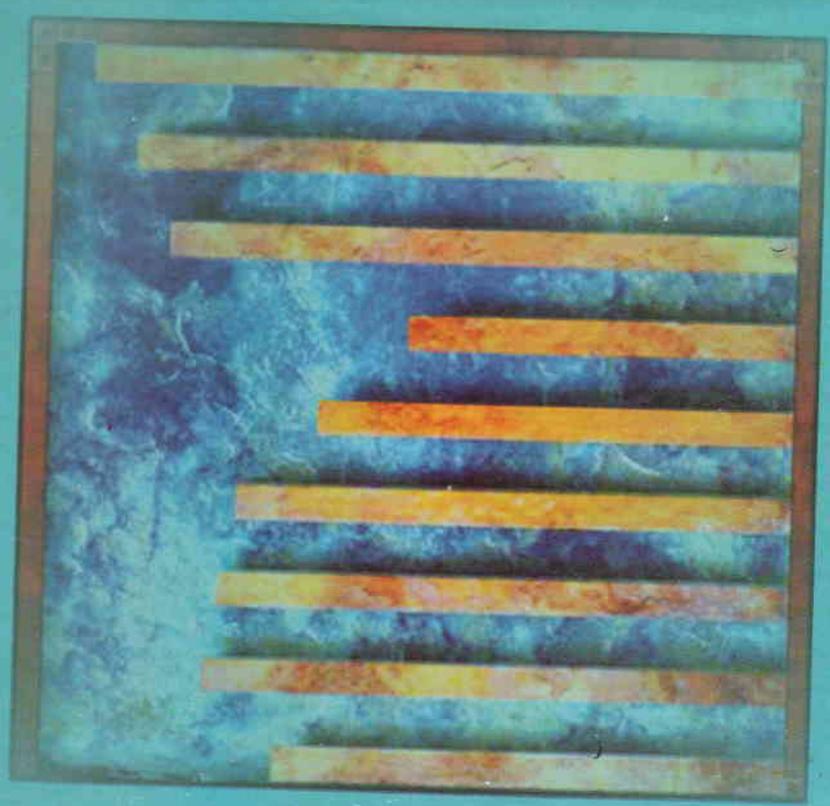


«СБХ» газетаси «Кубухона» газетаси билан биргаликда «Кубухона» газетаси

# МЕНЕЖМЕНТ СТРАТЕГИЯСИ

## 2, 2003



«СБХ» газетаси «Кубухона» туркумида китобларни харид  
қилиш масалалари бўйича ахборотни  
Тел./факси (99871) 144-44-29, 144-44-46  
орқали олиш мумкин.



**СОЛИҚЛАР ۋە УЎҚИТҚИЧЛАРНИ  
БОЖХОНАЛАРДА**

ХИЖОТ В. МУТОНОВ  
НАШРИЁТ 2003



Index	Value	Index	Value
5.0	-3.0	EGT	125.4
10.1	0.4	DPB	255.4
		Index	Value



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ  
ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

ТОШКЕНТ ИРРИГАЦИЯ ВА ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИНИ  
МЕХАНИЗАЦИЯЛАШ МУХАНДИСЛАРИ ИНСТИТУТИ

А.Кўчқоров, Х.Тошматов, Ж.Исроилов

# МЕНЕЖМЕНТ СТРАТЕГИЯСИ

(Ўқув қўланма)



«Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси» нашриёт уйи  
Тошкент — 2003

65.290-2  
Қ 97

**Тақризчилар:**

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

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

Қ 97 Кучқоров А. ва бошқалар.

Менежмент стратегияси. Ўқув қўлланма / Муаллиф-  
лар: А. Кучқоров, Х.Тошматов, Ж.Исроилов. —Тошкент:  
«Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси» нашриёт уйи, 2003 йил. —  
184-б. («Солиқлар ва боғхона хабарлари» газетаси кутуб-  
хонаси, 2-чиқарилди).

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

ББК 65.290-2я73

© «Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси» нашриёт уйи, 2003.

**КИРИШ**

Республикамизда олиб борилаётган иқтисодий исло-  
хотларни ҳаётга тадбиқ этишда кадрларнинг тугган ўрни  
ва аҳамияти кагтадир.

Ҳозирги вақтда олий ўқув юртлирининг талабалари  
учун китоблар, дарсликлар, қўлланмалар яратиш масала-  
си айниқса долзарб муаммодир. Бинобарин, мамлаката-  
мизнинг кадрлар тайёрлаш Миллий дастурида ҳам бу  
масалага алоҳида урғу берилгани бежиз эмас.

Гарчи миллий дастур талабларига кўра олий ва ўрта  
махсус билим юртлири ўқувчилари учун замонавий дар-  
сликлар, қўлланмалар яратилаётган бўлсада, аммо бугун-  
ги кунда уларнинг етишмаётганлиги сезилмоқда.

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

Бундан ташқари, аста-секин янги иқтисодий фикр-  
лаш шаклланиб келмоқдаки, унинг доирасида арзон хом-  
ашё, арзон иш кучи ва замонавий технологияларга эри-  
шиш компания учун рақобат устуңликларини ташкил  
этмаяпти. Буларнинг барчасини замонавий технологиялар  
билан қўшиб, улкан бозорларда сотиб олиш мумкин.  
Рақобатдаги устуңлик бугунги шароитда инновациялар,  
компаниянинг ўзгаришларга лаёқати (қодирлиги) ва қўлла-  
ётган стратегияларидан ташкил топади.

«Менежмент стратегияси» ўқув қўлланмаси олти боб-  
дан иборат. Биринчи бобга стратегик менежментнинг асо-  
сий тушунчалари ва концепциялари киритилган. Иккин-  
чи боб тахлил муаммоларига бағишланган. Учинчи ва

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

Бундан ташқари «стратегия муваффақияти» багафсил 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 куйидагича. Дастлаб, «идеал дунё» тузиб олиб, унга сизнинг бахтингиз ёки омадингиз учун зарур бўлган барча нарсалар киритилди. 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 қойдаси стратегияни беради. Шундан кейин, мавжуд ресурслардан фойдаланган ҳолда ҳақиқий дунё билан «идеал дунё» ўртасида ҳақиқий йўлни куришни бошлаш керак. «Муваффақият», ушбу икки йўл кесилган жойда бўлади.

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

Маълумки таълим-тарбия соҳасидаги ислохотларни ҳаёта тадбиқ этишда ислохотларни босқичма-босқич амалга ошириш принципига 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 ҳаёта 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 кўйдик.

Талабалар учун қўлланма қатор қўлайликларга эга.

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

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

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

Учинчидан, бошқаришнинг маъмурий буйруқбозлик усулидан воз кечиб, хусусийлаштириш ва бошқа иқтисодий ислохотлар ҳар қандай корхона ёки фирмани узоқ муддатга мўлжалланган стратегик режаси бўлишини тақозо этади. Узоқни кўра билмаган корхонанинг истиқболи ҳам бўлмайди. Шу муносабат билан стратегик гоёсидан фойдаланиш асосида корхонани кутилаётган хавф-хагардан 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.

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

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

Маълумки, биз ислохотлар стратегияси ва уни шакллантиришга қаратилган ўз моделимизни ишлаб чиқишга ва амалга оширишга муваффақ бўлдик. Бу амалга ошираётган туб ўзгаришлар бошланғич босқичнинг асосий натижасидир.

Ислох қилиш жараёнининг бошланғич нуқтаси стратегияни танаб олишдан иборатдир. Бу ғоят масъулиятли ва мураккаб жараён ҳисобланади. Умумий стратегияга эга бўлмай, пировард мақсадни кўрмай туриб, иқтисодий ислох қилишнинг таъсири чора-тадбирларини белгилаб бўлмайди.

Ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларнинг пировард мақсадини белгилаб олиш ҳозирги ислох қилиш стратегиясининг бошланғич нуқтаси бўлиб хизмат қилади. Бунда биз марказлаштирилган, маъмурий буйруқбозликка асосланган иқтисодиётдан бозор иқтисодиётига ўтиш — эски ҳўжалик юритиш механизмини шунчаки янгилаш ёки таксимлаштириш 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 мустаҳкам негиз яратиш манфаатларини кўзлаб иқтисодиётни ислох қилиш соҳасида қуйидагилар стратегик мақсадлар қилиб белгиланди:

1. Ижтимоий тараққиёт сари йўналтирилган бозор иқтисодиётини босқичма-босқич шакллантириш, қудратли ва тинимсиз ривожланиб борадиган, миллий бойликнинг орттишини, 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 ҳўжалик фаолиятига давлатнинг аралашувидан, иқтисодиётни бошқаришни маъмурий-буйруқбозлик усулларидан воз кечиш, иқтисодий омиллар ва рабағлантириш воситаларидан кенг фойдаланиш.

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

5. Кишиларда янгича иқтисодий фикрлашни шакллантириш, уларнинг дунёқарашини ўзгаришиш, 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 бўгинларни 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 бюджетни тақчиллигини иложи борича камайтириш, бюджетдан бериладиган долациялар 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 ҳўжалиги тармоқларини, айрим корхоналарни ривожлантириш учун инвестиция кредитларидан кенг фойдаланиш;

— солиқ тизимини такомиллаштириш, бюджет даромадларини барқарор суратда гўлдириб турилишини таъминлайдиган, кичик ва хусусий корхоналарнинг, чет эл капиталли иштирокида, қишлоқ ҳўжалик маҳсулотларини қайта ишлайдиган қўлма корхоналарнинг ривожланишини рағбатлантирадиган солиқ сиёсатини олиб бориш.

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

— барқарор пул муомаласини таъминлаш, кредит ва нақд пул эмиссиясини ҳамда пул массасининг асосиз ўсилишини кескин чеклаш.

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

— қишлоқ ҳўжалик 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 ҳўжалиги ва аҳоли истеъмол учун ғоят муҳим маҳсулот турларига республиканинг қарамлигини камайтириш чораларини кўриш;

— қишлоқ ҳўжалик хом-ашёсининг энг муҳим турларини (пахта, ипак, мева-сабзавот ва бошқа маҳсулотлар) гўла қайта ишлаш, энгил ва маҳаллий саноатнинг туташ ишлаб чиқаришларини-тўқимачилик, ип йиғириш, тикувчилик ва бошқа корхоналарни ривожлантириш;

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

Қишлоқ ҳўжалигини ислоҳ қилиш иқтисодий ўзгаришларнинг энг муҳим бўғини ҳисобланади.

Деҳқончилик секторини ривожлантириш муаммолари Ўзбекистоннинг бозорга ўтиш стратегиясида ҳал қилувчи муаммолардандир. Шу сабабли қишлоқ ҳўжалигида иқтисодий ислоҳотларни амалга ошириш доимо иқтисодий ислоҳотлар марказида туради. Зеро, бу бутун иқтисодиётининг 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 ҳўжалигида биринчи босқичда амалга ошириладиган вазифалар қуйидагилардан иборат:

— қишлоқ ҳўжалигини юритишнинг янги йўлларини кенг қўламда ривожлантириш, деҳқонлар ўзлари ишлаётган ернинг, етиштирилаётган маҳсулотнинг гўла ҳуқуқли ҳўжайинлари деб аниқ ҳис қилишларига имкон берадиган иқтисодий муносабатларни шакллантириш;

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

— қайта ишловчи корхоналарни қишлоқ хўжалик қом-ашёси етиштириладиган жойларга мумкин қадар яқинроқ қуриш, қишлоқда ихчам sanoat 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, гоят 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 олинishi 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 техник кавий 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 қом-ашёсини sanoat усулида қайта ишлашга, шунингдек, иқтисодийнинг 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 очиб талаб этилади.

## Назорат саволлари

1. Иқтисодий ислохот 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 бериш?
5. Қишлоқ хўжалигида ислохотлар ва истиқболли йўналишларни тушунтириб бериш?

## 1.2. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТНИНГ АСОСИЙ ВАЗИФАЛАРИ

Стратегия фирмани самарали бошқаришда бизнесга боғлиқ бўлган жуда кўп рақобатқобил ҳаракатлари ва қўлай йўллари ўз ичига олади. Умумий маънода стратегия — бу фирманинг тутган йўлини мустақамлашга, истеъмолчиларнинг талабини қондиришга ва ўз олдига қўйилган мақсадларига эришишга қаратилган режали бошқаришидир. Бошқарувчилар (менежерлар) компания қайси йўналишда ривожланишини аниқлаш ва ҳаракат усулини танлашда асосли қарорлар қабул қилиши учун стратегияни ишлаб чиқадилар. Менежерлар томонидан компания олиндида турган ҳамма амалга оширса бўладиган ривожланиш йўллари ва ҳаракат усулларидан 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 йўллارни кўрсатади.

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

Ташкилотни камолга етказиш — бу мукаммал 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 баргараф этиб ижобий натижаларга эришадиган стратегик муваффақиятли ишлар кам топилади.

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

Яхши бошқарувни менежерлар стратегияни қанчалик яхши ишлаб чиққанлиги ва бажараётганлиги билан боғлашга жиддий асослар бор. Айрим менежерлар кучли стратегияни ишлаб чиқадилар, аммо уни ҳаётга тадбиқ эта олмайдилар. Бошқалари эса ўртамиёна стратегия туздилар ва уни муваффақиятли амалга оширадилар. Икки ҳолатда ҳам мукаммаллаштириш имконияти бор. Компания максимал қувватга эга бўлиш учун менежерлар мукаммал 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 мукаммал 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 хагги-ҳаракатлари яхши натижалар бериши учун вақт талаб этилади. Бошқарув мукаммал 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 енгил ва стратегик ҳимояни таъминлай оладиган стратегияни тайёрлаш учун жавобгарлик юкланади. Хулоса қилиб айтганда, яхши стратегия асоси бозорда мустаҳкам мавқеини эгаллаш ва кўзда тутилмаган шароитларда, кучли рақобат ва ички муаммоларга қарамай муваффақиятли ишлаб оладиган ташкилотни тузиш билан белгиланади.

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

1. Гижорат фаолияти кўринишини аниқлаш ва унинг ривожланиши учун стратегик ривожланишларини тузиш, яъни ривожланишнинг узоқ муддатли мақсади ва келажаклини 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 тўлланган тажрибага, ўзгарган шароитларга, янги мақсад ва янги имкониятларга тузатишлар киритиш.

Бу бешта таркибий қисм стратегик менежмент 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 куйидагича 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 қилияммиз, қаёққа қараб кетяймиз?» деган саволга жавоби фирма танлаши лозим бўлган йўлни аниқлайди ва кучли ўзига хос стратегияни ишлаб чиқишга ёрдам беради. Компаниянинг нима билан шуғулланиш йстаги, 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 маълумотлар 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.

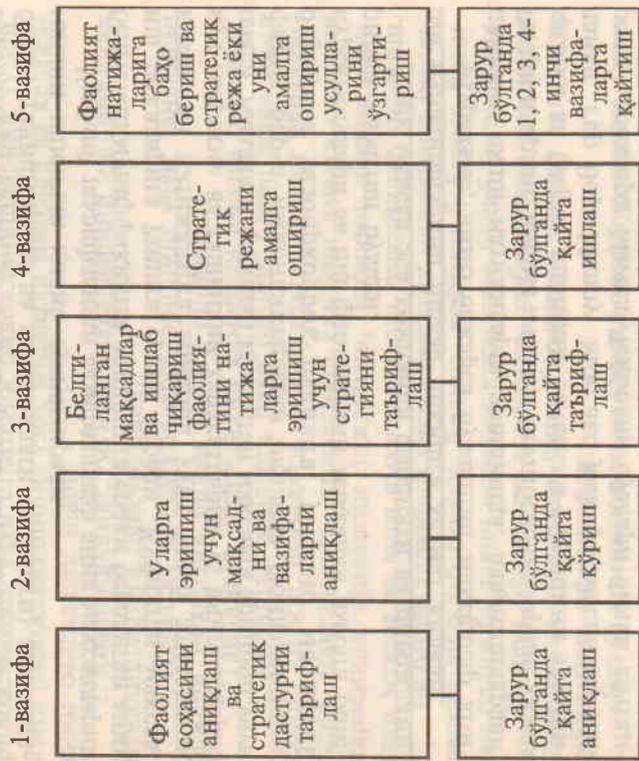
Мураккаб, аммо бажарса бўладиган мақсадлар компанияни яхши натижаларга эришишда, алданишлардан, ўзгаришлардан, фирма ичидаги тартибсизликлардан ҳимоя қилади ва фирма ишининг балансли бўлишини таъминлайди. Пер Boys-Mannу, Мое акд жаск фирмасининг ижрочи директори Мичел Лейбовни сўзлари билан айтганда,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

Режалаштирилган мақсадлар қисқа муддатга, шунингдек узоқ муддатга мўлжалланган бўлиши мумкин. Қисқа муддатга мўлжалланган мақсадлар исталган натижаларга тезда эришиш учун йўналтирилган бўлади. Узоқ муддатлиси эса фирма фаолиятини мустаҳкамлаш учун ҳозирги кунда қандай ишларни амалга ошириш ва узоқ келажакда қилинадиган ишлар кўрсаткичларини яхшилаш устида ўйлаб 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 келажакни хавф остида қолдирса жуда камдан-кам ҳоллардагина компания раванқ топади.

1-чизмада стратегик менежмент вазифаларининг ўзаро узвий алоқаси кўрсатилган.

1-чизма

**Стратегик менежментнинг беш вазифаси**



Ҳар бир раҳбар ўз олдига аниқ бир мақсадни қўйиши керак. Компания белгиланган мақсадига эришиш учун ўз олдига қўйган вазифалардан келиб чиққан ҳолда, унинг ҳар бир бўлинмаси алоҳида вазифаларни бажариши керак. Фирманинг умумий мақсади ҳар бир бўлинма учун бир нечта аниқ вазифаларга бўлинса ва қўйи бўлиндаги 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 тарақ-қиёт стратегиясини ишлаб чиқади.

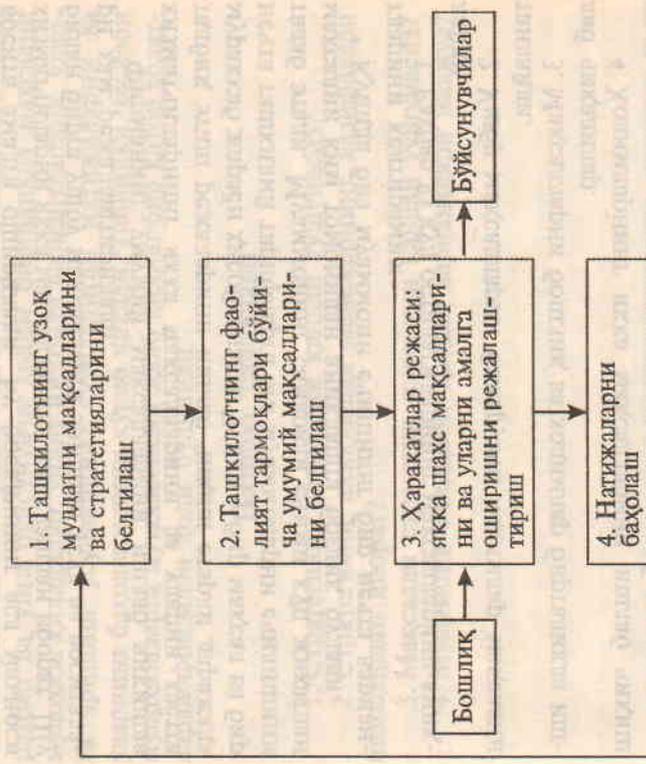
Шундай қилиб, стратегик режалаштириш қўйидаги учта асосий саволларга жавоб бериши керак.

