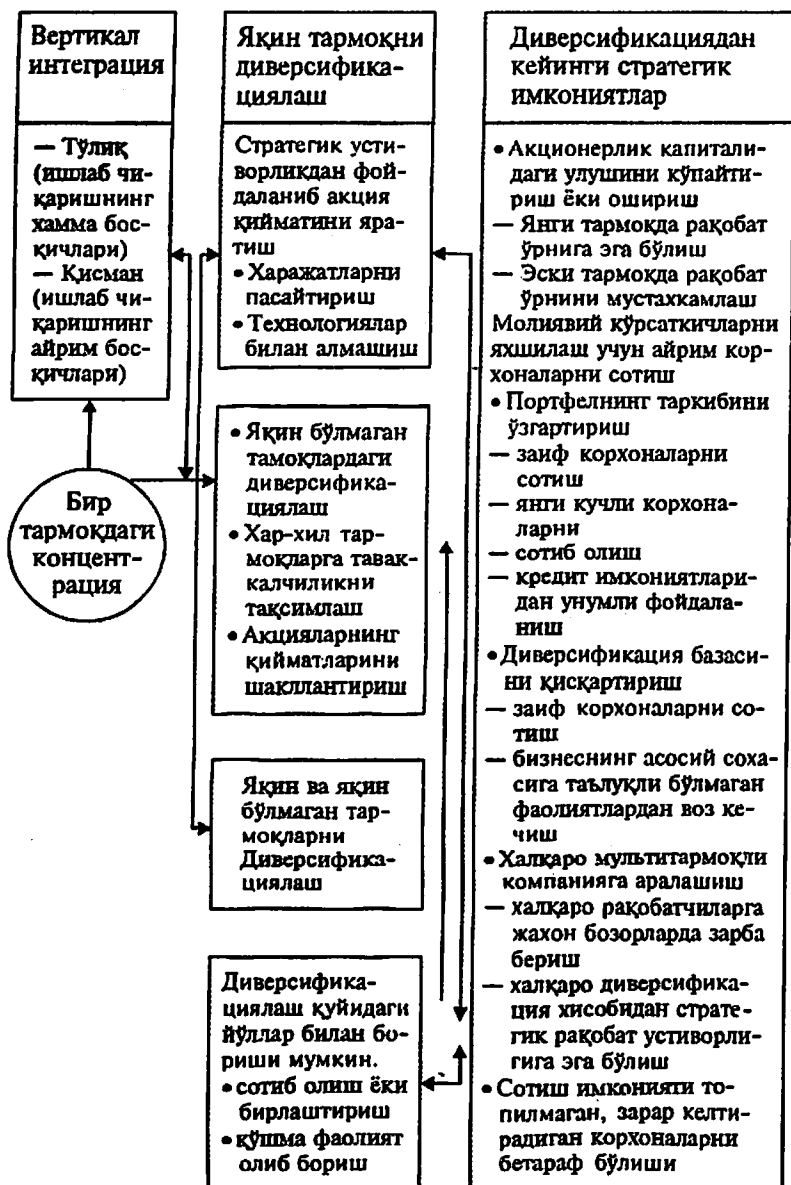
3. Яқин бўлмаган тармоқларга кириб келиш стратегияси.

4. Сотилш ва ёпиш стратегияси.

5. Тикланиш, иқтисод ва портфелни ўзгартириш стратегиялари.

6. Миллатлараро диверсификациялашиш стратегияси.

## Диверсификация стратегиясини яратиш йўллари



Бу ерда 1-2-3 стратегиялар диверсификация қилиш усулига тааллуқли қолганлари эса диверсификация қилинган компаниялар ўзининг рақобат курашини мустақамлаш учун олиб борилаётган стратегияга тааллуқли.

4. Тармоққа кириб келиш жараёни куйидаги уч шаклдан бирининг кўринишида бўлиши мумкин.

1. Зўравонлик билан бошқа фирмани ўзига қарам қилиб олиш.

2. Янги компанияни тузиш.

3. Қўшма корхонани ташкил этиш.

Биринчи усул, мақсадли бозорга эришиш учун жуда тез имкон яратади. Ундан ташқари биринчи усул, тармоққа кириш учун куйидаги тўсиқлардан ўтишни енгиллаштиради.

— Эски технологиялардан фойдаланишдан қутулиш.

— Таъминловчилар билан алоқа ўрнатиш.

— Рақобатбардош маҳсулот таннархини таъминлаш учун етарли ишлаб чиқариш ҳажмини яратиш.

— Реклама ва сотиш тизимига харажат қилиш.

Фирмани сотиб олиш нияти бор компания икки вариантдан биттасини танлаши керак: кучли фирмани юқорироқ баҳода ёки заифроқ фирмани пастроқ баҳода сотиб олиш зарур. Сотиб олувчи фирма янги соҳада муваффақиятли иш юритиши учун керакли билим ва тажрибаларга эга бўлмаса, унда кучли компанияни сотиб олиш афзалроқдир. Заиф фирмани кучли фирмага айлантириш қобилиятига эга фирма, заифроқ фирмани сотиб олиши афзалроқдир.

Иккинчи усулни қўллаш учун фирма тармоққа кириб келиш, тўсиқликлардан ўта олиш, янги ишлаб чиқариш қувватларини яратиш учун инвестициялаш, таъминловчи ва маҳсулотни пировард истеъмолчига етказувчилар билан алоқани ўрнатиш, ходимларни ёллаш ва тайёрлаши керак. Бу усул куйидаги шароитларда афзалроқдир.

