

U.A. Muxammadiyev

Strategik menejment

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

U.A. Muxammadiyev

Strategik menejment

**5340200 «Menejment» ta'lim yo'nalishi
talabalari uchun darslik**

U.A. Muxammadiyev «Strategik menejment». Darslik. Toshkent.
2020.

Taqrizchilar:

Iqtisod fanlari doktori, professor Djabriyev A.N. (SamDAQI)

Iqtisod fanlari nomzodi, professor Mamanazarov O (TAQI)

MUNDARIJA

KIRISH	
I-bob. Strategik boshqaruv to‘g‘risida umumiy ma’lumotlar.....	
1.1. Strategik boshqaruvning vazifalari.....	
1.1.1. Kompaniyaning strategik ko‘rinishini (tasavvurini) va missiyasini yaratish.....	
1.1.2. Maqsadlarni aniqlash.....	
1.1.3. Strategiyani yaratish.....	
1.1.4. Strategiyani amalga oshirish.....	
1.2. Boshqaruvga “strategik yondashuv”ning ijobiy tomonlari.....	
Tayanch atamalar.....	
Test savollari.....	
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	
II-bob. Strategik rejani yaratishning muammolari: strategik tasavvurni va missiyani takomillashtirish, maqsadlarni aniqlash, strategiyani yaratish.	
2.1. Strategik tasavvurni va missiyani takomillashtirish: birinchi strategik vazifa.....	
2.1.1. Biznesni aniqlash va tasvirlash.....	
2.2. Maqsadlarni aniqlash: ikkinchi strategik vazifa.....	
2.3. Strategiyani yaratish: uchinchi strategik vazifa.....	
2.3.1. Strategiyani yaratish ierarxiyasi.....	
2.3.2. Korporativ strategiya.....	
2.3.3. Biznes strategiya.....	
2.3.4. Funktsional strategiya.....	
2.3.5. Operativ strategiya.....	
2.3.6. Strategiyani shakllantirishda kuchlarni birlashtirish.....	
2.4. Kompaniya strategiyasini belgilovchi omillar.....	
2.4.1. Ijtimoiy, siyosiy, huquqiy va insoniy omillar.....	
2.4.2. Kompaniya tarmog‘ining jozibadorligi va raqobat shartlari.....	
2.4.3. Tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlari va raqobatbardoshligi.....	
2.4.4. SHaxsiy obro‘talablik (ambitsiya), biznes falsafasi va rahbarlarning etik prinsiplari.....	
2.4.5. Kompaniyaning insoniy va madaniy qadriyatlarining strategiyaga ta’siri.....	
2.5. Strategiyani etika bilan bog‘liqligi.....	
2.5.1. Strategiyani samaradorlik tekshiruvi.....	
2.6. Strategiyani shakllantirishga yondashuvlar.....	
Tayanch vaziyatlar.....	
Test savollari.....	
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	
III-bob. Tarmoqdagi raqobat vaziyatini tahlil etish.....	
3.1. Tarmoqning asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlari qanaqa?.....	
3.2. Raqobat xarakteri va har-bir raqobat kuchi intensivligi qanday?.....	
3.3. Atrof-muhitning va biznesning raqobat strukturasini o‘zgarishiga nima sabab bo‘ladi?.....	

3.4.	Qaysi kompaniyalar kuchli yoki kuchsiz raqobat mavqeiga ega bo'ladilar?.....
3.5.	Raqobatchilardan qanaqa strategik xarakatlarni kutish mumkin?.....
3.6.	Raqobat muvaffaqiyatining asosiy omillari qaysilar?.....
3.7.	Tarmoq jozibadorligi va o'rtachadan yuqoriroq foyda olish kelajagi qanday?.....
3.8.	Tarmoqdagi raqobat vaziyatini tahlil etishning asosiy bosqichlari.....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
IV-bob.	Kompaniya vaziyatini tahlil etish.....
4.1.	Mavjud strategiya Qanchalik samarador?.....
4.2.	Kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari, imkoniyatlari va xavf-xatari qanday?.....
4.3.	Kompaniya narxlar va xarajatlar bo'yicha raqobatbardoshmi?.....
4.4.	Kompaniyaning raqobat mavqei qanchalik kuchli?.....
4.5.	Kompaniya qanaqa strategik muammolarga to'qnash keladi?.....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
V-bob.	Strategiya va raqobatbardoshlik.....
5.1.	Asosiy raqobatli strategiyalar.....
5.2.	Xarajatlarning biznes strukturasi omillari.....
5.3.	Xarajatlarning boshqaruv omillari.....
5.3.1.	Differensiyalash va individuallashtirish strategiyasi.....
5.4.	Raqobatbardoshlikni saqlash uchun hujumkor strategiyasidan foydalanish.....
5.4.1.	Raqobatchining kuchli tomonlarini engish.....
5.4.2.	Raqobatchining kuchsiz tomonlariga hujum.....
5.4.3.	Bir vaqtda ko'p yo'nalishlarda hujum qilish.....
5.4.4.	Aylanma manevrlar.....
5.4.5.	«Partizanlik» hujumlari.....
5.4.6.	Preventiv xarakatlar.....
5.4.7.	Hujum qilish ob'ektini tanlash.....
5.5.	Raqobat ustunligini saqlash uchun himoya strategiyalaridan foydalanish.
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
VI-bob.	Strategiya va kompaniya vaziyatini muvofiqlash.....
6.1.	Yangi paydo bo'layotgan tarmoqlardagi raqobatli strategiyalar.....
6.2.	Etuk tarmoqlardagi raqobatli strategiyalar.....
6.2.1.	Strategik qopqonlar.....
6.3.	Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlardagi strategiya.....
6.4.	Tarqoqlashgan tarmoqlardagi raqobat.....

6.5.	Xalqaro bozorlardagi raqobatli strategiyalar.....
6.5.1.	Ko'p millatli va global raqobatlar.....
6.5.2.	Xalqaro strategiyalarning namunalari.....
6.5.3.	Ko'p millatli yoki global strategiyalarga amal qilish kerakmi?.....
6.5.4.	Strategik alyanslar.....
6.5.5.	Strategik niyatlar, foyda «qo'riqxonalar» va almashlab moliyalash.....
6.6.	Tarmoq etakchilari uchun strategiyalar.....
6.7.	Ta'qib etuvchi kompaniyalar uchun strategiyalar.....
6.8.	Zaif bizneslar uchun strategiyalar.....
6.8.1.	To'liq yangilanish strategiyasi.....
6.8.2.	Strategiyani qayta kurib chiqish.....
6.9.	Muvaffaqiyatli strategiyani yaratishning prinsiplari.....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
VII-bob.	Diversifikatsiyalash strategiyalari.....
7.1.	Konsentratsiyadan diversifikatsiyaga o'tish.....
7.1.1.	Birlik biznesning jozibadorligi va xavf-xatari.....
7.1.2.	Diversifikatsiyalashmagan kompaniyaning vaziyatga mos alternativ strategiyalari.....
7.2.	Diversifikatsiyalash strategiyalari.....
7.2.1.	YAngi biznesga kirish strategiyasi.....
7.3.	Turdosh diversifikatsiya strategiyalari.....
7.3.1.	Strategik muvofiqlik, masshtab samarasi va raqobatbardoshlik.....
7.4.	Noturdosh diversifikatsiya strategiyalari.....
7.4.1.	Noturdosh diversifikatsiyaning ijobiy va salbiy tomonlari.....
7.5.	Qisqartirish va voz kechish strategiyalari.....
7.6.	Korporatsiya strategiyasini qayta ko'rish yoki qisqartirish va buyurtma portfelini qayta restrukturizatsiya qilish.....
7.7.	Xalqaro diversifikatsiya strategiyalari.....
7.7.1.	Diversifikatsiyalashgan ko'p millatli korporatsiyalarning raqobat ustunligining manbalari.....
7.8.	Diversifikatsiya strategiyalarining kombinatsiyalari.....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
VIII -bob.	Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarni strategik tahlil etish.....
8.1.	Jarayoniy korporativ strategiyani aniqlash.....
8.2.	Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning buyurtma portfellarini matritsali baholash usullari.....
8.2.1.	O'sish-ulushi matritsasining kuchli va kuchsiz tomonlari.....
8.3.	Tarmoq jozibadorligi – korxonaning kuchli tomonlari matritsasi.....
8.4.	Hayotiy sikl matritsasi.....
8.5.	Matritsa tipini tanlash.....
8.6.	Tarmoqning jozibadorligini taqqoslash.....

8.7.	Biznes – birliklarining kuchli tomonlarini taqqoslash.....
8.8.	Biznes birliklar faoliyati natijalarini taqqoslash.....
8.9.	Strategik muvofiqlik tahlili.....
8.10.	Biznes birliklarni investitsiya yo‘nalishlari bo‘yicha saralash.....
8.11.	Kompaniya strategiyasini yaratish.....
8.11.1.	Samaradorlik mezonlari.....
8.11.2.	Diversifikatsiyaning qo‘shimcha imkoniyatlarini izlash
8.11.3.	Kompaniyaning resurslarini taqsimlash.....
8.12.	Kompaniya strategiyasini yaratish jarayonini boshqarish yo‘nalishlari....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
IX-bob.	Globallashtirish davrida raqobatli strategiyalar.....
9.1.	Xalqaro va global raqobatning farqlanishi.....
9.2.	Multimilliy yoki global raqobat.....
9.3.	Multimilliy yoki global strategiya.....
9.3.1.	Multimilliy va global strategiyalarning farqlanishi.....
9.4.	Multimilliy strategiya va raqobat ustunligi.....
9.5.	Foyda markazlari, foyda olish va global strategik hujumlar.....
9.5.1.	Foydani ko‘chirish strategik hujumning bir qismi sifatida.....
9.6.	Strategik alyanslar va xorijiy hamkorlar bilan qo‘shma korxonalar tuzish.....
9.6.1.	Strategik alyanslarni xorijiy kompaniyalar bilan hamkorlik jarayonidagi xavf-xatari.....
9.6.2.	Xorijiy kompaniyalar bilan strategik hamkorlikning samaradorligi.....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
X-bob.	Biznes modellar va internet-iqtisodiyot.....
10.1.	Internet texnologiyalar va bozor tuzilmasi.....
10.2.	Elektron tijoratning strategiyani yaratilishiga ta’siri.....
10.3.	Biznes modellar va elektron tijorat strategiyalari.....
10.4.	Kommunikatsiya jihozlarning ta’minotchilari uchun biznes-modellar va strategiyalar.....
10.5.	Elektron tijoratning muvoffaqiyatini ta’minlovchi omillar.....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
XI-bob.	Strategiyani amalga oshirish: kompetentlik, qayta tashkil etish va struktura.....
11.1.	Samarali tashkilotni shakllantirish.....
11.1.1.	Tayanch lavozimlarga kadrlarni tanlash.....
11.1.2.	Bilimdonlikni (kompetentlikni) oshirish.....
11.1.3.	Strategiyani tashkiliy strukturaga moslashuvi.....
11.1.4.	Struktura strategiyaga bo‘ysunadi.....

11.1.5.	Tashkiliy strukturalarning strategik ustunliklari va kamchiliklari.....
11.1.6.	Tashkiliy strukturalarni rivojlanish istiqbollari.....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
XII-bob.	Strategiyaning tadbiriq etish: smetalar, siyosat, ilg'or tajriba, qo'llab – quvvatlovchi sistemalar va rag'batlantirish.....
12.1.	Strategiya va smetalarning uzviy bog'liqligi.....
12.2.	Strategiyaning tadbiriq etishga xizmat qiladigan siyosat va protseduralarni yaratish.....
12.3.	Ilg'or tajribani o'rganish va undan samarali foydalanish.....
12.4.	Qo'llab-quvvatlovchi sistemalarni yaratish.....
12.4.1.	Strategik axborotlarni to'plashni ta'minlash.....
12.5.	Strategiyaning qo'llab – quvvatlovchi mukofotlash sistemasini yaratish....
12.5.1.	Rag'batlantirish usullari.....
12.5.2.	Mukofotlash va rag'batlantirish.....
12.5.3.	Topshiriqlarni maqsad ko'rsatgichlari bilan bog'lash.....
12.5.4.	Nima uchun faoliyat natijalari bilan mukofotlash o'rtasida bog'liqlik muhim ahamiyatga ega?.....
12.5.5.	Rag'batlantirishlar samaradorligini oshirish.....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
XIII-bob.	Strategiyaning tadbiriq etish: madaniyat va sardorlik.....
13.1.	Strategiyaning qo'llab – quvvatlaydigan madaniyatni shakllantirish.....
13.1.1.	Kompaniya madaniyatining ahamiyati.....
13.1.2.	Kompaniya madaniyati manbalari.....
13.1.3.	Mustahkam va zaif madaniy an'analar.....
13.1.4.	Samarasiz va nosog'lom madaniyatlar.....
13.1.5.	Moslashuvchan madaniyatlar.....
13.1.6.	Strategiya va madaniyatni muvofiqligini ta'minlash.....
13.1.7.	Etik me'yorlarni va qadriyatlarni shakllantirish.....
13.1.8.	Madaniyatni yuqori natijalarga erishishga yo'naltirish.....
13.2.	Strategik sardorlik.....
13.2.1.	Tashkilotni aylanish orqali boshqarish.....
13.2.2.	Strategiyaning qo'llab – quvvatlovchi muhitni va madaniyatni yaratish...
13.2.3.	Tashkilotning reaksiyasini va yangiliklarni tadbiriq etish qobiliyatini qo'llab – quvvatlash.....
13.2.4.	Kompaniya siyosatiga munosabat.....
13.2.5.	Etik axloq talablari.....
13.2.6.	Muvofiqlashtiruvchi jarayonga rahbarlik.....
	Tayanch vaziyatlar.....
	Test savollari.....
	Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....
	Adabiyotlar

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	
Глава 1. Общее представление о процессе стратегического планирования.....	
1.1. Задачи стратегического управления.....	
1.1.1. Формирование стратегического видения и миссии компании.....	
1.1.2. Постановка целей.....	
1.1.3. Разработка стратегии.....	
1.1.4. Внедрение и реализация стратегии	
1.2. Преимущества «стратегического подхода» к управлению	
Ключевые термины.....	
Тесты	
Рекомендуемая литература	
Глава 1. Задачи разработки стратегического плана: формирование стратегического видения, определение целей, разработка стратегии.....	
2.1. Совершенствование стратегического видения и миссии: первая стратегическая задача.....	
2.1.1. Формулирование и представление бизнеса	
2.2. Определение целей: вторая стратегическая задача	
2.3. Разработка стратегии: третья стратегическая задача.....	
2.3.1. Иерархия формирования стратегии	
2.3.2. Корпоративная стратегия	
2.3.3. Функциональная стратегия	
2.3.4. Оперативная стратегия.....	
2.3.5. Объединение усилий при формировании стратегии.....	
2.4. Факторы, определяющие стратегию компании.....	
2.4.1. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы.....	
2.4.2. Привлекательность отрасли и условия конкуренции.....	
2.4.3. Сильные и слабые стороны организации и его конкурентоспособность	
2.4.4. Личные амбиции, философия бизнеса и этические принципы руководителей.....	
2.4.5. Влияние на стратегию разделяемых компанией общечеловеческих ценностей и культуры.....	
2.5. Связь стратегии с этикой.....	
2.5.1. Проверка стратегии на эффективность	
2.6. Подходы к формированию стратегии	
Ключевые термины.....	
Тесты	
Рекомендуемая литература	
Глава 3. Анализ конкурентной ситуации в отрасли.....	
3.1. Каковы основные экономические показатели отрасли?.....	
3.2. Каковы характер конкуренции и интенсивность каждой из конкурентных сил?.....	
3.3. Что вызывает изменения деловой окружающей среды и	

	конкурентной структуры бизнеса?.....
3.4.	Какие компании имеют сильные или слабые конкурентные позиции?.....
3.5.	Какие стратегические действия можно ожидать от конкурентов?.....
3.6.	Каковы главные факторы конкурентного успеха?.....
3.7.	Является ли отрасль привлекательной и каковы перспективы получения прибыли выше среднего уровня?.....
3.8.	Основные этапы анализа конкурентной ситуации в отрасли
	Ключевые термины.....
	Тесты
	Рекомендуемая литература
Глава 4.	Анализ положения компании.....
4.1.	Насколько эффективна существующая стратегия?.....
4.2.	Каковы сильные и слабые стороны компании, благоприятные возможности и угрозы?.....
4.3.	Конкурентоспособна ли компания по уровню цен и издержек?.....
4.4.	Насколько сильна конкурентная позиция компании?.....
4.5.	С какими стратегическими проблемами сталкивается компания?.....
	Ключевые термины.....
	Тесты
	Рекомендуемая литература
Глава 5.	Стратегия и конкурентоспособность
5.1.	Основные конкурентные стратегии
5.2.	Структурные факторы затрат.....
5.3.	Управленческие факторы затрат.....
5.3.1.	Стратегия дифференциации и индивидуализации.....
5.4.	Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.....
5.4.1.	Преодоление сильных сторон конкурента.....
5.4.2.	Наступление на слабые стороны конкурента
5.4.3.	Одновременное наступление по многим направлениям.....
5.4.4.	Обходные маневры
5.4.5.	«Партизанские» наступления
5.4.6.	Превентивные действия.....
5.4.7.	Выбор объекта для атаки
5.5.	Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.....
	Ключевые термины.....
	Тесты
	Рекомендуемая литература
Глава 6.	Согласование стратегии и положения компании
6.1.	Конкурентные стратегии в зарождающихся отраслях
6.2.	Конкурентные стратегии в зрелых отраслях
6.2.1.	Стратегические ловушки
6.3.	Конкуренция в застойных и затухающих отраслях.....

6.4.	Конкуренция в фрагментированных отраслях.....
6.5.	Конкурентные стратегии на международных рынках
6.5.1.	Многонациональная и глобальная конкуренции
6.5.2.	Типы международных стратегий
6.5.3.	Многонациональная или глобальная стратегия?.....
6.5.4.	Стратегические альянсы.....
6.5.5.	Стратегические намерения, «заповедники» прибыли и перекрестное финансирование.....
6.6.	Стратегия для лидеров отрасли
6.7.	Стратегия для компаний – преследователей.....
6.8.	Стратегии для слабых бизнесов.....
6.8.1.	Стратегии полного обновления
6.8.2.	Повторный анализ стратегии.....
6.9.	Принципы успешной стратегии
	Ключевые термины.....
	Тесты
	Рекомендуемая литература
Глава 7	Стратегии диверсификации.....
7.1.	Переход от концентрации к диверсификации.....
7.1.1.	Привлекательность и опасность бизнеса
7.1.2.	Стратегии недиверсифицированных компаний
7.2.	Стратегии диверсификации.....
7.2.1.	Стратегии входа в новый бизнес
7.3.	Стратегии родственной диверсификации
7.3.1.	Стратегическое соответствие, эффект масштаба и конкурентоспособность.....
7.4.	Стратегии неродственной диверсификации
7.4.1.	Достоинства и недостатки неродственной диверсификации
7.5.	Стратегии свертывания и ликвидации
7.6.	Стратегии перестройки или сокращения корпорации и реструктуризации портфеля.....
7.7.	Стратегии международной диверсификации
7.7.1.	Источники конкурентного преимущества диверсифицированных многонациональных корпораций.....
7.8.	Комбинированные стратегии диверсификации
	Ключевые термины.....
	Тесты
	Рекомендуемая литература
Глава 8	Стратегический анализ диверсифицированных компаний
8.1.	Определение текущей корпоративной стратегии.....
8.2.	Матричные методы оценки диверсифицированных портфелей.....
8.2.1.	Матрица рост – доля
8.3.	Матрица привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия
8.4.	Матрица жизненного цикла.....
8.5.	Выбор типа матрицы

8.6.	Сравнение привлекательности отраслей
8.7.	Сравнение сильных сторон бизнес – единиц
8.8.	Сравнение результатов деятельности бизнес – единиц
8.9.	S Анализ стратегического соответствия.....
8.10.	Ранжирование бизнес – единиц по инвестиционным приоритетам
8.11.	Разработка стратегии компании
8.11.1.	Критерии результативности
8.11.2.	Поиск дополнительных возможностей диверсификации.....
8.11.3.	Распределение ресурсов компании.....
8.12.	Ориентиры для управления процессом разработки стратегии компании...
	Ключевые термины.....
	Тесты
	Рекомендуемая литература
Глава 9.	Стратегии конкуренции в эпоху глобализации.....
9.1.	Различие между международной и глобальной конкуренции.....
9.2.	Мультинациональная или глобальная конкуренция?.....
9.3.	Мультинациональная или глобальная стратегия.....
9.3.1.	Различие между международной и глобальной стратегией.....
9.4.	Стратегические преимущества мультинациональной стратегии.....
9.5.	Центры прибыли и глобальные стратегические преимущества.....
9.5.1.	Перекачивание прибыли как часть стратегического наступления
9.6.	Стратегические альянсы и совместные предприятие с
	зарубежными партнерами.....
9.6.1.	Риски стратегических альянсов с зарубежными партнерами....
9.6.2.	Эффективность стратегических союзов с зарубежными партнерами
	Ключевые термины.....
	Тесты
	Рекомендуемая литература
Глава 10.	Бизнес модели и стратегии Интернет – экономики
10.1.	Интернет – технологии и структура рынка.....
10.2.	Влияние электронной коммерции на разработку стратегии.....
10.3.	Бизнес модели и стратегии в электронной коммерции.....
10.4.	Бизнес модели и стратегии для поставщиков коммуникационных
	услуг
10.5.	Факторы обеспечивающих успеха в электронной коммерции.....
	Ключевые термины.....
	Тесты
	Рекомендуемая литература
Глава 11.	Реализация стратегии: компетентность, реорганизация и структура
11.1.	Формирование эффективной организации
11.1.1.	Подбор кадров на ключевые должности
11.1.2.	Повышение компетентности
11.1.3.	Адаптация организационной структуры к стратегии
11.1.4.	Структура подчиняется стратегии
11.1.5.	Стратегические преимущества и недостатки организационных

	структур	
11.1.6.	Перспектива развития организационных структур	
	Ключевые термины.....	
	Тесты	
	Рекомендуемая литература	
Глава 12.	Реализация стратегии: сметы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы	
12.1.	Увязка смет со стратегией	
12.2.	Разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии	
12.3.	Изучение передового опыта и его эффективное использование	
12.4.	Создание поддерживающих систем	
12.4.1.	Обеспечение сбора стратегической информации	
12.5.	Разработка систем вознаграждения и стимулы	
12.5.1.	Методы стимулирование	
12.5.2.	Вознаграждение и стимулы ...	
12.5.3.	Увязка целей с результатами труда	
12.5.4.	Почему важна связь между результатами и вознаграждением за труд	
12.5.5.	Повышение эффективности стимулов	
	Ключевые термины.....	
	Тесты	
	Рекомендуемая литература	
Глава 13.	Реализация стратегии: культура и лидерство	
13.1.	Формирование культуры, благоприятствующей стратегии	
13.1.1.	Источник культуры компании	
13.1.2.	Значение культуры	
13.1.3.	Прочные и слабые культурные традиции	
13.1.4.	Неэффективные или нездоровые культуры	
13.1.5.	Адаптивные культуры.....	
13.1.6.	Обеспечения соответствия стратегии и культуры	
13.1.7.	Формирование этических норм и ценностей	
13.1.8.	Ориентация культуры на высокие результаты	
13.2.	Стратегическое лидерство	
13.2.1.	Управление путем обхода (УПО)	
13.2.2.	Формирование климата и культуры, благоприятствующих стратегии	
13.2.3.	Поддержание в организации способности реагировать и вводит новшество	
13.2.4.	Отношение к политике компании	
13.2.5.	Требование этичного поведения	
13.2.6.	Руководство процессом корректировки	
	Ключевые термины.....	
	Тесты	
	Рекомендуемая литература	

KIRISH

Hozirgi paytda “strategiya”, “strategik rejalashtirish”, “strategik menejment” kabi tushunchalar keng tarqalmoqda. Ushbu tushunchalarni tadqiqotlaydigan o’quv-uslubiy adabiyotlar oqimi ham ko’payib bormoqda. Chunki ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni strategik menejment nuqtai-nazaridan tahlil etish davr talabiga aylanib bormoqda. Strategik menejment keyingi o’n yillarda rivojlangan mamlakatlarda iqtisodiy fanlarning umum e’tirof etilgan yo’nalishlaridan biriga aylandi. Shu bilan birgalikda bizning mamlakatimizda strategik menejment fan sifatida ham, korxonalarni amalda samarali boshqarish vositasi sifatida ham endigina shakllanib kelmoqda. Shu sababli ko’pchilik fanlarning shakllanish davriga xos bo’lgan nuqsonlar: shakllanib ulgurmagan atamalar, nazariy bilimlarni yoritishdagi noaniqliklar, ushbu sohada faoliyat ko’rsatayotgan olimlarning va amaliyotchilarni fikrlarining tarqoqligi ushbu fanga ham tegishlidir. Ayniqsa, strategik rejalashtirish va boshqarish muammolarini o’rganib, tushunishga harakat qilayotganlar yuqorida keltirilgan muammolarga duch kelmoqdalar. Strategik menejment fanini tahlil etishga endi kirib kelayotgan mutaxassislarning turli-tuman nuqtai-nazarlarini, yondashuvlarini va qo’llaniladigan usullarini tushunish oson emas, taniqli g’arb olimlarining fundamental asarlariga murojaat qilish esa, ko’p hollarda bir tomonlama bo’lib, mahalliy sharoitlarni inobatga olmaydi, ba’zan asosiy g’oyalarning mohiyati ochilmay qoladi. Shu sababli strategik menejment muammolarini murakkab jihatlarini e’tiborga olgan holda, tizimli tavsiflash dolzarb muammo hisoblanadi.

Ushbu darslikning barcha mavzularida yaqqol ko’zga tashlanib turadigan g’oya – bu tashkilotni samarali boshqarish uchun uning boshqaruv strategiyasini sifatli yaratish va sifatli tadbiq etishdan iborat. Strategik menejment fanining asosiy maqsadi yaxshi tashkil etilgan strategik boshqaruv asosida uzoq vaqt mobaynida tashkilotning samarali faoliyatini ta’minlashdir.