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

Олий менежмент → қўллаш, амалга ошириш  
корпусининг фалсафаси

2-чизма

**Мақсадли стратегик жараён**



ISLON KARIMOV  
TEKNIKA UNIVERSITETI  
OXSHIQLASH VA  
TARBIYALASH MARKAZI  
INV. № 734  
13 - 08 - 2009 yil  
17  
ISLON KARIMOV  
NOMIDACHA TDTU  
TERKIZ HATLARI  
AXBOROT-RESURS MARKAZI  
(KUTUBXONA)

Агар фирма ишлаб чиқаришни ва бошқарув тизими-ни қайта қуришга муҳтож бўлса, унда стратегик режалаштиришнинг роли алоҳида юқоридир. Иккинчи босқичда фирманинг умумий мақсадлари тармоқлар ва бошқарув соҳалари бўйича ишлаб чиқилади ва фирманинг олий менежмент корлуси 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 муаммолар миқдор фойзли кўрсаткичда акс эттирилади. Масалан, фойда олишни ўтган йилга қараганда 10%га ошириш ишлаб чиқариш сарф-харажатларини 7%га камайтириш ва бошқалар.

Бу мақсадлар фирманинг қатга ва кичик бўлинмаларида ҳамда бошқарувнинг ўрға ва куйи бўғинларида бевосита амалга оширилади. Бу босқичнинг асли маъноси хизматчиларни якка мақсадларини аниқлашдан иборат. Шу билан бирга ушбу мақсадларга эришиш усул ва воситалари 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.

Куйида биз муаммони ечишнинг бир нечта вариантларини келтирамиз:

1. Раҳбар ўз кўл остидагиларнинг мақсадларини аниқлайди.

2. Ушбу мақсадларни бажарувчи ходимлар мақсадни танлайди.

3. Мақсадларни бошлиқ ва ходимлар биргаликда ишлаб чиқадилар.

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

Биринчи вариант, агар раҳбар ўз ходимнинг фаолият мақсадларини ишлаб чиқишни ўз зиммасига тўла олса, унда «бошқарув» тушунчаси «мен талаб қилгандай, мен

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

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

## Назорат саволлари

1. Стратегияни танлашни қандай тушунасиз?
2. Стратегияни аниқлашда менежернинг вазифаларинималардан иборат?
3. Мақсадли стратегик жараёни 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 яратлади.

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.

Изланишлар шунни кўрсатадики, бу каби режалаштиришлар қуйидаги сабабларга кўра ўта муҳимдир:

— у ташкилотнинг мақсадини аниқлашга ва шаклланишига кўмаклашади. Бунга корпоратив топириқлар, 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 таҳлилини 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 имконини мавжуд, чунки улар замонавий ва ўта йирик корпорация тарқибига киради;

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

Стратегик режалаштириш менежерларни тарбиялашда, уларни узоқни кўзлаб фикр юритишда яхши мактаб ҳисобланади. Охиригиси шу маънони билдирадики, менежерлар учун авваламбор стратегик қарорлар ҳақларини ўрганиб, келажакни аниқ фарз 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 олий 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 даромадлигини аниқлашни, балки хизматчилар меҳнати учун зарурий шарт-шароитларини яратиб беришни ҳам кўзда тутлади. Стратегик режалаштириш ўз ичига корпоратив маданият элементларини ҳам олмоғи керак. У фирманинг ўзига хос ташкилий ва тарқибий 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 маҳсулотга 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 мuddати 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 белги-ланган 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 соҳа-сида тажрибага эга бўлган менежерлар ишлайди (юқори савияли менежер фаолият кўрсатади).

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

Стратегик режалаштириш раҳбарлар томонидан таш-килотнинг имкониятлари ёки ташқи муҳит ҳақида таъси-ри тўғри ахборотлар бериш, қарорлар қабул қилишдаги таваккалчиликни камайтиради.

Фирманинг бош мақсадларини шакллантириб бориш стратегик режалаштиришнинг умумий мақсад бирлигига ва бошқарувда самарали ташкилий тартибларни шакллан-тиришга ёрдам беради.

2. Мақсадлар вазифага эришиш воситасидир. Ташкилот-нинг вазифасини аниқлашда куйидагиларни кўрсатиш керак:

- а) ташкилот қандай маҳсулот ишлаб чиқаради ёки қандай технологияни қўлайди?
- б) ташкилотнинг ташқи муҳитга нисбатан ишлаш тамойиллари қандай?
- в) ташкилотнинг маданияти: фирма ичидagi муҳит ва бу муҳит одамларни ўзига қандай жалб этади?

Питер Лоренжу фикрига кўра, стратегик режалашти-риш — компанияни бошқариш учун ёрдам берадиган восита ҳисобланади. Питер Лоренжу «Стратегик режалаш-тиришнинг вазифаси ишни ташкил этишда янгиликлар-ни қўллаш» — деб тушунтиради. Бошқача айтганда, у стра-тегик 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 миқ-дори чекланган ташкилий ресурсларни, яъни фондларни бошқариш қобилиятини ва технологик тажрибаларни тақ-симлашни 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 фирма-га 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 маъ-нода компаниянинг атроф-муҳит билан бажарадиган барча стратегик фаолиятини билдиради. Компаниялар атроф-даги шароитларга ижобий ҳолағ бўладими ёки салбий ҳолағ 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 мос-лашиб кетади. Ўз маҳсулотини тайёрлаб, бозорга сотгунча «Coca Cola» компанияси ташқи имкониятларни ва хавф-хатарларни узоқ вақт давомида ўрганади. Бу ичимлик ис-теъмолчилар соғлиғига ижобий таъсир кўрсатгани учун уни бемалол сотиб олишдади. «ARSI-100», «Pepsi» компа-нияларида ҳам шундай ичимликлар тайёрланади.

Ҳар бир инсон ўзининг одалларига 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 ми-жозлар ёки харидорлар ҳам истеъмол қилаётган товарлар-га (камчилиги бўлса ҳам) ўрганиб қолади.

Менежер мижозларни эҳтиёжларини тушуна билиши шарт. У мижозларни қониқтиш, 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, қулоқ солишни ва тушунишни ўрғанинг. Ўзингизнинг ғояларингизни бошқаларнинг ғояси билан таққосланг.

5. Сизни қизиқтираётган маълумотни танлаб олишни ўрғанинг.

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

7. Шунга эътибор қилиш керакки, янги ғояларнинг кўп қисмлари жорий қилинган ғоялардан келиб чиқади.

Ички координатия фирманинг ички ишлаб чиқариш жараёнларининг самарадорлигини ошириш мақсадида стратегик фаолиятни умумлаштиришни англагади.

Масалан, Гарольд Джинни «International telephone & telegraph» 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 олинган билиш деганимизда менежерларнинг аввалги йилларнинг стратегия қарорларига мувофиқ ортирган 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», «Eastem on codik» ларни компания мисол тариқасида кўрсатиб ўтса бўлади.

Фурқароларга 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 шахсан, 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 ўрғаниш 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 ўрғаниш 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 услубийларини тақомиллаштиришга 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 мuddатга мўлжалланган (Узоқ, ўрта, қисқа мuddатли) 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 куйидаги 3 йўналишда ўрганила бошланилади.

1. Кундалик стратегик тамойилларга таъсир эладиган ўзгаришларга баҳо бериш.

2. Фирманинг кундалик стратегиясига салбий таъсир эладиган 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 етгита асосий омиллардан иборатдир:

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

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

3. Кундалик стратегик тамойилларга таъсир эладиган ўзгаришларга Бозор омиллари (бозор омилларининг ўзгаришчанлиги 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 омилли.

7. Ижтимоий омил.

Кичик ташкилотнинг вазифалари. Йирик корхоналарнинг вазифаси жуда кенг бўлса, кичик корхоналарнинг вазифалари қандайдир маънода торроқ бўлиши керак. IBMнинг 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 ЭХМ ишлаб чиқариш бўлиши мумкин.

Масалан, «m&n prodacs» компанияси бутун жаҳон қора танлилари учун сотни парварил қилишга оид 65 турдаги воситалар ишлаб чиқариб соғади, бу фирма фақат муайян этник табақа учун хизмаат кўрсатади.

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

1-жадвал

### Қадриятларнинг ва мақсадларнинг турлари

Илмий	Қадрият турлари	Мақсадлар
Илмий	Ҳақиқат Билим Тўғри фикр Юриштиш	Узоқ Муддатли Тадқиқот
Иқтисодий	Тахрибалик Фойдалиллик Бойлик жамғармаси	Ўсиш, фойда олиш натижалари
Сийёсий	Ҳуқуқронлик Ўзини танита билиш	Капиталнинг миқдори Товарни сотиш миқдори Ишчилар сони

## Назорат саволлари

1. Стратегик режалаштиришнинг моҳиятини қандай тушунасиз?
2. Стратегик режалаштиришнинг амалий аҳамияти нималардан иборат?
3. Ташкилотнинг вазифалари 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 самардорликка 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 маъкул 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 муҳаммал 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. Утмишда фирма чегараланган ўсишнинг стратегиясини қўлаб қўйди 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 турғунликдан олиб чиқиш учун танлайди. Мувозанат, яъни тармоқда ўсиш бўлмаслиги фирмани синишига олиб келиши мумкин. Турғунликка уратган тармоқда ўсиш бўлмаганлиги ёки диверсификациянинг омадсизлиги фойда олмасликка олиб келиши мумкин. Ҳар қандай жамият ўсишни ривожланган жараён деб билади. Раҳбарларнинг кўпи учун ўсиш бу ҳукмронликдир. 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 конгломератларнинг вужудга келишига олиб келиши мумкин. Бу дегани бир-бири билан боғлиқ бўлмаган тармоқларда фирмаларнинг бирлашуvidир.

Ҳозирги пайтда энг кўзга кўринадиган ва афзал ҳисобланадиган ўсишнинг шакли — бу корпорацияларнинг бирлашуvidир. 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 сўнги 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 (ради-кал) варианты — бу ташкилотнинг моддий захираларини ва активларини сотишдир. Мисол: 1987 й. «ЭАР Аглан-та» — минтақавий ҳаво транспорт компанияси рақобатчи-лар таъсири туфайли ўз фаолиятини тўхтаиб қарз берув-чилардан қутилиш учун ҳамма активларини сотишга маж-бур бўлди.

2) Ортиқча кесиб ташлаш. Фирмалар тез-тез ўзидан қандайдир бўлимларни ёки фаолият турларини ажратиб чиқишни афзалроқ деб ҳисоблайди. 80 йиллар ўргала-рида «Реван грунг» кўзни парвариш қилиш учун воси-талар ишлаб чиқувчи корхоналарнинг кўлини 574 млн. долларга сотишга рози бўлиб, қолган корхоналарни 100 млн. долларга сотишга урина бошлади. Сотиш «Ре-ван грунг»га 1 млрд. доллар агрофида нақд пул келти-риб, унга йирик харидларни қилишга имкон бериши мумкин эди. «Эйвон Прдакс» каталоглар ёрдамида сав-до қилинган бўлимни сотишни хоҳлайди, чунки ўзи-нинг вакилларидоғи 300 млн. доллар қарзидан қутилиш учун унга нақд пул керак.

3) Қисқариш ва йўналиришни ўзгартириш.

Турғун иқтисодиётда кўп фирмалар фойдани кўпай-тириш керак деб ҳисоблайдилар. 1986 йил бакалей мага-зинлар бирлашуви «Стоп энд Шон» ишлаб чиқаришнинг қисқаришидан 2 млн. доллар йўқотди, лекин бир йилдан сўнг 118 фоиз фойда олади. Раҳбариятнинг мақсади — ишлаб чиқаришнинг турларини ва бошқаришнинг оқило-на тизимини қўллаб кўпроқ фойда олиш эди.

Қисқариш стратегияси кўпинча қуйидаги ҳолатлар-да, яъни компания фаолиятининг кўрсаткичлари ёмонла-шиб, иқтисодий инқирозга юз тутганда қўлланилади.

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

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

«Бостон» консултация гуруҳи матричаси» ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг ҳаёт даврини тўрт маҳсус гуруҳга бўлиб ўргананди.

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

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

Иккинчи гуруҳ «Соғиладиган ситир» — товар ишлаб чиқарувчининг фойда олиш манбаи. Бозорда ишлаб чиқа-рувчи 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 ситир» 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 бо-зорда кўпайиб боради, лекин товар ишлаб чиқарувчилар бу товарларнинг бир қисминигина назорат қила олади. Бундай шароитда «ёввойи мушук»нинг юлдузчага айла-ниши учун зарур бўлган капитал маблағларни аниқлаш-га 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 интенсифика-ция қилиш керак ёки тармоқдан чиқиб кетиш керак. Бозор

улушини ортириш учун ёввойи мушук катта маблағларга муҳтож.

Тўртинчи гуруҳ «Ит саҳнада». Истиқболсиз товар. Бу товарларнинг сотиш ҳажмини кўпайтириш имконияти чекланган, бозорда бу товарларни ишлаб чиқарувчилар улуши ҳам нисбатан кичик, бу товарларни ишлаб чиқаришдан воз кечип 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;
- соғиландиган 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 тушқунлик 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», «соғиландиган сигир»дан олинган маблағни ИТТКИга сарфлаб бозорга

янги товарни чиқаради. Бу товар юлдуз ўрнини эгаллаши лозим.

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

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

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

Маъқуллик ва рақобатдошлик кўрсаткичларининг матрицаси.

Бостон консалтатив 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 юқориллиги, 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 обрўйи, унинг кучли ишлаб чиқариш салоҳияти, катта ресурсларга эгаллиги, унга муайян рақобат устуворлигини таъминлади. Кўриниб турибдики, фақат айрим кўрсаткичларни эмас, балки уларнинг жаммуасини эътиборга олиш зарур. Мисол сифатида, 2-жадвалда тўқимачилик sanoати 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, миждозларнинг концентрацияланиш даражаси) асосланиб аниқланади.

2-жадвал  
«Тиссек» фирмасининг товарларини таҳлил қилишда  
қўлланиладиган курсаткичлар

Мезон	Жами 100%	Баҳолаш даражаси	
		паст	ўрта юқори
1. Бозорга чиқиш		Европа ва АҚШлар эмас	Европа
2. Ўсиш суръати		<5%	>10%
3. Ҳаёт цикли муддати		<2 йил	>5 йил
4. Янги фойда салоҳияти		<15%	>25%
5. Рақобат кучлилиги		Структура-лашган олигополия	«Чанглан-маган» рақобат (распиленная)
6. Баҳосиз		Говар стан-дарлашган	Говар куч-габақалаш-ган
7. Мижозлар йириклашуви		>2000	2000-200 <200

### Назорат саволлари

1. Стратегияни танлашни қандай тушунасиз?
2. Стратегияни аниқлашда менежернинг вазифалари нималардан иборат бўлиши керак?
3. Мақсадли стратегик жараёنни 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 таҳлилда ташқи муҳитни баҳолаш, корxonанинг ички ташҳиси ва рақобат таҳлили муҳим аҳамиятга эга. Ташқи таҳлил жараёнида технологик тенденциялар, умумиқтисодий шароитлар, маданий ва демографик шартларни ҳаракатга келтирувчи бош омиллар диққат марказида бўлиши керак. Тармоқ таҳлили ва хусусий бозор нишасини баҳолаш муҳим аҳамиятга эга бўлади. Биринчи ҳолатда тармоқнинг жозибадорлиги (жалб этиш қобилияти) тўғрисида хулосалар қилиниши керак, иккинчи ҳолатда хусусий бозор хатги-ҳаракати ёки стратегияси аниқланади. Ички таҳлил яқуний нагждада компаниянинг функционал ва стратегик сорломлигини баҳолашга йўналтирилган. Буларнинг барчаси стратегик қарорлар қабул қилиш ва рақобат стратегиясини танлаш учун асос бўлади.

### 2.2. ТАРМОҚ СТРУКТУРАСИ ВА ҲАРАКАТЛАНТИРУВЧИ КУЧЛАР

Тармоқни қуриш турган ташқи шароит муаммоси ва у фаолият кўрсатаётган рақобат муҳити, биринчи марга 30-йилларда таҳлил қилина бошланди. 70-йилларда Портер томонидан тармоқ модели таклиф этилиб, бунда ҳаракатлантувчи 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 моделини корxonанинг самарали фаолият кўрсатиши ёки уни фаолияти учун турли хил хавфлар туғилиши бурчаги остида кўриш мумкин.

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

— бозорни сегментация қилиш;  
— истеъмол мотивацияларини тадқиқот қилиш;  
— истеъмолчиларнинг қониқтирилмаган эҳтиёжларини аниқлаш;  
— Ушбу тадқиқотларнинг ҳар бирини алоҳида кўриб чиқамиз.

Сегментация тадқиқотида асосий стратегик масалалар сифатида 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 топши керак. Ўзгарувчанлик асосида бозорни сегментлашда камдан-кам ҳаго 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 олинади 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. «Хушёрлар». Қаноатланмаган, шахсий хусусиятларини сақлаб қолишга интилувчи sanoat 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 курувчилар», 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 йигиланлар». Ишчи ёшлар, ўзларини ажралиб қолган деб ҳис қилади ва «пул тақсимоти» ҳамда истеъмол орқали жамият интеграциялашувига интилади; ўзларининг паст билимларидан безовта.
8. «Дендия». 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». Иқтисодри ёш танқидчилар, жамиятнинг революциялаштиришга интилувчилар.
11. «Пионерлар». Ёш, таъминланган, ўта чидамли, ижтимоий адолатга интилувчи интеллектуаллар.

12. «Скаулар». Чиламли қари консерваторлар, тартиблантирилган ижтимоий тараққиётга интилувчилар.
13. «Фуқаролар». Жамоат ҳаётини ташкиллаштирувчилар, ижтимоий соҳада етакчиликка интилувчилар.
14. «Ахлоқчилар». Хотиржам, диндор фуқаролар, ўз фарзандлари учун тинч келажақ 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 марказига ишонч.

Сегментлаш бозорни баҳолаш билан боғлиқ, ва ҳар бир сегмент учун унинг бутунги 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 сўнги 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 двигателъ.

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 автомобилда замонавий ташқи кўринишга эга бўлиб, автомобилни олишга интилан кишиларни ўзига жалб қилиши мумкин ва бунда истеъмолчи кам пул тўлаб, пухталикни бой беради. Бундай мотивация қанчалик барқарор? Бундай мотивацияга эга бўлган истеъмолчилар доираси кенми? 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 пастигига боғлиқ бўлади. Сифатни йўқотиш ҳисобига 1-2 минг долларни иқтисод қилишнинг кўп сонли хоҳовчилари тўғрисида ўйлаш мумкин бўлмаса керак. Бу шароитда автомобилнинг кейинги ривожланиши икки йўналишда амалга оширилиши мумкин: ёки баҳонинг кескин пасайрилиши, ёки баҳонини сақлаган ҳолда пухталикни ошириш. Йўналишларнинг ҳар иккаласи ҳам ушбу автомобилнинг сотилиши бўйича кўшимча мотивация яратди.

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 туздиради.

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 бораёй» демайди. Қачонки ушбу маҳсулот бозорга чиққандагина, унга яширин қониқмаслик борлиги аниқлади.

Масалан, электр ёзув машиналари.

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

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

Яқуний ҳолда бу муаммоларнинг барчаси персонал компьютерлар яратилгандан кейин ҳал бўлиб, у электр ёзув машиналари тармоғининг тўлиқ тутатилишига олиб келди ва бозор ҳажмида «штрих» ишлаб чиқарувчиларига ўз сўзини айтди.