1. Янги фирмани яратиш учун вақт етарли.

2. Рақобатчи фирмалар янги фирма ҳаракатига унча эътибор бермайди.

3. Янги фирмани ташкил қилиш, фаолият кўрсатаётган фирмани сотиб олишдан арзонга тушади.

4. Янги тармоқда фаолият кўрсатиш учун фирма билим ва тажрибага эга.

5. Янги фирма ташкил қилиниши талаб ва таклиф нисбатига салбий таъсир кўрсатмайди.

6. Тармоқда майда фирмалар фаолият кўрсатаётгани ва янги фирма кучли рақобатчиларга дуч келмайди.

Учинчи усул — қўшма корхоналарни яратиш қуйидаги шароитларда ижобий натижа беради:

1. Фирмалар ўртасида таваккалчиликни тақсимлайди.

2. Ҳар бир ҳамкор ўзига хос ресурсларни, билим ва тажрибани киритади, натижада рақобат устуворлиги яратилади.

3. Хорижий фирмалар учун қўшма корхоналарни ташкил этиш — импорт тариф ва квоталарни, миллий, сиёсий ва маданий тўсқинликларни бартараф этиш учун ягона чорадир.

4. Ресурсларни бирлаштириш натижасида йирикроқ фирма ташкил қилинади ва ишлаб чиқариш миқёсидаги иқтисод вужудга келади.

5. Яқин тармоққа кириб келиш орттирилган тажрибани ва маҳоратни бир фирмдан иккинчи фирмага ўтказиш имконини беради. Ундан ташқари ишлаб чиқаришнинг ҳар хил босқичларини ягона тизимга бирлаштириш орқали умумий харажатларни камайтиришга эришилади. Бу стратегиянинг энг кенг тарқалган йўллари қуйидагилардир.

1. Сотиб олиш имкониятларини ва реклама фаолиятини биргаликда фойдаланиш мумкин бўлган тармоқларга олиб келиш. (Мисол, нон ишлаб чиқарувчи корхона, крекер ишлаб чиқарувчи корхонани сотиб олди.)

2. Яқин технологияларни қўллайдиган корхоналарни сотиб олиш ва ташкил этиш. (Масалан: ўғитлар ишлаб чиқарадиган фирма; ҳашаротларга қарши кимёвий моддалар ишлаб чиқариш билан шуғуллана бошлайди.)

3. Ноу-хау тажрибани ва имижини янги маҳсулот ёки хизматга ўтказиш. (Масалан, шина ишлаб чиқарувчи автомобилларга хизмат кўрсатиш станциясини сотиб олади.)

4. Асосий фаолиятни мустақамлаш учун, янги тармоқларда фирмаларни сотиб олиш. (Масалан, кабелли телевидение канали ўзининг дастурини трансляция қилиш учун спорт командасини ёки кинокомпанияни сотиб олади.)

«Johnson and Johnson» фирмаси кўп йиллар мобайнида ушбу стратегияни муваффақиятли қўллайди. У қуйидаги

яқин тармоқларда фаолият кўрсатади: болалар учун шампунь, ласьон, пудра; бир мартали сочиқлар; аёллар гигиенаси воситалари; дори-дармонлар, пластирь, жарроҳлик ва санитария воситалари ва бошқалар ишлаб чиқаради.

Ушбу стратегия қуйидаги шароитларда яхши самара беради:

1. Маҳсулотни бир харидорлар гуруҳи истеъмол қилади, бири сотиш тизимини такомиллаштиради, яъни харидорларига маҳсулотни етказиши ва бу ерда ўқшаш маркетинг усуллари билан фойдаланиш мумкин. (Масалан, Суратта олиш асбобларини ишлаб чиқарувчи «Сапоп» фирмаси энгиллик билан, фото нусха чиқариш билан бизнесга кириб келди. Маиший электр техникани ишлаб чиқарувчи «Panasonic» фирмасининг маркаси, микро-тўлқинли плиталарни ишлаб чиқаришга ўтди.)

2. Ишлаб чиқариш тажрибасини илмий тадқиқот натижаларини бошқариш усуллари янги фирмага ўтказиш мумкин. Бу харажатларни анча пасайтириш имкониятини беради. Харажатлар пасайишининг бир қисми, ишлаб чиқариш миқёси ҳисобидан, бошқа қисми ўз фаолиятини бирлаштириш ҳисобидан вужудга келади.

3. Ишлаб чиқариш жараёнлари ўқшаш усулда ташкил қилинган фирмалар, бошқариш тажрибасини бир тармоқдан бошқа тармоққа ўтказиш мумкин. (Масалан, «Ford» компанияси автомобиль бизнесида орттирилган молия ва кредитни бошқариш тажрибасидан фойдаланиб (1989 йили) кредит соҳасини санация қилиш пайтида йирик кредит ташкилотларини сотиб олди.)

6. Яқин тармоқларга диверсификация қилиш энгилроқ бўлса ҳам айрим фирмалар яқин бўлмаган лекин юқори фойда келтирадиган диверсификация қилинади.

Бу стратегия олиб бориш учун фирма диверсификация қилишга номзодларни танлаши керак. Улар қуйидаги талабларга жавоб бериши зарур:

1. Фойда бўйича режалаштирилган кўрсаткичларга эришишни ва сармояларни қопланишини таъминлаш.

2. Асосий капитални янгилаш, айланма капитални кўпайтириш учун зарур оқилона миқдорда сармоя талаб қилиш.