Fanni o’rganish natijasida talaba strategiyani yaratuvchilarning maqsad va vazifalarini, “strategiya” tushunchasining mohiyatini,

kompaniyaning raqobatbardoshligi nuqtai-nazaridan a'lo strategiyani yaratishning qiyinchiliklarini yengishni, strategik tahlil usullaridan foydalanishni, turli-tuman strategik variantlarni hamda rejalarni farqini bilib oladilar. Tanlangan strategiya darajasida muvoffiqiyatli boshqaruv tizimida menejerning vazifasi nimalardan iborat ekanligini tushunib oladilar.

Ushbu fanni o'zlashtirish jarayonida talabalarning oldin o'tilgan fanlarni o'zlashtirishdan paydo bo'lgan bilim va ko'nikmalardan foydalanish imkoniyati ham oshib boradi. Strategik menejment – bu keng qamrovli fan. Bunda tashkilotni boshqarishning muhim jihatlari to'g'risida ma'lumotlar beriladi. “Menejment” ta'lim yo'nalishida va magistratura mutaxassisligida o'rganiladigan boshqa iqtisodiy fanlarning predmeti sifatida biznes unsurlari – buxgalteriya hisobi, moliya marketing, xodimlarni boshqarish yoki axborot tizimlari o'rganilsa, strategik menejment fanini o'rganishda esa, kompaniyalar yaxlitligicha tahlil etiladi, boshqaruv vaziyatlari ham ichkaridan ham tashqaridan o'rganiladi.

Birinchi va ikkinchi boblarda nima uchun kompaniya strategiyasi menejerlarning oldindan o'ylangan maqsadlarini bajarishga yo'naltirilganligi aniq tushuntiriladi, hamda raqobatchilar bosimining o'zgarishiga qarshi javob reaksiyasining mohiyati ochib beriladi. Bundan tashqari strategiyani yaratishda piramida konsepsiyasi va strategiyani yaratish usullari keltirilgan. Iste'molchilarning talablarini qondirish va kompaniyaning raqobatbardoshligini nafaqat past xarajatlar bo'yicha, balkim umumiy raqobat ustunligi bo'yicha ham afzalliklarga ega bo'lish zaruriyati tushuntiriladi.

Uchinchi bobda tarmoqdagiraqobat vaziyatli tahlil etiladi. Bunda tarmoqning asosiy ko'rsatkichlari, raqobat xarakteri va raqobat kuchlari, muhitning va biznesning raqobat tuzilmasini o'zgarish sabablari, kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari va boshqa shu kabi savollar muhokama etilgan.

To'rtinchi bob kompaniya vaziyatini tahlil etishga bag'ishlangan bo'lib, unda mavjud strategiyaning samaradorligi, kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari, imkoniyatlari va xavf-xatari, kompaniya

tovarlarining narxлари kompaniyaning raqobat mavqei va kompaniyaning istiqbolida to'qnash kelishi mumkin bo'lgan muammolari tahlil etiladi.

Beshinchi bobda strategiya va raqobatbardoshlik mavzusiga tegishli asosiy raqobatli strategiyalar, xarajatlarning biznes tuzilmasi va boshqaruv omillarining xarajatlari diferensiyalash va individullashtirish strategiyasi, raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish, raqobatchining kuchli tomonlarini yengish va kuchsiz raqibning kuchsiz tomonlariga hujum qilish, raqobat ustunligini ta'minlash uchun himoya strategiyalaridan foydalanish kabi muammolarni qamrab oladi.

Oltinchi bob marketing strategiyasini mavjud vaziyatga moslashtirish bo'lib, u yangi paydo bo'layotgan va yetuk tarmoqlardagi raqobatli strategiyalarni, strategik qopqonlarni, turg'un va so'nib borayotgan va tarqoq tarmoqlardagi hamda xalqaro bozorlardagi hamda xalqaro bozorlardagi raqobatli strategiyalarni, tarmoq yetakchilari, ularni ta'qib yetuvchilar va zaif kompaniyalar uchun strategiyalarni hamda muvoffaqiyatli strategiyani yaratishning prinsiplarini o'zida aks ettiradi.

Yettinchi bob diversifikatsiyalashning korporativ strategiyalariga bag'ishlangan. Unda konsentrsiyadan diversifikatsiyaga o'tish, birlik biznesning jozibadorligi va xavf-xatari, diversiyalanmagan kompaniyaning vaziyatga mos keladigan alternativ strategiyalari, diversiyalash, yangi biznesga kirish, turdosh va noturdosh diversiyalash, strategiyalari va korporasiya strategiyasini qayta ko'rib chiqish, qisqartirish, buyurtma portfelini qayta tarkiblashtirish keltirilgan.

Sakkizinchi bob diversiyalashgan kompaniyalarni strategik tahlil etishga bag'ishlangan bo'lib, unda diversiyalangan kompaniyaning buyurtma portfellarini matrisali baholash usullari, o'sish ulushi va tarmoq jozibadorligi – korxonaning kuchli tomonlari matrisasi hamda hayotiy sikl matrisalari namoyish etilgan.

Xuddi shunday tarmoq jozibadorligini va biznes birliklarining kuchli tomonlarini taqqoslash, biznes birliklarini investisiya yo'nalishlari bo'yicha saralash, diversiyalashning qo'shimcha imkoniyatlarini izlash, kompaniya strategiyasini yaratish jarayonini boshqarish kabi masalalartahlil etilgan.

To'qqizinchi va o'ninchi boblar mos ravishda globallashtirish davrida raqobatli strategiyalar, biznes modellar va internet –iqtisodiyot mavzulariga tegishli xalqaro va global raqobatning hamda multimilliy va global raqobatning farqlarini, multimilliy strategiyaning raqobat ustunligini, foyda markazlari, foyda olish va global strategik hujumlarni, strategik alyanslar va xorijiy hamkorlar jarayonidagi xavf-xatarini tahlil etishga bag'ishlangan.

Xuddi shunday internet texnologiyalar va bozor tuzilmasi, elektron tijoratning strategiyani yaratilishiga ta'siri, biznes modellar va elektron tijorat strategiyalari hamda elektron tijoratning muvoffaqiyatini ta'minlovchi omillarning mohiyatini yoritishga qaratilgan.

Darslikning yakuniy boblarida (11,12,13 boblar) strategiyani amalga oshirishga ta'minlaydigan sakkizta vazifa keltirilgan: 1) strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshiradigan tashkilotni shakllantirish; 2) strategik muvaffaqiyatni ta'minlaydigan qiymat yaratuvchi zanjirda asosiy moliyaviy resurslar jamlangan byudjetni yaratish; 3) strategik qulay siyosatni va qoidalarni yaratish; 4) ishlarni bajarishning eng ilg'or usullarini va mexanizmlarini joriy etish va ularni muntazam takomillashtirish; 5) kompaniya xodimlarini sifatli ishlashga da'vat etadigan rag'batlantirish tizimini yaratish va joriy etish; 6) mukofotlash bilan tizimini tashkiliy maqsadlarni amalga oshirish bilan uzviy bog'lash; 7) tashkilot strategiyasini amalga oshirishni ta'minlaydigan korporativ madaniyatni yaratish; 8) strategiyani amalga oshirishda sardorlikka alohida e'tiborni qaratish.

Biz yuqorida keltirilgan ma'lumotlarni imkoni boricha aniq, oddiy va ishonchli yoritishga harakat qildik. Chunki "Strategik menejment" fani ko'p qirrali, qiziqarli va talabalarni jalb etuvchi fan hisoblanadi. Uning diqqat markazida rahbarlar amalga oshiradigan harakatlar, muhit, korxona va strategiyalar turadi. Biz kompaniyani boshqarishda ahamiyatli muammolarni ochib berishga ya'ni, menejerlar kompaniya mag'lub emas g'olib bo'lishi uchun nima qilish kerakligini aniqlashga harakat qildik.

1-BOB. STRATEGIK BOSHQARUV TO'G'RIDA UMUMIY MA'LUMOTLAR.

Amaliy strategiya – bu tashkilot mavqeini mustahkamlashga, mijozlarning ehtiyojlarini qondirishga va muayyan natijalarga erishishga qaratilgan boshqaruv rejasidir. Strategiyaning maqsadi - raqobatbardosh harakatlar orqali tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlashdan iborat. Rahbarlarning strategik rejani yaratishdan maqsadi esa ko'p omilli murakkab muhitda biznesni boshqarish bo'yicha malakali qaror qabul qilish hisoblanadi.

Boshqaruv rejasi: ishlab chiqarishni, sotishni va sotib olishni, moliyani, marketingni, mehnat resurslarini, ilmiy izlanishlarni va ishlanmalarni qamrab oladi. Ulardan har biri strategiyada o'z rolini ijro etadi.

Ushbu o'quv qo'llanma kompaniya strategiyasini tadbqiq etishning boshqaruv muammolariga bag'ishlangan. Strategiya tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlash uchun rahbariyat foydalanadigan tadbqir-choralar majmuasidan iborat. Rahbariyat kompaniya biznesini qanday boshqarishni bilish uchun hamda ko'p omilli muhitda alternativ yo'nalishlardan birini to'g'ri tanlash uchun strategiyani yaratadilar. Rahbariyat foydalanishga qaror qilgan strategiya mavjud biznes yo'nalishlaridan biri va biznesni yuritishni muayyan usuli tanlanganligini ko'rsatadi.

Strategiyani yaratish va uni tadbqiq etish bu asosiy boshqaruv funksiyalaridir. Rahbarlar bajaradigan faoliyatlardan: kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishi, samarali strategik harakatlarni yaratish, belgilangan natijalarga erishish uchun amalga oshiriladigan strategiyalar kompaniya faoliyatiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Agar rahbar kompaniyani «a'lo» darajada boshqarilishini istasa, u «a'lo» strategiyani «a'lo» darajada tadbqiq etishi lozim.

Agar tashkilot o'z faoliyatini a'lo darajada baholanishini istasa, u a'lo yaratilgan strategiyani a'lo tadbqiq etishi lozim.

«A'lo» darajali boshqaruv, rahbarlarning «a'lo» darajadagi strategiyalarni yaratishi va hayotga tadbqiq etishi bilan bog'liqligi

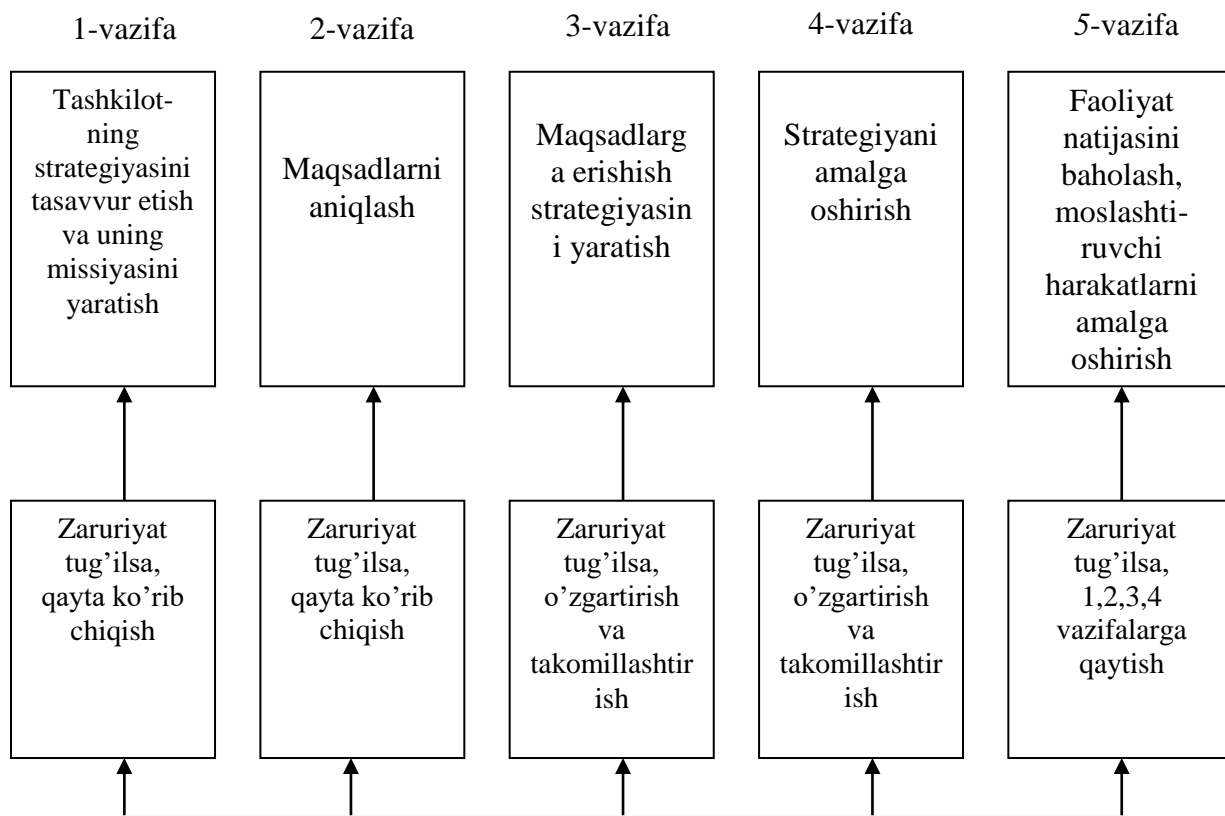
tajribalarda isbotlangan. Ba'zi rahbarlar ajoyib strategiyalarni yaratadilar, lekin, hayotga tadbiq etishda muvaffaqiyatsizlikka uchraydilar, boshqa rahbarlar esa o'rtacha strategiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshiradilar. Ikkala holat ham muvaffaqiyatsizlikka olib keladi. Kompaniya faoliyati yuqori darajada samarali bo'lishi uchun rahbar strategiyani sifatli yaratishi va uni sifatli amalga oshirish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim. Samarali strategiyani samarali amalga oshirish bu nafaqat biznesning muvaffaqiyati qoidasi, balki boshqaruv sifatini sinovdan o'tkazish demakdir.

Lekin «a'lo» strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish ham kompaniyani zaif va qoniqarsiz faoliyat davrlaridan kafolatlamaydi. Ba'zan rahbarning harakatlari natija berishi uchun muayyan vaqt talab qilinadi. Hattoki a'lo boshqariladigan kompaniyalar ham noqulay vaziyatlarga tushib qolishi mumkin. Ammo «bizga vaqt yetishmadi» kabi bahonalar yoki noqulay vaziyatlar ham bir necha yillar davomida ro'y berayotgan qoniqarsiz faoliyatni oqlay olmaydi. Rahbarning vazifasi noqulay vaziyatga ijobiy ta'sir etuvchi tezkor strategiyalarni qo'llab, vaziyatni nazoratga olishdir. Muvaffaqiyatli strategiyaning ma'nosi shundan iboratki, noqulay vaziyatlarga, shafqatsiz raqobatga va ichki muammolarga qaramasdan kompaniya kuchli bozor mavqeini saqlab qolishi lozim.

1.1. Strategik boshqaruvning vazifalari.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish jarayoni o'zaro bog'liq beshta vazifani yechishni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi:

- 1. Kompaniya qanday biznesda faoliyat ko'rsatadi, strategik tasavvurni shakllantirish ya'ni: missiyani va maqsadlarni aniqlash.*
- 2. Strategik tasavvurni va missiyani qayta shakllantirish.*
- 3. Qo'yilgan maqsadlarga erishish strategiyasini yaratish.*
- 4. Tanlangan strategiyani sifatli va samarali tadbiq etish.*
- 5. Faoliyat natijalarini baholash, yangi an'analarni aniqlash va uzoq muddatli rivojlanishga nisbatan moslashtiruvchi harakatlarni belgilash.(1.1. rasm)*



Rasm 1.1. Strategik boshqaruvning besh vazifasi.

1.1.1. Kompaniyani strategik ko'rinishini (tasavvurini) va missiyasini yaratish.

Rahbarlar kompaniya rivojida quyidagi savollarga javob berishlari lozim. «Kompaniya to'g'risida tasavvurimiz qanday, nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?».

Ushbu savolga javob topish rahbarlarni biznes xarakterini aniqlashga va 5-10 yillik kompaniya rivojlanishini aniqlashga majbur etadi. «Biz

Mantiqan yaxshi strategik tasavvur kompaniyani kelajakka tayyorlaydi, uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishini belgilaydi va kompaniyani biznesda egallamoqchi bo'lgan mavqeyini ko'rsatada.

kimmiz, biz nima qilayapmiz va rivojlanish yo'nalishimiz qanday?» degan savolga javob korxona yo'nalishini, xarakterini va obrazini aniqlaydi. «Kompaniya nima qilmoqchi va kelajakda kim bo'lmoqchi» degan savolga javob kompaniya missiyasini yaratadi. Bunda rahbarlar qanday natijalarga erishmoqchi ekanligini va o'z mijozlari uchun qanday faoliyatni amalga oshirmoqchi ekanliklarini aniq bilishlari lozim.

Kompaniyaning ko'rinishi qanday bo'lishi va qanday raqobat mavqeiga ega bo'lishi lozimligini aniqlash bu kompaniyaning strategik tasviri yoki ko'rinishi demakdir. Ushbu hol kompaniyaning boshqaruv tasviridir. Kompaniyaning strategik ko'rinishini va uning missiyasini e'lon qilish bilan birga rahbarlar «maqsadlar his-tuyg'usini» ijrochilarda shakllantirishlari lozim.

1.1.2. Maqsadlarni aniqlash.

Maqsadlarning qo'yilishi rahbarlarning tashkilot missiyasi va rivojlanish yo'nalishini aniq faoliyat natijalarini belgilash bo'lib, ularning bajarilishi tashkilot rivojini ko'rsatadi. Maqsadlarning qo'yilishi shunday vazifalarni bajarishi lozimki, tashkilot ishchilarining malakasini, intilishlarini va mehnat xarajatlarini talab qilsin. Tashkilotning hozirgi va kelajakda egallashi mumkin bo'lgan mavqei o'rtasidagi farq, uni tashabbuskor bo'lishga, moliyaviy va bozor imkoniyatlarini yaxshilash uchun intilishga majbur qiladi. Shu sababli maqsadlar yuqori va yetishish mumkin bo'lish darajasida bo'lmog'i lozim. Bajarilishi lozim bo'lgan vazifalar uzoq va qisqa muddatli bo'lsa, bu ideal holat hisoblanadi.

Maqsadlar – bu ish sifatini va uyushtirish jarayonini namoyish etadigan harakat yo'nalishidir.

Kompaniya moliyaviy va strategik maqsadlarni alohida belgilashi lozim. Moliyaviy maqsadlarning mavjud emasligi, moliyaviy resurslarni

Kompaniyalar o'zi uchun ham moliyaviy, ham strategik maqsadlarni belgilashi lozim.

yuqori tavakkalchilik bilan sarflanishiga sabab bo'ladi. Natijada tashkilotning o'sishi va raqobatbardoshligi pasayadi.

Kompaniya strategik maqsadlari shuning uchun muhimki, ular kompaniya raqobat mavqeini mustahkamlaydi va biznesning rivojlanish yo'nalishini ko'rsatadi.

1.1.3. Strategiyanı yaratish.

Strategiyanı yaratish asosiy boshqaruv muammosini ko'taradi ya'ni, kompaniyaning hozirgi va kelajak imkoniyatlarini hisobga olib, kerakli natijalarga qanday erishish mumkinligini ko'rsatadi.

Strategiya va tadbirkorlik. Strategiyaning shakllantirish – bu tadbirkorlik va strategik fikrlash mashqlaridan iborat. Bunda kompaniya rahbariyatining vazifasi shundan iboratki, strategiya xaridorlik fe'lining o'zgarishiga, raqobatchilarning oxirgi harakatlariga, bozor imkoniyatlariga va xavf-xatariga hamda yangi paydo bo'ladigan tadbirkorlik imkoniyatlariga aniq mos kelishini nazarda tutishi lozim. Kompaniya strategiyasi sezgir hisoblanadi, qachonki rahbarlar bozor an'analari aniqlashda tadbirkorlikni namoyish etsalar, o'z iste'molchilarining ehtiyojlarini diqqat bilan o'rgansalar, kompaniya raqobatbardoshligini oshirib, uning faoliyatini o'z vaqtida o'zgartirsalar. Shu sababli strategiyaning to'g'ri shakllantirish va tadbirkorlik bir-biriga chambarchas bog'liq. Biri ikkinchisiz yashay olmaydi.

Tashkilot strategiyasi uning maqsadlarini amalga oshirish yo'lida rahbarlar qo'llaydigan tadbir-choralardan, tadbirkorlik yondashuvlaridan tashkil topadi.

Maqsadlar bu «natijalar» bo'lsa, strategiya bu maqsadga erishish «vositasidir».

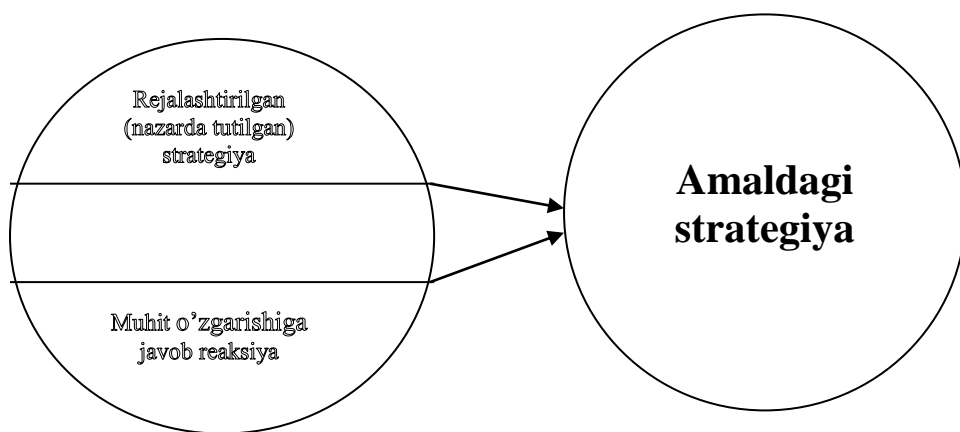
Odatda, kompaniya strategiyasi: 1) puxta o'ylangan va maqsadga

Strategiya bir vaqtning o'zida ham aktiv (rejalashtirilgan), ham reaktiv (moslashadigan) qismlardan iborat.

muvofiq hatti-harakatlardan; 2) vaziyatlarni kutilmagan rivojlanishi va raqobatchilar bosimi kuchayganda ularga qarshi chora-tadbirlardan tashkil

topadi. Yangi vaziyatlarga katta texnologik yutuqlar, raqobatchilarning bozorga yangi tovarlarni muvaffaqiyatli kiritishi, yangi qonunlarning paydo bo'lishi, davlat siyosatining o'zgarishi va iste'molchilarni tovarning yangi xususiyatlarga qiziqishining ortib borishi va boshqa shu kabilar kiradi. Demak, strategiyaning rejalashtirilgan harakatlar va muhit o'zgarishlariga javob reaksiyasi majmui deb qarash maqsadga muvofiqdir.

Kompaniyaning amaldagi strategiyasi bu rejalashtirilgan va muhit o'zgarishiga qarshi hatti-harakatlar majmuidan iborat.



Rasm 1.2. Kompaniyani real strategiyasi rejalashtirilgan va muhit o'zgarishiga javob reaksiyasidan tashkil topadi.

Strategiyani shakllantirish bu - bozor iqtisodiyoti tartibga soladigan tadbirkorlik faoliyatini muhim bir tomoni. Strategiyani yaratish bozor imkoniyatlarini tavakkalchilik va jasurlik, ijodiy his-tuyg'u va bilimdonlik asosida belgilashni nazarda tutadi.

Kompaniyaga ikki narsa xavf soladi. Birinchisi - eskirgan

To'g'ri yaratilgan strategiya tashkilotning ichki muhitiga emas, balki uning tashqi muhitiga yo'naltirilgan bo'ladi.

strategiyani tanlash. Ikkinchisi - strategik o'zgarishlarni o'z vaqtida amalga oshirmaslik, o'zgarishlarni orqaga surish, kompaniyaning ichki o'zgarishlari bilangina shug'ullanish.

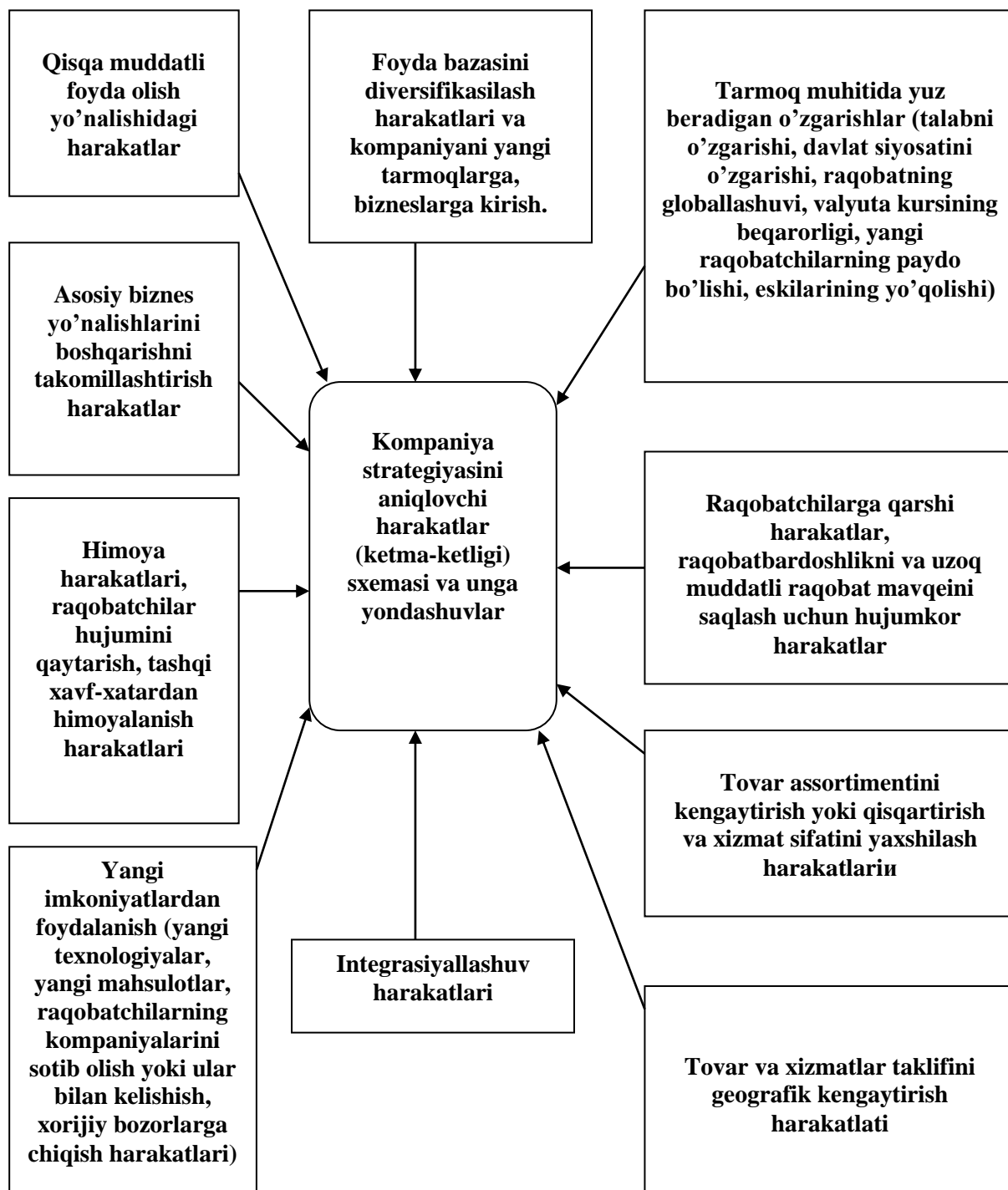
Strategiya to'g'ri shakllantirilganda u kompaniyaning tashqi muhitiga yo'naltirilgan bo'ladi.