Маркетинг тадқиқотларининг бундан ҳам аниқ, сегментация, мотивация ва истеъмолчилар қониқмасликларини 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. Индустриал истеъмолчилар ҳолатида бу хавфлар қўйидаги омиллар билан аниқланади:

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

Улар қисқача қўйилганча таърифланади:

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

Масалан, ХСК корхоналари битта истеъмолчига эга бўлиб бу давлат бююртмачи бўлган армиядир. Бюджет имкониятларининг кескин қисқартирилиши ва сиёсий ҳолатининг ўзгариши туфайли бу корхоналарнинг кўпчилиги бююртмасиз 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 сезир. 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 истеъмолчинини, сотиб олаётган товар баҳосини камайтириш йўлини ишлаб топишга мажбур қилади.

4. Стандартларнинг мавжудлиги. Қатъий стандарт ва талабларни қаноатлантирувчи товарлар ишлаб чиқариш зарураги, 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 қошлама.

Истеъмол маҳсулотларини ўраш учун тунука банкаларини ишлаб чиқишда пўлатни қўллаш айрим ҳолларда шунга олиб келдики, яъни яқуний маҳсулот қийматининг 40 фоизини пўлат улуши ташкил этади. Бу истеъмол моллари ишлаб чиқарувчиларни, товарнинг умумий қийматида пўлат улушини камайтириш йўллариини ишлаб топишга мажбур қилди. Яқуний натижада ўраш учун алюминийни қўллаш технологияси ишлаб чиқилди, бу эса маҳсулот баҳосида ўраш қиймати ҳисасининг кескин камайишига олиб келди. Бу мисол, яқуний маҳсулот қийматининг катта бўлиши таъминотчи учун хавfli эканлигини кўрсатади. Истеъмолчи анча арзон, ўрнини босувчи товарларни ишлаб 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 қўйидаги ҳолатларда бўлиши мумкин.

1. Таъминотчилар тармоғида кам сонли фирмалар устулик 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 товарларнинг йўқлиги. Бу ҳолатда таъминотчилар куйидаги баҳо сиёсатини олиб боради, қачонки истеъмолчи тармоғи энг паст рентабельлик 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, қойдага кўра кам аҳамиятли сегментларда баҳо сиёсати куйидагича, яъни анчагина юқори баҳо ўрнатади. 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 сифатирига 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 бошляпти. Кўпчилик ҳолларда альтернатив маҳсулотлар баҳонинг белгиланган даражасининг ошиши билан аҳамиятли бўлади. Масалан, агар нефтнинг баҳоси бир баррельга 40 доллардан ортқққа кўтарилса, унда альтернатив маҳсулот мисол қуёш 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 энгил эканлиги тўғрисида бораепти. Мисол, тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш катта бошланғич капитал қўйилмаларни талаб қилмайди ва осонлик билан уни ўй шариоғида бошлаш мумкин. Пўлат қуйиш тармоғида, аксинча, янги ишлаб чиқаришни бошлаш қийин — катта миқдорда бирламчи инвестициялар талаб қилинади.

Замонавий шариоғида 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 қойдага кўра уларнинг савдо маркалари машхур бўлади. Янги ишлаб чиқарувчининг пайдо бўлиши билан истеъмолчилар ишончини қозонишда катта қийинчиликлар пайдо бўлади. Худди шундай ҳолат жaxon бозорида ичимлик сувида вужудга келган. Машхур 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 хукмирон 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 устулик — юқори технология, географик жойлашув, жамланган тажрибанинг самарали таъсири бўлиши мумкин.

Тармоқнинг давлат томонидан бошқарилиши ҳам жидий тўсиқ бўлиши мумкин.

Тармоқдан чиқиб кетишда тўсиқлар муҳум аҳамиятга эга бўлади. Булар давлат ёки ижтимоий чегаралашлар бўлиши мумкин, яъни активларнинг қисқа иқтисослашуви 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 жараёндр. Бу йўналишни биз кейинроқ, рақобатнинг таҳлили бўлимида багафсилроқ кўриб чиқамиз. Бу ерда эса шунни 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 (фезьлини) айтиб бериш мумкинми?

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

### 2.3. ТАРМОҚ ТАҲЛИЛИ: СТРАТЕГИК ИМКОНияТЛАР ВА ЖАЛБ ҚИЛИШ БАҲОСИ

Тармоқ таҳлилининг асосий мақсади қуйидагилардан ташкил топади:

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

— тармоқнинг жалб қилиувчанлигини баҳолаш.

Қорхонанинг тармоқдаги ҳолатини топиш керакки, у барча рақобатчи кучлар билан энг яхши даражада ҳамкорлик қила олсин.

Тармоқ таҳлилда ҳал этилиши керак бўлган бирламчи 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 бораётти. 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 қуйидаги саволларга жавоб топиш зарур.

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

Қандай ижтимоий гуруҳлар катта таъсирни қўлга киритади?

Ҳукумат сиёсатида компанияларнинг қўшилиши, монополиялар, чет эл савдоси, солиқлар, иқтисодийetni бошқариш, мудоффа, агроф муҳитни ҳимоя қилиш ва бошқа муҳим жиҳатлардан қандай ўзгаришлар кутилмоқда?

Халқаро вазият қулай ёки ноқулай бўладими? Қоррупция, зуравонлик, беқарорлик тенденциялари мавжудми?

Ҳар бир чет эл бозоридаги сиёсий хавф даражаси қандай?

Қандай халқаро келишувлар қутиляпти 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 қутиляпти?

Умумий техника ривожланишининг бутунги даражаси ва тенденциялари қандай?

Бизнесга ва талабга техника ривожланишидан қандай таъсир қутильмоқда?

Тармоқ таҳлили структурасининг асосий саволлари

3-жадвал

### Тармоқ таҳлили структураси

Истеъмолчилар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бозор ўлчамлари ва сегментлари, ўсиш суръати ва потенциал, тенденциялар ўзгариши қандай?</li> <li>• Талабнинг тармоқли ёки мавсумийлиги мавжудми?</li> <li>• Бозорнинг баҳога сезирлиги 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 интиляптими?</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 қутишга сабаб борми?</li> </ul>

### Рақобат

- Рақобат интенсивлиги қандай? Тармоқда тенг рақобатчилар ва баланс мавжудми? Асосий рақобатчилар тармоқда балансни бузишлари мумкинми? Рақобатчилар харакатини олдиндан билиши мумкинми?
- Тармоққа кىриш ва ундан чиқиш тўсиқлари қандай?
- Технологияларнинг ривожланиши рақобат интенсивлигига қандай таъсир этиши мумкин?
- Ўрнини босувчи товарларнинг рақобатбардошлиги қандай?
- Баҳолар рақобати ёрдами туфайли ўрнини босувчи товарлар бозорини эгаллаб олиш мумкинми?

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 сезирлиги	юқори	•	•	•	•	•	паст
Маҳсулот фойдаллиги	паст	•	•	•	•	•	юқори
Маҳсулот дифференциацияси	аҳамиятсиз	•	•	•	•	•	аҳамиятли

Кўрсаткичлар	Ҳолати	Жалб қилиш баҳоси					Ҳолати
		Ҳа жаб қилувчи эмас	Жаб қилмайдиги	Бетараф	Жаб қилувчи	Ҳа жаб қилувчи	
<b>РАҚОБАТ ОМИЛЛАРИ</b>							
Тенг рақобатчиларнинг борлиги	кўп	•	•	•	•	•	кам
Рақобат интенсификацияси	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>							
Масшаб самараси	паст	•	•	•	•	•	юқори
Талаб қилинадиган капитал қўйилма	кам	•	•	•	•	•	кўп
Ҳаридорларнинг таъминотчилар тарафдорлиги	паст	•	•	•	•	•	юқори
Тақсимлаш каналларини мавжудлиги	кўп	•	•	•	•	•	кам
Тақсимлаш каналларига йўл	енгил	•	•	•	•	•	қийин
Ҳом-ашёга йўл	енгил	•	•	•	•	•	қийин
Давлат томонидан химоя	заиф	•	•	•	•	•	кучли
Ижтимоий-маданий қаршилиқлар	заиф	•	•	•	•	•	кучли

Кўрсаткичлар	Ҳолати	Жалб қилиш баҳоси					Ҳолати
		Ҳа жаб қилувчи эмас	Жаб қилмайдиги	Бетараф	Жаб қилувчи	Ҳа жаб 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 интеграция 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, етуқлик  
ва таназзул. Бу босқичларнинг ҳар бирида пул оқимлари  
ҳаракати турлича — туғилиш босқичида тармоқ молиявий  
ресурсларни ўзига қўллаб снлдиреди, етуқлик 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  
етуқлик 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	Етуқлик	Таназзул
Асосий функция ва стратегик фокус	Инжани-ринг бо-зорга ёриб кириш	Сотиш Истеъмол-чиларга лоялик бозор улүши	Ишлаб чиқариш самара-дорлиги	Молия
Маркетинг	Бозорга ёриб кириш қобилият-лари	Савдо мар-каси аҳа-миятини ташкил қи-лиш, энг куйи нуқта-ни топиш Кўтарилиш каналлари-ни ривож-лантириш	Товарлар-нинг янги бозорларда агрессив кўтарилиш қобилияти ва энг куйи нуқтани ушлаб қолиш Баҳони ташкил-лаштириш эгилувчан-лиги	Сотиш йўллари ва бозорларни танлашнинг баҳодаги самарадор-лиги Компания имжи Истеъмол-чилар би-лан муно-сабат

Ҳаёт босқичи	Туғилиш	Ўсиш	Етуқлик	Таназзул
Ишлаб чиқариш	Ишлаб чи-қаришни кенгайти-риш қоби-лияти	Харажат-ларни ка-майтириш Маҳсулот сифатини яхшилаш	Маҳсулотни яхшилаш Харажатни камайти-риш Таъминот-чилар ва бутуртмачи-лар билан муносабат	Ишлаб чиқариш линиялари, харажатлар, захиралар-ни камай-тириш қо-билияти
Молиялар	Инвестици-яни қўллаш учун ре-сурсларни ахтариш Молиявий дастаклар-дан самарали фой-даланиш	Ишлаб чи-қаришни тезда кен-гайтириш ва маҳсу-лотни ях-шилашни молиялаш-тириш қо-билияти	Пул оқим-ларини тақсимлаш ва генери-роваг Харажатлар ва баҳо ти-зими назо-рати самар-адорлиги	Ортиқча жиҳозлар-ни сотиш қобилияти
Ходимлар	Қабул қи-лишдаги эгилувчан-лик ва бошқарув Ходимлари-ни ўқитиш Ходимлар-нинг ке-ракли ма-лакали му-тахассис-лар билан ишлаши	Фаолаш-ган ва лоқайд меҳнат ре-сурслари	Самарали тулов қо-билияти, ишлаб чи-қаришни кўпайти-риш	Ходимлар-ни қисқар-тириш ва бошқа ишга ўтказиш қобилияти
НИОКР	Инжини-ринг ва лойиҳалаш	Маҳсулотни тақомил-лаштириш, унинг си-фатини ошириш қобилияти	Харажат-ларни ка-майтириш, янги вари-антлар яратиш қобилияти	Янги йўна-лишларни ривожлан-тириш янги ноёб сифат-ли маҳсу-лотлар яра-тиш қоби-лияти

Ҳаётий босқичга биноан барча тармоқларни бир неча  
тура бўлиш мумкин. пайдо бўлаётган, етуқ ва кекса  
тармоқлар. Барча бўлиши мумкин бўлган ҳодисаларни

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

Таркиблашмаган тармоқлар деб қуйидаги тармоқларга айтилади, яъни у кўлаб катта бўлмаган ва ўрта корхоналарга таянади ва уларнинг бирортаси ҳам бозорда устунликка ҳамда катта бозор улушига эга бўлмайди. Бундай тармоқларга нашрийёт бизнеси ва хизмаг кўрсатиш соҳасининг кўлаб 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 бўлаган	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологиядаги етакчилик</li> <li>• Стратегик ресурслар ва қобилиятларни ривожлантириш</li> <li>• Стандартлар яратиш</li> </ul>
Етуқ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маҳсулотни тақомиллаштириш</li> <li>• Хизмаг 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>• Чикиш</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

один унга эришиш учун, компаниянинг бутунги кундаги ҳолатини реал таҳлилдан ўтказиш зарур. Баъзида бу ишни корхона диагностика деб агашади. 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, нагиза сифатида нафақат унинг бутунги кундаги ҳолати тўғрисида аниқ-тасаввур бериб қолмасдан, балки стратегик масалалар ва ресурслар, компаниянинг стратегик устунлиги ва заифлиги, стратегик муаммолар тўғрисида ҳам маълумот беради.

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

Стратегик муаммолар тўғрисидаги ҳолатни кенг ёришиш 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 таҳлилни иккинчи босқичида маълумотларнинг йиғилиши тўғрисидаги таассурот шаклланади. Учинчи босқичда эса маълумотлар олинган ва шакллантирилган бўлади.

Тўртинчи босқичида омилар ва маълумотларнинг таркиби аниқланади.

Маҳсулотларнинг таркибий қисмлари бизнеснинг стратегияси ва ихтисосига жавоб бериши ва у стратегия-ни шакллантиришнинг келдуси ишлари учун ресурслар стратегиясини ва корхонанинг қобилиятини, унинг куч-ли ва кучсиз томонларини аниқ белгиллаши керак.

Бешинчи босқичда ресурслар ҳолатини, асосий муам-моларнинг кучли ва кучсиз томонларини ҳамда стратегик қарорларни баҳолаш лозим. Ушбу босқичда, асосий муам-моларни ҳамда келдусида стратегик қарорларни ҳам қайта кўриб чиқишга олиб келдучи маълумотларни олиш мумкин.

Сўнги олтинчи босқич ҳулосаларни шакллантиришга йўналтирилган бўлиши, ҳеч бўлмаганда рақобат устуңлиги йўналишлари, бизнеста қўйилаётган асосий талаблар, за-рур малака ва тажрибалар, етишмаётган тажриба ва мала-калар тўғрисида маълумот бериши керак. 9-жадвалда кор-хона 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 жамланishi 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 имижии, 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> <li>• Ҳом ашенинг мавжудлиги ва таъминотчи-лар билан муносабат</li> <li>• Асосий фондлар назорати тизими, асосий капиталнинг абланувчанлиги</li> </ul>
Ишлаб чиқариш	

54

Кўрсаткичлар	Асосий йўналишлар
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объектлар жойлашуви ва улардан фойда-ланиш</li> <li>• Самардорлик даражаси</li> <li>• Объектларнинг техник самардорлиги ва ускуналардан фойдаланиш</li> <li>• Уриндошларни қўллаш самардорлиги</li> <li>• Вертикал яқинлашув даражаси</li> <li>• Ускуналар даромадлиги ва самардор-лиги даражаси</li> <li>• Технологик ва харажатлар погенциали</li> <li>• Изланиш ва инжиниринг, янги техноло-гиялар, инновациялар</li> <li>• Патентлар ва савло маркалари</li> <li>• Корпоратив даражадаги манбалар</li> <li>• Солиқ фаолияти</li> <li>• Дивиденд сиёсати</li> <li>• Молиявий барқарорлик, альтернатив мо-лия стратегиясини қўллаш қобилияти</li> <li>• Бухгалтерия ҳисоби ва молиявий режа-лаштириш самардорлиги</li> <li>• Инвестиция сиёсати</li> <li>• Ҳисобот тизими</li> <li>• Молиявий коэффицентлар тизими</li> <li>• Бошқарув ходимларининг тажриба ва малакаси</li> <li>• Ишлаб чиқариш ходимларининг тажриба ва махсус малакалари</li> <li>• Меҳнат ресурсларининг самардорлиги</li> <li>• Кадрлар сиёсатининг самардорлиги</li> <li>• Кадрлар кўнимсизлиги ва ишга келмаслик</li> <li>• Фирма имижии ва обрўси</li> <li>• Компания философияси, ўлчами ва қиммати</li> <li>• Мулк таркиби, қизикувчи томонлар</li> <li>• Малакалар, қобилиятлар, бошқарув юқо-ри 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, самардорлиги</li> <li>• Корхоналараро ҳамкорлик</li> </ul>
Молиялар	
Ишчи-хизматчилар	
Ташкилий маданият ва бошқаришни ташкил-лаштириш	

55

**Корхона фаолиятининг қисқартирилган асосий кўрсаткичлари**

Инвестиция соҳасида	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Келтирилган қиймат кўрсаткичлари</li> <li>• Келтирилган соф қиймат</li> <li>• Ҳисоб қилганнинг ички меъёри (нормаси)</li> <li>• Бугунги ўзини қоплаш даромадлилик ставкаси</li> <li>• Инвестиция даромади</li> <li>• Соф актив даромад</li> <li>• Барча активлар даромади</li> </ul>
Молиявий қарорлар қабул қилиш соҳасида	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акция даромади</li> <li>• Акция пул маблағларининг оқими</li> <li>• Дивидендлар тулаш коэффициенти</li> <li>• Фоидали туловларнинг қопланиши</li> <li>• Хусусий капиталга даромад</li> <li>• Капиталлашув коэффициенти</li> <li>• Қарзга олинган хусусий капиталнинг улуши</li> <li>• Қарзни қайтариш</li> <li>• Капиталнинг қиймати</li> <li>• Акциядорлик капитали</li> </ul>
Асосий фаолият соҳасида	<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 самардорлиги</li> <li>• Иш самардорлиги</li> </ul>

**Корхона асосий омилларнинг намунавий рўйхати**

Т.с	Кўрсаткичлар	5	4	3	2	1
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 эътибор					
10.	Хизмат кўрсатиш даражасининг чуқурлиги					
11.	Маркетинг тадқиқотлари даражаси					
12.	Янги бозорларга товарлар киритишнинг имкониятлари					
Молиявий ва иқтисодий омиллар						
13.	Молиявий барқарорлик					
14.	Таннарх					
15.	Капитални ўстириш қобилияти					
16.	Қамров самараси					
17.	Капиталнинг қиймати					
18.	Капиталнинг айланиш даражаси					
19.	Харажатлар назорати самараси					
20.	Акциядорлар, кредиторлар ва инвесторлар билан муносабат					
21.	Молиявий режалаштириш тизими самардорлиги					
22.	Солиқни режалаштириш					
Ишлаб чиқариш омиллари						
23.	Технологик даража					
24.	Қувватлардан фойдаланиш самардорлиги					
25.	Хом-ашё таъминоти ва сифати					
26.	Ишлаб чиқариш самардорлиги					
27.	Усулларни қайта ўрнатил эгилувчанлиги					
28.	Сифат назорати самардорлиги					
29.	НИОКР даражаси					
Ишчи хизматчилар						
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 куриш мумкин, бунда компаниянинг рақобатчиларга нисбатан у ёки бу йўналишдаги устуңлиги 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 таҳлилда 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 ЖАЛЬ 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 солиштирма 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 ҳаракатлангирувчи 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 таҳлилнинг умумий кўринишини изоҳлаб беринг.
16. SWOT-таҳлилининг мазмуни нима?
17. Стратегик гуруҳлар таҳлили нима?
18. Бизнес мустаҳкамлиги ва тармоқнинг жалб қилувчанлик таққослама таҳлилининг мазмуни нимада?