3. Ишлаб чиқаришнинг ўсиш потенциалига эга бўлиш.

4. Асосий фирманинг фаолиятига ижобий таъсир қила олиш.

5. Касаба уюшма ва давлат органлари билан тўқнашувга олиб келмаслик.

6. Инқироз, инфляция, фоиз ставка ўзгаришларига бардошли бўлиш.

Айрим ҳолларда фирмалар ўзига хос ҳолатта эга бўлган, тез ижобий молиявий натижаларни олиб кела оладиган фирмаларни излайдилар. Бу компаниялар қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Баҳоси бозор нархига нисбатан пастроқ компаниялар (кейинчалик бу фирмаларни юқори нархда сотиш мумкин).

2. Молиявий қийинчиликларга дуч келган компаниялар (Уларни келишилган нархда сотиб олиш мумкин. Кейинчалик уларнинг фаолияти асосий фирма маблағи ҳисобидан қайта ташкил этилади.)

3. Ўсиш учун катта потенциалга эга бўлган, лекин сармоя қилиш қобилияти чегараланган компаниялар.

Яқин бўлмаган тармоқларга диверсификация қилиш қуйидаги афзалликка эга:

— таваккаллик жуда кенг миқёсда тақсимланади;

— сармояларни самарасиз фаолиятдан фойдалироқ фаолиятга йўналтириш осонроқ, ресурслар ҳаракатчанлиги ўсади, самарадорлик ошади;

— фойда нормаси барқарорлашади, чунки бир соҳада инқироз бўлса, бошқасида ўсиш рўй беради;

— компаниянинг молиявий ҳолати яхшиланади ва акция даромадлиги ошади.

Шу билан биргаликда бу стратегия камчиликларга ҳам эга. Фирмани диверсификация қилган тармоқлар сони қанча кўп бўлса, шунчалик раҳбарият фаолиятини назорат қилиш ва бошқариш қийинроқ бўлади. Фирма бир иккита хатоларга йўл қўйса корпоратив фойда ҳам, акциялар курси ҳам кескин тушиб кетиши мумкин.

Яқин тармоқларни диверсификация қилиш акция қийматини кўшимча рақобат устуворликлари ҳисобидан ошириладиган бўлса, яқин бўлмаган тармоқларни диверсификация қилиш акция қийматини вақтинча бўш молиявий ресурслардан оқилона фойдаланиш ҳисобига оширади. Бунга қуйидаги йўллар билан эришиш мумкин.

1) Капиталнинг қопланишини тезроқ таъминлайдиган соҳаларга киритиш.

2) Пастроқ баҳода фирмаларни сотиб олиб бирламчи харажатларни камайтириш.

3) Олдин сотиб олинган фирмаларни энг қулай шароитда энг юқори баҳода сотиш.

4) Молиявий ресурсларни ноаниқ молиявий истиқболга эга фаолиятдан тез ва катта миқдорда фойда келтирадиган фаолиятларга ўтказиш.

5) Филиалларни самарали назорат қилиш ва бошқариш.

Ушбу стратегияни амалга ошириш учун фирма жуда истеъдодли раҳбариятга эга бўлиши керак. Ҳаётда бу стратегияни муваффақиятли қўллаган фирмалар жуда ҳам кам.

Ҳаёт ўзи шундайки, — режа ва ҳақиқат доимий бирига мос келвермайди, чунки олдиндан ҳамма нарсани билиш мумкин эмас. Ундан ташқари, вақт ўтган сари вазиятлар ўзгаради. Шунинг учун айрим ҳолларда диверсификация жараёни қутилган натижани бермаслиги мумкин. Самарали бўлиб қўринган йўналиш самарасиз бўлиб қолиши мумкин. Бу ҳолда фирма олдида айрим корхоналардан қутулиш муаммоси туради. Бунинг иккита асосий йўли бор:

1) Акциялар пакетини бутунлай ёки қисман сотиш.

2) Фирманинг ўзини сотиш.

Харидор топиш учун, «Кимга сота оламан?» деган савол эмас, балки «Кимга бу корхона фойда келтириши мумкин?» деган саволга жавоб топишга интилмоқ зарур.

Харидорга ушбу корхона кўпроқ фойда келтирса, демак у сотувчи учун қулайроқ баҳони тўлашга рози бўлади.

Корхонани ёпиш энг чегаравий чорадир. У кўп одамларга иқтисодий, ижтимоий, психологик зарар келтириши мумкин. Лекин айрим корхонани ўз вақтида ёпиш, фирманинг банкрот бўлишидан афзалроқдир.

Бу стратегияларда зарурият шунда вужудга келадики, қачон корхонанинг иқтисодий кўрсаткичлари ёмонлашиб борса, раҳбарият бу жараённи ўзгартирмоқчи (яхшилаш) бўлади. Молиявий кўрсаткичларнинг пасайиб боришининг сабаблари қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Битта ёки бир нечта корхоналар зарар билан ишлайди.



2. Корхоналар сони номутаносибдир.
3. Тармоқда номаъқул вазият вужудга келиши.
4. Корхоналарнинг қарз олиш даражасини юксаклиги.
5. Фирма корхона сотиб олишда хато қилиши ва ҳоказолар.

Тикланиш стратегиясини раҳбарият шунда қўллайдики, қачонки у зарар келтирадиган корхоналарни йўқотмасдан фойда келтирадиган корхоналарга айлантirmoқчи бўлади. Бу стратегия фирма эътиборини ресурсларнинг умумий кўрсаткичларини пасайтирадиган корхоналарга йўналтиради.