Rahbarning tadbirkorlik sifatlari bu — yangi strategik imkoniyatlardan foydalanish, ya'ni raqobatchilarni yangiliklar sohasida orqada qoldirish va korxona faoliyatini takomillashtirish harakatlaridir.

Kompaniya strategiyasi elementlari quyidagilardan iborat: biznesni qanday kengaytirish mumkin, iste'molchilarning ehtiyojlarini qanday yo'llar bilan qondirish mumkin, raqobatchilarni qanday yengish mumkin, bozor o'zgarishlariga qanday javob berish mumkin, biznesni funksional bo'limlarini qanday boshqarish lozim, strategik va moliyaviy maqsadlarga qanday erishish mumkin? va boshqalar. Strategiya asoslarini tashkil etuvchi ushbu muammolar har xil kompaniyalar uchun turlicha hal etiladi. Chunki ular turli vaziyatlar bilan bog'lik. Kompaniya

strategik erkin bo'lganligi tufayli turdosh yoki noturdosh tarmoqlarga kirib borishi, qo'shma korxonalar tuzishi, alyanslar va yangi tashkilotlar yaratishi mumkin.

Atrofdagilar uchun kompaniya strategiyasining bir qismi ko'rinib turadi, boshqa qismi esa begonalar uchun yashirindir.



Rasm 1.3. Kompaniya strategiyalari

1.1.4. Strategiyani amalga oshirish quyidagilardan iborat:

- *Strategiyadan unumli foydalanuvchi tashkilotni yaratish.*
- *Resurslarni muhim yo'nalishlarga sarflanishini ta'minlovchi moliyaviy rejani yaratish.*
- *Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi siyosatni yuritish.*
- *Strategiyani amalga oshirish motivini yaratish.*
- *Natijalar bilan mukofotlash tizimsini bir-biriga bog'lash.*
- *Kompaniyaning shunday madaniyatini yaratish lozimki, u strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga xizmat qilsin.*
- *Muntazam takomillashtirish tizimsini yaratish.*
- *Strategiyani amalga oshirish uchun tashkilotning ichki sardorlar tizimsini yaratish.*

Strategiyani amalga oshirish bu - amaliy ma'muriy ish bo'lib, tashkil etish, moliyaviy rejalashtirish, kerakli siyosatni yuritish, motivlarni va kompaniya madaniyatini hamda boshqarish usullarini yaratish, qisqasi kompaniya maqsadlarini amalga oshirishga xizmat qiluvchi hamma harakatlar majmuasidan iborat.

Strategik rejani amalga oshirishda hamma rahbarlar qatnashadi. Difersifikasiyalashgan kompaniyalarda strategiyani boshqarishning 4 pog'onasi mavjud:

- *Ijrochi – direktor va kompaniya darajasidagi boshqa oliy rahbarlar.*
- *Muayyan biznes yo'nalishida foyda va zararlar uchun javobgar va strategiyani shakllantirish xuquqiga ega rahbarlar.*
- *Biznes ichida funksional zonalar uchun javobgar (ishlab chiqarish, marketing, moliya, ilmiy izlanishlar va kadrlar) rahbarlar.*
- *Asosiy ishlab chiqarish bo'limlarining rahbarlari javobgarligi.*

Strategiyani shakllantirish va tadbiq etish oliy rahbariyat zimmasida bo'lganligi uchun direktorlar kengashining strategik roli strategik muammolarni to'g'ri hal etishni nazorat qilishdan iboratdir. Direktorlar kengashi muhim strategik harakatlarni nazorat qiladi va

strategik rejalarni rasmiy qo'llab-quvvatlaydi. Kamdan-kam vaziyatlarda direktorlar kengashi strategiyani yaratishda yetakchi rol o'ynaydi.

Strategik boshqaruv jarayonida direktorlar kengashining roli strategik harakatlarni tanqidiy baholash va kelajak strategiyasini amalga oshirishni ta'minlashdan iborat. Direktorlar kengashining asosiy vazifalaridan yana biri oliy rahbariyatning strategiyani yaratish va amalga oshirish sohasidagi malakasini nazorat qilish ya'ni, direktorlar kengashi ijrochi-direktori va boshqa rahbarlar o'z vazifasini qanday bajarayotganini baholashdan iboratdir.

1.2. Boshqaruvga «strategik yondashuvning» ijobiy tomonlari.

Zamonaviy rahbar o'z kompaniyasining mavqeini va ushbu mavqega ta'sir etuvchi muhit qanday o'zgarishini tasavvur etishi lozim. U o'z biznesini shunchalik yaxshi bilishi lozimki, zarurat tug'ilganda muayyan o'zgarishlarni amalga oshirishni aniq bilishi kerak.

«Raqobatchilar bizning usullarimizni, prinsiplarimizni, imkoniyatlarimizni asosan bilishadi, ular o'z ustunligidan foydalanish imkoniyatiga ega. Muvaffaqiyatlarimiz farqi strategiyalarni yaratilish va amalga oshirishdadir» deydi muvaffaqiyatli firmaning ijrochi-direktori.

Yuqori darajali strategik fikrlash va boshqarish bu:

- 1. «Biz nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?» nuqtai nazaridan tashkilotni yaxshiroq boshqarish;*
- 2. Rahbarlarning o'zgarishlarga nisbatan sezgirligi;*
- 3. Investisiyalarni va raqobatli ehtiyojlarni baholashda rahbarlarni rasional baholash asoslari bilan ta'minlash;*
- 4. Tashkilot bo'yicha strategik qarorlarni muvofiqlashtirish;*
- 5. Boshqaruv aktivligini oshirish, faqat himoyalaniş strategiyasidan foydalanishni oldini olish. Biznes tarixi faqat himoyalaniş yoki javob choralari bilan muvaffaqiyatga erishib bo'lmasligini ko'rsatadi.*

Tayanch atamalar.

Keyingi ma'ruzalarimizda quyidagi atamalardan tez-tez foydalanamiz.

Strategik tasavvur - tashkilotning faoliyat va rivojlanish yo'nalishini oldindan ko'rish. Tashkilotning nima qilishga intilishi va qanday ko'rinishga ega bo'lishi muhimdir.

Tashkilot missiyasi - «Biznesimiz qanaqa va biz iste'molchilarimiz uchun nima qilmoqchimiz?» degan savolga boshqaruv nuqtai nazaridan javob berishdir. Missiyada tashkilot faoliyati va uning tarkibi mukammal yoritiladi.

Moliyaviy maqsadlar - tashkilotning moliyaviy maqsadlari uchun rahbarlar belgilaydigan natijalar.

Strategik maqsadlar - tashkilotning bozor mavqeini va raqobatbardoshligini ta'minlash uchun rahbarlar belgilaydigan maqsadlar.

Uzoq muddatli maqsadlar - yaqin 3-5 yilda yoki yildan-yilga muntazam amalga oshiriladigan maqsadlar.

Qisqa muddatli maqsadlar - yaqin kelajak maqsadlari. Qisqa muddatli muvaffaqiyatlar (ko'lami) rahbariyat uzoq muddatli maqsadlarni qanchalik tezlik bilan amalga oshirmoqchi ekanligini ko'rsatadi.

Strategiya - rahbarlarning maqsadga erishishi uchun harakat qilish obrazi, yo'nalishi.

Strategik reja - tashkilot missiyasini va rivojlanish yo'nalishini, strategiyani, uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni aks ettiradi.

Strategiyani shakllantirish - rahbariyatning umumiy funksiyasi bo'lib, tashkilot missiyasini, faoliyat maqsadlarini va strategiyani yaratishga qaratilgan harakatlar.

Keyingi ma'ruzalarda boshqaruvning strategik vazifalarini va strategik tahlilining usullarini kengroq va mukammalroq ko'rib chiqamiz. Ta'kidlash kerakki, ikki omil tashkilotni boshqalarga nisbatan afzalroq boshqarilayotganligini namoyish etadi:

- 1) a'lo darajada yaratilgan strategiya va tadbirkorlik ruhi;

2) tanlangan strategiyani sifatli tadbiq etish. Strategiyani sifatli yaratilishi va tadbiq etilishi tashkilot faoliyati hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligini inkor etib bo'lmaydi.

Test savollari

1. Tashkilot mavqeini mustahkamlashga, mijozlarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan boshqaruv rejasi bu:

1. nazariy strategiya;
2. amaliy strategiya;
3. joriy strategiya;
4. strategiyalar majmuasi.

2. Strategiyaning maqsadi nimadan iborat?

1. raqobatbardosh harakatlar orqali tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlashdan;
2. foydalilik darajasini oshirishdan;
3. kadrlar qo'nimsizligini pasaytirishdan;
4. raqobatchilarga qarshi kurashish uchun ilg'or texnologiyadan samarali foydalanishdan.

3. Ishlab chiqarishni, sotishni, sotib olishni, moliyani, marketingni, mehnat resurslarini, ilmiy izlanishlarni va ishlanmalarni qamrab oladigan reja bu:

1. moliyaviy reja;
2. taktik reja;
3. boshqaruv rejasi;
4. tashkilotning istiqbolli rejasi.

4. Tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlash uchun rahbariyat foydalanadigan tadbir-choralar majmuasi nima deb ataladi?

1. taktika;
2. siyosat;
3. missiya;
4. strategiya.

5. Rahbariyat kompaniya biznesini qanday boshqarishni bilish hamda ko'p omilli muhitda al'ternativ yo'nalishlardan birini to'g'ri tanlash uchun:

1. strategiyani yaratadilar;
2. taktikani yaratadilar;
3. siyosatni yaratadilar;
4. missiyani yaratadilar.

6. Rahbariyat foydalanish uchun qabul qilgan strategiya nimani ko'rsatadi?

1. tashkilotning harakat yo'nalishini;
2. raqobatchilarga qarshi kurashish yo'nalishini va obyektini;
3. mavjud biznes yo'nalishlaridan biri va biznesni yuritishni muayyan usuli tanlanganligini;
4. mijozlarga va ta'minotchilarga nisbatan qo'llaniladigan samarali say-harakatlar majmuasini.

7. «A'lo» strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish kompaniyani zaif va qoniqarsiz faoliyat davrlaridan kafolatlaydimi?

1. qisman kafolatlaydi;
2. qisman kafolatlamaydi;
3. kafolatlaydi;
4. kafolatlamaydi.

8. «Kompaniya nima qilmoqchi va kelajakda kim bo'lmoqchi?» degan savolga javob:

1. kompaniyani missiyasini yaratadi;
2. kompaniyani siyosatini yaratadi;
3. kompaniyani strategiyasini aniqlaydi;
4. kompaniyani obrazini yaratadi.

9. Tashkilotning strategiyasini tasavvur etish va uning missiyasini yaratish bu:

1. strategik boshqaruvning birinchi vazifasi;
2. strategik boshqaruvning ikkinchi vazifasi;
3. strategik boshqaruvning uchinchi vazifasi;
4. strategik boshqaruvning to'rtinchi vazifasi.

10. Tashkilotning maqsadlarini aniqlash bu:

1. strategik boshqaruvning birinchi vazifasi;
2. strategik boshqaruvning ikkinchi vazifasi;
3. strategik boshqaruvning uchinchi vazifasi;

4. strategik boshqaruvning to'rtinchi vazifasi.

11. Tashkilotning maqsadlariga erishish strategiyasini yaratish bu:

1. strategik boshqaruvning birinchi vazifasi;
2. strategik boshqaruvning ikkinchi vazifasi;
3. strategik boshqaruvning uchinchi vazifasi;
4. strategik boshqaruvning to'rtinchi vazifasi.

12. Strategiyaning amalga oshirish bu:

1. strategik boshqaruvning birinchi vazifasi;
2. strategik boshqaruvning ikkinchi vazifasi;
3. strategik boshqaruvning uchinchi vazifasi;
4. strategik boshqaruvning to'rtinchi vazifasi.

13. Faoliyat natijasini baholash, moslashtiruvchi harakatlarni amalga oshirish bu:

1. strategik boshqaruvning birinchi vazifasi;
2. strategik boshqaruvning ikkinchi vazifasi;
3. strategik boshqaruvning to'rtinchi vazifasi;
4. strategik boshqaruvning beshinchi vazifasi.

14. Kompaniya avvalambor, qanaqa maqsadlarni aniqlashi lozim?

1. tashkilotning bor kuchini talab qiladigan maqsadlarni;
2. uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni;
3. istiqbolli va perspektiv maqsadlarni;
4. moliyaviy va strategik maqsadlarni.

15. Moliyaviy maqsadlarni aniqlanmasligi qanaqa salbiy oqibatlarga olib keladi?

1. faoliyat natijasidan keladigan foyda pasayadi;
2. tartibbuzarlik oshadi;
3. resurslar yuqori tavakkalchilik bilan sarflanadi;
4. asabiy ish muhiti vujudga keladi.

16. Maqsadlar - bu ma'lum muddatdan keyin erishiladigan natijalar bo'lsa, strategiya - bu:

1. maqsadlarni yaratish «vositasi»;
2. siyosatni yaratish «vositasi»;
3. taktikani yaratish «vositasi»;
4. maqsadlarga erishish «vositasi»;

17. Odatda kompaniya strategiyasi quyidagilardan tashkil topadi.

1. puxta o'ylangan va maqsadga muvofiq hatti-harakatlardan;
2. vaziyatni kutilmagan rivojlanishi va raqobatchilar bosimi kuchayganda ularga qarshi tadbir-choralardan;
3. diversifikatsiyaning turdosh va noturdosh yo'nalishlaridan birini tanlashdan;
4. 1 va 2 javoblar to'g'ri;
5. hamma javoblar to'g'ri.

18. Katta texnologik yutuqlar, raqobatchilarning yangi tovarlarni bozorga kiritishi, yangi qonunlarning paydo bo'lishi, davlat siyosatining o'zgarishi, iste'molchilar fyelining o'zgarishi va boshqa shu kabilar:

1. yangi vaziyatlar hisoblanadi;
2. o'zgaruvchan muhit hisoblanadi;
3. standart muhit hisoblanadi;
4. ichki va tashqi muhit omillari hisoblanadi.

19. Tashkilot maqsadlarini amalga oshirish yo'lida rahbarlar qo'llaydigan tadbir-choralar, tadbirkorlik yondashuvlari nima deb ataladi?

1. taktika;
2. strategiya;
3. siyosat;
4. missiya.

20. Tashkilotning amaldagi strategiyasi nimalardan tashkil topadi?

1. rejalashtirilgan strategiyadan;
2. muhit o'zgarishiga javob reaksiyasidan;
3. tadbirkorlik harakatlari majmuasidan;
4. 1 va 2 javoblar to'g'ri.

21. To'g'ri yaratilgan strategiya;

1. tashkilotning ichki muhitiga yo'naltirilgan bo'ladi;
2. tashkilotning tashqi muhitiga yo'naltirilgan bo'ladi;
3. raqobatchilarga qarshi yo'naltirilgan bo'ladi;
4. ta'minotchilarni qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilgan bo'ladi.

22. Foyda bazasini diversifikatsiyalash harakatlari va kompaniyani yangi bizneslarga kirishi, asosiy biznes yo'nalishlarini boshqarishni takomillashtirish harakatlari, tovar assortimentini kengaytirish va qisqartirish harakatlari va boshqa shu kabilar;

1. kompaniya taktikalari;
2. kompaniya strategiyalari;
3. kompaniya siyosati;
4. kompaniya missiyasi.

23. Biznesni qanday kengaytirish mumkin, iste'molchilarning ehtiyojlarini qanday yo'llar bilan qondirish mumkin, bozor o'zgarishlariga qanday javob berish mumkin va boshqa shu kabilar;

1. kompaniya taktikasi elementlari;
2. kompaniya strategiyasi elementlari;
3. kompaniya siyosati elementlari;
4. kompaniya missiyasi elementlari;

24. Strategiyadan unumli foydalanuvchi tashkilotni yaratish, resurslarni muhit yo'nalishlarga sarflanishini ta'minlovchi moliyaviy rejani yaratish, shu kabilar nimani amalga oshirishda qo'llaniladi?

1. missiyani;
2. maqsadlarni;
3. strategiyani;
4. siyosatni.

25. Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda strategiyani boshqarishning necha pog'onasi mavjud?

1. ikki pog'onasi;
2. uch pog'onasi;
3. to'rt pog'onasi;
4. besh pog'onasi;

26. Ijrochi-direktor va kompaniya darajasidagi boshqa oliy rahbarlar, muayyan biznes yo'nalishida foyda va zarar uchun javobgar va strategiyani shakllantirish huquqiga ega rahbarlar, biznes ichida funksional zonalar uchun javobgar rahbarlar, asosiy ishlab-chiqarish bo'limlarining rahbarlari javobgarligi.

Yuqorida keltirilganlar:

1. diversifikatsiyalashmagan kompaniyalarda strategiyani boshqarishning 4 pog'onasi;
2. diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda strategiyani boshqarishning 4 pog'onasi;
3. birlik biznes tashkilotlarida strategiyani boshqarishning 4 pog'onasi;
4. kichik tashkilotlarda strategiyani boshqarishning 4 pog'onasi.

27. Tashkilotning bozor mavqeini va raqobatbardoshligini ta'minlash uchun rahbarlar belgilaydigan maqsadlar bu:

1. moliyaviy maqsadlar;
2. uzoq muddatli maqsadlar;
3. strategik maqsadlar;
4. qisqa muddatli maqsadlar.

28. Yaqin 3-5 yilda yoki yildan-yilga muntazam amalga oshiriladigan maqsadlar.

1. moliyaviy maqsadlar;
2. uzoq muddatli maqsadlar;
3. strategik maqsadlar;
4. qisqa muddatli maqsadlar;

29. Tashkilot missiyasini va rivojlanish yo'nalishini, uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni amalga oshirishni aks ettiradigan reja nima deb ataladi?

1. uzoq muddatli rejalar;
2. qisqa muddatli rejalar;
3. strategik reja;
4. taktik reja.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. Shavkat Mirziyoyev “Qonun ustivorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi” Toshkent.: “O’zbekiston” 2017

2. Анатолий Тимофеевич Зуб Стратегический менеджмент 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

3. А.И.Долгов, Е.А.Прокопенко Стратегический менеджмент. Учебное пособие *Издательство «ФЛИНТА»*. Московский психолого-социальный институт 2016

4. Ф.Котлер, Р.Бергер Н.Биклофф Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы Спрингер-Верлаг Берлин Хеиделберг 2010

5. О.П.Молчанова Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт, 2016

2-BOB. STRATEGIK REJANI YARATISHNING MUAMMOLARI:

STRATEGIK TASAVVURNI VA MISSIYANI TAKOMILLASHTIRISH, MAQSADLARNI ANIQLASH, STRATEGIYANI YARATISH.

2.1. Strategik tasavvurni va missiyani takomillashtirish: birinchi strategik vazifa.

Strategik tasavvur «Biz hozirgi paytda kimmiz, nima qilayapmiz va qaysi tomonga ketayapmiz?» - degan savolni yoritishdan iborat. Savolni to'liq yoritilishi kelajakda qaysi tomonga rivojlanishga nisbatan hech qanday noaniqlikka o'rin qoldirmaydi. Kompaniya missiyasi uning hozirgi holatiga (nima qilayapmiz?) tegishlidir. Uning kelajakdagi o'rnini aniqlash, rivojlanish yo'nalishini belgilash (qaysi tomonga rivojlanayapmiz, qanday yangi maqsadlarga erishmoqchimiz, 5-10 yildan keyin bizning biznes qanday ko'rinishda bo'ladi...) murakkabdir. Samarali strategik rejalashtirish kompaniya qanday faoliyatni bajaradi va qanday faoliyatdan voz kechishi lozim hamda qanday yo'nalishda rivojlanish zarurligini tasavvur etishdan boshlanadi. Strategik tasavvurga ega bo'lmagan kompaniya o'z bozor mavqeini ham tasavvur eta olmaydi.

Samarali strategik rejalashtirish kompaniya qanaqa ishlarni bajarishi, qanaqalarini bajarmasligi va qaysi yo'nalishda harakatlanish lozimligini aniqlaydi.

Strategik tasavvurga ega bo'lmagan kompaniyalar qanday bozor vaziyatiga ega bo'lishni va qaysi bozor sigmentini egallashni bilmaydilar.

Ba'zan kompaniyalar o'z missiyasini foyda orqali sonlarda ifodalaydilar, holbuki foyda bu kompaniyaning maqsadlariga tegishlidir. Foyda bu kompaniya maqsadi bo'lsa, missiya esa shu foyda olinishi lozim bo'lgan faoliyat turidir. Agar hamma kompaniyalar o'z missiyasini foyda orqali ifodalasalar ularning bir-biridan farqi bo'lmaydi.

Strategik tasavvurni va missiyani shakllantirishda quyidagi uch holatga e'tibor berish lozim:

1) kompaniya biznesning qaysi sohasida faoliyat ko'rsatadi?

2) kompaniya ko'inishini va missiyasini ilxomlantiruvchi va rag'batlantiruvchi aniq shaklda tasvirlash.

3) kompaniyaning strategik yo'nalishini va missiyasini o'zgartirish vaqtini his etish.

2.1.1. Biznesni aniqlash va tasvirlash.

Kompaniya qanaqa talablarni qondirmoqchi, u qanaqa iste'molchilar guruhiga yo'naltirilgan, u o'z maqsadli bozoriga qanaqa texnologiyalar, funksiyalar yordamida xizmat ko'rsatmoqchi?, - degan savollarga javob biznes tabiatini aniqlaydi.

Biznes sohasini to'g'ri tasvirlash uchun quyidagi uchta omilni nazarda tutish lozim:

1) *iste'molchilar talabi nimadan iborat va qanday talab qondirilayapti?*

2) *qanaqa iste'molchilar guruhi yoki kimlar qondirilayapti?*

3) *foydalaniladigan texnologiyalar va bajariladigan funksiyalar samaradorligi qanday yoki iste'molchilarning talabi qanday yo'llar bilan qondirilayapti?*

Kompaniyalar ixtisoslashtirilgan, ya'ni ishlab chiqarishning bitta zanjirida to'plangan bo'lishi yoki to'liq integrasiyalashgan ya'ni ishlab chiqarishni va taqsimotni to'liq qamrab olgan bo'lishi mumkin. (Gudiyar va Jeneral Motors kompaniyalarini taqqoslash mumkin)

Mc Donald's kompaniyasining missiyasi «Cheklangan menyu asosida issiq va mazali taomlarni tez xizmat ko'rsatib, do'stona va toza restoran muhitida arzon narxlarida xurandalarga taklif etish» Mc Donald's kompaniyasi 25 mln. xurandalarga 13 ming restoran orqali 65 mamlakatda xizmat ko'rsatadi.

Biznes keng yoki tor ma'noda ifodalanishi mumkin.

Biznes boshqaruv qimmatiga ega bo'lishi uchun faoliyatning tor yo'nalishini aniq ifodalashi lozim.

Keng ifodalash	Tor ifodalash
Ichimliklar	Alkogolsiz ichimliklar
Oyoq-kiyim	Sport oyoq kiyimi
Mebel	Bog' uchun metall mebel
Butun jahon pochta xizmati	Pochtani bir kechada yetkazish
Sayohat va turizm	Karib dengizi mamlakatlari bo'yicha sayohat

Diversifikatsiyalashgan kompaniyalar uchun biznesni keng ifodalash maqsadga muvofiq. Masalan «Alcan» Kanadaning alyuminiy ishlab chiqaradigan kompaniyasi o'z strategik tasavvurini va missiyani keng ifodalaydi.

«Alcan kompaniyasi dunyoda alyuminiy ishlab chiqarish sohasida diversifikatsiyalashgan yetakchi kompaniya bo'lishga harakat qiladi. Bunga erishish uchun Alcan iste'molchiga yo'naltirilgan. Alyuminiy ishlab chiqarish sohasida minimum xarajatlar bilan yuqori sifatga erishishga, buning uchun ulkan resurslarni biznes sohalariga yo'naltirib, katta hajmda o'sishga va foyda olishga harakat qiladi».

Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarning biznes tasviri birlik biznes bilan shug'ullanadigan kompaniyalarning biznes tasviriga nisbatan kengroq ifodalanadi.

Yaxshi, puxta o'ylangan va ifodalangan missiya boshqaruv qimmatiga ega:

1) missiyada kompaniyaning kelajak rivojlanish yo'nalishi belgilanadi.

2) missiya «ko'r-ko'rona» boshqaruv tavakkalchiligini, nazoratsiz qaror qabul qilishni oldini oladi.

3) missiya tashkilot maqsadlarini ifodalash orqali ijrochilar motivlarini oshiradi.