### 2.5. СТРАТЕГИК ҚОИДА ВА ҚАРОРЛАР

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

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

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

— сўёсат 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 сўёсатини ўрнатишга боғлиқ бўлади. Бу соҳада қарорлар қабул қилишнинг асосий стратегик йўналишлари қуйидагиларни 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 бўлимларни 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 баҳолашни 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 олинини 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. Нагжиада эса барча уч йўналишдаги қарорлар компаниянинг акционерлик қийматини оширишга йўналтирилган бўлиб, кўпчилик ҳолатларда пул маблағларининг келгусидаги ҳаракати билан ўлчаниши мумкин. Мазмунига кўра бу ғоя анча содда. Менежерлар ўз фаолиятларида ўзларининг барча қарорларини асослаб беришлари керак, стратегияни ҳам пул маблағлари ҳаракатининг иқтисодий фундаменти кўринишида. Стратегик альтернативларнинг сўнгги нагжиаси иқтисодий кўрсаткичлардан фойдаланилган ҳолда баҳоланишга интилиш керак. Бу ҳар доим шундай бўлишни 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 компанентлардан бири ташкилий маданият бўлиб, у компанияда нафақат бугунги кунда ишлаётган кишилар ҳиссасини, балки уни ташкил этган, унда илгари ишлаган ва барқарор одаглар, 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 бўлган ҳолатни, балки ташқи шароитнинг аниқ баҳоланишига ҳам таънади. 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 таҳлидан 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 устуңлик 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 куриш даври ниҳоясига етади. Кейин бу стратегия, алоҳида функционал бўлинмалар вазифалари ва қарашларини белгилловчи 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 қилмаётган 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, қатонки режаларнинг амалга оширилиши яъни топшириқни аниқ бажарилишига боғлиқ бўлса, раҳбарият ҳеч қандай танлов эркинлигини қўламаслиги 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, қатонки 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. Процедура-лар 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 юқсак эҳтимоллик даражаси билан самарали бўлади ва мақсадга эришишни таъминлайди.
2.	Самаралик даражасини зарур бўлмаган тақриблигини истисно қилиш йўли билан амалга оширилади.
3.	Аниқ вазиятда ходимлар нима қилишини олдиндан билишга имконият яратлади.
4.	Олдинги натижалар ёки бошқа гуруҳ натижалари билан аниқ таққослашга имкон беради (бир хил топшириқлар, бир хил усуллар билан бажарилади ва улар доимий ёки юқсалиб бораётган самара билан бажарилиши шарт).

**ҚОИДА ВА ПРОЦЕДУРАЛАР БИЛАН БОЕЛИК 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 шунга 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 бўлиналари ташкил этишни тақозо этади.

Масалан: «Женерал Моторс» кагга капиталларини «Сагурн» 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 марказда 10-15 аъзога эга бригадалар мажмуаси, ташқи халқа стратегия назорат қўмитаси (компания ва касаба бирлашмалар раҳбарияти) туради.

«Сийсат» — 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 сийсати номини олган.

Стратегия каби фирма сийсати ҳам раҳбарият томонидан ташкил этилади ва амалга оширилади. Сийсатнинг ҳаракат турини танлашда ва қарор қабул қилишдан умумий раҳбарлик талаб этилади. Сийсат 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 сийсатини ишлаб чиқишдир. Кадрлар бошқарувидаги психологик муҳитининг ижобий ечимини йирик Америка фирмаларидан бири: постлик товарлар «Мери Кей Косметик» раҳбарияти олиб бораётган сийсатини кўриш мумкин.

Фирма сийсатининг мақсадига қўшимча қилиб раҳбарият томонидан қўйилган масалаларни ечишда ёрдамлашувчи ҳаракатлар мажмуасини ишлаб чиқади. Бу мажмуа процедура деб аталади. Моҳияти бўйича процедура ни 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 ечимни тўғрилигини назорат қилувчи сифат кўрсаткичдир.

Масалан: кўйлаб 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 белли 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 кўнгилчанлик билан хизмат кўрсатиш қоидаси савдо фирмаси учун энг муҳим ҳисобланади, агар у бозорда ўз ўрнини топишни 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 харажатлар мажмуини ўзида акс эттиради.

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

Раҳбарлар нафақат мажбуран бўйсундиришга, балки тушуниришга ҳарақат 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 тизмида 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 таққосланади.

11-жадвал

Япония ва АҚШ бошқариш тизимларининг таъсифномаси

Япония	АҚШ
1. Умрбод ёлланмиш тизими	Қисқа муддатли ёлланма меҳнат
2. Хақ тўлаш ва тайинлашда катталиқ тамойили	Якка (индивидуал) иш натижалари бўйича ҳақ тўлаш
3. Расмийлаштирилмаган, шаклланмаган назорат	Расмийлаштирилган назорат
4. Иш тоштиришни ноаниқ ёритиши	Иш тоштиришни аниқ ёритишлиши
5. Жамоатчилик масъулияти	Индивидуал (якка) масъулият
6. Лавозим ва топшириқ йўқлиги	Топшириқ лавозимга боғлиқ
7. Мувофиқлаштириш ва ҳамкорликка асосий эътибор бериш	Самардорлик 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 юрсларини 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 ўрганишимиз. Бу жараёнларнинг энг муҳим инструментлари (курорли) — бу бюджетлар ва мақсадлар бўйича бошқариш.

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

Лекин режаларда айрим ҳолларда жуда муҳим масалалар ечиммай 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, қойдалар» 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 курулларидан биридир. Кўп ташкилотлар ўзининг мақсадлари ва стратегиясини ёзма равишда расмийлантирмаса ҳам улар кўпинча бюджетларнинг мақсади ўзларининг чегараланган йўлларини, зарур буюмларини харид қилиш учун энг яхши тақсимлаш усулини топишади.

Ресурсларни, мақсадларни сон жиҳатдан аниқлаш. Бюджетни тузишда биринчи қадам бу ресурсларни ва мақсадларни сон жиҳатдан кўрсатиш. Ҳақ 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 бўлмалиги керак. Сиз билет баҳосини 5\$ бўлишини маълум 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 оқидиндан билиш мумкин бўлган кўрсаткич — бу сотиш ҳажми.

2. Бўлимлар оператив смега ёки бюджетларини тузати. 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 ичиде 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 ким қанча фойда олишини, балки ҳар бир пул бирлиги мақсудим фойда келтиришини билиши ва бюджетни тўддириши керак. Маълумки ташкилот бўлимлари 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. Бўлимлар дера таллашган босқичма-босқич ҳаракат дастурларини тайёрлаши, маълум топшириқларни бажаришнинг мундариғини белгилаши ва ким нима учун жавоб бериши кераклигини аниқлаши лозим.

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



Шуни эсда тутиш керакки, бўлима раҳбарларнинг мақсади (шахсий ёки унинг жамоасининг) кенгроқ дарадаги мақсад қилиб режалаштирилади, яъни унинг амалии ошиши бўлим натижалари аҳамиятига қараб режалаштирилади. Бу ташкилотда МББни биринчи хусусиятидир.

Мақсадлар бўйлаб бошқарувни яна иккита тавсифини 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 бўйин раҳбарларининг фаолияти натижаларини ҳалол баҳолани мумкин, агар у режа билан иш тутаётган бўлса, унда унинг шахсий мақсадлари (ёки унинг бўлинимасининг 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 бўйин раҳбари ўзининг ишга бевосита бошлиги билан биргаликда аниқ мақсадлар ҳўяди. Бу каби ёндашувларнинг ҳар иккаласи учун — иш берувчининг ўзига ва унинг бошлигига — 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 нуқтаи-назар ҳисобланади. Бу меҳнат жараёнининг самарасини оширади ва ишлаб чиқаришга қўйлаб даромад келтиради.

МББни кўриб чиқилган учта тавсифларига қўшимчи 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 яқка ва жамоа фаолиятини такомиллашувига олиб келади.

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

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

Мақсадли менежментга авлод бошлиги бўлиб Питер Друккер кириб келган ва у ўзининг «Бошқарув амалиёти» номи 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 қилиб бериш керак. Бу ташкилотда бошқарувнинг барча босқичларида мақсад ва режаларни яхлитлашни тизимли ёндашув ҳисобига амалга ошириш мумкин. Друккер мақсади бошқарувни барча менежерларнинг умумий режалаштириш жараёнига жалб қилиниш тизими сифатида қараган. Унинг фикрини жалб қилиниши агар менежер ва администратор ўз бўлимларини ёки юқори бошқарув ташкилотларнинг мақсадларини аниқлашда ишгирок этсаларини 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 тузагишлар қиртилишини 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 ишгирок эга туриб, фирманинг бағавсил мақсадларини у билан ўзларининг аниқ мақсадларини солиштириб кўришни яқши тушуниб англаб олади.

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. Нагжжаларни ўлчаш, баҳолаш ва тизимли назорат қилиш.

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

Қўшимча қилиб шунини айтиш мумкинки, Мак Грегорнинг МББ ҳақидаги фикри асосан «У» назариясига асосланган. Мазлумки, ушбу назариянинг аввалги ҳолати бўлиб, айрим шахс орқали ўзини ўзи ташкил қила олиши, бошқаруш қобилиятига эга бўлиши ва ташкилотнинг умумий мақсадларига эриша олишидир.

Хар иккала назорат ва рағбатлантириш томонларини биргаликда ўз ичига оладиган мақсадли бошқарув ўзининг жадал тараққиётини 60-йиллар охирида бошлаган. Бу тизимнинг кўлаб тарафдорларини МББ ўзининг замонавий вариантдан стратегик мақсадларини ва ташкилот режаларини, масалалар ечимини ва қарор қабул қилинишини, нагжжаларни 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 самардорликни 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, бўлима раҳбарлари тузган режалар умумий ташкилотнинг стратегик режасини амалга оширилиши жараёнида яхлит ҳолга келтирилади.

— Замонавий аъъанавий гуруҳ шаклидаги фаоллиқ турлари кўлаб хизматчиларни ўз мақсадларини режалаштиришга жалб қилиш ҳамда уларга эришиш усулларини кўла киритишга имкон яратлади.

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

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

— Шахснинг ижобий ўсиш имкониятига диққат эътибор берилмади.

**МАҚСАДЛАР БЎЙИЧА БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИНГ ТАРКИБИ.** Мақсадлар бўйича бошқарув тушунчасида стратегик менежментнинг тархбий қисми бўлиб, у стратегик режалаштириш жараёнини амалга оширишга қарама-қаршидир.

Шунинг алоҳида таъкидлаш жоизки, МББ ўзига стратегик менежментнинг биринчи қисмини стратегик режалаштиришни қамраб олади, бу ҳар иккала тушунча бу бирини инкор қилмайди.

Улар иккита фирмада мақсадли бошқарувнинг реал амалиётида хукм сурувчи торроқ ва кенроқ ёндашувлардир.

Мақсадлар жараёни беш босқични ўз ичига олади. Биринчи босқич мақсадли, иккинчиси узоқ муддатли амалдорлар ва ташкилот стратегиясини ва тармоқлар ҳамда уларнинг умумий мақсадлар орқали амалга оширилади. Учинчи босқичда олдиндан ишланган махсус кўрсаткичлар стандартлардан фойдаланилади.

Раҳбар қоида бўйича назоратчи ва баҳоловчи вазифаларни бажаради.

Қўшимча раҳбарлар бўйсунувчилар билан уларнинг бу нагжжаларини мулоҳаза қилишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайдилар. Қўшимча тархиби ташкилотларда раҳбар томонидан амалга ошириладиган нагжжалар назоратчи ва унинг ўзини ўзи назорат қилиш ва баҳолашга бўша-тоб берилди.

Агар мўлжалдаги нагжжалар режадаги тўғри келмаганлигини мнълум бўлса, унда раҳбар унга тузатишлар киритишни керак. Бу каби тузатишларни шакли турли хил бўлиши мумкин. Энг оддий йўли меъёрларни пасайтиришдир. Аммо митолар кўпроқ хизматчи фаолиятидаги у ёки бу ишдан бўлим ҳисобига бўлаётганлиги аниқ бўлиб қолганда. Унда раҳбар ходимлар таркибига ёки қўйилган нагжжалар мнълум ўзгаришлар киритиш лозим бўлади.

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

Мақсадлар бошқарувининг охириги 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 концептининг 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 устуңлиги нима?
12. Компания қандай асосий компанентлардан ташкил топади?
13. Бизнес тизими нимани қамраб олади?
14. Стратегик қарорларни шакллантиришнинг умумий тизими қандай?

15. Стратегия қандай асосий талабларни қондириши керак?

16. Фирма сўясатини қандай тушунасиз?

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 тушунасиз?

21. Мақсадли менежментни қандай тушунасиз?

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, чангюттич, 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, де-ганда, биз маҳсулотлари бир хил бўлган ва ўзаро бир гуруҳ харидорлар учун қурашадиган 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, турғунлик, тушиш);

— рақобатчиларнинг сони ва уларнинг кучлилиги (тармоқда кўл 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 аҳамиятга эгами;

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

— тармоқда сармоялар сарф қилинаётганими;

— 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 — йилга 2-3%
3. Ҳаётий цикли ва босқичи: ёғилиш ва ҳоказо
4. Тармоқда компаниялар сони: тахминан 30 та компания 110 та корхона, ялпи ишлаб чиқариш қуввати 4,5 млн. т. Компанияларнинг бозордаги улуши 3-21%ни ташкил этади
5. Истеъмолчилар: тахминан 2 та кимёвий фирмалар

6.	Вертикал интеграция даражаси; аралаш; ўнтадан бешта йирик компаниялар «орқага» интеграцияланган (хомуш ётувчилар билан) ва «олинга» ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг 50%дан кўпрогини қондош фирмалар харид қилади, бошқа компаниялар фақат қайта ишлаб чиқариш билан шуғулланади
7.	Бозорга кириш ва ундан чиқиш энгиллиги: 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 миқдорга соғиш ёки катта ҳажмда харид қилиш ҳисобида фойда олиш мумкин
10.	Тажриба эгри чизиги: ушбу тармоқда ҳал қилувчи омил эмас
11.	Ишлаб чиқариш қувватининг бандлиги: 90-100% мақсимал даражада, 90%дан кам бўлса, четаравий харажатлар анча юқори бўлади
12.	Тармоқнинг фойдалиллиги тахминан ўртача даражада ёки ундан сал пастроқ, талаб пасайса баҳо кескин пасаяди, лекин талаб ошганда баҳолар секин ошади. Фойдалиллик 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 қамайтириш 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 кўлайганда, 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 он 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 бўлиши — 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 зайф фирмалар чиқиб кетади.
3. Ишлаб чиқариш қуввати ортиқчаллиги ёки етишмаслиги	Ишлаб чиқариш қуввати ортиқча бўлса, баҳо ва фойда даражаси пасаяди ва аксинча.
4. Тармоқнинг фойдалиллик даражаси	Фойдалиллик 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 отилишига олиб келади.
6. Баҳо харидорлар учун энг муҳим омил	Харидорларнинг кўпчилиги минимал баҳога харид қилади.
7. Стандартлашган товарлар	Харидорлар устуңликка 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 интеграцияланган ва интеграцияланмаган фирмалардан кескин фарқ қилади.
11. Ишлаб чиқариш миқёсидаги иқтисод	Харажатлар рақобатбардошлигига эришиш учун зарур бозор улушини кўпайтириш лозим.
12. Маҳсулот турларини тез-тез янгилаш	Говарнинг ҳаётий цикли қисқаради, рақобатчилар учун олдинга чиқиб олиш хавф-хатари туғилади.

«Гарвард бизнес» мактабининг профессорси 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 келиши эҳтимоли.
4. Хом ашё ва бутловчи қисмлар соғадиган, 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 куйидагича:

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 мустаҳкамлаш учун бошқа фирмаларнинг заиф томонларидан фойдаланишга ҳаракат қилади.

Фирманинг ҳар бир стратегияси рақобатчилар қўлланган стратегия ва улардаги мавжуд ресурсларга боғлиқ. Фирма ҳар қандай стратегик режани қўллаганда рақобатчи фирмалар унга қарши чора-тадбирларни қўлайди. 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 жараёндир. Рақобат шароити ва шакллари доимо ўзгариб туради.

Рақобатнинг иккита тамойили кагга аҳамиятга эгадир: 1. Агар фирма кучли рақобат стратегиясини қўлласа, бу рақобатнинг кучайишига олиб келади.

2. Рақобатлашувчи фирмалар қандай усулларни қўллаганига қараб тармоқдаги рақобат ҳоидаларини белгилайди, нима қилиши ва уни қандай қилиб амалга ошириш тadbирларини аниқлайди.

Ҳар бир тармоқда рақобат интенсивлигига таъсир этувчи куйидаги 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 эҳтимоли ошади. Бундай шароитларда бир ёки бир нечта фирмалар устунлик қилиш имкониятига эга эмасдир;

б) маҳсулотга талаб секин ошса, рақобат кучаяди. Тез ривожланаётган бозорда жой ҳаммага етади. Бу шароитда фирма ўзининг ресурсларини кенгайиб бораётган талабни қондиришга йўналтиради, бошқа фирмаларнинг харидорларини ўзини жалб қилишга интирмайди. Бозорда талаб кескин тушиб кетса ишлаб чиқаришни кенгайтиришга йўналтирилган ёки орғиқча ишлаб чиқариш қувватига эга фирмалар бақоларни пасайтириб, соғиш 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 ҳужалик юри-тиш шароитлари фирманинг баҳосини пасайтириш ёки сотиш ҳажмини кўпайтиришга йўналтирилган усулларни қўллашга мажбур этса. Доимий харажатлар ҳар қандай шароитда ҳам ялли харажатларнинг сезиларли улушини ташкил этади. Лекин маҳсулот бирлигининг қиймати иш-лаб чиқариш қувватларидан тўлиқ ёки унга яқинроқ фой-даланилганда камаяди. Фирма ишлаб чиқариш қувватлари-дан тўлиқ фойдаланмаса маҳсулот бирлигининг қиймати ошади. Талаб камайганда ишлаб чиқариш қувватидан фой-даланиш даражаси камаяди. Маҳсулот қийматининг ўсиши билан фирмалар яширин битимлар тузиб нархни пасайти-ради. Бу эса рақобат кучайишига олиб келади;

г) ҳаридорлар маҳсулотнинг бир турини истеъмол қилишдан бошқа турга ўтиши учун кам харажат қилса рақобат кучаяди. Бу харажатлар кам бўлса, фирма бошқа фирманинг харидорларини ўзига жалб қилишга интила-ди, юқори бўлса бундай ҳаракатлардан фирма воз кечади; д) рақобат бир ёки бир нечта фирмалар ўзининг бо-зор улушидан қониқиш ҳосил қилмаганда кучаяди ва улар улушини рақобатчилар ҳисобидан кўпайтиришга ҳаракат қилади. Мавқеи пасайиб кетаётган ёки молиявий қийин-чиликларга учраётган фирмалар тажовузкор сиёсат юри-тиб, майда фирмаларни сотиб оладилар. Маҳсулотнинг янги турини жорий этадилар, реклама харажатларни кўпайтирадилар, махсус баҳоларни белгилайдилар ва ҳока-зо. Ушбу ҳаракатлар рақобатни кучайтиради;

е) рақобат янги стратегик қарорлар қабул қилиниши-га, фойда олишнинг ўсиш суръатига мос равишда кучаяди. Қўплайётган 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 тўққинликлари 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, мамла-катларнинг ўзига хослиги қанчалик бир-биридан фарқ қилса рақобат кучаяди. Айниқса, янги хорижий фирма-ларни бозорга кириши бу жараённинг асосий омилдир; и) бошқа тармоқларда фаолият кўрсатадиган фирма-лар 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 унча-лик кўзга ташланмайдиган Millig Brewing фирмасини сотиб олди, жуда кам вақт сарфлаб маркетинг дастури яратиб Millig High Libe пиво марказини сотиш ҳажми бўйича иккинчи ўринга чиқди. Ундан ташқари Philip Morris кам калорийли пивони тармоқнинг энг тез ривожланаётган сегментига айлантирди.

Компанияга рақобат кўрсатадиган кучларни баҳола-ганда, стратегия яратувчи менежер рақобатнинг кучини аниқлаши керак, рақобат интенсив деб шунда ҳисоблана-дики, қачонки рақобатчи фирмаларнинг ҳаракати тармоқ-даги ўртача фойдани кўпайишга олиб келса компания-ларнинг кўпчилиги фақат ишлаб чиқариш сармояларига маблағларни сарфлаб ўртача фойдалан юқорироқ фойда олса, рақобат унчалик кучли эмас деб ҳисоблайдилар.