Бу стратегия ҳозирги пайтда зарар келтирадиган келажаги йўқ корхоналарга нисбатан қўлланилади.

Иқтисод стратегияси диверсификация қилиш миқёсини ва корхоналар сонини қисқартиришга йўналтирилгандир. Ушбу стратегияни раҳбарият қуйидаги ҳолатларда қўллайди:

— корпорация ҳаддан ташқари диверсификация қилинади деб ҳисобласа;

— фаолиятнинг асосий турларига кўпроқ эътибор бериш заруриятини сезса;

— бир неча йил давомида айрим корхоналарни фойда келтирадиган корхоналарга айлантirmoқчи учун молиявий ресурслар етмаса;

Бу стратегия қўлланилганда корпорация майда, ҳаддан ташқари майда кўп йил давомида зарар келтирадиган, истиқболга эга бўлмаган корхоналардан маҳрум бўлади. Ундан келган молиявий маблағларни асосан корхоналарнинг қарзларини камайтirmoқчи ва уларни кенгайтirmoқчи учун ишлатади.

Портфелнинг таркибини ўзгартириш стратегияси ўз ичига корпорациянинг таркибини тубдан ўзгартириш чораларини қамраб олади. Бундай зарурият қуйидаги шароитларда туғилиши мумкин:

1. Корпорация таркибида аста-секин ривожланувчи, зарар келтирувчи заиф корхоналар сони ҳаддан ташқари кўплиги аниқланганда.

2. Битта ёки бир нечта асосий фаолият турлари сезиларли қийинчиликларга дуч келганида.

3. Компаниянинг янги раҳбарияти фирманинг стратегик сиёсатини тубдан ўзгартirmoқчи бўлганда.

4. Янги технология ва маҳсулотлар вужудга келиши, янги тармоқларни ташкил қилинишига ва мавжуд корхоналар аҳамиятининг ўзгаришига олиб келади, раҳбарият эса энг истиқболли тармоқларда фаолият кўрсатмоқчи бўлади.

5. Корпорация қандайдир жуда катта аҳамиятга эга корхонани сотиб олиш учун бир нечта унчалик катта аҳамиятга эга бўлмаган корхоналарни сотиб маблағ жамғармоқчи бўлганда.

6. Портфелнинг айрим йўналишлари вақт ўтиши билан ўз афзалликларини йўқотиб борганда.

Бу стратегияни олиб бориш йўли янги корхоналарни сотиб олиш, айрим эски корхоналарни сотишдир. Айрим ҳолларда яқин бўлмаган тармоқларга диверсификация қилган фирма фақат яқин тармоқларга диверсификация қилиш керак, деб ҳисоблайди.

### Назорат саволлари

1. Тор ихтисослашган диверсификациянинг қандай афзалликлари бор?

2. Диверсификация стратегияларини яратиш йўллари нималардан иборат?

3. Янги тармоққа кириб келиш стратегияси нима?

4. Яқин тармоққа кириб келиш стратегияси қандай пайтда қўлланилади?

5. Сотиб ва корхонани ёпиш стратегиясини қандай тушунасиш?

6. Тикланиш ва таркибий ўзгариш стратегияси қачон қўлланилади?

### 5.3. СТРАТЕГИК РЕЖАНИ АМАЛГА ОШИРИШНИ БОШҚАРИШ ВА НАЗОРАТ ҚИЛИШ

<sup>2.2.</sup>  
*бошқарув* Стратегик режани аниқ амалга ошириш ўзига яраша муҳимликка эга бўлиб менежмент назариясидаги қуйидаги тушунчалар билан узвий боғлангандир: тактика ва сиёсат, мақсадли бошқарув мўлжали ва қоидалари. Тактика: «Стратегия» сўзини ўзи иккинчи тушунча.

«Тактика» — стратегия сўзининг борлигини талқин қилади. Агар биринчиси узоқ муддатли режалаштириш ғоясини акс эттирса, иккинчиси узоқ муддатли режани

амалга ошириши учун фаолият режа маъносини билдиради. Қисқача қилиб тактикани, қисқа муддатли стратегия деса ҳам бўлади. Бу умумий стратегия билан мувофиқлаштирилган аниқ бошқарув ҳаракатидир. Қоидага биноан, тактикани ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш менежмент корпусининг ўрта бўғини зиммасига юкланади. Тактика режа қисқа вақт учун белгиланади, у аниқ ва тез натижага эришишга мўлжалланган бўлади.

Масалан: 1982 йилда Бюгер Кинги стратегия сўзини ишлаб чиқилган маҳсулотини тезроқ сотилиши учун қўлади. У телевизорда «Сиз оч эмассизми?» деган реклама билан бифштексларини рақобатчиларникига қараганда каттароқ ва маззалироқ тайёрлашга эришди. Бу эса бифштекс сотувини 10,8 фоизга оширди. Ташкилий таркибни такомиллаштириш стратегияси, деярли барча замонавий компаниялар томонидан ишлаб чиқилади, у ўз ичига қўшимча элемент сифатида янги, қониқтирувчи ишлаб чиқариш ва бошқарув бўлинмаларини ташкил этишни тақоза этади.

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

«Сиёсат» — Стратегия ва тактика режаларини муваффақиятли амалга ошириш мумкин, қачонки ташкилотда уни яхши йўлга қўйган тажрибада синалган мўлжал тизими мавжуд бўлса. Бу каби мўлжал тизим ташкилот сиёсати номини олган.