4) missiya quyi pog'ona rahbarlariga yo'l ko'rsatadi va ularga funksional xizmatlar, maqsad va strategiyani yaratishga yordam beradi.

5) missiya tashkilotni kelajak istiqbolini nazarda tutgan holda tayyorgarlik ko'rishga yordam beradi.

2.2. Maqsadlarni aniqlash: ikkinchi strategik vazifa.

Maqsadlar bu - aniq natijalarga muayyan bir vaqt mobaynida erishishning boshqaruv majburiyatidir. Maqsadlar - qachon, qancha va qaysi turdagi harakatlarni amalga oshirish zaruriyatini ifodalaydi. Uzoq muddatli maqsadlar va missiya aniq o'lchash mumkin bo'lgan faoliyat maqsadlarida aks ettirilmasa va rahbarlar unga erishish yo'llarini topa olmasalar bularning hammasi quruq so'z bo'lib qolaveradi. Har bir guruh uchun maqsadlarni belgilaydigan va ushbu maqsadlarga erishish

uchun agressiv harakat, tadbir-choralarni qo'llaydigan rahbarlar yaxshi niyatli, ko'p ishlaydigan va muvaffaqiyatga umid qiladigan rahbarlarga nisbatan tezroq muvaffaqiyatga erishadilar. Maqsadlar imkoni boricha sonlar bilan ifodalangan va aniq muddatga mo'ljallangan bo'lishi lozim. Bill Xyulet fikricha «O'lchash mumkin bo'lmagan narsalarni boshqarib ham bo'lmaydi. O'lchandi bajarildi demakdir».

Maqsadlar moliyaviy va strategik bo'lishi lozim. Moliyaviy maqsadlar bu tashkilotning yashash shartlari bo'lsa, strategik maqsadlar esa kompaniyaning raqobatbardoshligini va bozor mavqeini mustahkamlashdir.

Kapital aylanishini tezlashtirish, foydani ko'paytirish, dividendlarni, rentabillikni va aksiya narxlarini oshirish va shu kabilar - moliyaviy maqsadlardir.

Bozor ulushini va mahsulot sifatini oshirish, asosiy raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish, iste'molchilar o'rtasida obro'-e'tiborni ko'tarish, iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni yaxshilash va shu kabilar strategik maqsadlardir.

Kompaniya faoliyatida ba'zan moliyaviy ba'zan strategik maqsadlar ustivor bo'lishi mumkin. Strategik maqsadlar kuchli asosiy raqobatchini yengish bo'lishi mumkin. Boshqaruv strategiyasining dastlabki prinsiplari quyidagilardan iborat:

- *Har bir kompaniya strategik va moliyaviy maqsadlarni belgilashi lozim.*
- *Kompaniyaning uzoq muddatli, raqobatbardosh mustahkam mavqei aksionerlarga qisqa muddatli foydaga qaraganda ko'proq va muntazam foyda keltiradi.*

Kompaniya maqsadlari erishish mumkin darajada bo'lishi bilan birga ma'lum kuch-g'ayratni talab qiladi. Buning uchun:

- *Tarmoq va raqobat shartlari qanday mehnat unumdorligini talab qiladi?*
- *Maqsadlarning amalga oshirilishi qanday natijalarni olib keladi?*
- *Tashkilot o'z rivojida qanday mehnat unumdorlik darajasiga erishishi mumkin? – kabi savollarni tahlil etishga to'g'ri keladi.*

Strategik maqsadlarning moliyaviy maqsadlarga mos kelishi shart. Shu sababli: 1) moliyaviy maqsadlar strategik maqsadlarni amalga oshirish imkonini berishi lozim. 2) boshqa tadbir-choralarga ham moliyaviy imkoniyat yaratilishi lozim. 3) strategik maqsadlar investorlarni va moliyaviy tashkilotlarni ishontrishi va ularning talablarini qondirishi lozim.

Asosiy prinsip. Kompaniya uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun o'z harakatlarini, intilishini ma'lum sohaga yo'naltirsa, kompaniya o'zining strategik niyatini namoyish etgan bo'ladi.

2.3. Strategiyani yaratish: uchinchi strategik vazifa.

Tashkilot missiyasini va maqsadlarini bajarish uchun tashkilotga strategiya zarur. Strategiyani yarata turib: mehnat unumdorligini qanday oshirish mumkin, raqobatchilarni qanday orqada qoldirish mumkin, raqobatbardoshlikni qanday ta'minlash mumkin, tashkilotning uzoq muddatli mavqeini qanday mustahkamlash mumkin, kompaniyaning strategik ko'rinishini qanday yaratish mumkin, degan savollarga javob berish lozim.

Strategik boshqaruv prinsipi. Maqsadlar pastdan yuqoriga qaraganda ko'proq yuqoridan pastga qarab yaratiladi. Shu sababli quyi pog'ona rahbarlarini kompaniya maqsadlarini bajarishga safarbar etish lozim.

strategiya zarur. Strategiyani yarata turib: mehnat unumdorligini qanday oshirish mumkin, raqobatchilarni qanday orqada qoldirish mumkin, raqobatbardoshlikni

Kompaniya uchun katta ahamiyatga ega bo'lmagan (reklama xarajatlarini amalga oshirish, dividendlarni oshirish, X va Y yangi zavodlarini joylashtirish) yoki oddiy boshqaruv masalalari (avtomobillarni sotib olish kerakmi yoki ijaraga olish kerakmi, sotish bo'limida kadrlar oqimini pasaytirish) strategiyaga sezilarli ta'sir etmaydi. Strategiya - nima qilish kerak, qachon bajarish kerak va kimlar qatnashishi kerak? degan savollarga javob beradi. Kompaniya strategiyasini yaratish va tadbqiq etish to'htovsiz davom etadigan jarayondir.

Asosiy prinsip. Tashkilot strategiyasi tashkilotni hozirgi holatidan kelajakda egallashi lozim bo'lgan mavqega qanday o'tkazish mumkin degan savolga javob berishi ya'ni strategik natijalarga erishish vositalarini o'zida mujassam etishi lozim.

2.3.1. Strategiyanı yaratish ierarxiyasi.

Katta korxonalar, kompaniyalar strategiyasini yaratish jarayoniga oliy rahbariyat bilan birgalikda ofis rahbarlari, ishlab chiqarish va tijorat bo'limlari boshliqlari, funksional bo'lim rahbarlari ishlab chiqarish korxona rahbarlari va konstruktiv buyumlarni ishlab chiqarish rahbarlari ham qatnashadilar. Diversifikatsiyalashgan korxonalarda strategiya to'rt alohida tashkiliy pog'onalarda yaratiladi.

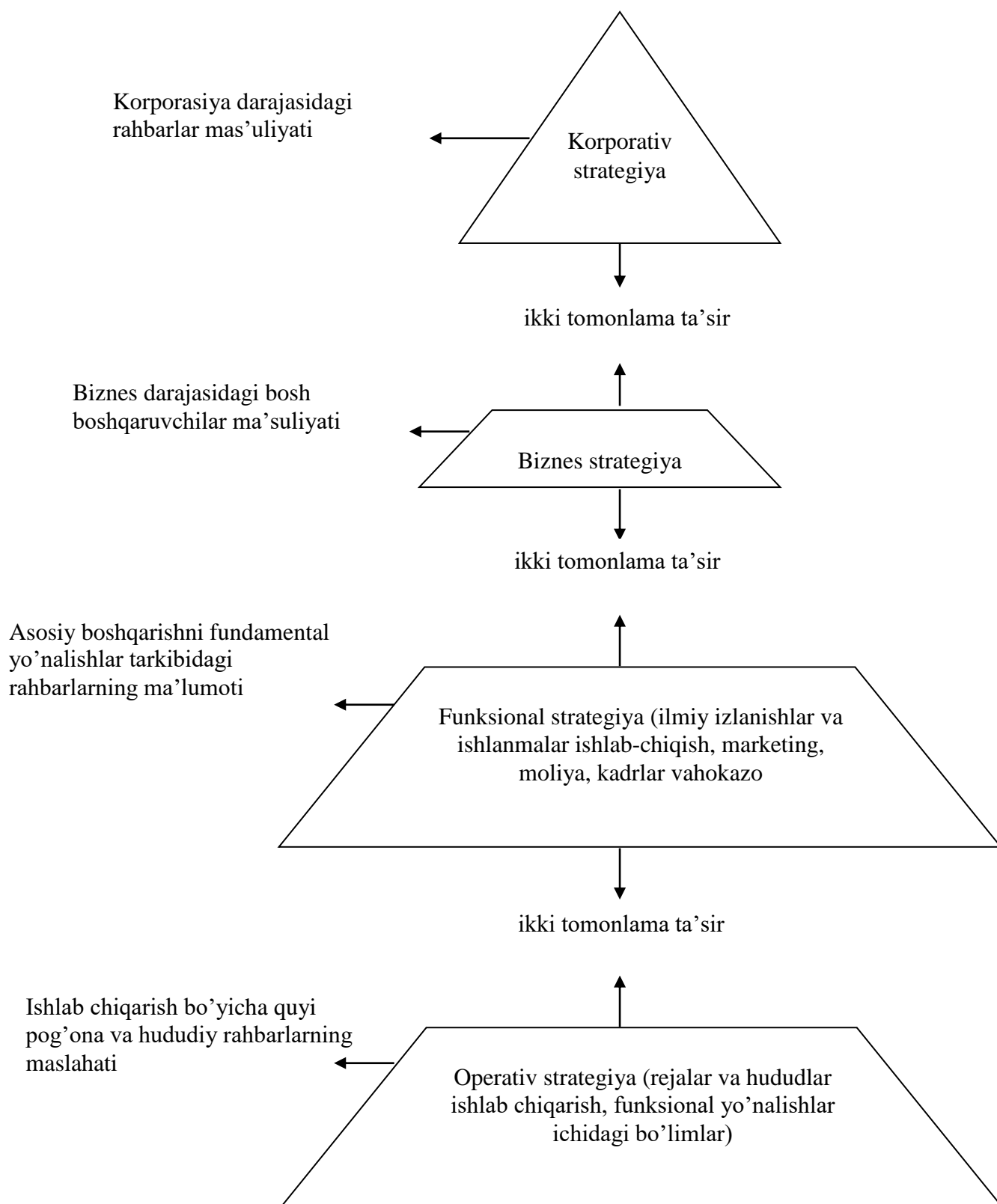
Birinchi pog'onada kompaniya tarkibiga kiruvchi barcha korxonalar uchun -korporativ strategiya yaratiladi.

Ikkinchi pog'onada kompaniyani diversifikatsiyalovchi alohida biznes turi strategiyasi yaratiladi.

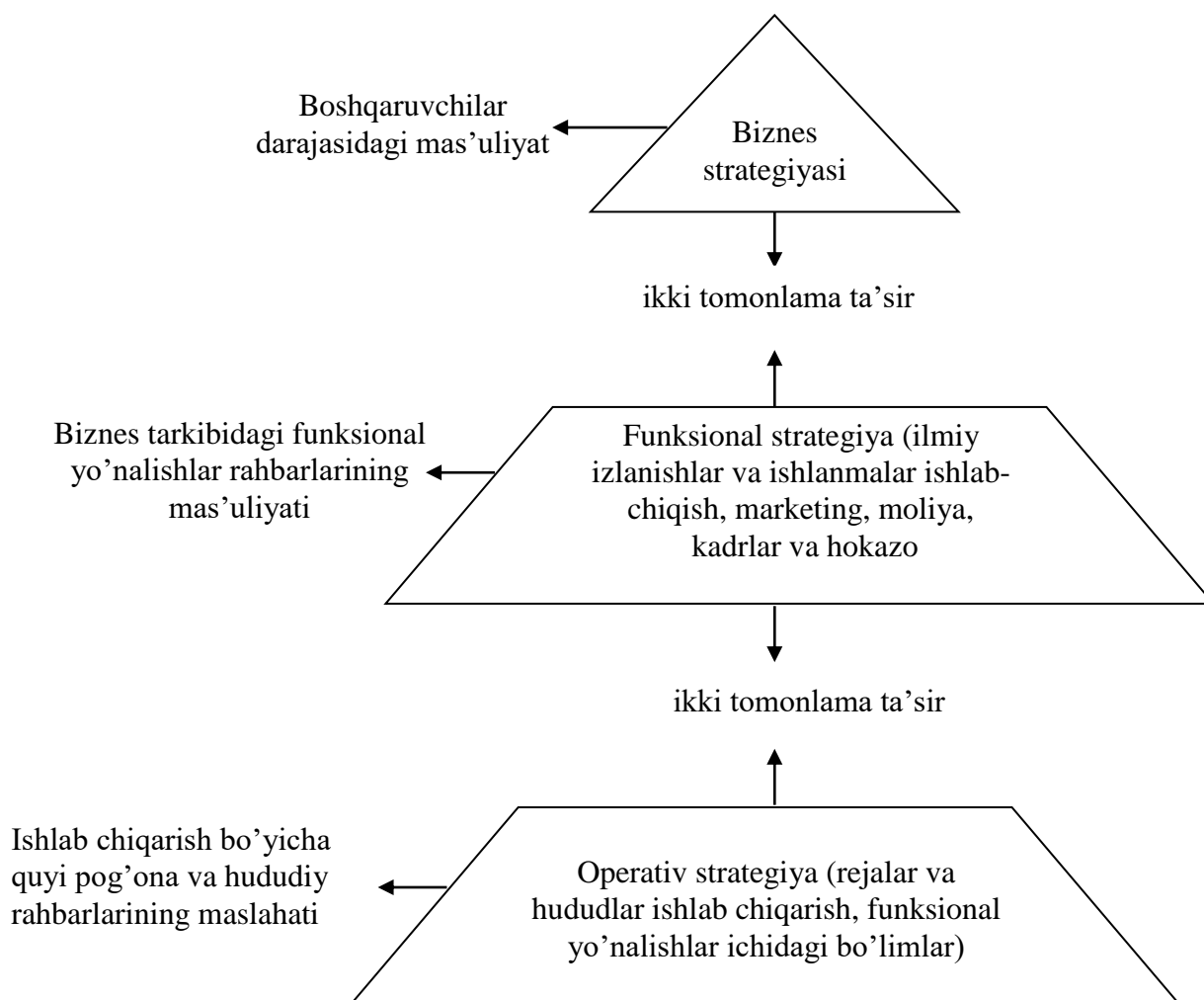
Uchinchi pog'onada funksional bo'limlar uchun funksional strategiya yaratiladi. Bunga ishlab chiqarish strategiyasi, marketing strategiyasi, moliyaviy strategiya va boshqalar kiradi.

To'rtinchi pog'onada ishchi bo'limlarning operativ strategiyasi yaratiladi.

Diversifikatsiyalashgan kompaniya



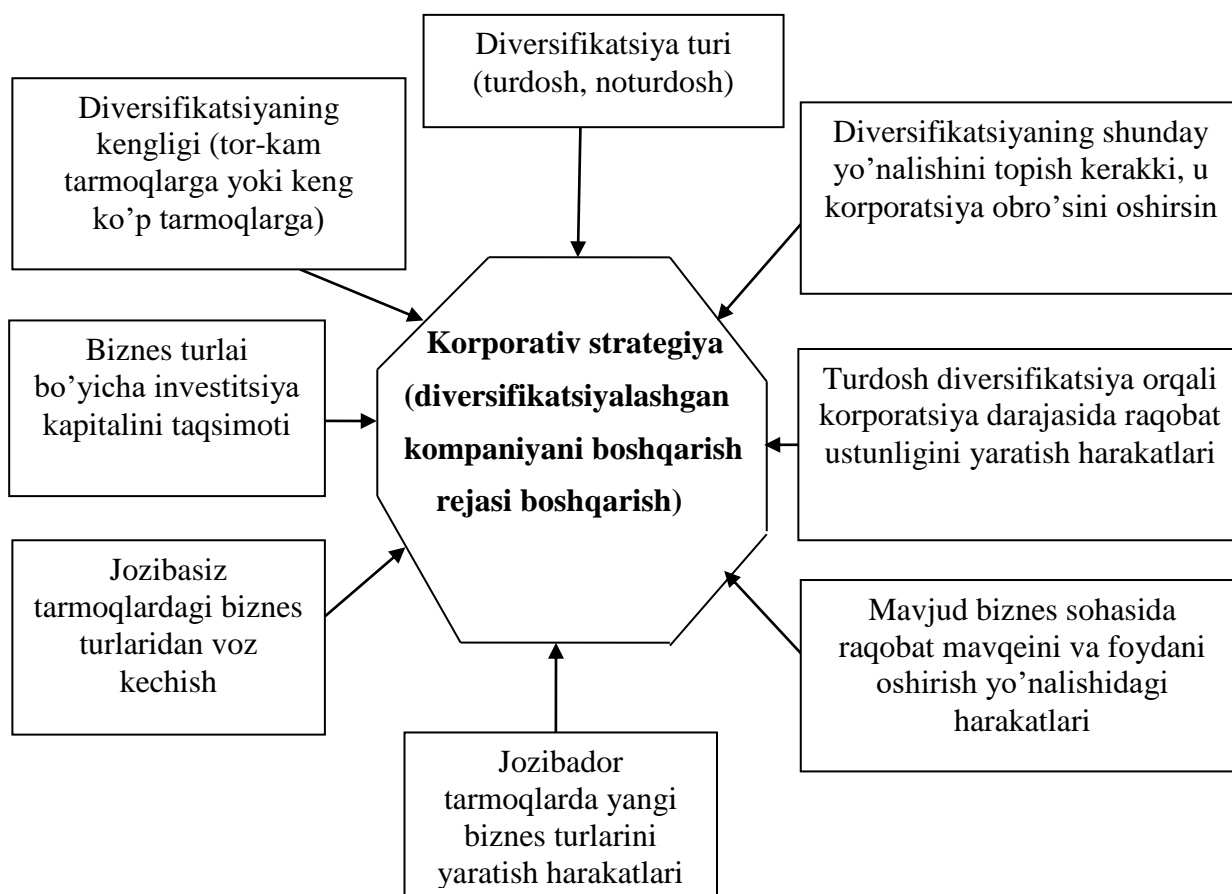
Birlik biznes korxonasi



Rasm 2.1. Strategiyalarni yaratish ierarxiyalari.

Tashkiliy pog'onalarda strategiyani yaratishning asosiy prinsiplari		
Strategiyaning tashkiliy darajasi	Mas'ullar	Har bir tashkiliy pog'onada strategiyani yaratishni asosiy prinsiplari
Korporativ strategiya	Ijrochi - direktor va boshqa oliy rahbarlar qarorlari direktorlar kengashida tasdiqlanadi	<p>Yuqori samarali tuzilma komplekslarini yaratish va ularni boshqarish. (Mavjud biznes mavqeini mustahkamlash va rivojlantirish, talabga javob bermaydigan bizneslarni sotish)</p> <p>Bog'liq tuzilmalarni sinergik samarasini oshirish va raqobatbardoshligini ta'minlash.</p> <p>Investisiya yo'nalishlarini belgilash resurslarni jozibador biznesga o'tkazish.</p> <p>Rahbarlar takliflarini umumlashtirish va asosiy biznes yo'nalishini asoslash, vaziyatni tanqidiy tahlil etish.</p>
Biznes strategiya	Bosh boshqaruvchi yoki biznes rahbari (qarorlar bosh boshqaruvchi yoki direktorlar kengashi tomonidan tasdiqlanadi)	<p>Raqobatbardoshlikni va raqobat ustunligini ta'minlovchi harakatlarni yaratish.</p> <p>Muhit o'zgarishiga javob beradigan tadbir-choralar yaratish.</p> <p>Asosiy funksional bo'limlar strategik tashabussini umumlashtirish.</p> <p>Kompaniyaning maxsus muammolariga qarshi tadbir-choralar yaratish.</p>
Funksional strategiya	Funksional rahbarlar (qarorlarni biznes rahbari tasdiqlaydi)	<p>Funksional bo'lim va xizmatlar strategiyasini qo'llab-quvvatlash harakatlarini yaratish.</p> <p>Strategiyani rivojlantirish bo'yicha quyi pog'ona rahbarlari takliflarini tanqidiy o'rganish va tadbiriq etish.</p>
Operativ strategiya	Bo'limlarga xizmat ko'rsatuvchi rahbarlar, quyi zveno rahbarlari (qarorlar funksional yo'nalish yoki bo'linma rahbarlari tomonidan tasdiqlanadi)	<p>Ishchi guruhlar maqsadlarini amalga oshirish va biznes strategiyasini tadbiriq etish uchun aniq yo'naltirilgan harakatlar va chora-tadbirlarni yaratish.</p>

2.3.2. Korporativ strategiya - bu diversifikatsiyalashgan kompaniyani umumiy boshqaruv rejasidir. Ushbu strategiya diversifikatsiyalashgan biznes turlarini o'zida mujassam etadi.



Rasm 2.2. Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning korporativ strategiyasi elementlari.

Diversifikatsiya kompaniyasining korporativ strategiyasi quyidagi to'rt turdagi tashabusslarni qamrab oladi:

1. *Diversifikatsiyani amalga oshirish yo'nalishidagi hatti-harakatlar, ya'ni kompaniyani biznes portfeli qanaqa bo'ladi, diversifikatsiyaning turdosh yoki noturdosh bo'lishi.*

2. *Diversifikatsiyalashgan biznes sohalarining umumiy mehnat unumdorligini oshirish yo'nalishidagi kompaniyani harakatlari.*

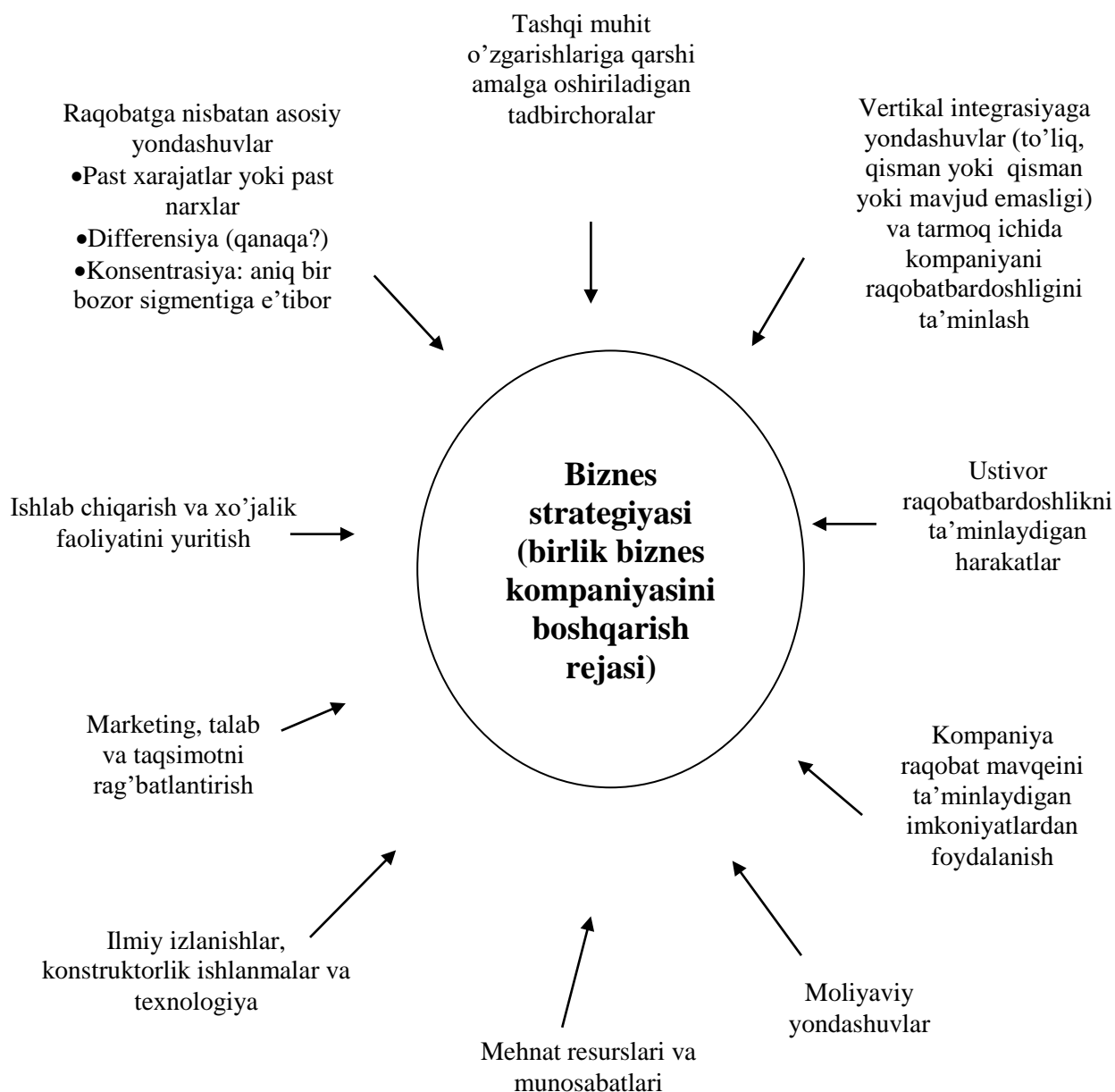
3. *Raqobatbardoshlikni oshirish uchun turdosh biznesning o'zaro bog'liqligidan foydalanish yo'nalishlari. Strategik muvofiqlik ($2+2=5$)*

4. *Investision jozibadorlikni belgilash va resurslarni istiqbolli biznes sohalariga yo'naltirish.*

2.3.3. Biznes strategiyasi – bu birlik biznesni boshqaruv rejasidir. Biznes strategiyasining asosiy muammosi bu aniq biznes sohasi bo'yicha kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamlashdan iborat. Buning uchun:

1. *Iqtisodiyotdagi, qonunchilikdagi, siyosatdagi va biznesga ta'sir etuvchi boshqa o'zgarishlarga qarshi tadbir-choralarni aniqlash.*
2. *Raqobatbardoshlikni ta'minlovchi bozor mavqeini mustahkamlovchi harakatlarni va yondashuvlarni yaratish.*
3. *Funksional bo'limlarning strategik tashabbuslarini birlashtirish.*
4. *Biznes sohasidagi strategik muammolarni hal etish.*

Biznes strategiyasining asosiy elementlari.



Rasm 2.3. Biznes strategiyasining asosiy elementlari.