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

1. Тармоққа кириш учун тўққинликларнинг 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 тўққинликлари мавжуд бўлади. Бу тўққинликлар бир неча турда бўлиши мумкин:
  - а) ишлаб чиқариш миқёсидаги иқтисод. Бундай иқти-сод мавжуд бўлса, янги фирма бирданига кагта ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш мажбур бўлади (бу эса кагта маблағ талаб қилади ва таваккалчилик даражаси юқори

бўлади) ёки бошқа фирмаларга нисбаган унинг харажатлари юқори бўлади. Бу эса фойдани камайтиради. Янги фирмалар бирданига катта ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш қобилиятига эга бўлса, улар тармоқда маҳсулотни ортқича ишлаб чиқаришига олиб келиши мумкин. Мавжуд фирмаларга хавф-ҳагар тундириши 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 назардан 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 қираман деган фирмаларнинг сони шунчалик кам бўлади.

Янги фирмалар бошлангич босқичларда кам фойда олади, ҳатто зарар кўриб ишлаши ҳам мумкин. Уларнинг молиявий маблағлари буни қошлашга 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 яратиб 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, спиртги ичимликлар сотиш, темир йўл, банклар, суурга 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 агроф-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 ишгирокининг мажбурий бўлиши ва ҳоказолар) тўсқинликлар яратиши мумкин. Масалан Европа мамлакатлари Осиёда ишлаб чиқарилган электрон ёзув машиналарида, нусха кўчирадиган техника қўйматиинг 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-ҳагари борми, йўқми ҳар доим кузатишлари керак. Бундай хавф-ҳагар туғилса, улар ўз мавқеларини мустақамлаш 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. Шинали 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. Ақс ҳолда харидорлар субститут товарларни истъмол қилишга ўтиб кетади. Компаниянинг бундай ҳаракати фойданинг пасайишига олиб келади ва фойдани қоллаш учун ҳаражатларни 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 хоҳайди. 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 ҳаражатларидир. Бу ҳаражатлар катта бўлса, субститут товарларнинг баҳоси пастроқ бўлиши керак. Субститут товарларнинг рақобат даражасини тавсифлайдиган кўрсаткичлар куйидагилар.

Соғиш 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 боелиқ. Таъминловчилар сони кўп ва уларнинг маҳсулотлари стандартлашган бўлиб, талабни тўлиқ қондира оладиган бўлса, уларнинг рақобат таъсири паст бўлади. Таъминловчилар бозорга фақат шундагина таъсир эта оладики, қачонки бу маҳсулот таклифи чегараланган, харидорларга бу товар жуда ҳам зарур ва унинг ўрнини боса оладиган товарлар йўқ бўлса. Таъминловчиларнинг рақобат кучи бозорда субститут товарлар пайдо бўлганда ва уларни истъмол қилишга ўтиш харажатлари кам бўлганда пасаяди. Таъминловчиларга ўз таъсирини ўтказиш шундай пайтларда қийин бўладики, қачонки харидор монополист (якка ўзим харид қиламан) бўлса. Бу шароитда таъминловчининг фаровонлиги асосий харидорларнинг фаровонлигига бевосита боғлиқ бўлади. Шунинг учун таъминловчи, харидорни ҳимоя қилиш зарурлигини сезади. Харидорлар, фирмаларнинг маҳсулот сотиш ҳажми ва фойдасини кўпайтирадиган воситаларни қўллайди: Оқилона баҳо, юқори сифат, янги товар ёки хизмаг 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 қисmlарнинг баҳоси, харидор-фирма бутловчи қисmlарини 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 устуңликка 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 харакатлар ташкил этилган бўлса, улар баҳо, сифат ва хизмат кўрсатиш даражасига кучли таъсир кўрсата олади.

### Назорат саволлари

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

### 3.2. СТРАТЕГИЯ ВА РАҚОБАТЛИ УСТУВОРЛИК

1. Фирманинг рақобат стратегияси — бу бизнеста 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 аниқламастан, 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 занжирини 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 берishi мумкин;

— харидорларнинг диди ва эҳтиёжи ўзгариб кетса, товарга талаб 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 куйидаги афзалликларга эга:

- 1) фирма ўз товарига юқоридроқ баҳо қўйишдан манфаатдор бўлади;
- 2) сотиш ҳажмини оширади;
- 3) ўзининг товар марказига 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 ёнғинли 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 қудайликлар яратадиган тоьларни жорий этиш мақсадга мувофиқ. Масалан: айрим рестороанлар 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 буйича етакчи бўлиши	Кенг табақаланиш	Оптимал харажатлар	Фокусланган паст харажатлар ва табақаланиш
Стратегик мақсад	Барча бозорга йўналтирилиш	Барча бозорга йўналтирилиш	Қадриятларни баҳолайдиган харидор	Тор бозор «ниша»си, харидор диди барча харидорлар дидидан фарқ қилади
Товарлар тури (ассортимент)	Асосан сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш (қониқарли сифат, чегараланган танлов)	Товар турлари кўп, кенг доирадаги танлов имкониятини яратиш	Товар тавар сифномаси яхшидан жуда яхшигача	Сегментнинг ўзига хос эҳтиёжларини қондириш
Ишлаб чиқариш	Товар сифатига эриш келтирмайдиган харажатларни камайтириш йўллари йўлловчи устувор товарни равишда ишлаш	Харидорлар учун қадриятлар яратиш йўллари ишлаш, устувор товарни яратиш	Ўзига хос тавар сифатли маҳсулотларни жорий этиш	Мазкур сегментга мос товар ишлаб чиқариш
Маркетинг	Товарнинг харажатларини камайтириш мақсади билан белгилаш	Харидор тўлашга рози бўладиган товар сифатини яратиш табақалаштиришга кетган вақтни қоплайдиган баҳони белгилаш	Рақобатчиларнинг тоьларига ўхшаш товарни арзонроқ баҳода таклиф қилиш	Ноб имкониятларни махсус харидорлар талабини қондиришга мослаштириш

Стратегик белгилар	Харажатлар буйича етакчи бўлиши	Кенг табақаланиш	Оптимал харажатлар	Фокусланган паст харажатлар ва табақаланиш
Стратегияни қўллаш	Оқилона баҳо (яхши кадрият)	Харидорлар тўлашга рози бўлади-ган 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 битасининг кадрига ега олиш имкони бўлса.
2. Харидорлар эҳтиёжи ёки истеъмол қилишнинг хилма-хил усули бўлса.
3. Сони унчалик кўп бўлмаган сотувчилар табақаланишига бир хил ёндошса.

Қатъки товарнинг табақалашуви техникавий тақомиллашган, сифатли ва аъло даражадаги хизматга асосланган бўлса у узоқ муддатли ва фойдалироқ рақобат устуңлигини таъминлайди.

### Оптимал харажатлар стратегияси

Ушбу стратегиянинг асосий ғояси шундан иборатки, фирма харидорлар талабига жавоб берадиган маҳсулотларни яратди ва шу билан бирга харидорларни баҳонинг оқилона асосланганлигига ишонтиради. Фирма сифатли хизмат кўрсатиш тавсифномалари асосида, жалб эта олиш туфайли етакчи ўринга ега 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 машури «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 фокусланган). 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» (жула нуфузли автомобиллар), «Sappondale» (торда юрувчи велосипедлар ва ҳоказолар).

Фокусланган стратегия қуйидаги шартларнинг ақсарияти 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.

Фокусланган 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, сегментларaro 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.

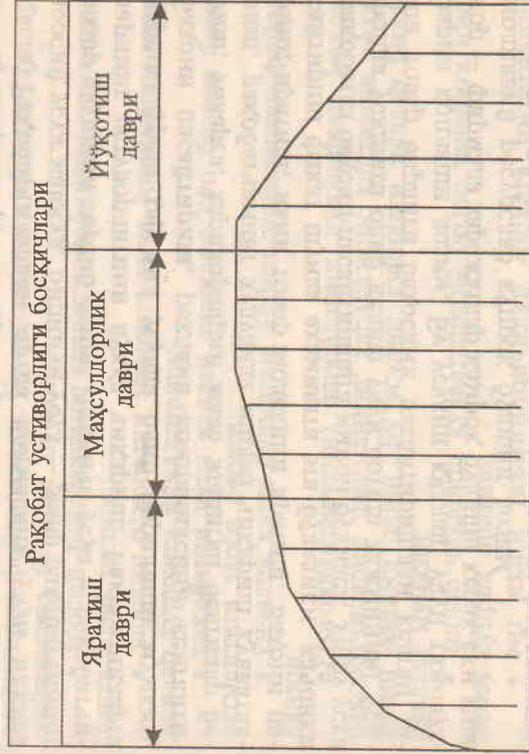
### Умумий рақобат стратегиясида агрессив ва ҳимоялаш чора-тадбирларини қўллаш

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 ярағлади.

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

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

Учинчи босқичда фирманинг стратегик ҳаракати рақобатчиларнинг стратегик ҳаракатларидан заифроқ бўлса, у стратегик устуворлигини йўқога 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) бирданига бир нечта йўналишда ҳаракат қилиш;

г) етакчилиқни 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 худудида ишлаб чиқариш қувватларини яратиш, яъни товар моделини яратиш. Баҳони пасайтириш фақат шунда аҳамиятга эга бўладики, қачонки рақобатда баҳони пасайтиришга имкон бўлмаса. Ушбу усул фойда ўсишига олиб келиш учун сотиш ҳажмининг ўсиши товар бирлиги баҳосини пасайтиришдан келган зарарни қоплаши лозим. Бу усулни қўллаш учун тажовузкор — фирмада ҳаражатлар камроқ бўлиши керак ёки унда молиявий ресурслар кўпроқ бўлиши лозим.

б) Рақобатчиларнинг заиф томонларидан фойдаланиб, рақобатда галаба қилиш усуллари куйидагича:

— рақобатчи кам бозор ўлчамига эга бўлган географик худудларга эгиборни қаратиш;

— рақобатчи кам эгибор 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 эгибор бермаётган эҳтиёжларни қондиришга интилиш.

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

г) Бўшлиқни эгаллаб олишга қаратилган ҳаракатнинг мазмунини, рақобатчи билан очиқ курашдан ўзини олиб қочишидир.

д) Партизанча курашда фирма «зарба-чекиниш» таъмоилидан фойдаланади. Бу курашни қўллаш усуллари куйидагича 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 куйидаги йўллар билан қўллаш мумкин:

• ишлаб чиқариш қувватларини бозор талабига нисбатан кўпроқ яратиш;

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

• энг яхши географик ҳолатни сақлаш;

• ўзини нуфузли миқозлар билан таъминлаш;

• харидорларда фирманинг кучли психологик имижини яратиш;

• энг яхши дистрибьюторлар билан иш юритиш ҳуқуқига эга бўлиш.

Тажовузор стратегияни қўллаш учун қуйидаги объек-ларни ўрганиш керак. Бозор етакчиларини, ролларни бажарадиган компанияларни, бозордан чиқиб кетиш мумоаласига 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 тўлдирish.

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. Бутовловчи 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 тўлдирish 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 устуворлигини 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) Қиймаг яратиш занжининг ҳар бирида ишлаб чиқариш қувватларини мослаштириш лозим бўлади;

4) Раҳбариятнинг эътиборини бир нечта соҳаларга йўналтиради, асосий фаолиятга эътибор камади, 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 мuddатли 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 шaroитни 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. Учтинчидан, субститут товарлар йўқ. Тўртинчидан тармоқда мавжуд фирмаларро 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 таҳлилга асосланиб раҳбарият қуйидаги талабларга жавоб берадиган стратегияни яратиши зарур.

Биринчидан, бу стратегия 5 та рақобатли кучлардан компанияни илжи 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 аниқлаш ҳам зарур. Ҳар бир тармоқда доимий равишда янгиликлар шаклланади ва ривожланади. Бу жараёнлар ҳар хил интенсивликда рўй беради. Иқтисодий ўсишнинг босқичлари назарий ўзгаришларнинг моҳиятини ва сабабларини тушунишга ёрдам беради. Тармоқдаги вазиятни ва рақобатли кучларнинг таркибидаги ўзгаришларнинг сабаби фақат циклнинг 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 рақобатга таъсирини аниқлаш.

Энг кўп учрайдиган ҳаракатга келтирувчи кучлар қуйидагилар:

1. Тармоқ иқтисодий ўсишининг узоқ мuddатга 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 усулларидаги 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 яратиб 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 иқтисодийтини мустақамлайди. Инновация қуйидаги товарларни ишлаб чиқарувчи тармоқларда асосий ҳаракатга келтирувчи кучдир: нусха кўчириш ва фотосурат асбоб-ускуналари, электрон видеосўйинлари, ўйинчоқлар, дори-дармонлар, музлатилган озиқ-овқатлар, персонал компьютерларнинг дастурлари.

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

5. Маркетинг тизимида ўзгаришлар. Маркетинг тadbирларини 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 ўзгариши 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 ўзгариши мумкин.

7. Ноу-хау тарқалиши. Илгор 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 бўлаб 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 қуйидаги 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 қуйидаги 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 топшимоқчи бўлади;

г) харажатлар таркиби ва меҳнат унумдорлигининг ўзгариши. Агар тармоқда ишлаб чиқариш ҳажми эвазига «тажриба» эври чизиги самараси сезиларли даражада юқори бўлса, бу тармоқда фаолият кўрсатувчи фирмалар рақобат курашида ишлаб чиқариш ҳажминини ошириб, маҳсулот бирлигининг таннархи ва баҳосини пасайтириб, усунликка 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 ўгиши (ёки аксинча). Айрим

ҳолатларда истиъмоличилар 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, дизайнни ўзгартиради, рекламага харажатларни кўпайтиради. Тармоқнинг ривожланиши табақалашган товарларга қизиқишни кучайтирадиган ёки пасайтирадиган кучларга бевосита боғлиқдир;

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

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

ж) ноаниқлик ва хавф-хатар омиллари таъсирининг камайиши. Янги тармоқларда кўпинча харажатлар даражаси, таркиби ва динамикаси, бозор сигими, сотиш каналлари, илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларига харажатлар, олинандиган 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 олишидир. Халқаро бозорда консерватизм кўпинча биринчи босқичга хос бўлади. Фирмалар хавф-хатар даражасини қуйидаги йўллар билан пасайтиришга интилади: экспорт, лицензиялар сотиш, қўшма корхоналарни ташкил этиш. Тажриба ортиши ва 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.

Келажақда 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 услуби — бу малакали экспертларнинг баҳолашлари асосида консесусга келиш йўлидир.) Бу услублар раҳбарларга етарли даражада узоқ мuddатга 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 мuddат 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 таҳлилда 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 фаоллиги ва бозордаги ўрнини тахминан бир хил бўлган фирмалар ташкил этади. Бир стратегик гуруҳнинг компаниялари ҳар хил белгиларга қараб бир-бирига ўхшаши мумкин. Масалан, ўхшаш маҳсулот турларини ишлаб чиқаради, вертикал интеграция даражаси бир хил харидор ва мижозларга бир хил хизмат кўрсатади ва ёрдам беради, товарлар ва хизматларни бир хил харидорларга таклиф қилади, товарларни солишда 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 куйидагиларни 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 иштирок этади.

2. Ҳар бир ўлчамлар анча катта фарқни кўрсатишлари лозим.

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

4. Ҳар бир ўлчамлар сифатида бир нечта белгиларни ишлатиш мумкин бўлса, бир нечта карталарни тузиш 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. Ҳар бир ҳаракатлари рақобат интенсивлигини кучайтиради. Бу ҳаракатлар ҳақида маълумот мавжуд бўлса, картада уларнинг чизиклар билан белгилаб қўйиш лозим. Бу рақобатнинг ривожланиш йўналишини кўрсатади.

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

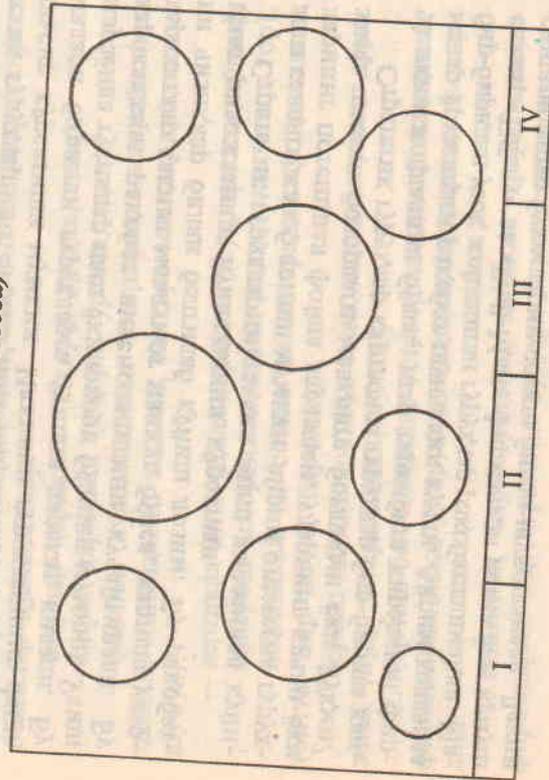
Стратегик гуруҳлар картасида гуруҳлар бир-бирига қанча яқин жойлашган бўлса, улар таркибига киралган фирмалар ўртасидаги рақобат шунчалик кучли. Айрим ҳолларда бир-биридан узоқ жойлашган гуруҳлар рақобатлашмайди. Масалан, «Tiffany» ва «Wall-Mart» фирмалари тилла ёки кумуш сингари зарур буюмларни сотиш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

улар ўртасида рақобат деярли йўқ, чунки ушбу фирмалар маҳсулотларининг баҳоси ва сифати жуда кескин фарқ қилади. Шунга ўхшаб, «Tіtex 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 ҳўжалик юритса, унинг фаолияти муваффақиятли бўлмайди. Фирмалари олдиндан билиб олмаса, у рақобат курашида маълумиятга 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 қуйидаги схемага асосланиб таҳлил қилиши мумкин.

4-чизма  
Стратегик гурӯҳлар 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 гуруҳлари тааллуқли фирмаларнинг номлари қуйидагилардан иборат:

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

2. Заргар фирмаларнинг миллий тизими «Society& со Cordop's».

2. Маҳаллий заргар фирмалар (тахминан 100000 дўконлар).

3. Унча катта бўлмаган фирмалар.

4. Кредитга согувчи фирмалар «Logeh's», «Kay's», «Busch's».

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

6. Супер йирик универсал заргар дўконлар: «Mays milliards 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 қилиш керак.