Стратегия каби фирма сиёсати ҳам раҳбарият томонидан ташкил этилади ва амалга оширилади. Бу ерда сиёсатнинг ҳаракат турини танлашда ва қарор қабул қилишдаги умумий раҳбарлик деса бўлади. Сиёсат менежменти қўйилган мақсадларга эришиш учун қандай йўналишда ҳаракат қилишини аниқлайди. Мўлжални ва қўйилган масалалар ечимини аниқлаш усулларида фойдаланади.

Фирмадаги бошқарувнинг энг яхши усули — бу кадрлар сиёсатини ишлаб чиқишдир. Кадрлар бошқарувидаги

психологик муҳитнинг ижобий ечимини йирик Америка фирмаларидан биттаси: постлик товарлар «Мери Кей Косметик» раҳбариятини олиб бораётган сиёсатида кўриш мумкин.

«Процедуралар» — Фирманинг сиёсати мақсадга қўшимча қилиб раҳбарият қўйилган масалаларни ечишда ёрдамлашувчи ҳаракатлар мажмуасини ишлаб чиқади. Бу мажмуа процедура деб аталади. Моҳияти бўйича процедуранинг ўзини дастур бўйича бажарилган қарор дейиш мумкин. Процедуралар ўтмиш тажрибаси унинг муваффақияти ва мағлубияти асосида ишлаб чиқилади. Процедуралар шундай шароитларда, яъни аниқ вазият аввалгисига ўхшаш бўлганда ишлатилади. Инсон олдиндан тайёрланган қоида, яъни процедуралар бўйича ҳаракат қилаётган бўлса, унинг ҳаракати албатта натижага эга бўлади. Шундай қилиб процедуралар масалани ечиш кафолати ва бу қарорни ечимини аниқ ва тўғрилигини назорат қилувчи сифатида қўлланилади.

Масалан: кўплаб савдо компаниялари ўз хизматчиларини командировкага жўнатади, бориб келгандан сўнг кетган харажатлар бўйича бланк тўлдирилади, у ердаги процедуралар ҳам аниқ бажарилади. Яна шунга ўхшаш «МакДональдс» компаниясини олсак техник процедуралар кўрсатилган 1500 бетли таом тайёрлаш процедуралари мавжуд бўлиб унга амал қилади.

«Қоидалар» — инсонни эркин ҳаракатини яна ҳам жиддий чеклови, унга ёзма равишда бериладиган ахлоқ қоидадир. Ташкилот раҳбарияти қондани шундай ҳолатлар учун яратадики, унинг бажарилиши масалаларнинг аниқ ҳал қилинишига боғлиқ бўлади (режа бажарилиши, мақсадлар). Масалан: «Чекиш ман этилади» деб ёзиб қўйилади, кимёвий лабораторияларда хавф бўлади. Харидорларга кўнгилчанлик билан хизмат кўрсатиш қондаси савдо фирмаси учун энг муҳим ҳисобланади, агар у бозорда ўз ўрнини топишини истаса, ишга аниқ вақтида келиш ва кетиш қондаси ҳамма ишлаб чиқариш ва жамият йўналишидаги ташкилотлар бажарилиши шарт қоидалар ҳисобланади.

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

# VI боб. СТРАТЕГИЯНИ ТАДБИҚ ЭТИШ

## 6.1. ФУНКЦИОНАЛ СТРАТЕГИЯЛАР

Функционал стратегиялар қисқа муддатли ҳаракатларга мўлжалланган, бунда ҳар функционал бўлинма узоқ муддатли стратегияни рўёбга чиқариши учун уни амалга ошириши керак. Бундай стратегиялар фаолиятнинг муҳим йўналишлари учун ишлаб чиқилиши керак: Бир томондан улар узоқ муддатли стратегияни рўёбга чиқаришга мўлжалланган. Бошқа томондан, функционал стратегиялар компаниянинг узоқ муддатли ва қисқа муддатли мақсадлари ўртасидаги муносабатни ўрнатади. Функционал стратегиялар учун режалаштириш горизонти кам, кўп специфик саволлар ва деталлар ҳисобга олинади. Функционал стратегиялар одатда бўлинмалар даражасида ишлаб чиқилади ва шу сабабли бу стратегияларни ишлаб чиқишга, узоқ муддатли стратегияни ишлаб чиқишга қараганда анча кўп одамлар жалб қилинади. Функционал стратегиялар ўзаро мувофиқлаштирилган бўлиши керак.

Компаниянинг операцион фаолияти соҳасидаги функционал стратегиялари (таъминот, ишлаб чиқариш, сақлаш) қуйидаги қарорларни ўз ичига олади:

- ишлаб чиқариш тизимини тузиш ёки модификациялаш;
- инвестиция ва операцион фаолият натижалари ўртасида оптимал балансга эришиш;
- ускуналарни ўрнатиш ва улардан фойдаланиш;
- ишлаб чиқариш жараёнларини қисқа муддатли режалаштириш;
- хом-ашё ва материаллар таъминотини режалаштириш.

Маркетинг соҳасидаги функционал стратегия ким, нимани қаерда ва қандай баҳоларда сотади, қандай реклама қилишини аниқлаши керак.

Молия соҳасидаги функционал стратегия, айланма капитал ва қисқа муддатли активлар, тузилмалар бўйича молиявий ресурсларни жойлаштириш, қисқа муддатли молиялаштириш масалаларини бошқаришни қамраб олади.

НИОКР соҳасидаги функционал стратегия, бугунги кундаги инновацион лойиҳалар ва янги ишлаб чиқариш

юзасидан ташқи шартномаларни бошқариш масаласини ўз ичига олиши керак.