Raqobat ustunligini yaratishning uch qirradi mavjud:

1) kompaniya qayerda va qanday yo'nalishlarda raqobat ustunligiga ega bo'lishi mumkin?

2) kompaniya shunday tovarlarni ishlab chiqarishi lozimki, ular raqobatchilar tovarlari oldida jozibador bo'lishi bilan kompaniyani yaqqol ijobiy ajralib turishini ta'minlashi lozim.

3) raqobatchilar harakatlarini yo'qqa chiqarish tadbir-

Asosiy prinsip. Biznes strategiyasi birlik biznesni muvaffaqiyatini ta'minlash uchun rahbariyat yaratgan tadbir-choralarni, hatti-harakatlarni va yondashuvlarni o'zida mujassamlashtiradi. Biznes strategiyasining markaziy elementi bu - uzoq muddatli mustahkam raqobatbardosh bozor mavqeyini qanday yaratish mumkin degan savolga javobdir.

choralarini yaratish va tadbiq etish.

Kompaniyaning raqobat sohasidagi harakatlari hujumkor yoki himoyaga asoslangan bo'lishi mumkin. Tajribada ko'p qo'llaniladigan raqobat harakatlari quyidagi uch yo'nalishdan iborat:

1) tarmoqda eng kam xarajatlar asosida tovar ishlab chiqarishga

Kuchli biznes strategiyasi mustahkam raqobat ustunligini yaratish lozim. Biznes strategiyasi raqobat ustunligini ta'minlamasa, demak u kuchsiz yaratilgan hisoblanadi.

erishish. 2) mahsulotni individuallashtirish va differensiyalash. Tovarni rasmiylashtirishda (bezash, qadoqlash) va xizmat ko'rsatish

sohasida yetakchi bo'lishga intilish. 3) bozorning o'ziga xos xususiyatiga ega tor sohasiga kirishga intilish.

2.3.4. Funktsional strategiya - bu aniq bo'lim yoki tayanch funktsional biznesni boshqaruv rejasidir.

Kompaniya biznesning muhim sohalari bo'yicha ya'ni: ilmiy izlanishlar, ishlab

Asosiy prinsip. Funktsional strategiya biznesni funktsional bo'limlarining boshqaruv rejasini ya'ni: ilmiy izlanishlarni, ishlab chiqarishni, marketingni, servis xizmatini, moliyani, kadrlarni va boshqalarni tasvirlaydi. Biznesning funktsional bo'limlari qancha bo'lsa, biznes funktsional strategiyalar soni ham shunga teng bo'ladi.

chiqarish, marketing, servis xizmati, moliya taqsimoti, kadrlar bo'limi va boshqalar uchun funktsional strategiyalarga ega bo'lishi lozim.

Funksional strategiyalar biznes strategiyasiga nisbatan tor ma'noda bo'lsa ham, biznesning umumiy rejasini muhim tushunchalar bilan to'ldiradi. Funksional strategiyaning asosiy vazifasi biznesning umumiy strategiyasini qo'llab-quvvatlashdan iborat. Odatda funksional strategiyani yaratish majburiyati funksional bo'lim rahbariyati zimmasida bo'ladi. Lekin biznes rahbari funksional strategiyaga o'z ta'sirini o'tkazishi ham mumkin. Funksional strategiyani yaratishda funksional bo'lim rahbarlari o'z yordamchilari kuchidan foydalanishi yoki boshqa funksional bo'lim rahbarlari bilan hamkorlikda ishlashi mumkin. Agar funksional bo'lim rahbarlari bir-biridan mustaqil ravishda funksional strategiyalarni yaratsalar, ular bir-biriga mos kelmay qoladi.

2.3.5. Operativ strategiyalar - tayanch ishlab chiqarishni (korxonalar, savdo nuqtalari, taqsimot markazlarini) boshqarishda va

Asosiy prinsip. Operativ strategiya biznesning tayanch bo'limlarini (korxona, savdo, taqsimot markazlarini) qanday boshqarishni va muhim strategik vazifalarni (reklama, materiallar, zahiralarini boshqarish, texnik xizmat va ta'minot) qanday hal etishni ko'rsatadi.

strategik ahamiyatga ega kundalik operativ muammolarni hal etishda (reklama, materiallarni sotib olish, zahiralarini boshqarish, texnik xizmatlar, ta'minot) tor strategik tashabuss

sifatida foydalaniladi. Operativ strategiya kichik masshtabga ega bo'lsa ham funksional biznesni va umumiy biznes rejasini muhim tushunchalar bilan to'ldiradi. Operativ strategiyalarni quyi pog'ona rahbarlari yaratadilar. Masalan: Santexnika buyumlari distribyuteri buyurtmalarni aniq va tez bajarishni xohlaydi. Ushbu strategiyani bajarish uchun omborxona mudiri:

1) buyurtmalarni to'liq bajarish uchun zahiralarini boshqarish strategiyasini yaratadi. 2) xodimlar bilan kelishib 24 soat davomida buyurtmalarni bajarishni tashkil etadi.

2.3.6. Strategiyani shakllantirishda kuchlarni birlashtirish.

Yuqoridan ma'lum bo'ldiki, kompaniyaning strategik rejasini bir necha strategiyalardan tashkil topadi. Kompaniya strategiyasi mantiqiy bog'liq tizim ko'rinishiga ega bo'lishi lozim. Kompaniya strategiyasi har xil bo'laklardan bir biriga moslashtirilib yaxlitlanadi.

Strategiyalarni pog'onalararo keltirish, moslash, ko'p sonli maslahatlarni, yig'ilishlarni o'tkazish, qo'llash, sinashlar ko'p vaqtni (oylarni, yillarni) talab qiladi. Strategiyani yaratish ko'p tomonlama rahbarlarning vertikal hamda gorizontal boshqarish pog'onalari bo'yicha o'zaro muloqotlarini, muhokamalarini, maslahatlarni taqozo etadi. Rahbariyat strategiyani yaratish jarayonida korporativ pog'onadan biznes funksional va operativ pog'onalarga ham e'tiborni qaratishlari hamda quyi strategiyalarning korporativ strategiyalarga zid kelmasligini nazorat qilishlari lozim.

Strategiyalarni yaratilishi yuqori pog'onadan qo'yi pog'onagacha boshqariladi. Har bir pog'onada rahbarlar strategiyani yaratishda mustaqildirlar.

Kompaniya strategiyasining hamma elementlari umumlashtirilgandagina to'liq quvvatga ega bo'ladi. Biznesda ham sport jamoalaridagi kabi ahillik bilan harakat qilish talab etiladi. Strategiyani yaratuvchi rahbarlar bir jamoa tarkibida harakat qilishlari lozim, shu sababli ular strategiyani shunday yaratishlari kerakki, strategiya natijalari ayrim bo'limlarga yoki insonlar guruhiga emas, balki butun kompaniyaga xizmat qilsin. Bunday kompaniya strategiyasini yaratish jarayoni pastdan yuqoriga emas, ko'proq yuqoridan pastga yo'naltirilgandir. Quyi pog'ona rahbarlari kompaniya strategiyasini yaxlitligicha tushunmay turib, o'z bo'limlari uchun yaxshi strategiyani yaratishlari mumkin emas.

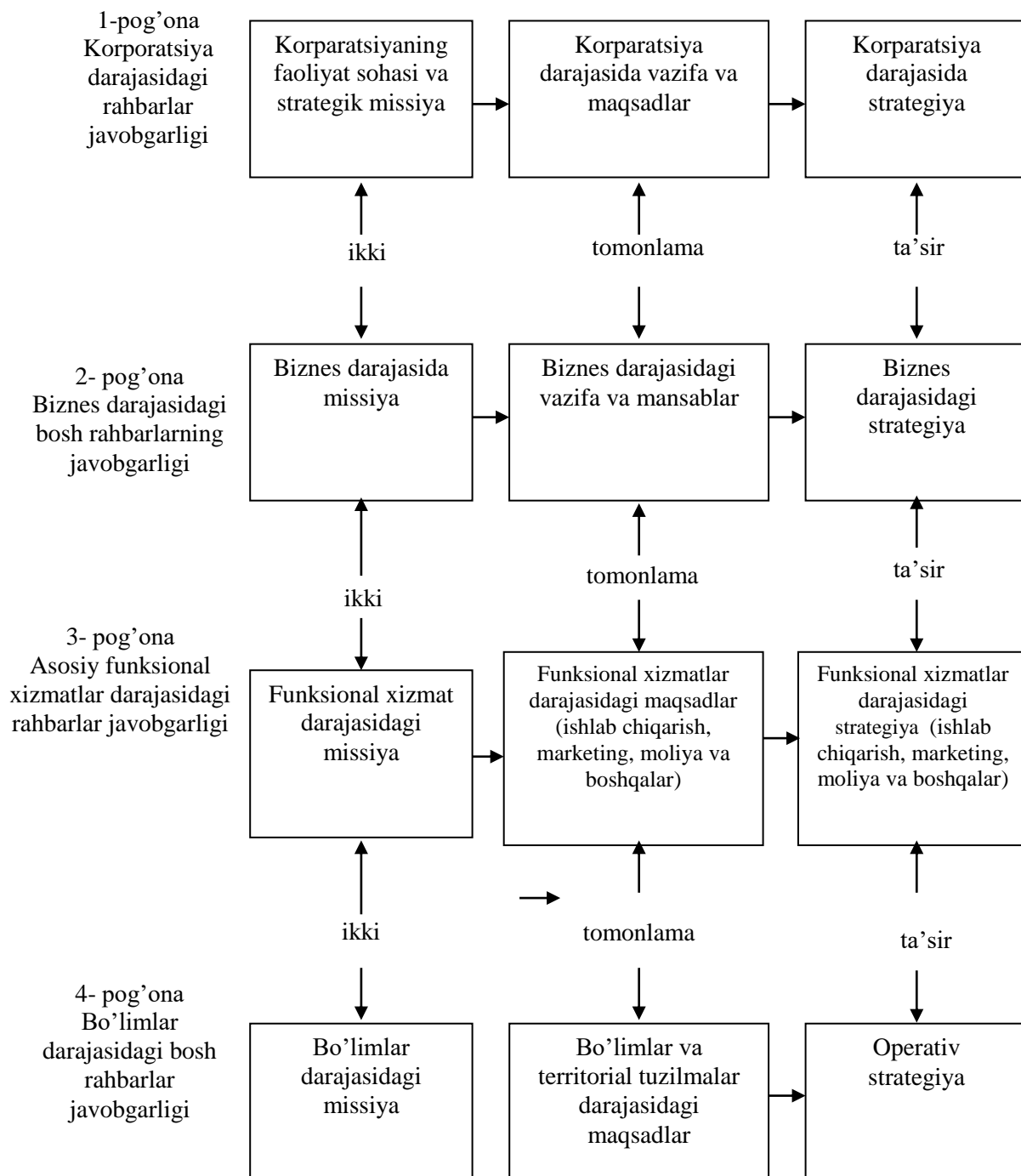
2.4. Kompaniya strategiyasini belgilovchi omillar.

Bir qancha vaziyatlar kompaniya strategiyasini shakllantirish jarayoniga kiradi. Quyidagi rasmda (rasm 2.5) kompaniya strategiyasiga ta'sir etuvchi asosiy omillar keltirilgan. Omillarning o'zaro harakati va strategiyaga ta'siri o'zgarib turadi. Bir-xil sharoitda amalga oshiriladigan strategiyalar mavjud emas. Hattoki bir tarmoq ichidagi omillarga qarshi tadbir-choralarni kompaniyalar o'z strategiyasi asosida amalga oshirishi lozim. Shu sababli strategiyani yaratish jarayonida ichki va tashqi omillarni chuqur tahlil etishga to'g'ri keladi.

2.4.1. Ijtimoiy, siyosiy, huquqiy va insoniy omillar.

Korxona o'z strategiyasi tarkibiga kiritiladigan maqsadlar qonuniy, ijtimoiy jihatdan jamiyatga va davlatning siyosatiga, me'yoriy hujjatlariga va fuqarolik jamiyatiga mos bo'lishi shart.

Boshqaruv pog'onasida missiyalarning, maqsadlarning va strategiyalarning o'rni.



Rasm 2.4. Boshqaruv ierarxiyasida missiyaning, maqsadlarning va strategivaning o'rni.

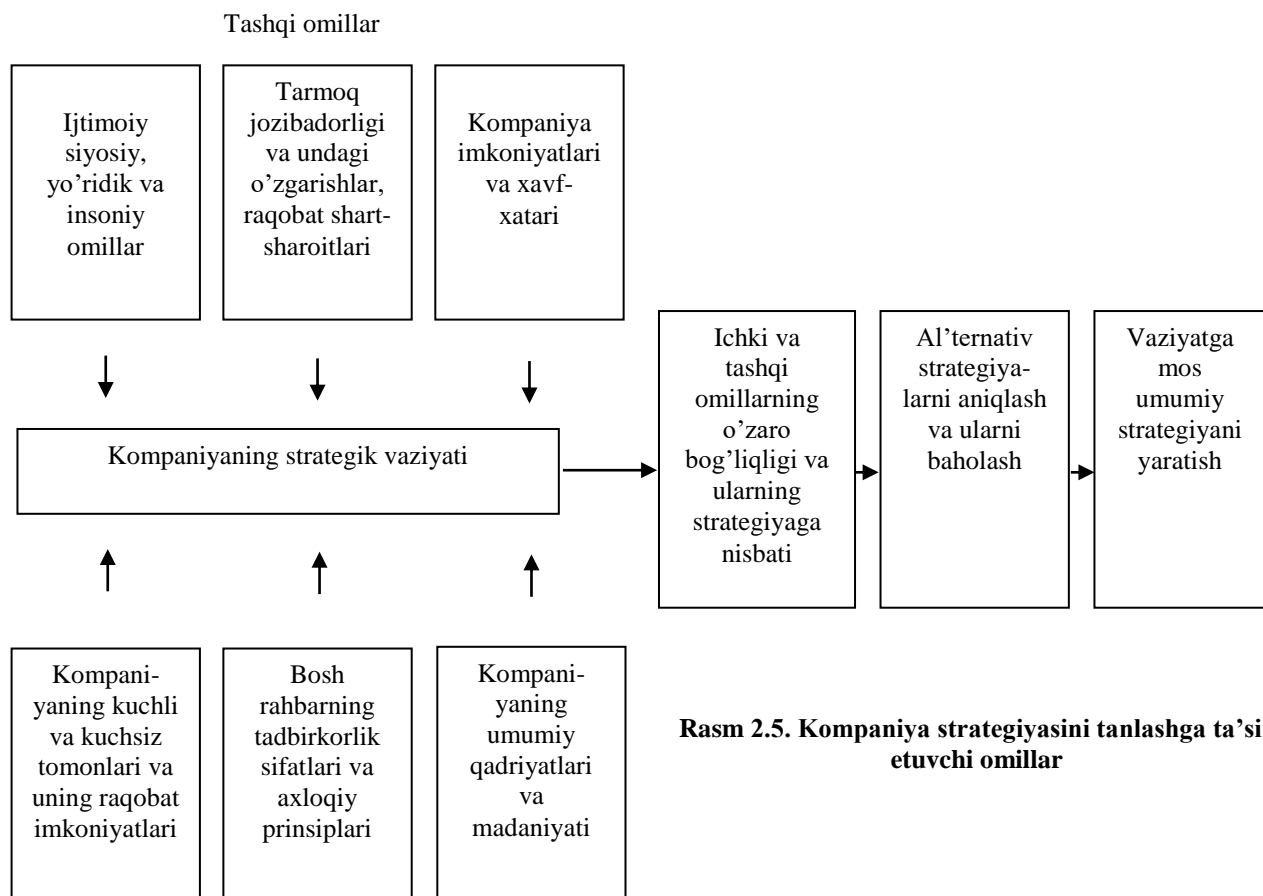
Ijtimoiy javobgar strategiya o'z tarkibida quyidagilarni mujassam etadi:

- 1) jamiyatning etik me'yorlariga mos faoliyatni yuritish;
- 2) jamiyatning talablariga va qadriyatlariga ijobiy munosabatda bo'lish;
- 3) ijtimoiy me'yoriy talablarni bajarish;
- 4) jamiyatning, mulkdorlarning va aksiyadorlarning moddiy va ma'naviy manfaatlarini muvozanatlash;
- 5) jamiyatning qonunparvar va yaxshilik qilishga tayyor insoniy qiyofasini saqlash.

Tarmoq jozibadorligi va raqobat shartlari kompaniya strategiyasining muhim omillaridandir. Agar tarmoqda raqobat keskin oshib borayotgan bo'lsa, zudlik bilan kompaniya mavqeini mustahkamlovchi tadbir-choralarni amalga oshirishga to'g'ri keladi.

<i>Ijtimoiy, siyosiy, yuridik va insoniy omillar kompaniya amalga oshirishi mumkin bo'lgan strategik harakatlarni chegaralaydi.</i>

Kompaniya raqobatga bardosh bera olmasligini oldindan ko'ra bilsa yoki tashqi muhit yomon tomonga o'zgarayotgan bo'lsa, u o'z mablag'larini turdosh yoki noturdosh biznes sohalariga investisiya qilishi mumkin.



2.4.2. Kompaniya tarmog'ining jozibadorligi va raqobat shartlari.

Bozor imkoniyatlari va xavf-xatari.

Kompaniyaning tadbirkorlik imkoniyatlari va xavf-xatari uning strategiyasini aniqlovchi omillardan hisoblanadi. Avvalo, kompaniya strategiyasi foyda keltiradigan

Strategik boshqaruv prinsipi. Kompaniya strategiyasi tarmoq shartlariga va raqobat darajasiga aniq mos kelishi lozim.

va uzoq vaqt davomida raqobatbardoshlikni ta'min-laydigan sohalarga qaratilgan bo'lishi hamda joriy va kelajak xavf-xataridan ogoh etishi

Strategik boshqaruv prinsipi. Puxta o'ylangan strategiya kompaniyaning istiqbolli o'sish imkoniyatlariga va tashqi muhit xavf-xatariga qaratilgan bo'ladi.

maqsadga muvofiqdir. Strategiyada hujum va himoya vositalari aniqlanadi. Kompaniya strategiyasi muvaffaqiyatli bo'lishi uchun u bozor imkoniyatlarini va tashqi

xavf-xatarni hisobga oladi. Jozibador bozor imkoniyatlaridan samarali

foydalanish uchun hujumkorlik harakatlarini va kompaniyaning raqobat mavqeini hamda uzoq muddatli foydaliligini himoya harakatlarini strategiyada aks ettirish talab etiladi.

2.4.3. Tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlari va raqobatbardoshligi.

Tajribalar shuni ko'rsatadiki, rahbariyat strategiyani kompaniyaning kuchli tomonlariga asoslanib yaratishi va kompaniya yomon bajaradigan sohalarni strategiyadan chiqarishlari lozim. Strategiyani yaratishda kompaniyaning kuchli tomoniga asoslanish:

1. *Imkoniyatlardan foydalanishda malaka va qobiliyatni aniqlaydi;*
2. *Kompaniyaning bozor mavqeini ta'minlaydigan raqobat ustunligini aniqlaydi;*
3. *Strategiyaning potensialini aniqlaydi.*

Kompaniya yuqori malaka va qobiliyatga ega bo'lmasligi mumkin, lekin rahbariyat kompaniya strategiyasini yaratishda real tajriba va mavjud resurslarga asoslanishi lozim.

2.4.4. Shaxsiy obro'talablik (ambisiya), biznes falsafasi va rahbarlarning etik prinsiplari.

Rahbarlar qanaqa strategiyaga amal qilishni obyektiv baholay olmaydilar, chunki ularga kompaniya raqobatbardoshligi, qanaqa mavqega, imijga va obro'ga ega bo'lishi to'g'risidagi tasavvur ta'sir qiladi.

<i>Strategik boshqaruv prinsipi. Kompaniya strategiyasi kuchli va raqobatbardosh sohalarga asoslanadi. Kompaniya yaxshi bajara olmaydigan (kuchsiz) tomonlarga asoslangan strategiya xavflidir.</i>

Rahbarlarning tavakkalchilikka munosabati ham strategiyaga o'z ta'sirini o'tkazadi. Tavakkalchilikni yoqtirmaydigan rahbarlar

<i>Rahbarlarning shaxsiy obro'talabligi, tadbirkorlik falsafasi va etik prinsiplari strategiyada o'z aksini topadi.</i>

«**Konservativ**» strategiyalarni tanlaydilar. Tavakkalchi rahbarlar (*opportunistik*) o'zgaruvchan strategiyaga amal qiladilar. Ular yangi

texnik yechimlarni va hujumkor strategiyalarni qo'llaydilar.

Rahbarlarning shaxsiy qadriyatlari kompaniya strategiyasining etik sifatlariga ta'sir qiladi. Mustahkam etik tarbiyaga ega rahbarlar: ahloqiy

me'yorlarga amal qilinishini ma'qullaydilar, pora berish va olishni, raqobatchilarni asossiz ayblashni, raqobatchilarga siyosiy ta'sir o'tkazishni, shubhali ingridiyentlarni oziq-ovqatlarni ishlab chiqarishda ishlatishni va shu kabilarni qoralaydilar.

2.4.5. Kompaniyaning insoniy va madaniy qadriyatlarining strategiyaga ta'siri.

Kompaniya siyosati, tajribasi, an'analari, falsafiy qarashlari va biznes to'g'risidagi tasavvurlari majmuasi kompaniyaning o'ziga xos madaniyatini tashkil qiladi. Kompaniyaning strategiyasida madaniy xususiyatlar va boshqaruv qadriyatlari aks etadi. Ayrim holatlarda qadriyatlar va madaniyat kompaniyaning

Qanaqa strategik harakatlarni qo'llash va qanaqalarini rad etishni aniqlashda kompaniya qadriyatlari va madaniyati hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lishi mumkin.

strategiyasini yaratilishida asosiy ta'sirga aylanishi mumkin. «**Hewlett-Packard**» kompaniyasining asosiy qadriyati, kompaniya ichki qadriyati hisoblanadigan «**NR-yo'li**» xodimlarni muvaffaqiyatga, ishonchga, hurmatga jalb etishdir. Iste'molchilarga sifatli tovar va xizmatlarni taklif etish, aksionerlar foydasini ustunkor yo'nalish deb qarash, ishlab chiqarishni moliyalash uchun uzoq muddatli qarz olishlardan voz kechish, ijodkorlikni va tashabbuskorlikni qo'llab-quvvatlash va ishchi-xodimlar o'zlarini kompaniyaning to'la qonli a'zosi deb hisoblashi uchun sharoit yaratishlar asosiy qadriyatlardandir.

2.5. Strategiyaning etika bilan bog'liqligi.

Kompaniya strategiyasi jamiyatning etik me'yorlariga mos bo'lishi lozim. Strategiya odilona harakatlarga asoslanishi, nohaqlikni yo'qotishga qaratilishi shart aks holda, strategiya ahloqiy me'yorlarga mos kelmay qoladi. Ahloqiy me'yorlar bu faqat qonunlarga amal qilishdan iborat emas. Ahloqiy-etik me'yorlar qonunlarga nisbatan kengroq va muhimroqdir. Etika bu insonning ahloqiy burchi va jamiyat hayotida amal qilishi lozim bo'lgan hayotiy urf-odatlar va qoidalar majmuasidir. Har qanday biznes quyidagi besh toifa insoniy guruhlar oldida javobgar:

1) *xususiy aksiyadorlar;*

- 2) *ishchilar;*
- 3) *iste'molchilar;*
- 4) *ta'minotchilar;*
- 5) *jamiyat.*

Ushbu insoniy guruhlar va kompaniya o'zaro bir-biri bilan munosabatda bo'ladi, hamda bir-birining faoliyatiga ta'sir o'tkazadi.

Yuqorida keltirilgan guruhlarining ma'naviy yoki moddiy manfaatlari qondirilmasa, ular vaziyatni o'zlari qo'lga oladilar. Aksionerlar

Kompaniya o'z ishchilari, iste'molchilari, ta'minotchilari, jamoasi va umumiy jamiyat oldida ma'naviy javobgar.

direktorlar kengashi orqali o'z huquqlarini himoya qiladilar. Ishchilar kasaba uyushmalari, sud huquq tartibot organlari orqali o'z huquqlarini himoya qilishga harakat qiladilar. Iste'molchilar raqobatchilar tovarlarini sotib olishga o'tishlari, ta'minotchilar ham boshqa xaridorlarni topishlari yoki boshqa bozor imkoniyatlaridan foydalanishlari mumkin. Mahalliy xalq ham har xil siyosiy va davlat organlari orqali yoki namoyishlar tashkil etish bilan kompaniya strategiyasiga o'z ta'sirlarini o'tkazadi.

2.5.1. Strategiyani samaradorlik tekshiruvi.

Strategiya quyidagi uchta test orqali tekshiriladi.

Muvofiqlik testi.

Puxta o'ylangan strategiya kompaniyaning ichki va tashqi imkoniyatlariga aniq mos keladi.

Raqobatbardoshlik testi.

Yaxshi strategiya kompaniyaning raqobatbardoshligini ta'minlaydi. Raqobatbardoshlik qanchalik yuqori bo'lsa, kompaniyaning quvvati va samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi.

Mehnat unumdorligi testi.

Yaxshi strategiya kompaniyaning mehnat unumdorligini ta'minlaydi. Mehnat

Strategik boshqaruv prinsipi. Agar strategiya kompaniya mavqeiga mos kelmasa, raqobatbardoshlikni ta'minlamasa va faoliyatni takomillashtirmasa, u muvaffaqiyat keltirmaydi.

unumdorligining oshishi bu kompaniyaning foydaliligining o'sishi, biznesning uzoq muddatli ishonchliligini, uning raqobat mavqeini o'sishini bildiradi. Yuqori

uchta testdan qoniqarli o'tadigan strategiya kompaniyaning jozibador strategiyasi sifatida qabul qilinishi va ma'lum muddatdan keyin ushbu testlar orqali baholanishi mumkin.

Strategiyani baholashning boshqa mezonlari ham mavjud. Bular: aniqlik, strategiyani yaratuvchilarning ichki qarama-qarshiligining mavjud emasligi, strategiyaning shaxsiy qadriyatlarga va rahbarlar rejalariga mos kelishi, tavakkalchilik va qayishqoqlikdir.