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

Фирманинг стратегияси рақобатчиларнинг стратегиясига боғланган бўлиши керак. Фирманинг стратегиясини химоя 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 (географик нуқтаи назардан)	Маҳаллий	Минтақавий	Миллий
Стратегик хоҳишлар	Етакчи (лидер) бўлиш	Етаклик ўрнини эгаллаб олиш	Хукмрон бўлиш
Муайян бозор улусига эришиш мақсадлари	Фирмаларнинг сотиб олинган ва янги ўсиши туфайли хукмронлик қилиши	Ички ўсиш ёки рақобатчиларни четлаш туфайли хукмрон бўлиш	Фирмаларни сотиб олиш туфайли хукмрон бўлиш
Рақобат вазият	Кучлироқ, ўзгарувчан	Яхши химоя қилинган, компания ўзининг ўрнини сақлаб қола олади	«Уртача» тухтаб қолган
Стратегия тури	Асосан тажовузкор	Яхши химоя қилинган, компания ўзининг ўрнини сақлаб қола олади	«Уртача» тухтаб қолган
Рақобат стратегияси	Харажатлар буйича бўлиниши	Муайян бозор ўрнинга эга бўлиш; — юқори даромадга эга ходимлар, — кам таъминланган харидорлар.	— Географик ўринга эга харидорлар; — махсус эҳтиёжларга эга харидорлар; — махсулотни табақалашувида эътибор бериш;

Миллатлараро	Тармоқдаги етакчилар қаторига кириш (1-чи 5 Фирмалар)	Мавжуд улуси сақлаб қолиш (фирмаларнинг ўсиш суръати тармоқ атига тенг бўлиши керак)	Компания ўрнини яхшилашга ҳаракат қилади	Химояга ва тажовуза мойил	— сифатли; — хизмат кўрсатиш; — тавсия ва маслаҳатлар бериш
Жаҳон	Етаклиларнинг ўрнини киради	Фойдаланувчи назуқдан қисқа муддатли мақсадга эришиш учун бозор улусини қисқариши (эътибор кўпроқ сомига эмас, балки фойда олишга берилади)	Компания ўрнини яхшилашга ҳаракат қилади	Рақобатга йўналтириш	
		1-2 поронанага кутарилиш			
		Муайян рақобатчиларнинг ўрнини эгиши			
		Ўзининг ўрнини сақлаб қолиш			
		Сақлаб қолиш			

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

— рақобатчи кам эътибор берадиган бозор сегментларига ҳаракат қилиш;

— махсулот 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 мазмунини, рақобатчи билан очиқ курашдан ўзини олиб қочишидир. Партизанча курашда фирма зарба-чекиниш» тамойилдан фойдаланади. Бу курашни қўллаш усуллари куйидагича бўлиши мумкин:

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

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

- ишлаб чиқариш қувватларини бозор талабига нисбатан кўпроқ яратиш;
- энг яхши таъминловчиларни «орқага интеграция қилиш» орқали рақобатчиларни унча машхур 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 куйидаги объекتلарни 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 уссуворлигини яратмайди, мавжуд рақобат уссуворлигини сақлаб қолишга имкон беради.

Бу стратегиянинг усуллари куйидагича бўлиши мумкин:

Ишлаб чиқариладиган маҳсулот турларини кенгайтириш, бўш бозор сегментларини тўлдириш.

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

Тармоқда келажакда қайси фирма етакчи ўринни эгаллашини аниқлаш керак. Қайси фирма етакчи ўринни ҳозирги пайваста 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 қониққан рақобатчилар ҳозирги стратегияни сақлаб қолади ва унга кичик ўзгаришлар киритади. Муваффақиятсиз фирмалар янги ҳимоялаш ёки тажовузкор стратегияларни қўллашга мажбур бўлади. Рақобатчиларни кейинги қадамларини олдиндан билиб олиш учун раҳбарлар оммавий ахборот воситаларидан фойдаланишга катта эътибор беришлари керак. Ундан ташқари рақобатчи фирмаларнинг фикр юритиш усулини ўрганиш зарур. Бу иш жуда кўп вақт талаб қилади. Чунки у қисман маълумотга асосланган бўлади.

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. Улуржи савдо тизимининг мавжудлиги.
4. Пухта тайёрланган реклама.
5. Яхши дизайн.
6. Меҳнат унумдорлигининг юқориллиги.
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 эътибори энг асосий омилларга жалб қилинмайди.

- Технологияга тааллуқли омиллар:
- илмий тадқиқот ишларининг сифати;
  - инновацияларнинг имкони;
  - мавжуд технологияни ўзлаштириш даражаси;
  - ишлаб чиқаришга тааллуқли;
  - маҳсулот таннархисининг пастлиги;
  - маҳсулот сифати;
  - ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражасининг юқориллиги;
  - корхонанинг қулай жойлашганлиги;
  - юқори малакали иш кучига эгаллиги;
  - меҳнат унумдорлигининг юқориллиги;
  - ҳар хил катталикдаги маҳсулот моделларининг кўп миқдорда ишлаб чиқариш миқдори;
  - харидорларнинг буюртмаларини бажариш имкони.
- Сотиш жараёнига тааллуқли омиллар:
- улуржи дистрибьютор (даллол)лар тизимининг кенглиги;
  - чакана савдо тизимининг кенглиги;
  - сотиш харажатларининг пастлиги;
  - етказиш тезлиги.

Маркетингга тааллуқли омиллар:

- сотиш бўлими ходимлари малакасининг юқориллиги;
- 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.

Қасб 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 тушунасиш?
3. Табақалашган стратегия нима?
4. Оптимал харажатлар стратегиясини изоҳлаб беринг?
5. Умумий рақобат стратегияларида тажовузкорлик ва химоялаш чора-тадбирлари нима учун қўлланилади?
6. Вертикал интеграция стратегиясини қандай тушунасиш?

## 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 яшиланиши 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 кирadi, уларни биз келуси 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 солиб 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 қўшимча хизматларнинг йўқлиги. Харажатларни камайтиришнинг тўғри йўли қўшимча хизматларни тугатиш ва маҳсулотни махсус лойиҳалаш орқали ишлаб чиқаришнинг технологик соддалаштирилишига боғлиқ. Бу ерда классик замонавий мисол америка компанияси «Жанубий-Гарбий авиайўналиш» бўлди, у авиакомпаниялар учун одагий 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 санойида мисол топиш мумкин — бу кўйлаб арзон автомобиллар лойиҳалари. Тўқимачилик санойида, рақобат кичик баҳолар учун қатта миқёсга эга бўлиб, бунда тиқининг махсус технологияси қўлланилади. Бу ерда ҳаммага маълум икки тиқининг ўрнига бир тиқининг ишлатилиши мисол бўлади. Бу ерда асосий йўналиш маҳсулот харажатининг камайтирилиши ва бугуннинг 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 қисқартриш қарорини қабул қилди. Бу баҳо устунлигини таъминлади.

Масалан: «Жанубий-Гарбий авиайўналиш» компанияси стратегияси.

Авиакомпания 1971 йили Техасда ташкил этилган ва бор йўғи маҳаллий шаҳарларга учувчи учта самолётга эга эди. Авиакомпания учин давомда овқат беришдан, йўловчилар салонларининг классларга бўлинишидан, чипталарда ўринларнинг кўрсатилишидан кечди. У яна йўловчиларга учиб келиш аэропортларида кўрсатиладиган қўшимча 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 учигна 15 минут қолганида бошланиб, олдиндан рўйхатдан ўтказишсиз амалга оширилди. Шу билан биргаликда бевосита йўловчиларни ўтказишдан олдин чипта сотиб олиш имконияти мавжуд.

Компания училарни 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 училарни кам сондаги самолётлардан фойдаланган ҳолда анча тез-тез амалга ошириш имкониятига эга бўлди. Бунда кўп вақт самолёт ҳавода бўлади.

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

Бу стратегия куйидаги устунликларни таъминлайди: паст баҳолар, аэропортда куттиш ва чипталар олиш вақтининг қисқалиги, тез-тез училар, 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 маҳсуус 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 мураккабланишга, истеъмолчи ва таъминотчи ўртасидаги масофанинг орттишига олиб келади. Буларнинг барчаси харажатларнинг орттишига олиб келиш мумкин. Шу туфайли, харажатларнинг энг кам миқдорда камайтирилишига асосланган самарали баҳорақобати 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 компанентлари 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. Табақалаш ш стратегияси — маҳсулотни такомиллаштириш, ривожлантириш ва хилма-хилликни ошириш

Табақалаш ш стратегияси, рақобат курашида маҳсулотни такомиллаштириш йўли билан, унга аъло даражадаги сифатлар бериш ва рақобатчи маҳсулотга нисбатан унинг истеъмол устуңлигини ошириш орқали ғолиб чиқишга интилишдир. Яқуний натижада маҳсулот истеъмол қийматининг рақобатчи маҳсулотга нисбатан юқори бўлишига эришиш керак. Бу мақсадга эришишнинг кўллаб йўллари мавжуд. Уларнинг асосийлари куйидагилар:

- энг яхши ингредиентлар, материаллар ва хом-ашёларни кўллаш;
- маҳсулотни такомиллаштириш;
- маҳсулотлар комбинациясини яратиш;
- кўшимча хизматларни ташкил этиш;
- сотиш тизимини такомиллаштириш.

Табақалаш ш 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 куйидагилар:

- ижро;
- узоқ муддатли;
- ихтисосга тўғри келиши;
- алоҳида хусусиятга эгаллиги;
- савдо маркасининг машурлиги — номи;
- пухталиги;
- хизмат кўрсатишидаги қулайлиги;
- ташқи кўриниши.

Хизмат кўрсатиш соҳасида сифатли кўрсаткичлар куйидагилар билан тавсифланади:

- сезиларлилик даражаси (кўриниши яхши маҳсулотлар, бино, ускуна ва бошқаларнинг ишлатилиши);
- нафислик (сарифшталлик, муддатига бажариш, ваъдани бажариш);
- ҳозиржавоблик;
- компетентлик;

— эмпатия — истеъмолчининг ташвишлари.

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

— сифат — бош стратегик устуңлик. Фараз қилинадики, бошқа мақсадлар сари ҳарақат 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. Аънанавий ва энг яхши усул бу ерда техник мураккаб маҳсулотларга кафолатли хизмат кўрсатишдир.

Барқарор рақобат устуңлигига 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 ўқшаш ғоялардан фойдаланишдан ҳимоя қилмайди. Шунинг учун барқарор рақобат устуңликлари кўпчилик ҳолларда анча самарали ва орда 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.

Табақалашинг стратегиясини муваффақиятли ишла-тиш учун куйидагилар зарур:

— ташкилий тузилмалар соҳасида — горизонтал ало-қаларни ривожлантириш ва бўлинмаларнинг ўзаро ҳам-корлиги; янги бозор имкониятларидан самарали фойда-ланиш учун структура эгилувчанлиги; ижод ва ташкилот-чиликни рағбатлантириш;

— назорат соҳасида ҳаракаатлар 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 йўнал-тирилган бўлиши керак. Табиийки, у ҳам маҳсулот сифа-ти билан қаттиқ боғлиқ бўлиши керак.

**Масалан:** Автомобиллар учун химиявий тозалаш.

Автомобилларни таъмирловчи ва уларга хизмат кўрса-тувчи «Автогарант» корхонаси Москвада жойлашган ва ушбу бизнес соҳаси учун одатий бўлган хизмат турлари-ни кўрсатади. Агар мижоз автомобилни янгидан қайта бўяб беришни сўраб келса, демак у автомобилни маъ-лум маънода янгилашни хоҳлаган. Дифференциация стра-тегияси 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. Автомо-билнинг ичи кўллаб газламали қолнамалардан ташкил толган. Газламаларни янгилашнинг машхур технология-си — химиявий тозалашдир. Автомобиллар учун химиявий тозалаш — янги хизмат тури шундай пайдо бўлди.

#### 4. Янги товарларни ёйиш стратегияси

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

ишнинг кўллаб мисоллари мавжуд — кўпайтириш техни-каси, хусусий компьютерлар, видеокамера ва бошқалар.

Янги маҳсулотни ёйиш таваккалчилик билан боғлиқ ва ўтказилган тадқиқотлардан компаниялар барча ҳолат-ларнинг ярмидагина муваффақиятга эришганлиги кўрина-ди. Бироқ статистика яна шуни кўрсатмоқдаки, биринчи ўтувчилар, маҳсулотни ёйиш стратегиясини муваффақият-ли амалга ошириш ҳисобига бозордаги катта улушни эгал-лаб олишмоқда. Ҳозирда маҳсулотни ёйиш бу ўртача кат-талиги 29 фоизга тенг бўлмоқда. Биринчи йўл бошловчи-лар 21 фоиз, бозор улуши даражасида ўрнашиб олишади, бозорга бир мунча кечикишлар билан келганлар эса 18 фо-изгина холос. Шундай қилиб, янги товарларни ёйиш стра-тегияси етарли даражада катта таваккалчилик билан боғ-лиқ, лекин муваффақият натижасидаги ютуқ ҳам катта.

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

Янги товарларни ёйиш стратегиясида, асосий фаоли-ят йўналиши товар қиймагини ҳосил қилиш занжирининг барча элементларини қамраб олади.

**Масалан:** «Торей Корпорэйшн» компаниясида син-тетик газламалар ишлаб чиқаришнинг биринчи имкони-ятлари 50-йилларнинг бошида Японияда пайдо бўлди. Саноат ва халқаро савдо вазирилиги, иккинчи жаҳон уру-ши даврида пайдо бўлган синтетик газламалар ишлаб чиқариш технологияси йўлини таққиланишини маъкул тоғди. Ишлаб чиқариш фақат иккита — «Торэй» ва «Ку-рару» 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 бозорига 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 худудлар, бундан ташқари мавжуд географик худудларда янги сегментларни қамраб олиш мазмунида ҳам.

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

## 6. Адаптив кооперация стратегияси

Тасаввур қилайликки, бозорда иккита компания ус-тунлик қилмоқда. Агар бу компаниялар бозорда баҳолар сиёсатини мувофиқлаштириш тўғрисида шартнома қабул қилинса, унда бозорнинг монополашуви муаммоси вужудга келади. Иккала компания ҳам ўз маҳсулотларини анча юқори баҳоларда сотиш имкониятини кўлга киритишади. Кўплаб мамлакатларда бундай аниқ келишувчилик таққиланган. 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 самардорлик даражасини ушлаб туролса бундай стратегияни амалга ошириш мумкин. Агар бир фирманинг самардорлик 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 йўналиради. Стратегик альянслар тўғрисида кўплаб мисоллар келтириш мумкин. 1997 йили бешта йirik авиакомпаниялар — Германиянинг «Люфтганза», Скандинавиянинг «SAS», Канаданинг «Эйр Канада», Американинг «Юнайтед эйрлайнс» ва Таиланднинг «Таи эйрлайнс», «Звёздный союз» стратегик альянсини тузишди. Унинг аъзоларининг умумий айланма маблаг 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, учин жадвалларини тузишда ҳамкорлик қилишади. Молия соҳасида ҳам кўплаб альянслар бор. Автомобиль санюатида «Ford» компанияси «Mazda» компанияси билан ҳамкор-

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

Стратегик альянслар тузишнинг асосий сабаблари куйидагилардан иборат:

- глобал бозорларга чиқиш;
- лойиҳа ва технологик харажатларни камайтириш;
- рақобат таҳдидларини оғоҳланттириш;
- инновация ва янги маҳсулотлар ёйилишини тезлаштириш;
- технология ва бозорлар интеграциясига эришиш;
- дунё даражасидаги қобилиятларни яратиш;
- глобал стандартларни ўрнатиш;
- бозор тўсиқлари ва худудий 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 яқинлашганда вужудга келади. Бунда барча яқинлашув шаклиларининг тўлиқ қўшилиши амалга оширилмагунга қадар стратегик альянсга тегишли бўлади.

Функционал келишувлар куйидагиларни 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

кенташи 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 сўёсанни олиб боради. Масалан, «Мюнхен-Рер» қайта суғурта компанияси ва «Альянс» суғурта компанияси бир бирининг 25 фоиздан устас 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 гал қўшма корхоналар тузиш тўғрисида кетганда альянслар тузиш стратегияси компания стратегиясига тааллуқли бўлади.

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

1996 йилнинг июлида «Rassard 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 «Rassard Bell»га бирлаштирилди. Бу куйидаги қадамларга олиб келди. Дастлаб, «NEC» «Rassard 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» — «Rassard» — «Bell» альянсининг тузилиши ҳисобига Америка хусусий компьютерлар бозорининг 15,1 фоизи ва жаҳон бозорининг 11,4 фоизи ушбу альянс томонидан назорат қилинади. Шу билан бирга альянсининг йиллик обороти 8 млрд. доллар агрофида 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 ўлчовлар 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 топганини 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 тақдослаб бўладими? Ҳагар, 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 фойдаланиш кўринишида намойиш 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 қолишидир.

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 қулаб тушиши мумкин. Бундан ташқари, агар бизнес четда жойлашган бўлса, унда компания кўп куч сарфлайди, кўп вақт ва ресурслар йўқотади.

Масалан, Delta SkyMiles.

Йирик авиакомпаниялар тез-тез учувчи йўловчилар учун махсус дастурлар таклиф этади. Шундай дастурлардан бири Delta авиакомпаниясининг Delta SkyMiles дастуридир. Ҳар бир учиб 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 училари учун, балки бу дастурнинг барча шериклари учун ҳамдир. Дастурга бизнеснинг бошқа турларида ишлаётган компаниялар — меҳмонхона хизмати, автомобильларни ижарага бериш, алоқа хизмати, банк хизматлари қўшилишди. Энди баллар нафақат училар учун ҳисобланади, балки ушбу компания автомобиллари ижарага олганлиги учун, меҳмонхонада яшаганлиги учун, телефонда кўнгироқ қилганлиги учун ва ҳаттоки кредит карточкалари орқали тўловларни амалга оширганлиги учун ҳамдир. Дастур Delta SkyMiles Credit Card махсус кредит карточкасини яратишни қўшади. Ушбу карточка

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

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

- шериклардан бирининг стратегик мақсадларининг ўзгариши;
- компаниялардан бирида корпоратив раҳбарликнинг ўзгариши;
- шерикнинг қобилияти ва имкониятларининг кутилгандан 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 акциялари ни 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. Табақаланиш стратегиясининг мазмуни нимадан иборат?
5. Маҳсулот сифати қандай асосий кўрсаткичлар билан тавсифланади?

6. Маҳсулотларни ривожлантиришнинг асосий йўналиши қандай?

7. Табақаланиш стратегиясини муваффақиятли харакатга 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, кўчирилиш ва сингил 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 кенгайтираётганигини 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 операцияларга 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 устуңлигига эришиш;

- инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш.

Масалан. Бизнеслар ўртасидаги фаолликни тақсимлаш. Учта бизнесга эга бўлган қорхона 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 йўла 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. Таҳмин қилинганки, ташкилий режалаштириш жиҳатидан

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

Ўз-ўзидан тўртга 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 «олдузча» 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 сигир» деб номланади.

Тармоқдаги кучсиз ҳолат — тез ўсувчи тармоқ. Бу ерда рақобат жангини ютишининг келажаги аниқ эмас. Бу бизнес бугунги кунда қам 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 ўлчами ёрдамида мос бўлган бизнес ҳажмини кўрсатиб, бизнес-портфель структурасини аниқ кўриш мумкин. Хулди шундай, «тармоқ, жозибадорлиги — тармоқдаги ҳолат» ва «тармоқнинг ҳаёт цикли — тармоқдаги ҳолат» матричасини қўллаб ҳаракат қилиши мумкин бўлади.

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

## 2. Кириб бориш стратегияси

Кириб бориш стратегияси — бу таркиб тошган тармоқда ҳолатни эгаллаш стратегиясидир. Маълум маънода, бу тармоққа кириш лўсиқларини енгитиш ва кейинчалик унда мустаҳкамланиб қолиш мақсадида босиб ўтиш стратегиясидир. Бу стратегия барча умумий стратегиялар ўтчимиди 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 қатъий имкониятлар бериллади. 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 тақдосланишига 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 бирортаси билан ёки ўз маҳсулотлари истеъмолчиларининг бири билан бирлаштириш ҳолатида вужудга келади.

Вертикал интеграция куйидаги устуликларга эга:

- ишлаб чиқариш жараёнларини келиштириш 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 жозибдорлиги юқори бўлса, етарли даражада фойдали биз-несга йўл топиш;

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

Шу билан бирга вертикал интеграция куйидаги кам-чиликларга ҳам эга:

- бизнесдаги қийинчиликнинг куйайиши натижасида қўшимча операция харажатлари ортади;

- интеграциялашган фирмаларнинг бозордаги баҳо-лар ўзгаришларига сезувчанлиги пасайиб, харажатлар устидан назоратнинг сусайиши, охир-охибатда рақобат-бардошликнинг камайиши юз беради;

- ички баҳо муаммоси туғилади;

- компаниянинг эгилувчанлиги камаяди.