Ходимларни бошқариш функционал стратегияси, хизматчилар йиғиндисини, трейнинг ва ходимларни ривожлантириш, ойлик маошни ўрнатиш, ходимларни баҳолаш, назорат тизимини қамраб олади.

## 6.2. СТРУКТУРАНИ ТУЗИШ

Стратегияни ишлаб чиқиш ва жорий қилишнинг муҳим элементларидан бири, асосий стратегик масалалар ечимига максимал жавоб берадиган ташкилот структурасини шакллантириш ҳисобланади. Классик ташкилий структуралар — функционал ва дивизионалдир.

Функционал структура — функционал топшириқларнинг структуравий ажратилишига асосланади. Дивизионал структура асосида аксинча бизнеснинг структуравий бирлигини ажратиш ётади. Бунга, узоқ ҳудудларда жойлашган, мустақил равишда функцияларининг асосий қисмини амалга ошириши керак бўлган тузилмалар мисол бўлиб хизмат қилади. Ҳақиқатда корхоналар дивизионал структура тузилмаси принципида, бизнеснинг стратегик бирлигини ажратиб қуриш кўринишида шакллантирилади. Кўпчилик ҳолларда функционал ва дивизионал структураларни бирлаштириш мақсадга мувофиқдир. Бу ҳолатда матрица структураси вужудга келади. Функционал бўлинмалар ўртасидаги бевосита ҳамкорлик матрица структурасига нисбатан анча мураккаб бўлиши мумкин. Бу ҳолатда ҳисобли структуралар вужудга келади. Бизнеснинг ўсиб келаётган қийинчиликлари, глобал рақобат ва шароитнинг тез ўзгариши, компанияни ташкилий фаолиятнинг бутунлай янги шаклини излашга мажбур қилади. Виртуал ташкил этиш — бу шундай мисолларнинг бири.

Унинг асосида беқарор ташкилот эмас балки, лойиҳани максимал самарали рўёбга чиқариш мақсадида, максимал қисқа муддатларда ҳаракат қилиш ётибди. Бу масалани ҳал қилиш учун, ушбу корхона ходимларидан иборат бўлган вақтинчалик жамоа тузилади. Унда бошқа ташкилотлар ёки шунчаки мустақил хизматчилар иштирок этишлари мумкин. Бундай жамоа ушбу лойиҳани тадбиқ қилиш

учун қанча вақт керак бўлса тўлиқ шунча вақт фаолият кўрсатади. Агар қайсидир корхона доимий равишда ушбу йўналишдан фойдаланса, унда бундай ташкилот виртуал деб аталади. Агар ташкилот кўпдан-кўп шундай амалиётни қўлласа, бунда у қатор ташкилий муаммоларни ҳал қилиши ва ўз фаолиятини қайта қуриб чиқиши керак. Шунда у виртуал ташкилотнинг аниқ қиёфасини ола бошлайди. Аста-секин операцион жараён қуйидаги белгиларга эга бўлган виртуал шаклни ола бошлайди:

- виртуал масалалар ва виртуал иш жараёни;
- виртуал командалар;
- виртуал коммуникациялар;
- виртуал билимлар.

Виртуал иш жараёни шуни билдирадики, жараён қандайдир ташкилот ёки ташкилотлар гуруҳи атрофида эмас балки, ҳал қилинадиган масалалар атрофида. Ташкилий чегаралар кам аҳамиятли, лойиҳа менежери виртуал команда билан ишлайди, унинг таркибида жаҳоннинг турли мамлакатларидан, ташкилотларидан бажарувчилар бўлиши мумкин. Бу ҳолатда команда кенглик чегаралари билан боғлиқ эмас. Худди ўтган ҳолат каби, у фақат ҳал этиладиган масала — лойиҳа билан боғлиқ. Бу шуни билдирадики, команда текислик чегараларидан ташқарида, бир-бири билан бир жойда учрашмасдан ишлаш имкониятига эга бўлиши керак. Бу масаланинг ечимини виртуал коммуникация ташкилотни таъминлаши мумкин. Замонавий телекоммуникация алоқа тармоқлари буни Интернет каби тармоқларни қўллаб ҳал қилади. Виртуал команда иш шароитларида виртуал коммуникацияни қўллаш натижасида, маълумотлар ҳажми жуда тез ўсиб боради ва бу маълумотларнинг барчасини тўлиқ ҳажмда ўзлаштириш жуда қийин. Демак, маълумотлар билан бундай шароитда ишлашнинг махсус малакаларини шакллантириш керак. Виртуал билимлар тўғрисида ҳам худди шундай гапириш мумкин. Амалдаги тизимда билим иерархик схемада тарқалади. Тармоқ ҳолатида кишилар билимларининг ҳажми бир-бири билан алмаштирилади. Шунинг учун ҳам билимлар ҳажми кескин ошади ва ўз-ўзидан уларнинг қайта ишланиши ва ўзлаштирилиши мумкин бўлади. Шу билан биргаликда бундай шароитда ишлашнинг махсус техно-

логиялари пайдо бўлади. Уларни виртуал технологиялар деб аташади.