2.6. Strategiyani shakllantirishga yondashuvlar.

Strategiyani yaratish muammosini kompaniya rahbarlari turlicha hal etadilar. O'rtacha o'lchamdagi kompaniya strategiyasini yaratish norasmiy ravishda amalga oshiriladi. Strategiya tadbirkorning tasavvurida mavjud bo'lishi va farmoyishlar asosan og'zaki berilishi ham mumkin. Lekin katta kompaniyalarda strategiya kengashlarda muhokama etiladi. Strategiyani yaratish strategik rejalashtirish (oldindan belgilangan qoida, jadval, grafiklar) asosida, turli pog'onalardagi rahbarlarni jalb etish asosida amalga oshiriladi. Odatda rahbarlar strategiyani yaratishda quyidagi to'rt yo'nalishning biridan foydalanadilar.

Asosiy strateg yondashuvi. Ushbu yondashuvda bosh strateg funksiyasini bajaruvchi rahbar vaziyatni baholashga va strategiyani yaratishga kuchli ta'sir o'tkazadi. Bu strategiyani rahbarning o'zi bajaradi degani emas, lekin u strategiyaning «bosh arxitektori» sifatida uning asosiy prinsiplarini yaratadi.

Boshqalarga vakolatni berish yondashuvi. Ushbu yondashuvdan foydalanadigan rahbar strategiyani shakllantirish mas'uliyatini boshqalarga: ishonchli insonlardan iborat maqsadli guruhga, strategik rejalashtirish bo'limiga yoki boshqa lavozimli shaxslarga yuklaydi. Rahbar strategiyani yaratish jarayonidan chetroqda bo'lib, hisobotlar va muloqotlar orqali axborot olib, ko'rsatmalar berishi mumkin. Strategik reja muhokama etilgandan so'ng rahbar uni rasmiy tasdiqlaydi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, rahbar strategiyani shakllantirishda bevosita qatnashmaganligi uchun strategik sardorlik sifatlarini yo'qota boshlaydi, natijada ijrochilar strategik rejalashtirish

jarayonini unchalik muhim emas degan fikrga keladilar. Natijada kompaniya samarali maqsadlarni belgilash qobiliyatini yo'qotadi.

Hamkorlikka asoslangan yondashuv. Ushbu yondashuv yuqorida keltirilgan yondashuvlar orasidagi o'rtacha o'rinni egallaydi, rahbar o'z qo'li ostidagi rahbarlarni shunday strategiyani yaratishga jalb etadiki, ushbu strategiyani amalga oshirishga kompaniyaning hamma a'zolari qatnashadilar va qo'llab-quvvatlaydilar. Ushbu yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, kim strategiyani yaratish javobgarligini o'z zimmasiga olsa, strategiyani amalga oshirish javobgarligi ham uning zimmasida bo'ladi.

Musobaqaviy yondashuv. Rahbarning ushbu yondashuvni amalga oshirishdan maqsadi, strategiyani yaratish jarayonidagi bahs-muzokaralarda, ko'p vaqt va mehnatni talab qiladigan kengashlarda shaxsan qatnashishni va ijrochilarni strategiyani yaratishga rag'batlantirishni xohlamasligidir. Rahbarlar strategiyani baholovchi hakamlar sifatida harakat qiladilar. Strategiyaga nisbatan bunday yondashuv katta kompaniyalar rahbarlari tomonidan qo'llaniladi. Chunki ijrochi direktorning hamma biznes sohalari strategiyasi bilan shug'ullanishga imkoni bo'lmaydi. Shuning uchun rahbar strategiyani shakllantirishni musobaqa shaklida tashkil etadi. Lekin rahbar yangi strategiyalarni yaratilishini rag'batlantirishi lozim. G'alaba qilgan strategiyalar birlashtirib, umumiy strategiya yaratiladi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, agar rahbar strategiyani «bosh arxitektori» rolini bajaradigan bo'lsa, uning shaxsiy baholashlari, ma'naviy qadriyatlari, falsafasi strategiyani yaratishga kuchli ta'sir o'tkazadi. Rahbar kompaniyaning maqsadlarini kuchli va kuchsiz tomonlarini, raqobatbardoshligini yaxshi bilsagina strategiyaning markazlashgan holda yaratilishi va tadbiq etilishi yaxshi natija beradi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, strategiyaning muvaffaqiyati faqat bir kishiga bog'liq bo'lib qoladi. Bunday usul katta kompaniyalarda qo'llanishi mumkin emas.

Rahbarlar strategiyani yaratishda to'rtta yondashuvdan foydalanishlari mumkin. Yondashuvlarning har biri o'zining yaxshi va yomon tomonlariga ega.

Lekin strategiyani yaratishda guruhlar kuchidan foydalanish ham o'z kamchiligiga ega. Guruhlar o'z manfaatlarini ko'zlab strategiyalarni yaratishlari mumkin, bunday strategiyada tashabbuskorlik hamda kuchli g'oyalar yetishmasligi va har xil chekinishlar ko'plab uchraydi.

Musobaqaviy yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, bunda quyi pog'ona rahbarlarining tashabbuskorligi rag'batlantiriladi. Yangi g'oya bilan strategiyani boyituvchilarga ko'proq imkoniyat va resurslar beriladi. Shu tarzda strategiyani muntazam yangilab borish imkoni tug'iladi. Lekin «G'oliblar» harakati kompaniyaning turli pog'onalariga tegishli ekanligini nazarda tutsak, rahbar takliflarni yaxlitlash uchun ularni bir-biriga moslashtirishni tashkil etishi lozim.

Shunday qilib, strategiyani yaratishni to'rtta usuli ham o'zining yaxshi va yomon tomonlariga ega. Ularni har birining muvaffaqiyatni yoki muvaffaqiyatsizlikni olib kelishi rahbarga bog'liq.

Tayanch vaziyatlar.

Rivojlanish yo'nalishini aniqlash vazifasi missiyani yaratishni, maqsadlarni belgilashni va strategiyani shakllantirishni o'zida mujassam etadi. Maqsadlarni belgilashning dastlabki davrida rahbarlar tashkilotni qaysi tomonga yo'naltirishni tasavvur etishga va «Hozirgi paytda bizning biznes qanday bo'lishi kerak va kelajakda qanday bo'ladi?» degan savolga javob topishga harakat qiladilar. Missiyani aniq shakllantirilishi tashkilotni aniq belgilangan yo'ldan borishga va tashkiliy yaxlitlikni his etishga yordam beradi. Puxta o'ylangan va aniq shakllantirilgan missiya uzoq muddatli vazifalarni yechishda mayoq vazifasini bajaradi va xodimlarda kompaniya faoliyatiga tegishli ekanligini bildiradigan hissiyotlarni uyg'otadi.

Rivojlanish yo'nalishini aniqlashda navbatdagi qadam kompaniya erishishi lozim bo'lgan moliyaviy va strategik maqsadlardir. Maqsadlar missiya shaklini aniq faoliyat turlariga mos ravishda o'zgartiradi. Tasdiqlangan maqsadlar tashkilotning ma'lum kuch-g'ayratini talab etishi bilan birga erishish mumkin bo'lgan darajada bo'lishi lozim. Maqsadlar o'lchanadigan va aniq yo'nalishga ega bo'lishi kerak. Maqsadlar har-bir tashkiliy birlik uchun alohida belgilanadi.

Rivojlanish yo'nalishini vazifalarini yechishni uchinchi qadami bu- maqsadlarga erishish strategiyasini yaratishdir. Korporativ strategiya – korporasiya miqyosida, biznes strategiya - biznes yo'nalishlari yoki filiallar bo'yicha, funksional strategiya - har bir bo'linma va bo'limlar bo'yicha, operativ strategiya esa har bir ishlab chiqarish yoki hududiy birliklar maqsadlariga erishishni ta'minlaydi. Natijada tashkilotning strategiyasi umumlashtirilgan va muvofiqlashtirilgan ko'rinishga ega bo'ladi.

Strategiya ichki va tashqi omillar ta'sirida shakllanadi. Kompaniya bozorda to'qnash keladigan ijtimoiy, siyosiy, huquqiy va jamoatchilik omillari, tarmoq jozibadorligi, imkoniyat va xavf-xatar eng muhim tashqi omillar hisoblanadi. Kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari, raqobatbardoshligi, obro'talabligi, biznes falsafasi va rahbarlarning etik prinsiplari hamda kompaniyaning madaniyati asosiy ichki omillar hisoblanadi. Kuchli strategiya yuqoridagi hamma omillarni e'tiborga olishi lozim.

Strategiyani shakllantirish jarayonini boshqarishning to'rt asosiy usuli mavjud: bosh strateg yondashuvi, bunda rahbar strategiyasining «bosh arxitektori» bo'ladi; vakolatlarni berish yondashuvi; hamkorlik bilan bog'liq yondashuv va musobaqaviy yondashuv. To'rt usul ham o'zining ustun tomonlariga va kamchiliklariga ega. Ularning har biri muvaffaqiyatga yoki mag'lubiyatga olib kelishi mumkin. Bu strategiya qanchalik sifatli yaratilishi va amalga oshirilishi malakali boshqaruvga bog'liq.

Test savollari.

1. Kompaniyalar avvalambor nimalarga ega bo'lishi lozim?

1. strategik resurslarga;
2. strategik maqsadlarga;
3. strategik bozorlarga;
4. strategik tasavvurga.

2. 1. Iste'molchilar talabi nimadan iborat va qanday talab qondirilayapti?

2. Qanaqa iste'molchilar guruhi yoki kimlar qondirilayapti?

3. Foydalaniladigan texnologiyalar va bajariladigan funksiyalar yoki iste'molchilarning talabi qanday yo'llar bilan qondirilayapti?

Ushbu savollar nimani to'g'ri tasvirlash uchun beriladi?

1. missiyani tasvirlash uchun;
2. strategiyani tasvirlash uchun;
3. biznesni tasvirlash uchun;
4. rivojlanish yo'nalishini aniqlash uchun.

3. Biznes sohasini to'g'ri tasvirlash uchun quyidagi uchta omilni nazarda tutish lozim:

1. Iste'molchilar talabi nimadan iborat va qanday talab qondirilayapti?

2. Qanaqa iste'molchilar guruhi yoki kimlar qondirilayapti?

Davom ettiring:

1. foydalaniladigan savdo, dilerlik va distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi qanday?
2. foydalaniladigan tovar markasi, tashkilotning imiji va missiyasi maqsadga muvofiqmi?
3. foydalaniladigan texnologiyalar samaradorligi qanday yoki iste'molchilarning talabi qanday yo'llar bilan qondirilayapti?
4. raqobatchilar tovarlarining tannarxi, bozor ulushi, savdo nuqtalari qanday joylashgan, tovar tannarxini pasaytirish uchun yana qanday tadbir-choralarni amalga oshirish lozim?

4. Yaxshi puxta o'ylangan missiya boshqaruv qiymatiga ega bunda:

1. Missiyada kompaniyaning kelajak rivojlanish yo'nalishi belgilanadi.

2. Missiya «ko'r-ko'rona» boshqaruv tavakkalchiligini, nazoratsiz qaror qabul qilishni oldini oladi.

3. Missiya tashkilot maqsadlarini ifodalash orqali ijrochilar motivlarini oshiradi.

Davom ettiring:

1. missiya quyi pog'ona rahbarlariga yo'l ko'rsatadi va ularga funksional xizmatlar, maqsad va strategiyani yaratishga yordam beradi;

2. missiya tashkilotni kelajak istiqbolini nazarda tutgan holda tayyorgarlik ko'rishga yordam beradi;
3. missiya tashkilotni tashqi muhit bilan aloqalarni to'g'ri o'rnatishga yordam beradi, mijozlar vaqtini tejaydi;
4. 1 va 2 javoblar to'g'ri.

5. «O'lchash mumkin bo'lmagan narsalarni boshqarib ham bo'lmaydi. O'lchandi bajarildi - demakdir» degan fikr kimga tegishli?

1. Xyulet Pakkardga;
2. Bill Xyuletga;
3. Bill Geytsga;
4. Bill Klintonga;

6. «O'lchash mumkin bo'lmagan narsalarni boshqarib ham bo'lmaydi. O'lchandi bajarildi-demakdir,» degan fikr nimalarga tegishli?

1. maqsadlarga;
2. siyosatga;
3. missiyaga;
4. strategiyaga.

7. Moliyaviy maqsadlar bu:

1. tashkilotning missiyasi;
2. tashkilotning yashash shartlari;
3. tashkilotning strategiyasi;
4. tashkilotning kelajagi.

8. Strategik maqsadlar bu:

1. kompaniyaning mehnat unumdorligini va foydasini ta'minlash;
2. kompaniyaning raqobatbardoshligini va bozor mavqeini mustahkamlash;
3. kompaniya tovarlarini va xizmatlarini past tannarxlarda mijozlarga taklif etishni ta'minlash;
4. kompaniya bizneslarini to'g'ri baholash va ularni bir-biriga muvofiqligini ta'minlashdan iborat.

9. Kapital aylanishini tezlashtirish, foydani, dividendlarni, rentabillikni, aksiya narxlarini va boshqa shu kabilarni ko'paytirish:

1. moliyaviy maqsadlarga;
2. uzoq muddatli maqsadlarga;
3. strategik maqsadlarga;
4. qisqa muddatli maqsadlarga tegishli.

10. Bozor ulushini va mahsulot sifatini oshirish, asosiy raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish, iste'molchilar o'rtasida obro'-e'tiborni ko'tarish, iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni yaxshilash va boshqa shu kabilar.

1. moliyaviy maqsadlar;
2. strategik maqsadlar;
3. uzoq muddatli maqsadlar;
4. qisqa muddatli maqsadlar.

11. Maqsadlar ko'proq:

1. pastdan yuqoriga qarab yaratiladi;
2. gorizontal bo'yicha yaratiladi;
3. yuqoridan pastga qarab yaratiladi;
4. boshqaruv pog'onalari o'rtasida yaratiladi.

12. Kompaniya uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun o'z harakatlarini, intilishini ma'lum sohaga yo'naltirsa:

1. kompaniya o'zining moliyaviy niyatini namoyish etgan bo'ladi;
2. kompaniya o'zining uzoq muddatli niyatini namoyish etgan bo'ladi;
3. kompaniya o'zining qisqa muddatli niyatini namoyish etgan bo'ladi;
4. kompaniya o'zining strategik niyatini namoyish etgan bo'ladi.

13. Nima qilish kerak, qachon bajarish kerak va kimlar qatnashishi kerak? degan savollarga:

1. tashkilot maqsadi javob beradi;
2. tashkilot siyosati javob beradi;
3. tashkilot strategiyasi javob beradi;
4. tashkilot missiyasi javob beradi.

14. Diversifikatsiyalashgan kompaniya tarkibiga kiruvchi barcha korxonalarning korporativ strategiyasi qaysi pog'onada yaratiladi?

1. birinchi pog'onada;
2. ikkinchi pog'onada;
3. uchinchi pog'onada;
4. to'rtinchi pog'onada.

15. Kompaniyani diversifikatsiyalovchi alohida biznes turi strategiyasi qaysi pog'onada yaratiladi?

1. birinchi pog'onada;
2. ikkinchi pog'onada;
3. uchinchi pog'onada;
4. to'rtinchi pog'onada.

16. Diversifikatsiyalashgan kompaniyani funksional strategiyasi qaysi pog'onada yaratiladi?

1. birinchi pog'onada;
2. ikkinchi pog'onada;
3. uchinchi pog'onada;
4. to'rtinchi pog'onada.

17. Diversifikatsiyalashgan kompaniyani ishchi bo'limlarining operativ strategiyasi qaysi pog'onada yaratiladi?

1. birinchi pog'onada;
2. ikkinchi pog'onada;
3. uchinchi pog'onada;
4. to'rtinchi pog'onada.

18. Birlik biznes tashkilotining biznes strategiyasi qaysi pog'onada yaratiladi?

1. birinchi pog'onada;
2. ikkinchi pog'onada;
3. uchinchi pog'onada;
4. to'rtinchi pog'onada.

19. Birlik biznes tashkilotining funksional strategiyalari qaysi pog'onada yaratiladi?

1. birinchi pog'onada;
2. ikkinchi pog'onada;

3. uchinchi pog'onada;
4. to'rtinchi pog'onada.

20. Birlik biznes tashkilotining operativ strategiyalari qaysi pog'onada yaratiladi?

1. birinchi pog'onada;
2. ikkinchi pog'onada;
3. uchinchi pog'onada;
4. to'rtinchi pog'onada.

21. Yuqori unumdorlikka ega tuzilma komplekslarini yaratish va ularni boshqarish. Bog'liQ tuzilmalarni sinergik samarasini oshirish va raqobatbardoshligini ta'minlash... Ushbu tamoyillar qanaqa strategiyani yaratishga tegishli?

1. korporativ strategiyaga;
2. biznes strategiyaga;
3. funksional strategiyaga;
4. operativ strategiyaga.

22. Tadbirkorlikni muayyan tarmog'ini raqobatbardoshligini va raqobat ustunligini ta'minlovchi harakatlarni yaratish. Muhit o'zgarishiga qarshi tadbir-choralarni amalga oshirish, asosiy bo'limlarni umumlashtirish. Kompaniyaning maxsus muammolariga qarshi tadbir-choralar yaratish. Ushbu tamoyillar qanaqa strategiyani yaratishga tegishli?

1. korporativ strategiyaga;
2. biznes strategiyaga;
3. funksional strategiyaga;
4. operativ strategiyaga.

23. Bo'limlar va xizmatlar strategiyasini qo'llab-quvvatlash harakatini yaratish. Strategiyani rivojlantirish bo'yicha quyi pog'ona rahbarlari takliflarini tanqidiy o'rganish va ularni tadbqiq etish. Ushbu tamoyillar qanaqa strategiyani yaratishga tegishli?

1. korporativ strategiyaga;
2. biznes strategiyaga;
3. funksional strategiyaga;
4. operativ strategiyaga.

24. Ishchi guruhlar maqsadlarini amalga oshirish va biznes strategiyasini tadbirQ etish uchun aniq yo'naltirilgan tadbir-choralarni yaratish. Ushbu tamoyillar qanaqa strategiyani yaratishga tegishli?

1. korporativ strategiyaga;
2. biznes strategiyaga;
3. funksional strategiyaga;
4. operativ strategiyaga.

25. Diversifikatsiyalashgan kompaniyani umumiy boshqaruv rejasi nima deb ataladi?

1. korporativ strategiya;
2. biznes strategiya;
3. funksional strategiya;
4. operativ strategiya.

26. Birlik biznesni boshqaruv rejasi nima deb ataladi?

1. korporativ strategiya;
2. biznes strategiya;
3. funksional strategiya;
4. operativ strategiya.

27. Muayyan bo'lim yoki lokal biznesni boshqaruv rejasi nima deb ataladi?

1. korporativ strategiya;
2. biznes strategiya;
3. funksional strategiya;
4. operativ strategiya.

28. Tayanch ishlab-chiqarishni (korxonalarni, savdo tarmoqlarini, taqsimot markazlarini) va strategik ahamiyatga ega kundalik muammolarni hal etishni boshqaruv rejasi nima deb ataladi?

1. korporativ strategiya;
2. biznes strategiya;
3. funksional strategiya;
4. operativ strategiya.

29. Uzoq muddatli mustahkam raqobatbardosh bozor mavqeini yaratish bu:

1. korporativ strategiyaning markaziy elementi;
2. biznes strategiyaning markaziy elementi;
3. funksional strategiyaning markaziy elementi;
4. operativ strategiyaning markaziy elementi.

30. Ishlab-chiqarish va xo'jalik faoliyatini yuritish, marketing hamda talab va taqsimotni rag'batlantirish, ilmiy izlanishlar, konstruktorlik va texnologiya bu:

1. asosiy korporativ strategiyalar;
2. asosiy biznes strategiyalar;
3. asosiy funksional strategiyalar;
4. asosiy operativ strategiyalar.

31. Tashqi muhit o'zgarishlariga qarshi amalga oshiriladigan tadbir-choralar. Vertikal integrasiyaga yondashuvlar kompaniyaning raqobat mavqeini ta'minlaydigan harakatlar va boshqa shu kabilar:

1. korporativ strategiyaning asosiy elementlari;
2. biznes strategiyaning asosiy elementlari;
3. funksional strategiyaning asosiy elementlari;
4. operativ strategiyaning asosiy elementlari.

32. Biznesning tayanch bo'limlarini (korxona, savdo, taqsimot markazlari) qanday boshqarishni va muhim strategik vazifalarni (reklama, materiallar, zahiralarini boshqarish, texnik xizmat ko'rsatish va ta'minot) qanday hal qilishni ko'rsatadigan strategiya bu:

1. korporativ strategiya;
2. biznes strategiya;
3. funksional strategiya;
4. operativ strategiya.

33. Operativ strategiyalarni kimlar yaratadi?

1. oliy pog'ona rahbarlari;
2. o'rta pog'ona rahbarlari;
3. quyi pog'ona rahbarlari;
4. biznes rahbarlari.

34. Boshqaruv iyerarxiyasida avvalambor:

1. maqsad, missiya, strategiya yaratiladi;

2. strategiya, missiya, maqsad yaratiladi;
3. missiya, maqsad, strategiya yaratiladi;
4. strategiya, maqsad, missiya yaratiladi.

35. Ijtimoiy, siyosiy, yuridik va insoniy omillar kompaniyani:

1. ichki omillari;
2. tashqi omillari;
3. bevosita ta'sir etuvchi omillari;
4. bilvosita ta'sir etuvchi omillari.

36. Tarmoq jozibadorligi va undagi o'zgarishlar, raqobat shart-sharoitlari kompaniyani:

1. ichki omillari;
2. tashqi omillari;
3. bevosita ta'sir etuvchi omillari;
4. bilvosita ta'sir etuvchi omillari.

37. Kompaniya imkoniyatlari va xavf-xatari bu:

1. ichki omillari;
2. tashqi omillari;
3. bevosita ta'sir etuvchi omillari;
4. bilvosita ta'sir etuvchi omillari.

38. Kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari va uning raqobat imkoniyatlari bu:

1. ichki omillari;
2. tashqi omillari;
3. bevosita ta'sir etuvchi omillari;
4. bilvosita ta'sir etuvchi omillari.

39. Bosh rahbarning tadbirkorlik sifatlari va aklloqiy tamoyillari bu:

1. ichki omillari;
2. tashqi omillari;
3. bevosita ta'sir etuvchi omillari;
4. bilvosita ta'sir etuvchi omillari.

40. Ijtimoiy, siyosiy, yuridik va insoniy omillar kompaniyaning strategik harakatlarini:

1. samarador qiladi;
2. samarasiz qiladi;

3. chegaralaydi;
4. chegaralamaydi.

41. Kompaniya raqobatga bardosh bera olmasligini oldindan ko'ra bilsa yoki muhit noqulay tomonga o'zgarayotganini sezsa, u o'z mablag'larini:

1. turdosh bizneslarga investisiya qilishi mumkin;
2. noturdosh bizneslarga investisiya qilishi mumkin;
3. turdosh va noturdosh bizneslarga investisiya qilishi mumkin;
4. zudlik bilan muomiladan chiqarishi va depozitga qo'yishi mumkin.

42. Kompaniya yaxshi bajara olmaydigan tomonlarga asoslangan strategiya:

1. samarali;
2. samarasiz;
3. xavfli;
4. xavfsiz.

43. Iste'molchilarga sifatli tovar va xizmatlarni taklif etish, aksionerlar foydasini ustunkor yo'nalish deb qarash, ishlab-chiqarishni moliyalash uchun uzoq muddatli qarz omillardan voz kechish, ijodkorlikni va tashabbuskorlikni qo'llab-quvvatlash va xodimlar o'zlarini kompaniyani to'la qonli a'zosi deb hisoblashi bu:

1. asosiy urf-odatlar;
2. asosiy etik me'yorlar;
3. asosiy qoidalar;
4. asosiy qadriyatlar.

44. Qanaqa strategik harakatlarni qo'llashni va qanaqalarini rad etishni aniqlashga kompaniya qadriyatlari va madaniyati....

1. ta'sir qiladi;
2. ta'sir qilmaydi;
3. xal qiluvchi axamiyatga ega;
4. farqi yo'q.

45. 1) xususiy aksiyadorlar; 2) ishchilar; 3) iste'molchilar; 4) ta'minotchilar; 5) jamiyat.

Ushbu insoniy guruhlar:

1. biznes oldida javobgar;

2. biznesning foyda olish manbalari;
3. biznesni qo'llab-quvvatlovchi guruhlar;
4. har-qanday biznes ular oldida javobgar.

46. Strategiyani muvofiqlik testi, raqobatbardoshlik testi va mehnat unumdorligi testidan o'tkazish nima deb ataladi?

1. strategiyani moslashuvchanlik tekshiruvi;
2. strategiyani texnologik tekshiruvi;
3. strategiyani siyosiy tekshiruvi;
4. strategiyani samaradorlik tekshiruvi.

47. Kompaniyaning strategiyasi nechta testdan muvaffaqiyatli o'tishi shart?

1. ikkita;
2. uchta;
3. to'rtta;
4. beshta.

48. Aniqlik, strategiyani yaratuvchilarning o'zaro ichki qarama-qarshiligini mavjud emasligi, strategiyaning shaxsiy qadriyatlarga va rahbarlar rejalariga mos kelishi, tavakkalchilik va qayishqoqlik bu:

1. muvofiqlik testining baholash mezonlari;
2. raqobatbardoshlik testining baholash mezonlari;
3. mehnat unumdorligini testining baholash mezonlari;
4. strategiyani baholashning boshqa mezonlari.

49. Kompaniya strategiyasi muvaffaqiyat keltiradi qachonki;

1. kompaniya mavqeiga mos kelsa;
2. raqobatbardoshlikni ta'minlasa;
3. faoliyatni takomillashtirsa;
4. hamma javoblar to'g'ri.

50. Rahbarlar strategiyani yaratishda nechta yondashuvdan foydalanish mumkin?

1. ikkita;
2. uchta;
3. to'rtta;
4. beshta.

51. Rahbar strategiyani «Bosh arxitektori» sifatida asosiy tamoyillarni yaratishi bu:

1. asosiy strateg yondashuvi;
2. boshqalarga vakolatni berish yondashuvi;
3. hamkorlikka asoslangan yondashuv;
4. musobaqaviy yondashuv.