Вертикал интеграция стратегиясининг кўлланилиши, компаниянинг сингиб кетиш ёки кўшилиш муаммосини келтириб чиқаради.

## 4. Кўшилиш ва сингиб кетиш

Замонавий бизнесда кўшилиш ва сингиб кетиш ўлчам-лари катта. Фақат 1994 йилнинг учинчи чорагида 5800 га шунга ўхшаш операциялар содир этилган, уларда АҚШ штаб-квартирасидан ҳеч бўлмаганда битта компания қат-нашган. АҚШдаги кўшилишларнинг аксарият кўтчилиги компания бозор қийматининг ошишига йўналтирилган эди. Гап молиявий синергия — ҳар бир кўшилаётган А ва В компанияларнинг қиймат микдорларининг янги компа-ния қийматидан камлиги тўғрисида кетаяпти. Бу самара тўғрота манбадан келиб чиқиши мумкин:

- операция харажатларининг ўлчам самараси ҳисоби-га камайиши;
- молиявий хавфларнинг камайиши;
- менежмент самардорлигининг ортиши;
- бозордаги ҳолатнинг яхшиланиши.

Кўшилиш учун стимул солиқ тўловлари потенциал имкониятларининг камайтирилиши ҳам бўлиши мумкин.

Диверсификация стратегиясининг қўлланилиши айрим ҳолларда қўшилиш йўли билан амалга оширилиши мумкин. Қўшилиш жараёни нафақат ишлаб чиқариш соҳасини қамраб олади. У молия соҳасида ҳам кенг ёйилган. Масалан, йирик Нидерландия молия гуруҳи 1991 йили «Национале Нидерланден» сугурта 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 хил фирмалар сингирилади;
- конгломератлар яратишга йўналтириш ёки ўзаро стратегик мақсадлар билан боғлиқ бўлмаган комбинациялар ишлатилади.

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

- бир компанияга акциядорларнинг розилиги билан бирлашиш. Бу ҳолатда қўшиб олувчи компания қўшилаётган компаниянинг барча актив ва пассивларини ўзига олади. Шу билан бирга қўшиб олинаётган компания фаолиятини тутади;
- синдирилаётган компаниянинг бозордаги акция ва қимматбаҳо қорозларини 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 бунга 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 алмаштирмаслигининг бошқа сабабига эга бўлиши мумкин. Шу ҳолдагина бошқа компания менежментлари томонидан қўтилган 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, солиш тугунлари ёки интеллектуал мулклар кўринишида киритади.

Қўпчилик 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 тутагиш;
- қўшма корхонанинг ташкилий структурасини тузиш;
- ҳуқуқларни четаралаш ва автономлик (муваққатлик) ташкил этиш.

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

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

- ҳокимият, 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 ярагувчи компания томонидан қўшимча «доза»даги назорат ўрнатилиши мумкин;
- қатга бўлмаган мувофиқлаштирувчи команда орқали алоҳида-алоҳида назорат олиб борилиши мумкин.

Айрим ҳолларда устав капиталдаги улушларга қарамадан, 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 курсатиш 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 мамлакатигаги шароитларининг ҳамоҳанглигига боғлиқ бўлади.

Мисол. VA TECH гуруҳи стратегия. VA TECH — бу металлургия, энергетика ва агрофмўҳитни муҳофаза қилиш тизими учун технология ва ускуналар ишлаб чиқаришга ихтисослашган йirik 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 қариб, улар 7 та кичик гуруҳларга бўлинган.

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

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

VAI — VOEST ALPINE INDUSTRIALAGENBAU кичик гуруҳининг асосий йўналиши — металлургия заводалари куриш 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 маҳсул 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 чиқаришининг ортиши билан биргалликда ўсиши; — тенглаштирилган бизнес ва бизнес-портфелининг минтақавий тақсимоти асосида хавфни бошқариш.

Компаниянинг бизнес-портфели, бизнеснинг турли хил худудлари бўйича тақсимланади. Бизнес-портфелни тенглаштириш тахминан барча йўналишларда бир хил улушларда бўлиши баян боғлиқ. Бу турли хил тармоқларда иқтисодий жараёнлар барқарорлигини таъминлайди ва шу билан бирга технология ва хизмаг кўрсатишида тизим қарорлари яқинлашуви билан боғлиқ миждознинг истезмолга бўлган талабини таъминлайди. Худудий 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, кўшимча харажатлар (реклама ва бошқалар) кўшимча фойдага нисбатан юқори бўлиши мумкин.

4. Кагга 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 агрофлича ўрганилмаган;

Ноу-хауларнинг деярли ҳаммаси пагентлашган 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 тақомиллашади, деб ҳисобламайди ва уни харид қилишга шиканмайди;

Ишончли таъминловчиларни топиш зарур бўлади;

Илмий-тадқиқот ишлари катта маблағларни талаб этади;

Ушбу тармоқларда пастроқ харажатларга ёки маҳсулотлар табақалашувига йўналтирилган стратегиялар қўлайроқдир. 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 тақомиллаштириш;

— 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 имижига 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 қўйинчиликка дуч келиши мумкин:

• ўзининг тез ривожланишини бошқариш;

• фирма ютуқлардан бойдаланмоқчи 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 тақрорий харидор қилиш учун ўзларига муайян имтиёزلарни талаб қилади.

Рақобат ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишларни таъминлаш учун кўпроқ маблағ талаб қилади.

Ишлаб чиқариш қувватларини оширишда сезиларли муаммолар вужудга келади.

Инновация жараёни мураккаблашади ва кўп маблағ талаб қилади.

Халқаро рақобат кучаяди.

Тармоқда рақобат даражаси пасаяди.

Собиқ рақобатчилар бирлашади, етакчи фирмалар ўрнини йўқотиши мумкин.

Фирмалар ўзининг рақобатдаги ўрнини мустаҳкамлаш учун қуйидаги йўللар билан бориши мумкин:

— маҳсулот турларини камайитириш, ресурсларни энг юқори фойда келтирадиган маҳсулотга йўналтириш;

— ишлаб чиқариш жараёнини модернизация қилиш (бу тўртта афзалликни бериши мумкин: харажатлар паспроқ, маҳсулот сифати юқорироқ, маҳсулот турларини қўлайитириш, янги маҳсулотни яратиш ва уни бозорга чиқариш вақтини қисқартитириш);

- маҳсулот бирлигига харажатларни камайтириш;
- мавжуд харидорларга сотиш ҳажмини ошириш;
- солиқ рақобатчи — фирмаларни сотиб олиш;
- халқаро бозорга чиқиш.

Бу биринчидан, хорижий истеъмолчиларнинг товар талаби етарли бўлмаганда, иккинчидан, хорижий рақобатчилар заиф бўлганда, 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 куйидаги чора-тадбирлар тавсия этилади:

1. Ресурсларни ўсиб бораётган бозор сегментини яратишга ва ривожлантиришга йўналтириш.

2. Инновация асосида маҳсулот сифатини такомиллаштириш.

3. Харажатларни сезиларли даражада камайтириш.

Бундай тармоқда фаолият кўрсатаётган фирмаларда энг кўп учрайдиган хатолар куйидагилардан 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 биронга ҳам фирма сотишда етакчи ўринга эга эмас. Бундай тармоқларга автомобилларни таъминлаш, тез хизмат кўрсатадиган ресторон ва кафелар, меҳмонхоналар ва ҳоказоларни мисол сифатида келтириш мумкин.

Бу тармоқларда ишлаб чиқарувчиларнинг кўпчилигига куйидагилар сабаб бўлиши мумкин:

— тармоққа кириб келиш тўқинликлари жуда паст даражада;

— ишлаб чиқарилш миқёсида иқтисод йўқлиги;

— харидорларга кам миқдорда товар зарурлиги;

— товарни истеъмол қилиш географик жиҳатдан чегараланганлиги;

- маҳсулотга талаб капта бўлганлиги сабабли, уни қондириш учун фирмалар сони кўп бўлиш зарурияти борлиги;
- транспорт харажатларининг юқори бўлиши фирманинг иқтисодий доирасини чегаралаши;
- биронга 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 куйидаги рақобат стратегиялари тавсия қилинади:

— намунавий шароитларни яратиш ва улардан фойдаланиш;

— харажатлар пасайишини таъминлаш;

— вертикал интеграциядан фойдаланиб, харидорларга қулайлик яратиш;

— товарнинг бир турга иктисослашуви;

— харидор тилига иктисослашиш;

— фаолиятини чегаралаш, географик минтақага йўналтириш;

— фирмаларнинг халқаро бозорларга чиқиши учун.

Янги бозорларни қидириши, бошқа мамлакатлардаги табиий ресурсларга эришиши, ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириши йўлларини топиши керак.

Халқаро муносабатлар туртга асосий ўзига хос белгиларга эга:

1. Ишлаб чиқариш харажатлар даражасининг хилма-хиллиги.

2. Валюта курсларининг тебраниб туриши.

3. Давлатларнинг олиб бораётган иқтисодий сўёсатининг хилма-хиллиги.

4. Халқаро рақобатнинг ўзига хослиги.

Мамлакатларда ишлаб чиқариш харажатларининг хилма-хиллиги куйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

а) иш хақи даражасини фарқланиши;

б) меҳнат унумдорлигининг даражаси;

в) инфляция суръатлари;

г) солиқ ставкаси;

д) хом ашё ва электр энергияга кетган харажатлар;

е) давлатнинг иқтисодийга аралашиб даражаси.

Харажатларнинг умумий даражаси паст бўлса, мамлакатга хорижий сармоялар оқиб келади ва ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг қатга қисми экспорт қилинади.

Масалан, иш хақи даражаси пастроқ бўлган мамлакатлар (Тайван, Жанубий Корея, Мексика, Бразилия ва бошқалар)да меҳнат сигими 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 девальвация қилинса америкалик компанияларга хорижда филиалларини жойлаштириш ўз мазмунини йўқотади ва хорижий компанияларнинг АҚШда ўз филиалларини жойлаштиришга имкон беради.

Давлатлар ҳар хил чора-тадбирларни қўлаб 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 иқтисодийётни янги иш жойларини яратиш учун хорижий фирмаларга имтиёзларни ва қулайликларни яратади.

Халқаро рақобатнинг икки асосий турини ажратиш мумкин. Биринчи тури, бу кўп миллиатли бозордаги рақобат, бошқа миллий бозордаги рақобатга унчалик боғлиқ эмас. Бундай рақобат асосан чакана савдо, озиқ-овқат, ишлаб чиқариш, кийим-кечак, ҳаётни суғурга 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, соаг, нуха 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 фирмалар учун олтига 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 олинандиган роялтига тенг бўлади.)

2. Миллий ишлаб чиқаришни мустаҳкамлаб, маҳсулотларни хорижга чиқариш.

3. Кўп миллиатли 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 миллиатли ва оламшумул стратегияларнинг асосий фарқлари 17-жадвалда келтирилган.

17-жадвал  
**Кўп миллиатли ва оламшумул стратегияларнинг фарқи**

Соҳалар	Кўп миллиатли 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 миқёсда 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 битга 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 — ҳужалик 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:

— хизмаг 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 сийсий шароитлар натижасида кўрилаётган зиёидан ҳимоя қилиш имконини беради.

Иккинчи усул — чет мамлакатларда жойлашган фирма филиалларининг фаолиятини мувофиқлаштириш. Мамлакатларда, 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 (бирлаштирилган) ташкил этиш.

Улар қўшма илмий-тадқиқот ишларини олиб боради, технологиялар билан алмашиб туради. Айрим ҳолларда ишлаб чиқариш қувағатларидан фойдаланишда маҳсулотни сотишда ёрдам беради ва ҳоказолар.

Халқаро бозорларда туртга рақобатчилар тури мавжуд бўлади:

1. Оламшумул миқёсда етакчи ўринга эга бўлмақчи бўлган компаниялар.
2. Ўзининг етакчи ўрнини сақлаб қолмоқчи бўлган компаниялар.
3. Хорижий бозорларга чиқиш ва сотиш ҳажминини 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 рақобатчи 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 одадга жуда машхур 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 чоратadbirlарни вужудга келтирмаса (60% дан камроқ), фирма рақобатчининг бозор улушини қандайдир қисмини тортиб олмоқчи бўлади. Бунинг учун, унинг ўсиш суръатлари бозор ўсиши суръатларидан юқори бўлиши керак. Етакчи фирманинг ўсиш суръатлари бозор ўсиш суръатларидан паст бўлса, демак у ўзининг ўрнини йўқотгидан далолат беради.

2. Етакчи бўлишни хоҳлайдиган фирмаларга маълум қийинчиликларни туғдиради.

3. Ўзининг мавжуд бозор улушини, ўрини, рақобат устуворликларини ҳимоя қилишга тўғри келади.

Бу стратегия қуйидаги чора-тадбирларга таяниши мумкин:

— янги ва етакчи фирмаларнинг ўрнини эгалламоқчи бўлган фирмалар учун рақобат тўсиқлари даражасини кўтариш. Бунинг учун рекламага харажатларни кўпайтириш, хизмат кўрсатиш даражасини ошириш, илмий тадқиқот ишларини жадаллаштириш зарур;

— харидорлар, рақобатчилар, товарларга ўғиб кетишининг олдини олиш;

— маҳсулот турларини, харидорлар доирасини кенгайтириб, рақобатчиларга бош сегментларни қолдирмаслик;

— ўзининг товарларига оқилонга баҳони ўрнатиб, товарлар хилма-хиллигини сақлаб қолиш;

— янги ишлаб чиқариш қуваватларини яратиб, майда рақобатчиларнинг кўпайишига йўл қўймаслик;

— технологик тараққиётни ва харажатлар 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 рия қилади. Бу стратегияни қўлайдиган фирмаларнинг ўсиш суръатлари бозор ўсиш суръатларидан паст бўлмаслиги керак.

Етакчи фирмаларнинг изидан қадам босаётган фирмаларга нисбатан харакат 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 қўллаб 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 рия қилиш мумкин:

1) Бошқа ишни қўллаш стратегияси. Фирма етакчи фирмалар эътибор бермаган харидорларга ўзининг фаолиятини йўналтиради. Масалан, кичик шахарлар агрофидаги ҳаво йўллари йирик авиакомпанияларни унчалик қизиқтирмайди.

2) Мутахассис стратегияси. Харидорларга ноёб товарни тақлиф қилиб, миждозларга махсус хизмат кўрсатиб битта бозор сегментига фаолиятни йўналтириш. Мисол сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин: «Footbu's» (ёғоч учун бўёқ ва жиҳозларни), «Canada Dry» (тиник,

имбур ичимлик), «Liquid Paper Co» (хаголари бўяш учун восита), «Amegsan Tobasso» (ҳидлаш ва чайнаш тамакиси).

3) «Бизларга уларникидан яхшироқ» тамойилига асосланган стратегия — фокусланган. Табақаланишга асосланган товарларни энг яхши сифатини таъминлашга йўналтирилган стратегиялар.

4) «Итоатгүй из босувчи» стратегия. Фирмалар ўзининг ресурсларини ва ҳаракатларини бозор ўсишига эмас, балки фойдалилик даражасига кўпроқ қарагади.

5) Сотиб олиш ҳисобидан ўсиш стратегияси — заифроқ фирмалар билан бирлашиб, уларни сотиб олиб, рақобат устуворлигига, катгароқ бозор ўсишига эга бўлишга йўналтирилган стратегия. Масалан, АҚШда 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 катгароқ 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 давомийда аста-секин ўзига жалб қила олса.

Фирманинг рақобат ҳолати ёмонлашиб кетаётган бўлса, у қуйидаги стратегияларни қўллаши мумкин:

1. Доиравий зарба бериш стратегияси. Фирманинг молиявий шароити имкон берса, у ҳаражатларни пасайтириб, товарни табақалаштириб, маблағ ва иқтисодий ресурсларни ажратиб бир-иккита поғонага рақобат ўрнини кўтаришга ҳаракат қилади.

2. Ҳимоя қилиш ва мустаҳкамлаш 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 қуйидаги шароитларда мазмунга эгадир:

— тармоқ узоқ муддат нўхтай 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 такомиллаштишга 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 қуйидагича бўлиши мумкин:

— қарз ҳажми ҳаддан ташқари катта;

— сотиш ҳажмини ногўёри прогноллаштириш;

— ишлаб чиқариш қувватларидан оқилона фойдаланмаганлиги сабабидан ҳаражатларнинг ошиб кетиши;

— салбий натижа берган илмий-тадқиқот ишларининг, яъни ҳаражатларнинг юқорилиги;

— стратегиянинг тез-тез алмашиши;

— рақобат устуворлигини қўлдан бой бериш.

Муаммони ечиш учун қуйидаги ҳаракатларни қилиш мумкин:

— мавжуд стратегияни ўзгартириш;

— даромадларни ошириш учун чора-тадбирларни қўллаш;

— ҳаражатларни 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 етакчими? 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. Яқуний босқичда танланган стратегик ёндашиш тармоқдаги вазиятга фирманинг ҳолатига мослаштирилади (18-жадвал).

18-жадвал

Стратегияни вазиятга мослаштириш

Тармоқнинг тавсифномаси	Фирманинг тармоқдаги ўрни	Фирманинг ҳолатини тавсифлаётган 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 — табақаланиш — оқилона харажатлар — харажатларнинг фокуслалиниши

Тармоқнинг тавсифномаси	Фирманинг тармоқдаги ўрни	Фирманинг ҳолатини тавсифлаётган омиллар	Бозор улуши ва сармоя имконлари	Стратегик имкониятлар
Катта бўлмаган рақобатчилар гуруҳини бирилаштирадиган	Етакчи	Ички — фирманинг мавжуд ўрни — кучли ва заиф таъмонлари — имкон ва хавф-хатарлар — харажатлар даражаси — рақобат кучи — стратегик нагизлар ва муаммолар	Қисқариш — заиф фаолиятдан воз кечиш — асосий бозорни хийма қилиш — реинвестицияни камайтириш — жорий пул маблағларини қўлайтириш — партизанча кураш — олдини олиш учун зарба бериш	Зарба бериш ташаббуслари — рақобат кучи — рақобатчи қўбиланти — тамойиллар — партизанча кураш — олдини олиш учун зарба бериш
Етукли даражаси	Етакчи бўлишни хоҳлайдиган		Хагларни тузатиш	Ҳийма қилиш ташаббуслари — мустаҳкамлаш — экспортли — кўп миллилаги — оламшумул
Эскириб бораётган	Ўринбосар		Чиқиб кетиш — сотиш-ёпиш	Вертикал интеграция — орқага — олдинга
Фрагментлаш	Заиф тармоқдан чиқиб четлашган номзод			
Оламшумул	Аниқ стратегияга эга, машҳур номга эга бўлган			

## Назорат савоълари

1. Янги тармоқлар учун қандай рақобат стратегияси мавжуд?
2. Етилиш босқичидаги тармоқлар учун қандай рақобат стратегияси бўлиши мумкин?
3. Турғунлик ва тушқунликка 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 тушунасиз?
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 хараёнлардан хабардор бўлади.

Раҳбарият қатга тажрибага эга бўлади. Менежерлар фирманинг узоқ муддатли манфаатлари ҳақида кўпроқ ўйлайди. Бундай шароитда фирманинг асосий рақобат устуворлигини аниқлаш енгилроқ бўлади. Янги соҳаларни вужудга келтириш, ихтисослик даражаси юқорироқ бўлади.