### 6.3. БАҲОЛАШ ВА НАЗОРАТ

Ҳар қандай стратегияни ишлаб чиқиш бир нечта таклифлар ва чегаралашларга асосланади. Назоратнинг йўналишларидан бири, дастлабки таклифларнинг қанчалик ўзгаришсиз қолганлигини кузатиш билан боғлиқ. Энг аввало бу ташқи муҳит омилларига ва тармоқни ривожлантириш баҳоси ҳамда рақобатчилар ҳаракатларига тааллуқли таклифларга тегишли бўлади. Назоратнинг бундай тури тахминларнинг ўзгармаслик назорати деб аталади.

Кузатишга тааллуқли бўлган муҳим омиллар, стратегияни ишлаб чиқиш жараёнида аниқланиши керак.

Иккинчи тур — кутилмаган ҳолатлар назорати. Ҳодисаларнинг келгусидаги ривожланиши тўғрисидаги таклифлар тузилмасида муаммолар бўлиши мумкин, улар шунга олиб келадикки, шароит кескин ўзгаради ва стратегияни амалда қўллашда қийинчиликлар туғдириши ёки нохуш ҳолатларга олиб келиши мумкин. Бунга кутилмаган шароитларда (форс-мажор шароитлари) ҳаракатларни режалаштириш ва стратегиянинг кейинги натижаларига уларнинг таъсири баҳоси қиради.

Назоратнинг учинчи тури — стратегиянинг қўлланилиши назорати. Қўллаш режаси бир қатор қадамларни ташкил қилади, масалалар, дастурлар, улар ўзаро боғланган ва белгиланган муддатларда молиялаштирилиши керак. Бу ерга стратегия «идеологияси»га риоя қилиш ва оралиқ мақсадларга эришиш назорати қиради.

Хуллас, стратегияни ишлаб чиқиш ва тадбиқ қилиш бўйича умумий кузатишлар, фирманинг ички ва ташқи фаолиятидаги барча стратегияга таъсир кўрсатиши мумкин бўлган муҳим воқеаларни кузатишларни ўз ичига олади.

Турли хил назоратларнинг вақтлардаги тақсимланиши керак. Операцион назорат тизимини тузиш муҳим аҳамиятга эга, улар қуйидагиларни ўз ичига олади:

— бюджет бажарилиши ва ресурсларнинг жойлаштирилиши назорати;

— сотув ҳажми назорати;



- пул маблағлари ҳаракати назорати;
- бугунги баланс;
- тўловлар;
- жадвал.

Бундан ташқари назорат муваффақиятнинг асосий омилларига жамланган бўлиши керак. Маҳсулот сифатининг яхшиланиши, бозор улушининг ўсиши, акция қиймати-нинг ўсиши ва бошқалар бунга мисол бўлиши мумкин.

### **Назорат саволлари**

1. Функционал стратегиянинг роли қандай?
2. Функционал, дивизионал ва матрицали структура-лар ўртасидаги фарқ қандай?
3. Виртуал иш жараёни нима?
4. Тадбиқ этиш ва назоратни қандай турлари мавжуд?

## Фойдаланилган адабиётлар

1. *Каримов И.А.* Ўзбекистон XXI асрга интиломда. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1999 й.
2. *Каримов И.А.* Биздан озод ва обод Ватан қолсин. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1996 й.
3. *Каримов И.А.* Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1996 й.
4. *Каримов И.А.* Бунёдкорлик йўлидан. Т.4. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1996 й.
5. *Каримов И.А.* Янгича фикрлаш ва ишлаш давр талаби. Т.5. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1996 й.
6. *Каримов И.А.* Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1997 й.
7. *Каримов И.А.* Ўзбекистон — буюк келажак сари. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1998 й.
8. *Каримов И.А.* Ўз келажакимизни ўз қўлимиз билан қурмоқдамиз. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1999 й.
9. *Каримов И.А.* Ўзбекистон XXI асрга интиломда / Президент И.Каримовнинг Биринчи чақирिқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг XIV сессиясидаги маърузаси. 1999 йил 14 апрель. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1999 й.
- 10. *Абдуллаев Қ., Шоазамий Ш.* Қимматли қоғозлар / Ўқув қўлланма. — Тошкент: «Меҳнат», 1997 й.
11. Бизнес и менеджер. — М., 1992 й.
- 12. *Баумен К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: ЮНИТИ, 1997 й.
13. *Валуев С.А., Игнатъев А.В.* Организационный менеджмент. — М., 1993 й.
- 14. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент / Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М., 1998 й.
15. *Викерстафф С., Герчиков В.* Управление персоналом. — Новосибирск, 1994 й.
16. *Вихонский О.С., Наумов А.И.* Обучение менеджменту. — М., 1994 й.
- 17. *Вихонский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. — М., 1995 й.
- 18. *Вихонский О.С.* Стратегическое управление. — М.: Изд-во МГУ, 1995 й.