52. Rahbar strategiyani yaratishni maqsadli guruhga, strategik rejalashtirish bo'limiga yoki boshqa mansabdor shaxslarga yuklashi bu:

1. asosiy strateg yondashuvi;
2. boshqalarga vakolatni berish yondashuvi;
3. hamkorlikka asoslangan yondashuv;
4. musobaqaviy yondashuv.

53. Rahbar o'z Qo'l ostidagi rahbarlarni shunday strategiyani yaratishga jalb etadiki, ushbu strategiyani amalga oshirishda kompaniyaning hamma a'zolari qatnashadilar va qo'llab-quvvatlaydilar. Bu:

1. asosiy strateg yondashuvi;
2. boshqalarga vakolatni berish yondashuvi;
3. hamkorlikka asoslangan yondashuv;
4. musobaqaviy yondashuv.

54. Ushbu yondashuvdan katta kompaniyalar rahbarlari foydalanadilar. Ijrochi direktor hamma biznes sohalari bilan shaxsan shug'ullanishga vaqti yetishmasligi tufayli u strategiyani yaratish jarayonini raqobatli guruhlar o'rtasida tashkil etadi. Bu:

1. asosiy strateg yondashuvi;
2. boshqalarga vakolatni berish yondashuvi;
3. hamkorlikka asoslangan yondashuv;
4. musobaqaviy yondashuv.

55. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, strategiyaning muvaffaqiyati faqat bir kishiga bog'liq bo'lib qoladi. Bu kamchilik qaysi yondashuvga tegishli?

1. asosiy strateg yondashuviga;
2. vakolatlarni berish yondashuviga;

3. hamkorlikka asoslangan yondashuviga;
4. musobaqaviy yondashuviga.

56. Rahbar strategiyani yaratishga bevosita qatnashmaganligi uchun strategik sardorlik sifatlarini yoeqota boshlaydi. Bu kamchilik qaysi yondashuvga tegishli?

1. asosiy strateg yondashuviga;
2. vakolatlarni berish yondashuviga;
3. hamkorlikka asoslangan yondashuviga;
4. musobaqaviy yondashuviga.

57. Ushbu yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, qaysi rahbar strategiyani yaratish javobgarligini o'z zimmasiga olsa, uni amalga oshirish ham shu rahbarning zimmasida bo'ladi. Bu tegishli.?

1. asosiy strateg yondashuviga;
2. vakolatlarni berish yondashuviga;
3. hamkorlikka asoslangan yondashuviga;
4. musobaqaviy yondashuviga.

58. Guruhlar o'z manfaatlarini ko'zlab, strategiyalarni yaratishi natijasida unda tashabbuskorlik yetishmaydi, har-xil chekinishlar uchraydi.

Ushbu kamchiliklar qaysi yondashuvga tegishli?

1. asosiy strateg yondashuviga;
2. vakolatlarni berish yondashuviga;
3. hamkorlikka asoslangan yondashuviga;
4. musobaqaviy yondashuviga.

59. «G'oliblar» harakati kompaniyaning:

1. oliy pog'onasiga tegishli;
2. o'rta pog'onasiga tegishli;
3. quyi pog'onasiga tegishli;
4. har-xil pog'onalariga tegishli.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. Shavkat Mirziyoyev “Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz” Toshkent: “O‘zbekiston” 2016

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” PF-4947-son farmoni

3. А.В.Тебекин Стратегический менеджмент 2-е изд., пер. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

4. М.Н.Сидоров Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2016

5. Е.П.Голубков Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

6. В.С.Абрамов, С.В.Абрамов Стратегический менеджмент в 2 ч. Част 1. Сущност и содержание. Учебник и практикум для бакалавриат Москва Издательство Юрайт 2017

3-BOB TARMOQDAGI RAQOBAT VAZIYATINI TAHLIL ETISH.

Strategiyani yaratish shunday faoliyatki, bunda rahbarning faqat yaxshi niyati va ijodiy yondashuvi yetarli emas. Strategiyani yaratish chuqur boshqaruv tahlilini talab qiladi. Strategiya tashqi va ichki omillarga to'liq mos kelmasa, uning amalga oshishi noma'lum bo'lib qolaveradi. Bunda asosan ikki omilga e'tibor berish lozim:

- 1) tarmoqdagi raqobat vaziyati.
- 2) kompaniyaning ichki shart-sharoiti va raqobat mavqe.

Rahbarlar kompaniyaning vaziyatini tahlil etmay turib, ya'ni tashqi muhitni va kompaniya imkoniyatlarini tahlil etmasdan rivojlanish yo'nalishini va strategiyani tanlay olmaydilar. Tarmoqlar bir-biridan iqtisodiy xususiyatlari, raqobat vaziyati va kelajak istiqboli bilan fark qiladi. Tarmoqda texnologiyani rivojlanishi – sekin yoki jadal, kapitalga bo'lgan ehtiyoj - past yoki yuqori, bozorlar - mahalliy yoki xalqaro, mahsulot - individuallashgan yoki standart, raqobat - kuchli yoki kuchsiz, mahsulotning samaradorlik darajasi - past yoki yuqori, xizmat ko'rsatish va reklama - past yoki yuqori bo'lishi mumkin.

Tarmoqdagi vaziyat va raqobat tahlili quyidagi savollarga javob berish orqali amalga oshiriladi.

1. Tarmoqning asosiy iqtisodiy xususiyatlari qanaqa?
2. Tarmoqda qanaqa raqobat kuchlari harakat qiladi va ularning har birining qudrati qanday?
3. Tarmoqdagi o'zgarishlarni yuz berishiga nima majbur qiladi?
4. Qaysi kompaniyalar kuchli va kuchsiz raqobat mavqeiga ega?
5. Kimlar navbatdagi strategik harakatlarni amalga oshiradi va uning maqsadi nima?
6. Qanaqa asosiy omillar raqobat muvaffaqiyatini va mag'lubiyatini belgilaydi?
7. O'rtachadan yuqoriroq foyda olish nuqtai-nazaridan tarmoqning kelajakdagi jozibadorligi qanday?

3.1. Tarmoqning asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari qanaqa?

Tarmoqlar bir-biridan iqtisodiy xususiyatlari va tarkibi bilan farqlanganligi tufayli tarmoq va raqobat tahlili iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil etishdan boshlanadi (rasm 3.1).

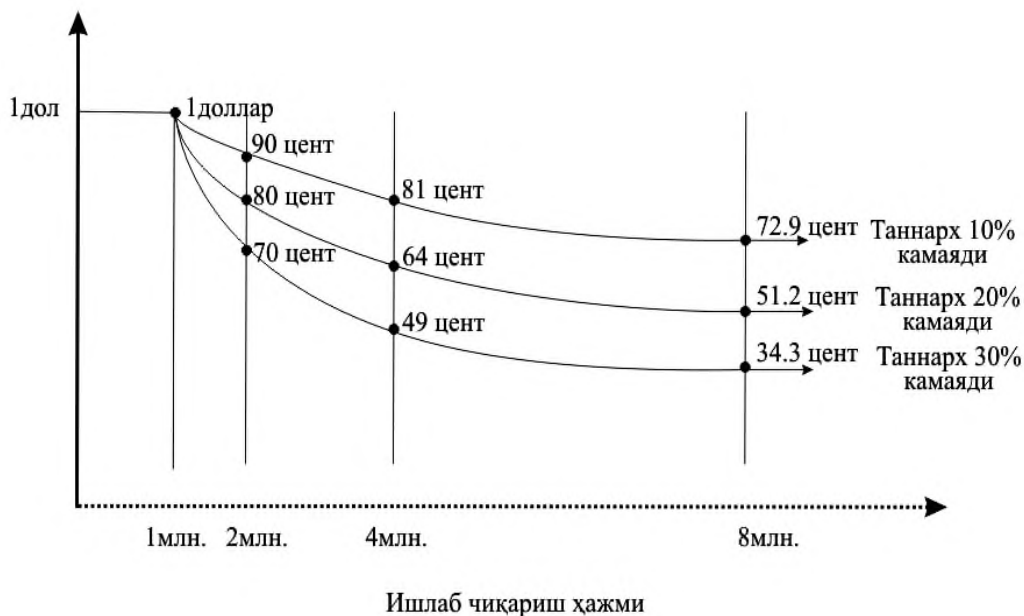
Iqtisodiy ko'rsatkichlar kompaniya foydalanishi mumkin bo'lgan strategiyalarni chegaralaydi.

- Tarmoq deganda bozorning kichik bir sigmentida harakatlanuvchi kompaniyalar raqobati nazarda tutiladi. Tarmoqning iqtisodiy ko'rsatkichlarni aniqlashda tahlil etilishi lozim bo'lgan omillar asosan bir xil bo'lib, ular quyidagilardan iborat:
- Bozor hajmi
- Raqobat ko'lami (mahalliy, regional, milliy, xalqaro yoki global)
- Bozorning rivojlanish tezligi. Bozor rivojlanishning qaysi davrida turibdi? (rivojlanishning dastlabki davri, tezkor rivojlanish davri, to'yinish davri, o'zgarmas davri, eskirish, so'nish va yo'qolish davrlari)
- Raqobatchilar soni va ularning o'lchami. Tarmoqda ko'plab mayda yoki bir necha yirik kompaniyalar yetakchimi?
- Xaridorlar soni va ularning nisbiy taqsimoti.
- Integrasiya oldinga yoki orqaga rivojlanishi an'anasi mavjudligi.
- Tarmoqqa kirish va undan chiqish yengilligi.
- Texnologik o'zgarishlar tezligi.
- Mahsulotning yuqori yoki past individuallashtirilganligi yoki standartligi.
- Kompaniya o'z xarajatlarida, ishlab chiqarishda, transportirovkada, marketingda va reklamada masshtab ko'lami samaradorligidan foydalanishi mumkinmi?
- Tarmoqda mahsulot ishlab chiqarish oshib borgan sari mahsulotning tannarxi pasayishi an'anasi mavjudmi?
- Tarmoqda kapitalga ehtiyoj darajasi qanday?
- Tarmoqqa yuqori yoki past foyda olish xosmi?



Mahsulot hajmi 2 martadan oshib borganda tannarxni 10, 20, 30% ga pasayishini taqqoslash

jadval 3.1.



Yarim o'tkazgichlar ishlab chiqarish sanoatidagi kabi tarmoqlarda o'zlashtirish egri chizig'i samarasining mavjudligi mahsulot ishlab chiqarishi hajmi 2 marta oshganida har safar tannarx 20% ga kamayadi. Masalan: mikrosxemalar ishlab

Asosiy prinsip. O'zlashtirish, o'qitish yoki ishlab chiqarish hajmini, oshishi mahsulotning tannarxini sezilarli pasayishiga olib kelsa, bozorning maksimal ulushini egallash strategiyasi mahsulot ishlab chiqaruvchiga past xarajatlar asosida raqobat ustunligini taminlashi mumkin.

chiqarish mahsulot hajmi 2 martadan oshib borsa, 1 mln birlik mahsulot tannarxi 1 \$ bo'lsa, 2 mln. da - 80 sent, 4 mln. da - 64 sent, 8 mln. da esa 51,2 sentni tashkil etadi (jadval 3.1).

3.2.Raqobat xarakteri va har bir raqobat kuchi intensivligi qanday?

Quyida iqtisodiy ko'rsatkichlarni, boshqaruv strategiyasini shakllantirishga tasiri namoyish etiladi (jadval 3.2).

Jadval 3.2.

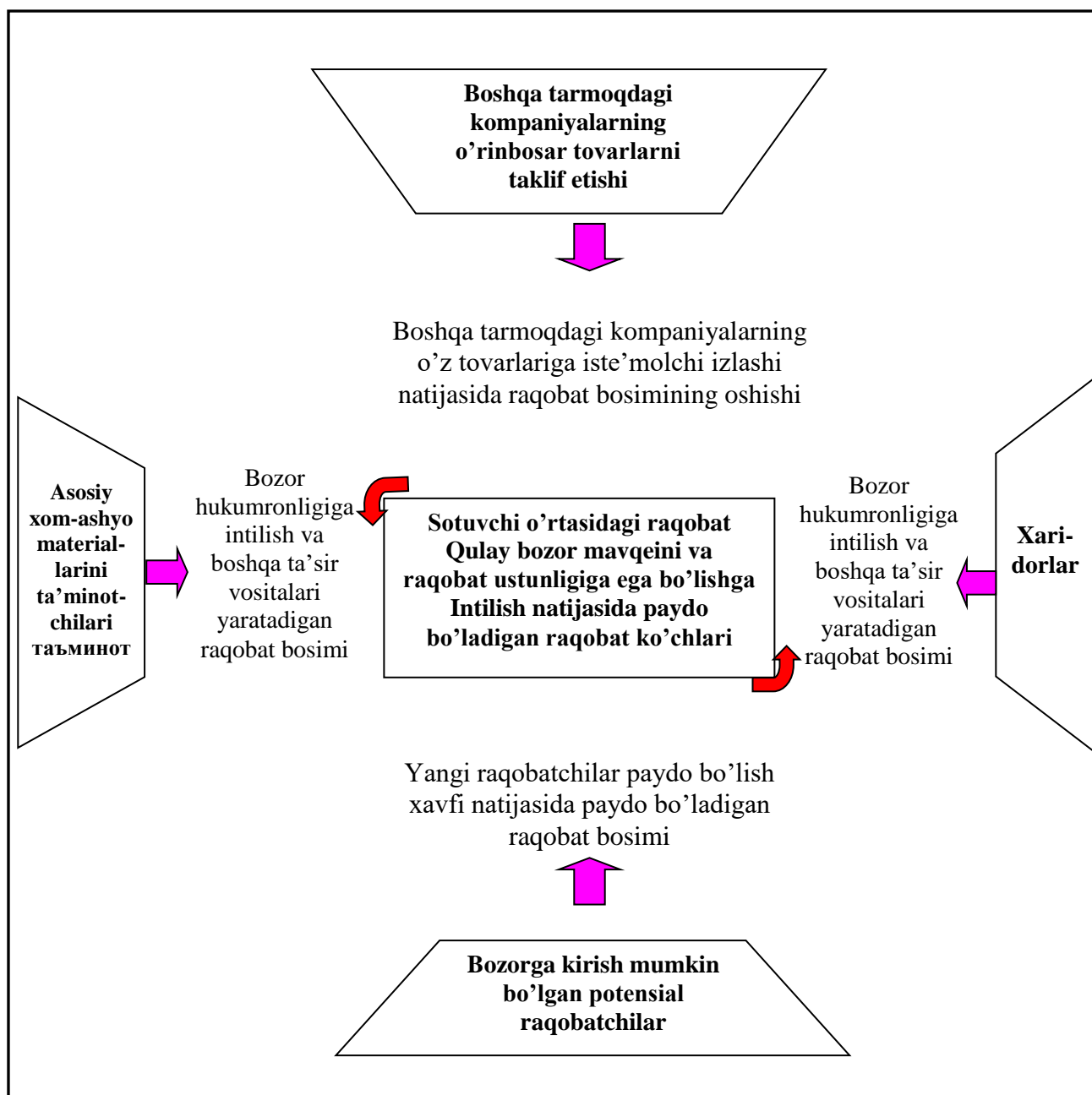
OMIL	TA' SIR
Bozor o'lchami	Kichik bozorlar yangi qudratli raqobatchilarni jalb etmaydi. Katta bozorlar raqobatchilarni yengishni, barqaror mavqega ega bo'lishni istovchi kompaniyalarni yuqori foyda keltiruvchi tarmoqlarga jalb etadi.
Bozorning o'sish tezligi	Tez o'sish bozorga kirishni, raqobatni keskinlashuvini va kuchsiz raqobatchilarni siqib chiqarishni rag'batlantiradi.
Ishlab chiqarish quvvatlarining oshishi yoki pasayishi	Ishlab chiqarish quvvatlarining oshishi narxlarning va foydaning pasayishiga, qisqarishi esa narx va foydaning o'sishiga olib keladi.
Bozorga kirish va chiqish to'siqlari	Yuqori to'siqlar bozorda harakatlanuvchi kompaniyalar mavqeini himoya qiladi. Past to'siqlar esa yangi raqobatchilarni bozorga jalb etadi.
Iste'molchilar uchun tovar yuqori narxli hisoblanadi.	Ko'pgina iste'molchilar arzonroq tovarni izlaydilar.
Standart mahsulot	Iste'molchilar katta kuch hisoblanadi, chunki ular bir ta'minotchidan ikkinchisiga o'tib ketishi mumkin.
Tezkor texnologik o'zgarishlar	Texnologiya va asbob-uskunalar tezlik bilan eskiradi. Investisiyalar tavakkalchilik xususiyatiga ega.
Kapitalga ehtiyoj	Katta hajmdagi kapitalga talablar investisiya qarorlarini buhroniga sabab bo'lishi mumkin. Pul mablag'larini vaqt bo'yicha taqsimoti muhim hisoblanadi. Kirish va chiqish to'siqlari vujudga keladi.
Vertikal integrasiya	Kapitalga ehtiyoj oshadi. Integrasiyalashgan va integrasiyalashmagan kompaniyalar o'rtasida xarajatlar raqobati vujudga keladi.
Masshtab ko'lami samarasi	Ishlab chiqarish xarajatlarining pasayishi ishlab chiqarishni va bozor ulushini o'sishiga olib keladi
Mahsulotni tez o'zgarishi	Mahsulotning hayotiy sikli qisqaradi. Raqobatchilar uzib ketishi ehtimoli vujudga kelishi sababli tavakkalchilik oshadi.

Besh raqobat kuchlari modeli.

Garvard biznes maktabi professori Maykl Porterning fikricha tarmoqdagi raqobat vaziyati besh raqobat kuchi natijasidir. Ushbu raqobat kuchlari quyidagilardan iborat:

1. Tarmoqdagi sotuvchilar raqobati
2. Boshqa tarmoqlardagi raqobatchi kompaniyalarning o'rinbosar tovarlar yordamida iste'molchilarning jalb etish harakatlari
3. Yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi
4. Xom-ashyo ta'minotchilarining bozor hukmronligi va ta'sir vositasi.
5. Mahsulot iste'molchilarining bozor hukmronligi va ta'sir vositasi.

Tarmoqdagi sotuvchilar raqobati. Yuqorida keltirilgan beshta raqobatlardan eng keskin bozor mavqei uchun kurashdan iborat bo'ladi. Bir necha raqobatchi kompaniyalar iste'molchilar ehtiyojini to'laroq qondirishga harakat qilishi raqobatga sabab bo'ladi. Raqobatchilarning narxlarni pasaytirishi, tovar jozibadorligini va xizmatlar sifatini oshirishi, sotishni rag'batlantirishi va yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishi tarmoqdagi raqobat darajasini keskinlashtiradi (rasm 3.3).



Rasm 3.3. Besh raqobat kuchlari modeli: asosiy analitik uskuna

Raqobat darajasini faqat sotuvchilar raqobati belgilamaydi, bunda narx, sifat, tovardan foydalanish xususiyatlari, iste'molchilarga xizmat ko'rsatish, kafolotlar, dilerlik tarmoqlari, mahsulotni takomillashtirish, himoya va hujum taktikalari ham raqobat bosimini belgilaydi.

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

Tahlil etiladigan tarmoqdan qat'iy nazar kompaniya raqobatiga ta'sir etuvchi umumiy omillar mavjud.

Raqobatli bozorlar prinsipi. Kompaniyalar raqobati bu dinamik jarayon bo'lib, bunda hujum va himoya harakatlari kuzatiladi va raqobat kurashi yo'nalishi o'zgarib turadi.

1. Raqobatchilar soni oshib, ularning imkoniyatlari tenglashib borgan sari raqobat keskinlashadi.

2. Raqobatchilar mahsulotiga talab asta-sekinlik bilan oshib borgan sari raqobat keskinlashadi.

3. Tovarlar tannarxini pasaytirish orqali narxlarni pasaytirishga intilish raqobatni keskinlashtiradi.

4. Iste'molchilar o'z ehtiyojlarini qondirishda bir ta'minotchi tovaridan ikkinchisiga o'tish xarajatlari past bo'lsa, raqobat keskinlashadi.

5. O'z bozor mavqeidan qoniqmagan raqobatchi boshqalar hisobiga bozor ulushini kengaytirmoqchi bo'lsa, raqobat keskinlashadi.

6. Muvaffaqiyatli strategik harakatlar natijasiga proporsional ravinda raqobat keskinlashadi.

7. Tarmoqdan chiqish xarajatlariga nisbatan tarmoqda qolish xarajatlari yuqori bo'lsa, raqobat keskinlashadi.

8. Raqobatchi kompaniyalar strategiyasi, resurslari, korporativ manfaatlari va kelib chiqishi mamlakatlari xususiyatlari turlicha bo'lsa, raqobat xavfli va noaniq bo'ladi. Sotuvchilarning guruhlariga tavakkalchi avantyuristlar ham kiradi. Har xil harakatlar bilan ular noaniq va keskin raqobat muhitini vujudga keltiradilar.

9. Boshqa tarmoqlardagi qudratli kompaniyalar kuchsiz firmalarni sotib olib, uni kuchli va agressiv firmaga aylantirish harakatlari raqobatni keskinlashtiradi.

Tarmoqqa kirish raqobati. Yangi raqobatchilarning bozorga kirishi va xavf tug'dirishi quyidagi ikki omil bilan aniqlanadi:

Tarmoqqa kirish to'siqlari va tarmoqda mavjud raqobatchilarning yangi kirib kelgan firmaga munosabati. Yangi kompaniyalarning tarmoqqa kirish xarajatlarining yuqoriligi kirish to'sig'i mavjudligini bildiradi. Kirish to'sig'ining bir necha turlari mavjud. Jumladan:

Masshtab samarasi.

Masshtab samarasi bozorga kirishni qiyinlashtiradi, chunki potensial raqobatchilardan katta ishlab chiqarish hajmlari bilan bozorga kirish talab etiladi yoki noqulay bozor mavqeiga rozi bo'lishga majbur etadi. Katta masshtab samarasini yengish qiyin muammo hisoblanadi. Ushbu to'siqdan tashqari reklama, marketing, taqsimot, servis-xizmat ko'rsatish, xom-ashyoni xarid qilish va ilmiy izlanishlar to'siqlari ham mavjud.

Ilg'or texnologiyaga yetishish imkoniyati mavjud emasligi.

Tajriba oshishi (o'zlashtirish va o'qitish) samarasi mavjudligi

Xaridorlarning ma'lum savdo markasini ma'qul ko'rishi.

Yangi raqobatchi xaridorlarni ishontirish uchun reklama xarajatlarini oshirishi lozim.

Kapitalga ehtiyoj.

Bozorga kirish qanchalik ko'p kapitalni talab qilsa, ushbu bozorga kirish shunchalik qiyindir. Ishlab chiqarish quvvatlari, aylanma kapital, zahiralar, iste'molchilar krediti, reklama va boshqalar kapital ehtiyojini yaratadi.

Masshtab ko'lami bilan bog'liq bo'lmagan xarajatlar.

Tarmoqqa yangi kirib kelayotgan kompaniyalarga nisbatan tarmoqda mavjud kompaniyalar ustunlikka ega. Xom ashyo manbalarining bandligi, patentlar, tajriba va boshqalar tarmoqda mavjud kompaniyalarga ustunlik beradi.

Raqobatli bozorlar prinsipi. Bozorga kirish to'siqlari past bo'lsa, bozorda avvaldan mavjud kompaniyalar keskin raqobat kurashini istamasa, yangi raqobatchini foyda darajasi qoniqtirsa, bozorda yangi raqobatchilar paydo bo'lish xavfi tug'iladi.

Taqsimot kanallarining ta'siri.

Taqsimot kanallarining bandligi yangi kompaniyaga muammolar tug'diradi. Taqsimotchilar yangi kompaniyaning tovarlarini qabul qilmasliklari mumkin.

Ma'muriy va siyosiy muammolar. Davlat organlari yangi tarmoqqa kirishni ruxsatnoma va lisenziyalar orqali to'sqinlik qilishi yoki ta'qiqlashi ham mumkin.

Xalqaro savdodagi chegaralar va ta'riflar. Davlat o'z tovar ishlab chiqaruvchilarini himoya qilish maqsadida xorijiy tovarlar uchun (antidemping qonunlari, kvotalar, bojlar) to'siqlar yaratadi.

«Yangi raqobatchilarni tarmoqqa kirishini rag'batlantiruvchi foyda darajasi yetarli jozibadormi?» - degan savolning javobi ijobiy bo'lsa, tarmoqqa kirishni istovchi kompaniyalar o'rtasidagi raqobat kurashi keskinlashadi.

O'rinbosar tovarlarning raqobati. Ko'zoynak ishlab chiqaruvchilar kontakt linza ishlab chiqaruvchilar bilan, tabiiy qand-shakar ishlab chiqaruvchilar sun'iy shakar mahsulotlarini ishlab chiqaruvchilar bilan, sun'iy upakovka materiallarini ishlab chiqaruvchilar (plastmassa) tabiiy (butilka, banka, karton.....) upakovka material ishlab chiqaruvchilar bilan raqobatlashadilar.

O'rinbosar tovarlarning bozordagi raqobatni keskinlashtirishning bir necha yo'nalishlari mavjud:

1. O'rinbosar tovarlar tarmoqdagi narx chegarasini belgilaydi. Raqobatchilar asosiy tovarlarga narx belgilashda iste'molchilarning o'rinbosar tovarlarga o'tib ketmasligini e'tiborga olishlari lozim. Shu bilan birga o'rinbosar tovarlar tarmoqdagi foyda darajasiga ham ta'sir qiladi.

2. O'rinbosar tovarlarga yetishish osonligi xaridorlarning tovar narxlarini, ekspluatasiya xususiyatlarini va ularning sifatini taqqoslashiga olib keladi.

Raqobatli bozorlar prinsipi. Raqobati kompaniyalarning ta'minotchilari noqulay bozor sharoitini yaratish, narx, sifat va ta'minotning ishonchliligini oshirish orqali kuchli raqobat ta'siriga ega bo'lishlari mumkin.

O'rinbosar tovarlarning narxi qanchalik past va sifati yuqori bo'lib, asosiy tovardan o'rinbosar tovarga o'tish xarajatlari qanchalik past bo'lsa, o'rinbosar tovarlar yaratadigan raqobat shunchalik kuchli bo'ladi.