Тор ихтисосланишнинг асосий камчилиги «ҳамма тумхумларни бир саватчада сақлаш» бўлиб, тармоқ инқирозга дуч келса, ўсиш ва фойда олиш имкони жуда ҳам пасайиб кетади. Бошқа соҳалардаги инновациялар фирма ҳолатини кескин ёмонлаштириб бориши мумкин. Шу сабабли, диверсификациялашиш 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	
Заиф	Кучли
Бир соҳадаги концентрация стратегиясини товар обороти-ни 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	
Етилиш	
Стратегик имкониятлар	
Бир соҳада концентрациялаш стратегиясини товар обороти-ни ошириш учун қайта кўриб чиқиш	Халқаро экспансия (четарадан 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	
Етилиш	

Диверсификация ҳаракатида тўртта вазият вужудга келиши мумкин.

1) Рақобат ҳолати кучли ва бозор ўсиш суръатлари юксак бўлса, фирма учун энг яхшиси ягона бизнестга фаолият ва ресурсларни концентратсиялашни давом эттиришидир. 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. У ушбу тармоқнинг бошқа тармоқ фирмалари билан бирлашиши керак. Фирма етарли даражада маблағларга эга бўлса, у учун вертикал интеграция мазмунга эга. Фирманинг яна бир ривожланиш йўли янги тармоқларга диверсификация қилиш. Ушбу йўлларнинг биттаси ҳам ижобий натижага олиб келмаса фирма ёпилишга мажбур бўлади.

3) Рақобат ҳолати заиф ва ўсиш суръатлари паст бўлса, фирма қуйдаги имкониятлардан биттасини танлаши керак.

1. Бир соҳада концентратсия 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 ортқича маблағларни фойдаланроқ жойлаштириши учун диверсификация қилишлари керак. Бу фирмалар асосий фаолиятига сармояларни камайтириб янги тармоқларга маблағларни йўналтиришлари зарур.

2. Диверсификациялашда асосий мақсадлардан бири акционерлар учун қиймаг 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. Натижанда 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 урта 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 даромадлик даражасини ошириш имкониятларининг мавжудлиги.

Диверсификация қилиш ушбу урта мезонга жавоб берса, унда акционерлар учун қиймаг 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 мустаҳкамлашига боғлиқ. Компаниянинг диверсификация қилиш нияти бўлса, у қандай тармоқларга яқин ва яқин бўлмаган, аниқлаш керак. Диверсификация қилинганидан кейин рақбарият вужудга келган янги имкониятлардан самарали фойдаланишнинг олтига асосий стратегиясини ажратиш мумкин:

1. Янги тармоқларга кириб келиш стратегияси.

2. Яқин тармоқларга кириб келиш стратегияси.

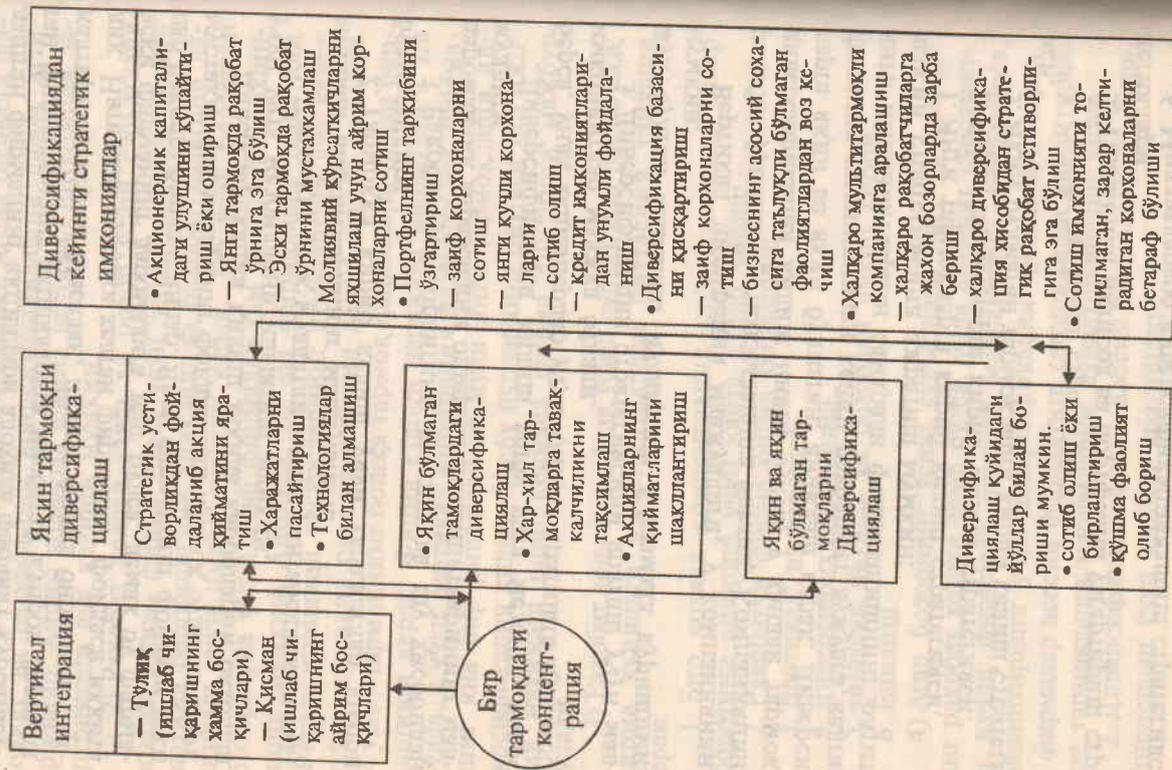
3. Яқин бўлмаган тармоқларга кириб келиш стратегияси.

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 мустахкамлаш учун олиб борилаётган стратегияга тааллуқли.

4. Тармоққа кириб келиш жараёни қуйидаги уч шаклдан бирининг кўринишида бўлиши мумкин.

1. Зўравонлик билан бошқа фирмани ўзига қарам қилиб олиш.
  2. Янги компанияни тузиш.
  3. Қўшма қорхонани ташкил этиш.
- Биринчи усул, мақсадли бозорга эришиш учун жуда тез имкон ярадади. Ундан ташқари биринчи усул, тармоққа кириш учун қуйидаги 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 қуйидаги 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 кўрсатяпти 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 тўқинликларни 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 ортирилган тажрибани ва маҳоратни бир фирмадан 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. Сотиш 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 қўлайдиган 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 мустаҳкамлаш учун, янги тармоқларда фирмаларни сотиб олиш. (Масалан, кабелли телевидение канали ўзининг дастурини трансляция қилиш учун спорт командасини ёки кинокомпанияни сотиб олади.)

«Johnson and Johnson» фирмаси кўп йиллар мобайнида ушбу стратегияни муваффақиятли қўллайди. У қуйидаги

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 ўхшаш маркетинг усулларидан фойдаланиш мумкин. (Масалан, Сурапта олиш асбобларини ишлаб чиқарувчи «Сапон» фирмаси энгиллик билан, фото нусха чиқариш билан бизнестга кириб келди. Маиший электр техникани ишлаб чиқарувчи «Panasonic» фирмасининг маркази, микро-тўлқинли плиталарни ишлаб чиқаришга ўтди.)

2. Ишлаб чиқариш тажрибасини илмий тадқиқот натижаларини бошқариш усулларини янги фирмага ўтказиш мумкин. Бу харажатларни анча пасайтириш имкониятини беради. Харажатлар пасайишининг бир қисми, ишлаб чиқариш миқёси ҳисобидан, бошқа қисми ўз фаолиятини бирлаштириш ҳисобидан вужудга келади.

3. Ишлаб чиқариш жараёнлари ўхшаш усулда ташкил қилинган фирмалар, бошқариш тажрибасини бир тармоқдан бошқа тармоққа ўтказиш мумкин. (Масалан, «Ford» компанияси автомобил бизнесида ортирилган 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 танлашни 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 оқилona миқдорда сармоя талаб қилиш.

3. Ишлаб чиқаришнинг ўсиш потенциалга 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 ҳолатга эга бўлган, тез ижобий молиявий натижаларни олиб кела оладиган фирмаларни излайдилар. Бу компаниялар қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Баҳоси бозор нархига нисбатан пастроқ компаниялар (кейинчалик бу фирмаларни юқори нархда сотиш мумкин).

2. Молиявий қийинчиликларга дуч келган компаниялар (Уларни келишилган нархда сотиб олиш мумкин. Кейинчалик уларнинг фаолияти асосий фирма маблағи ҳисобидан қайта ташкил этилади.)

3. Ўсиш учун катта потенциалга эга бўлган, лекин сармоя қилиш қобилияти чегараланган компаниялар.

Яқин бўлмаган тармоқларга диверсификация қилиш қуйидаги афзалликка эга:

— таваккаллик жуда кенг миқёсда тақсимлангани,

— 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 рақбарият 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 шартларда энг юқори баҳода сотиш.

4) Молиявий ресурсларни ноаниқ молиявий истикболга 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 рақбариятга эга бўлиши керак. Ҳаётда бу стратегияни муваффақиятли қўллаган фирмалар жуда ҳам кам.

Ҳаёт ўзи шундайки, — режа ва ҳақиқат доимий бир-бирига мос келавермайди, 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 кўринган 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 интиломоқ зарур.

Харидорга ушбу корхона кўпроқ фойда келтирса, демак у сотувчи учун қулайроқ баҳони тулашга 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, рақбарият бу жараёни ўзгартирмоқчи (яхшилаш) бўлади. Молиявий кўрсаткичларнинг пасайиб боришининг сабаблари қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Битта ёки бир неча корхоналар зарар билан ишлайди.

2. Корхоналар сони номутаносибдир.

3. Тармоқда номабдул вазият вужудга келиши.

4. Корхоналарнинг қарз олиш даражасини юксаклиги.

5. Фирма корхона сотиб олишда хаго қилиши ва ҳозолар.

Тикланиш стратегиясини раҳбарият шунда қўлайдики, қачонки у зарар келтирадиган корхоналарни йўқотмасдан фойда келтирадиган корхоналарга айлантirmoқчи бўлади. Бу стратегия фирма эъгиборини ресурсларнинг умумий кўрсаткичларини пасайтирадиган корхоналарга йўналтиради.

Бу стратегия ҳозирги пайтда зарар келтирадиган келажак йўқ корхоналарга нисбатан қўлланилади.

Иқтисод стратегияси диверсификация қилиш миқдосини ва корхоналар сонини қисқартиришга йўналтирилгандир. Ушбу стратегияни раҳбарият қуйидаги ҳолатларда қўлайди:

— корпорация ҳалдан 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 камайтириш ва уларни кенгайтириш 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 қўплиги аниқланганда.

2. Битта ёки бир неча асосий фаолият турлари сезиларли қийинчиликларга дуч келганда.

3. Компаниянинг янги раҳбарияти фирманинг стратегик сиёсатини тубдан ўзгартирmoқчи 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 кўрсатmoқчи бўлади.

5. Корпорация қандайдир жуда катта аҳамиятга эга корхонани сотиб олиш учун бир неча унчалик катта аҳамиятга эга бўлмаган корхоналарни сотиб маблағ жамгарmoқчи 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. Сотилш ва корхонани ёпиш стратегиясини қандай тушунаси?

6. Тикланиш ва таркибий ўзгариш стратегияси қачон қўлланилади?

### 5.3. СТРАТЕГИК РЕЖАНИ АМАЛГА ОШИРИШНИ БОШҚАРИШ ВА НАЗОРАТ ҚИЛИШ

Стратегик режани аниқ амалга ошириш ўзига яраша муҳимликка эга бўлиб менежмент назариясидаги қуйидаги тушунчалар билан узвий боғлангандир: тактика ва сиёсат, мақсадли бошқарув мўлжали ва ҳодалари. Тактика: «Стратегия» сўзини ўзи иккинчи тушунча.

«Тактика» — стратегия сўзининг борлигини талқин қилади. Агар биринчиси узоқ муддатли режалаштириш ноясини, акс эгтурса, иккинчиси узоқ муддатли режани

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 маълумияти 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 қўлланिलाди.

Масалан: кўшлаб 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 қондасидир. Ташкилот раҳбарияти қондани шундай ҳолатлар учун яратадиги, 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, ишта аниқ вақтида келиш ва кетиш қондаси ҳамма ишлаб чиқариш ва жамият йўналишидаги ташкилотлар бажарилиши шарт қондалар ҳисобланади.

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

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 катгароқ 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 бўлинулларини 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 кўмитаси ва касоба бирлашмалари раҳбарияти) туради.

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

Стратегия каби фирма сиёсати ҳам раҳбарият томонидан ташкил этилади ва амалга оширилади. Бу ерда сиёсатнинг ҳаракат турини танлашда ва қарор қабул қилишдаги умумий раҳбарлик деса бўлади. Сиёсат менежменти қўйилган мақсадларга эришиш учун қандай йўналишда ҳаракат қилишини аниқлайди. Мўлжални ва қўйилган масалалар ечимини аниқлаш усулларидан фойдаланади.

Фирмадаги бошқарувнинг энг яхши усули — бу кадрлар сиёсатини ишлаб чиқишдир. Кадрлар бошқарувидаги

## 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 чиқиши 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 операциял фаолияти соҳасидаги функционал стратегиялари (таъминот, ишлаб чиқариш, сақлаш) қуйидаги қарорларни ўз ичига олади:

- ишлаб чиқариш тизимини тузиш ёки модификациялаш;
- инвестиция ва операциял 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 режа 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, буғунги 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 ри-вожлантириш, ойлик маошни ўрнатиш, ходимларни ба-ҳолаш, 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 структура-сини шакллантириш ҳисобланади. Классик ташкилий структуралар — функционал ва дивизионалдир.

Функционал структура — функционал топшириқлар-нинг структуравий ажратилишига асосланади. Дивизионал структура асосида аксинча бизнеснинг структуравий бир-лигини ажратиш ётади. Бунга, узоқ худудларда жойлаш-ган, мустақил равишда функцияларининг асосий қисмини амалга ошириши керак бўлган тузилмалар мисол бўлиб хизмат қилади. Ҳақиқатда корхоналар дивизионал структу-ра тузилмаси принципида, бизнеснинг стратегик бирлиги-ни ажратиб қуриш кўринишида шакллантирилади. Кўпчи-лик ҳолларда функционал ва дивизионал структураларни бирлаштириш мақсадга мувофиқдир. Бу ҳолатда матрица структураси вужудга келади. Функционал бўлинмалар ўрга-сидаги бевосита ҳамкорлик матрица структурасига нисба-тан анча мураккаб бўлиши мумкин. Бу ҳолатда ҳисобли структуралар вужудга келади. Бизнеснинг ўсиб келаётган қийинчиликлари, глобал рақобат ва шароитнинг тез ўзга-риши, компанияни ташкилий фаолиятнинг бутунлай янги шаклини излашга мажбур қилади. Виртуал ташкил этиш — бу шундай мисолларнинг бири.

Унинг асосида беқарор ташкилот эмас балки, лойи-ҳани максимал самарали рўёбга чиқариш мақсадида, мак-симал қисқа муддатларда ҳаракат қилиш ётибди. Бу маса-лани ҳал қилиш учун, ушбу корхона ходимларидан иборат бўлган вақтинчалик жамоа тузилади. Унда бошқа ташки-лотлар ёки шунчаки мустақил хизматчилар ишгирок этиш-лари 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 кўлдан-кўл 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 операциялар жараён куйидаги белгиларга эга бўлган виртуал шаклни ола бошлайди:

- виртуал масалалар ва виртуал иш жараёни;
- виртуал командалар;
- виртуал коммуникациялар;
- виртуал билимлар.

Виртуал иш жараёни шунини билдирадики, жараён қандайдир ташкилот ёки ташкилотлар гуруҳи агрофида эмас балки, ҳал қилинадиган масалалар агрофида. 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 шунини 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 бунини 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 гапириб 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 ўзаришсиз 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 — қутилмаган ҳолатлар назорати. Ҳодисаларнинг келгусидаги ривожланиши тўғрисидаги таклифлар тузилмасида муаммолар бўлиши мумкин, улар шунга олиб келадики, шароит кескин ўзгаради ва стратегияни амалда қўллашда қийинчиликлар туғдириши ёки ноҳуш ҳолатларга олиб келиши мумкин. Бунга қутилмаган 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 тadbик 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;
- жадав.

Бундан ташқари назорат муваффақиятнинг асосий омилларига жамланган бўлиши керак. Маҳсулот сифатининг яхшиланиши, бозор улушининг ўсиши, акция қўймагининг 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 интилмоқда. — 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 таби. 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 интилмоқда / Президент И.Каримовнинг Биринчи қаҳриқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг XIV сессиясидаги маърузаси. 1999 йил 14 апрель. — Тошкент: «Ўзбекистон», 1999 й.
10. *Абдуллаев К., Шоазамий Ш.* Қимматли қозғалар / Ўқув қўлланма. — Тошкент: «Меҳнат», 1997 й.
11. Бизнес и менедж. — М., 1992 й.
12. *Баурмен 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.: «Грида-лtd», 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. *Ўлдошев 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. *Ладапов И.Д.* Практический менеджмент. Ч.1-2. — М., 1992 й.
36. Менеджмент / Учебник для вузов // Под ред. Максимова 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.* Менеджмент асослари / Ўқув қўлланма. — Тошкент, 1998 й.
39. Менеджмент ва бизнес асослари. — Тошкент: «Мехнат», 1997 й.
40. Менеджмент организации. — М.: Инфра-М., 1997 й.
41. Персонал / Словарь-справочник. — М., 1994 й.
42. Персонална бошқариш / Ўқув қўлланма // Муаллифлар жамоаси: К.Абдураҳмонов 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. *Руманисовой 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 тахририяти», 1991 й.
48. *Уткин Э.А.* Риск-менеджмент. — М.: Изд-во ЭК-МОС, 1998 й.
49. *Шамхалов Ф.И.* Американский менеджмент: теория и практика. — М., 1993 й.
50. *Якокса Л.* Карьера менеджера. — М., 1995 й.

## МУНДАРИЖА

КИРИШ .....	3
I боб. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТНИНГ МО- ХИЯТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА СТРАТЕГИК РЕЖА- ЛАШТИРИШ .....	6
1.1. Ўзбекистон Республикасининг иқтисодий ислохотлар стратегияси ва уни шаклланиш меха- низми .....	6
1.2. Стратегик менежментнинг асосий вазифа- лари .....	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 куч- сиз томонларини баҳолаш .....	52
2.5. Стратегик қойда ва қарорлар .....	59
2.6. Мақсадли менежмент тушунчаси ва тав- сифи .....	70
III боб. ТАРМОҚДАГИ (БИЗНЕС ВА СТРА- ТЕГИЯ) РАҚОБАТНИНГ ТАҲЛИЛИ ВА СТРА- ТЕГИК РАҚОБАТ .....	78
3.1. Тармоқдаги вазият ва рақобатнинг таҳлили .....	78
3.2. Стратегия ва рақобатли устуворлик .....	90
3.3. Рақобатли кучлар ва улар таркибидаги ўзга- ришларнинг сабаблари .....	102

IV боб. БИЗНЕС ВА КОМПАНИЯ СТРАТЕ- ГИЯСИ .....	118
4.1. Бизнес стратегияси .....	118
4.2. Компания стратегияси .....	133
V боб. МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИ .....	144
5.1. Маркетинг стратегиясини вазиятга мос- лаштириш .....	144
5.2. Корпорацияларнинг табақалашган стра- тегияси .....	158
5.3. Стратегик режани амалга оширишни бош- қариш 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 кўланма)

Масъул муҳаррир **С. БОЙМУРОДОВ**

2003 йил 24 сентябрда босишга рухсат этилди.  
Ҳажми 11,5 б.т. Бичими 84×108 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>.  
Адади 2000 нусха. Буюртма № 155.



«Иқтисодий ва ҳуқуқ дунёси» наشريёт уйи.  
Тошкент ш., Махтумқули кўч., 1.

«**KO'NI NUR**» босмахонаси, Тошкент ш., Муқддий к., 178.