19. *Ташниёзов М., Шарифбоев И., Обидов О.* Корхоналар бошқарув фаолияти асослари. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1995 й.
20. *Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. — М.: «Дело», 1992 й.
21. *Вачуков Д.Д., Кисляков Н.А.* Практикум по менеджменту: деловые игры / Учебное пособие. — М.
22. *Валижонов Р., Кобилов О.* Менеджмент асослари. — Тошкент: «Университет», 1997 й.
23. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента / Учебник. — М.: «Триада-лтд», 1997 й.
24. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. — М., 1995 й.
25. *Гольянов В.П. и др.* Краткий курс менеджмента. — Самара, 1992 й.
26. *Гулямов С.С., Семенов Б.Д.* Основа современного менеджмента. — Тошкент: ГФНТИ, 1997 й.
27. *Глухов В.В.* Основы менеджмента / Учебно-справочное пособие / Специальная литература. — С.-П., 1995 й.
28. *Дункан У.Дж.* Основополагающие идеи в менеджменте / Пер. с англ. — М.: «Дело», 1996 й.
29. *Жизнин С.З., Крупнов В.И.* Қандай қилиб бизнесмен бўлиш мумкин. — Тошкент: «Ўқитувчи», 1992 й.
30. *Йўлдошев Ш.А.* Ишлаб чиқаришни бошқариш асослари / Дарслик. — Тошкент: «Ўқитувчи», 1987 й.
31. *Кумарин А.П.* Основы оперативного управления производством. — Самара, 1993 й.
32. *Кузьмин И.А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М., 1995 й.
33. *Кўчқоров А. ва бошқ.* Менеджер имкониятлари. — Тошкент, 2001 й.
34. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: «Прогресс», 1991 й.
35. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. Ч.1-2. — М., 1992 й.
36. Менеджмент / Учебник для вузов // Под ред. Максимцова М.М. и др. — М.: ЮНИТИ, 1998 й.
37. *Михайлов Б.Ф.* Методы управления персоналом. — М., 1995 й.

38. *Муракаев И.У., Саифназаров И.С.* Менежмент асослари / Ўқув кўлланма: — Тошкент, 1998 й.
39. Менежмент ва бизнес асослари. — Тошкент: «Меҳнат», 1997 й.
40. Менеджмент организации. — М.: Инфра-М., 1997 й.
41. Персонал / Словарь-справочник. — М., 1994 й.
42. Персонална бошқариш / Ўқув кўлланма // Муаллифлар жамоаси: К.Абдурахмонов ва бошқ. — Тошкент: «Шарқ», 1998 й.
43. Психология управления. — Л., 1994 й.
44. *Поршнев А.Г.* Управление инновациями в условиях перехода к рынку. — М.: РИЦЛО «Мегаполис-Контакт», 1993 й.
45. *Руманиевой З., Саломатина П.* Менеджмент организации / Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997 й.
46. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г.Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996 й.
47. *Ўлмасов А., Тухлиев Н.* Бозор иқтисодиёти. — Тошкент: «Қомуслар бош таҳририяти», 1991 й.
48. *Уткин Э.А.* Риск-менеджмент. — М.: Изд-во ЭКМОС, 1998 й.
49. *Шамхалов Ф.И.* Американский менеджмент: теория и практика. — М., 1993 й.
50. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — М., 1995 й.

# МУНДАРИЖА

КИРИШ .....	3
-------------	---

I боб. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТНИНГ МОҲИЯТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ .....	6
--	---

1.1. Ўзбекистон Республикасининг иқтисодий ислохотлар стратегияси ва уни шаклланиш механизми .....	6
--	---

1.2. Стратегик менежментнинг асосий вазифалари .....	12
--	----

1.3. Стратегик режалаштириш ва танлаш .....	20
---	----

II боб. ТАШҚИ МУҲИТНИ БАҲОЛАШ ВА КОМПАНИЯНИНГ ИЧКИ ДИАГНОСТИКАСИ .....	35
--	----

2.1. Ташқи муҳитни баҳолаш .....	35
----------------------------------	----

2.2. Тармоқ структураси ва ҳаракатлантирувчи кучлар .....	35
---	----

2.3. Тармоқ таҳлили: стратегик имкониятлар ва жалб қилиш баҳоси .....	44
---	----

2.4. Ички таҳлил: компаниянинг кучли ва кучсиз томонларини баҳолаш .....	52
--	----

2.5. Стратегик қоида ва қарорлар .....	59
--	----

2.6. Мақсадли менежмент тушунчаси ва тавсифи .....	70
--	----

III боб. ТАРМОҚДАГИ (БИЗНЕС ВА СТРАТЕГИЯ) РАҚОБАТНИНГ ТАҲЛИЛИ ВА СТРАТЕГИК РАҚОБАТ .....	78
--	----

3.1. Тармоқдаги вазият ва рақобатнинг таҳлили .....	78
---	----

3.2. Стратегия ва рақобатли устуворлик .....	90
--	----

3.3. Рақобатли кучлар ва улар таркибидаги ўзгаришларнинг сабаблари .....	102
--	-----

IV боб. БИЗНЕС ВА КОМПАНИЯ СТРАТЕГИЯСИ .....	118
4.1. Бизнес стратегияси .....	118
4.2. Компания стратегияси .....	133
V боб. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИ .....	144
5.1. Маркетинг стратегиясини вазиятга мослаштириш .....	144
5.2. Корпорацияларнинг табақалашган стратегияси .....	158
5.3. Стратегик режани амалга оширишни бошқариш ва назорат қилиш .....	169
VI боб. СТРАТЕГИЯНИ ТАДБИҚ ЭТИШ .....	172
6.1. Функционал стратегиялар .....	172
6.2. Структурани тузиш .....	173
6.3. Баҳолаш ва назорат .....	175
Фойдаланилган адабиётлар .....	177







# МЕНЕЖМЕНТ СТРАТЕГИЯСИ

(Ўқув қўлланма)

Масъул муҳаррир **С. БОЙМУРОДОВ**

2003 йил 24 сентябрда босишга рухсат этилди.  
Ҳажми 11,5 б.т. Бичими 84×108<sup>1/32</sup>.  
Адади 2000 нусха. Буюртма № 155.



«Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси» нашриёт уйи.  
Тошкент ш., Маҳтумқули кўч., 1.

«КО'НИ NUR» босмахонаси, Тошкент ш., Муқимий к., 178.