Ta'minotchilarning bozor hukmronligi. Ta'minotchilarning raqobat kuchi - ularning bozorga bosim kuchini belgilovchi tovar xususiyatlari va bozor vaziyati bilan belgilanadi. Standart tovarni ko'plab ta'minotchilardan sotib olish mumkin bo'lsa, ta'minotchining

raqobat kuchi yuqori bo'lmaydi. Bunday vaziyatda istalgan tovarni sotib olish mumkin bo'ladi.

Ta'minot qiyinlashgan vaziyatda iste'molchilar shunchalik tashvishga tushadilarki, natijada ular ta'minotchilar taklifini qabul qiladilar. Ushbu vaziyat ta'minotchilarning bozor hokimligini belgilamaydi. Chunki ta'minotchilarning farovonligi iste'molchi farovonligi bilan chambarchas bog'liq.

Muayyan detallarni o'zi ishlab chiqargan kompaniya xarajatlariga qaraganda, ta'minotchilar xarajatlari kamroq bo'lsa, ular bozor hokimligiga erishadilar.

Iste'molchilarning bozor hukmronligi. Iste'molchilarning ham raqobat kuchi past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Bir necha hollarda iste'molchilar bozor

hokimiyatiga ega bo'ladilar. Iste'molchi qanchalik ko'p tovarni sotib olmoqchi bo'lsa, u ta'minotchi bilan muzokaralarda

Raqobatli bozorlar prinsipi. Narxlarni, sifatni, servis xizmatini va tovar sotilishini boshqa shartlarini iste'molchilar nazorat qilsalar, ular raqobat kuchiga aylanadilar.

shunchalik katta imkoniyatlarga ega bo'ladi. O'rinbosar tovarlarga o'tish oson bo'lganda ham, iste'molchilar raqobat kuchiga ega bo'ladilar.

Besh raqobat kuchidan strategik foydalanish. Rahbar muhitni tahlil etishi uchun besh raqobat kuchidan har birini jiddiy baholashi lozim. Tarmoqdagi raqobat qanchalik yuqori bo'lsa, uning umumiy foydalilik darajasi shunchalik past bo'ladi.

Besh raqobat kuchi ta'sirida keskin vaziyatlar vujudga keladi. Uzoq vaqt mobaynida tarmoqda o'rtachadan past foyda olinishi yoki umuman hamma firmalar zarar ko'rish mumkin.

Bozorda raqobat kuchayishi, bozorga kirish xarajatlari pastligi, o'rinbosar tovarlar bosimi yuqoriligi, ta'minotchilar va iste'molchilar hokimiyati kuchliligi tarmoqning jozibadorligini va undan foyda olish imkoniyatlarini pasaytiradi.

Raqobat kuchlari bilan muvaffaqiyatli kurashish uchun rahbar shunday strategiyani yaratishi lozimki; 1) ushbu strategiya imkoni boricha kompaniyani besh raqobat kuchi ta'siridan himoyalashi lozim; 2) kompaniya uchun qulay yo'nalishda raqobat vaziyatiga ta'sir etishi

lozim; 3) tarmoqda kompaniyaning mustahkam va xavfsiz mavqeini ta'minlashi, hamda raqobat ustunligini yaratishi lozim.

3.3. Atrof-muhitning va biznesning raqobat tuzilmasini o'zgarishiga nima sabab bo'ladi?

Iqtisodiyotning hamma tarmoqlari an'analar bilan tavsiflanadi.

Tarmoqdagi kompaniyalar tezkor yoki sekin o'zgarishlar ta'sirida bo'ladi. Kompaniyalar muhit o'zgarishlariga qarshi javob tadbir-choralarini amalga oshiradilar. Hayotiy sikl nazariyalari tarmoqda

Tarmoqdagi vaziyat o'zgarishlarining asosiy sababi shundan iboratki, bozorning asosiy kuchlari bozor qatnashchilaridan (raqobatchi-lardan, iste'molchilardan, ta'minotchilardan) o'zaro harakatlarni bir-biriga moslashtirishni talab qiladi. Tarmoqning harakatlantiruvchi kuchlari tarmoq va raqobat o'zgarishlarining asosiy sababchilaridir.

bo'ladigan o'zgarishlarga nisbatan to'liq tushunchalarni bermaydi. Hayotiy sikl tarmoqdagi o'zgarishlar (tezkor o'sish, tez to'yinish, so'nish) tezligini aks ettiradi. Hayotiy sikldan tashqari tarmoqdagi o'zgarishlarni taqozo etadigan boshqa sabablar ham mavjud.

Harakatlanuvchi kuchlar prinsipi. Tarmoq rivojlanishning qanday pog'onasida turganligini bilish muhim ahamiyatga ega, lekin o'zgarishlarning tub sabablarini tushunish lozim. Tarmoqda harakatlanuvchi kuchlar raqobatchilar manfaatini yoki bosimini yaratuvchi qulay o'zgarishlarni vujudga keltiradi. Tarmoqdagi qudratli kuchlar harakatlantiruvchi kuchlar deyiladi. Harakatlantiruvchi kuchlar tahlili ikki davrdan iborat. Harakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash va ularning tarmoqqa ta'sirini baholash.

Umumiy harakatlanuvchi kuchlar. Ba'zi hodisa-voqyealar tarmoqqa ta'sir ko'rsatishi sababli ularni harakatlanuvchi kuchlar deb tasniflash mumkin.

Tarmoq o'sishining uzoq muddatli o'zgarishlari.

Tarmoqdagi o'sish yoki so'nishlar o'zgarishlarga sabab bo'ladigan kuchlardan hisoblanadi. Chunki u tarmoqdagi talab va taklif

muvozanatiga, tarmoqqa kirish va chiqishga, tovarlar sotilishiga ta'sir qiladi.

Xaridorlar tarkibining o'zgarishi.

Yangi tovarlarning paydo bo'lishi.

Texnologik o'zgarishlar.

Yangi marketing siyosati.

Texnik «nou-xau»ning tarqalishi.

Bilimdonlik va tajribani dastlab o'zlashtirgan kompaniya raqobat ustunligiga ega bo'ladi. Lekin «nou-xau»ning boshqa kompaniyalarga tarqalishi bilan u o'z ustunligidan mahrum bo'ladi.

Tarmoqning globallashuvi

Globallashuv bir necha sabablar orqali yuz berishi mumkin. Bir yoki bir necha milliy kompaniyalar bozorda hukmronlik qilish uchun uzoq muddatli agressiv strategiyani qo'llashi, mahsulotga nisbatan talab

bir necha mamlakatlarda mavjud bo'lishi, savdo to'siqlarining pasayishi va texnologiyaning tarqalishi kompaniyalarning ushbu bozorlarga kirib borish

<i>Harakatlantiruvchi tahlilining o'zgarishlarning ikkinchi darajali sabablardan ajratish hisoblanadi. Odatda uch-to'rtta omillar asosiy o'rin tutadi.</i>	<i>kuchlarni tarmoqdagi asosiy sabablarini</i>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

imkoniyatlarini ta'minlashi mumkin. Ishlab chiqarish, marketing va boshqaruv xarajatlari past bo'lgan bir mamlakatdan ikkinchisiga o'tish imkoniyatiga ega transmilliy korporasiyalar katta raqobat ustunligiga ega bo'ladilar. Natijada globallashuv ba'zi kompaniyalar mavqeini mustahkamlaydi, boshqalarini zaiflashtiradi. Shular orqali asosiy kompaniyalar raqobatida o'zgarishlar yuz beradi. Natijada globallashuv harakatlanuvchi kuchga aylanadi.

Xarajatlarni va samaradorlikni o'zgarishi.

Individuallashgan tovarlarga nisbatan xaridorlar munosabatining ijobiy yoki salbiy tomonga o'zgarishi.

Xaridorlar guruhi ba'zan past narxli standartlashgan tovar qimmatbaho individuallashgan firma tovarlari kabi ehtiyojni samarali qondiradi degan fikrga kelishi mumkin. Ushbu hol narx raqobatini kuchaytiradi.

Ma'muriy organlar ta'siri va davlat siyosatini o'zgarishi.

Ijobiy qarashlarning va hayot tarzining o'zgarishi.

Xaridorlarning tuz, shakar, kimyoviy to'ldiruvchilar, xolesterin va boshqa elementlarga munosabatlarining salbiy tomonga o'zgarishi oziq-ovqat ishlab chiqaruvchi kompaniyalarning inson sog'ligiga ijobiy ta'sir etuvchi sifatli ingridiyentlarni yaratish uchun kurashishga majbur etdi. Avtomobil sanoatida, bolalar o'yinchoqlarini va dori-darmonlarni ishlab chiqarish sohasida inson sog'lig'i xavfsizligini ta'minlash yo'nalishida raqobat kuchaymoqda. Insonning sog'lom hayot tarzi yangi tarmoqlarni vujudga keltirdi. Jumladan: trenajer uskunalar, kiyim va oyoq kiyimi hamda oziq-ovqat tanavvuli dasturlari. Ekologiyaga nisbatan talablarning keskinlashuvini, tamaki mahsulotlariga salbiy munosabatning kuchayishini ham misol tariqasida keltirish mumkin.

Noaniqlikni va tadbirkorlik tavakkalchiligini pasaytirish.

Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarni aniq tahlili - strategiyani to'g'ri yaratishning asosiy shartidir.

Biznesning atrof-muhitini kuzatish usullari. Biznesning atrof muhitini kuzatish ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy, ekologik va texnik voqyealarni tarmoqqa ta'sir an'alarini aniqlash maqsadida kuzatishdir. Atrof muhitni kuzatish uzoq davrni o'z ichiga olishi mumkin. Masalan: «Kelajak uy xo'jaliklarida» qanaqa uskunalar ko'proq ishlatiladi, yigirma yildan keyin komp'yuterlarda qanaqa insonlar ishlaydi, qog'oz

Rahbarlar yangi harakatlanuvchi kuchlar ta'sirida biznes muhitida yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlar va an'alarini aniqlash uchun kuzatishlardan foydalanishi mumkin

iste'moli hozirgidek davom etadigan bo'lsa, asrimizning yakunida o'rmonlar qanday holatga tushadi...

Kuzatishlarning maqsadi

rahbarlarga biznes rivojlanish yo'nalishini, imkoniyatlarini va xavf-xatarini tushuntirishd iborat. Atrof-muhitni kuzatish yuz berayotgan hodisa va voqyealarni tizimtik kuzatishdan va o'rganishdan, modellashtirishdan va Delfi (ekspertlar fikrini moslashtirish) usulidan foydalanishdan iboratdir.

3.4. Qaysi kompaniyalar kuchli yoki kuchsiz raqobat mavqeiga ega bo'ladilar?

Tarmoqning raqobat tuzilmasini aniqlashning ikkinchi davri bu musobaqadosh kompaniyalarning bozor mavqeini aniqlashdan iborat. Tarmoq qatnashchilarining raqobat mavqeini aniqlash usullaridan biri «Strategik guruhlar kartasini yaratish»dir (rasm 3.4).

Aylana o'lchamlari raqobatchi guruhlar bozor ulushiga taxminan proporsional. Raqobatchilarning strategik guruhlarini kartasini tuzish usuli har bir kompaniyaning tarmoqda egallagan mavqeini tasvirlaydi va bozorda ko'plab raqobatchilar mavjud bo'lib, ularni alohida mukammal o'rganish mumkin bo'lmaganda juda qo'l keladi.

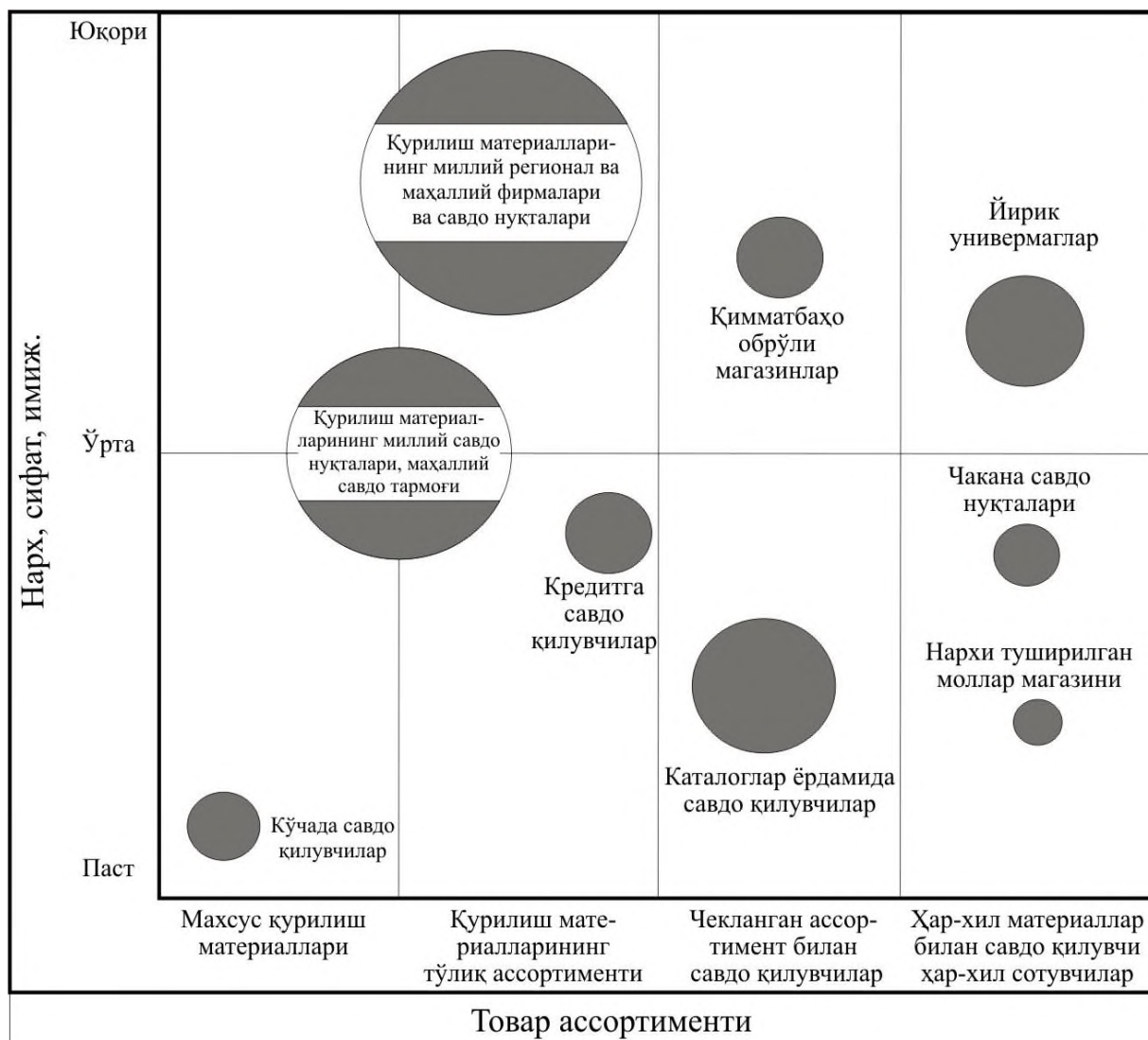
Strategik guruhlar kartasini yaratish – bu tarmoqdagi raqiblar mavqeini ko'rgazmali namoyish etish demakdir.

Kompaniyalar raqobat mavqeini baholash uchun strategik guruhlar kartasini yaratish usulidan foydalanish. Bir strategik guruhga kiruvchi kompaniyalar bir necha belgilari bilan bir-biriga o'xshashi mumkin: Tovarlar assortimentining va tovarlar tarqatilishi kanallarining o'xshashligi, bir xil vertikal integrasiyalashuv, iste'molchilarga bir xil xizmat va texnik yordamlarni ko'rsatish, bir xil tovarlar bilan xaridorlarni jalb etish, tovarlarni bir xil sifat va narxlarda sotish shular jumlasidan hisoblanadi. Tarmoqdagi raqobatchilar bir xil strategiyadan foydalanadigan bo'lsalar, ularni bitta strategik guruh deb qarash mumkin. Agar kompaniyalarning strategiyasi va bozor mavqei bir-biridan farq qilsa, ularning har birini alohida strategik guruh deyish maqsadga muvofiq.

Strategik guruhlar kartasini qo'rish va kompaniyalarni qaysi guruhga tegishli ekanligini aniqlash murakkab muammo emas. Buning uchun:

Kompaniyalarni bir-biridan farqlovchi raqobat xususiyatlari aniqlanadi. Bunda narx va sifat ko'lamini (yuqori, o'rta, past), territorial qamrovni (mahalliy, regional, milliy va global kompaniyalar), vertikal integrasiya darajasini (qisman, to'liq yoki mavjud emas), tovar assortimenti ko'lamini (tor, keng), tovar tarqatilishi kanallarini (bitta, bir

necha, yalpi), servis xizmat darajasini (minimal, cheklangan to'liq) aniqlash lozim.



Rasm 3.4. Qurilish materiallari savdosidagi strategik guruhlar raqobati kartasi.

Kompaniyalarni ikki o'lchamli grafikda ya'ni, ularning differensial juft xarakteristikalari asosida joylashtiriladi.

Bir strategik guruhga to'g'ri keladigan kompaniyalarni bitta strategik guruhga kiritish mumkin.

Strategik guruhlarini bitta aylana bilan qamrab olish, bunda aylananing radiusi kompaniyaning bozor ulushiga mos kelishi lozim.

Tarmoqdagi harakatlanuvchi kuchlar va raqobat bosimi strategik guruhlariga har xil ta'sir etadi. Ba'zi guruhlar strategik qulay vaziyatga

ega bo'lsa, boshqalari noqulay sharoitga ega bo'lishi mumkin. Salbiy ta'sir ostida kolgan strategik guruhlar qulay bozor vaziyatiga ega bo'lish uchun qo'shni tarmoqqa o'tishga harakat qiladi. Kompaniyalarning boshqa strategik guruhlariga o'tish harakati tarmoqdagi raqobatni keskinlashtiradi. Raqobat kartasida guruhlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa, ushbu guruhlar tarkibiga kiruvchi kompaniyalar raqobati shunchalik shavqatsiz bo'ladi. Raqobat kartasida kompaniyalar bir-biridan uzoqda joylashgan bo'lsa, ular o'zaro raqobatda bo'lmaydi.

3.5. Raqobatchilardan qanaqa strategik harakatlarni kutish mumkin?

Yaqin raqobatchilarni harakatlarini o'rganish muhim ahamiyatga ega.

Kompaniya raqobatchilarni o'rganishga yetarlicha e'tibor bermasa, u raqobat kurashida ko'r-ko'rona ishtirok etadi.

Muvaffaqiyatli strategiya raqobatchilarni o'rganishni, strategiyalarni aniqlashni, harakatlarni kuzatishni, kuchli va kuchsiz tomonlarni aniqlashni va ularni kelajak harakatlarini prognoz qilishni nazarda tutadi.

Bunday harakatlar hech qachon muvaffaqiyat keltirmaydi.

Raqobatchilar strategiyasini aniqlash. Raqobatchilarni harakatlarini, maqsadlarini va tarmoqda tutgan o'rnini aniqlash orqali ularni asosiy xususiyatlarini bilish mumkin (jadval 3.3).

Tarmoq ishtirokchilaridan qaysi biri sardor bo'lishga intilishini baholash. Odatda tarmoqda qaysi kompaniya asosiy raqobatchi ekanligi ko'rinib turadi, ammo kompaniyalar hamma vaqt ham kelajakka yo'naltirilgan jiddiy strategiyani olib bormaydilar. Ulardan ba'zilari muvozanatini yo'qotganligi yoki texnik jihatdan yomon jihozlanganligi uchun tarmoqda raqobatbardosh bo'lmay qoladi. Ba'zan kichik kompaniyalar kuchsizlanib borayotgan katta kompaniyalarga hujum qilishi, sardorlar esa tezkorlik bilan tarmoq qoloqlariga aylanishlari mumkin.

Raqobatchilar o'z bozor ulushini kengaytirish va qulay yoki noqulay bozor vaziyatida ekanliklarini bilish maqsadida ular o'zlarini qaysi ishlarni yaxshi va qaysi ishlarni yomon bajarishi sabablarini aniqlashlari lozim. Bu vazifani bajarish esa kompaniyaning menejmenti

potensialiga bog'liq. Raqobatchilarning bozor mavqeini mustahkam yoki zaif ekanligini aniq bilish uchun ularning harakatlarini oldindan ko'rish muhim ahamiyatga ega.

Raqobatchilar harakatlarini prognozlash. Bu raqobat tahlilining eng murakkab, lekin eng foydali qismidir. Kompaniyaning vaziyatini, strategik rejalarini va uning bozordagi faoliyatini kuzatish orqali axborot to'plash mumkin. Agressiv raqobatchilar – tashabbuskor **bo'lishga birinchi** da'vogarlardir. O'z mavqeidan qoniqqan kompaniyalar strategiyani ozgina o'zgartirishlar bilan faoliyatni davom ettiradilar. Zaif kompaniyalar faoliyatida hujumkorlik va himoya strategiyalari qo'llanilayotgani aniq ko'rinib turadi.

Raqobatchining harakatlarini prognozlash uchun uning vaziyatini, rahbarlarning fikrlarini va tashkilotning imkoniyatlarini aniqlash lozim. Ushbu ishlarni bajarish zerikarli bo'lib, axborot misqollab to'planadi. Lekin prognozlash natijasida raqobatchilarning harakatlarini, maqsadlarini oldindan bilib, ularga qarshi tadbir-choralar qo'llash imkoni yaratiladi.

Raqobatchilarning maqsad va strategiyalarini tizimlash.

Jadval 3.3.

Raqobat masshtabi	Strate- gik niyat	Bozorning maqsadli ulushi	Raqobat mavqei	Strateg ik vaziyat	Raqobat strategiyasi
Mahalliy Regional. Milliy. Xalqaro. Global.	Asosiy sardor bo'lish Tarmoq- ning hozirgi faolidan o'tib ketish Tarmoq- ning faollar guruhiga kirish (birinchi beshlikka) • Birinchi o'ntalikka kirish	Ichki o'sish va sotib olish orqali agressiv kengayish. Ichki o'sish hisobiga kengayish (raqobatchi- lar hisobiga bozor ulushini kengaytirish) Sotib olish orqali kengayish Mavjud bozor ulushini	Mustahkam harakatda. Hozirgi mavqeini ta'minlash darajasi mustahkam. O'rtacha mavqega ega. Bozor mavqeini mustahkam- lashga intilish (kuchsiz mavkedan kuchli mavqega	Asosan hujumko r Asosan himoyala nish Hujumk or va himoya vositalari majmuas i Agressiv tavakkal chi Konserv	Kam xarajatlar asosida sardor bo'lishga intilish. Asosan bozorning muayyan ulushiga yo'nalgan: bozorning ustki qatlamida, bozorning pastki qatlamida, bozorning geografik ulushida yoki o'ziga xos xususiyatlariga ega iste'molchilarga xizmat ko'rsatadi. Xizmat ko'rsatish

	<ul style="list-style-type: none"> • Kompaniyaning tarmoqdagi reytingi-ni oshirish • Mavjud mavqeni saqlab qolish • Hotirjam yashash 	saqlab qolish (tarmoq o'sishini ta'minlash). Zaruriyat tug'lsa, bozor ulushidan voz kechish (Hajmga emas, foydaga e'tibor berish)	o'tishga intiladi). Muvozanatni yo'qotgan yashash uchun kurashadi. O'z bozor ulushini himoya qilish mumkin bo'lgan darajada qisqartirgan.	a-tiv	sifati, texnologik ilg'orlik, assortiment kengligi obro'-e'tibor va boshqa shu kabilar asosida mahsulotni individuallashtirishga harakat qilish.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.6. Raqobat muvaffaqiyatining asosiy omillari qaysilar?

Tarmoqda muvaffaqiyatni ta'minlovchi asosiy omillar - bu strategik harakatlarni amalga oshirishga yondashuvlardan, raqobatli imkoniyatlardan va tadbirkorlikdan unumli foydalanish qobiliyatidan hamda kompaniyaning samarali faoliyat natijalaridan iborat. Muvaffaqiyatning asosiy omillari – bu biznesning foydaliligini ta'minlovchi ko'rsatkichlar hisoblanadi. Tarmoqda muvaffaqiyatni ta'minlovchi omillarni aniqlash muhim analitik muammo bo'lib, uni yuqori malaka asosida bajarish talab etiladi. Rahbarlar hech bo'lmaganda, tarmoqda raqobat muvaffaqiyatini ta'minlash uchun nimalarga asosiy e'tiborni qaratishni bilishlari shart. Raqobat muvaffaqiyatini ta'minlovchi omillarni rahbarlar tomonidan noto'g'ri aniqlanishi kompaniya uchun muhim ahamiyatga ega bo'lmagan strategiya va maqsadlarni amalga oshirilishiga olib keladi. Bu esa resurslarni samarasiz sarflanishidir.

Strategik boshqaruv prinsipi. Samarali strategiya o'zida tarmoqning muvaffaqiyat omillarini mujassamlantiradi.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari. Tarmoqlar bir-biridan farq qiladi. Tarmoq ichida raqobat bosimi va harakatlantiruvchi kuchlarning o'zgarishi bilan muvaffaqiyat omillari

Tarmoqda muvaffaqiyatni ta'minlovchi asosiy omillar, raqobatda foyda va zarar o'rtasidagi farqni ya'ni, muvaffaqiyat va mag'lubiyatni ko'rsatadi.

ham vaqti-vaqti bilan o'zgaradi. Har qanday vaqt va sharoitda bir necha muvaffaqiyat omillari mavjud. Ushbu omillardan bir-ikkitasi boshqalaridan muhimroq bo'ladi. Shu sababli rahbar muvaffaqiyat omillarini aniqlash jarayoniga ma'suliyatli yondashuvi lozim.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari.

Jadval 3.4.

Muvaffaqiyatning texnologik omillari:

- Ilmiy izlanishlar tajribasi;
- Ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirish qobiliyati;
- Mahsulotni takomillashtirish qobiliyati;
- Mavjud texnologiyadan foydalanish tajribasi.

Muvaffaqiyatning ishlab chiqarish omillari:

- Past xarajatlar asosida samarali ishlab chiqarish;
- Ishlab chiqarishning yuqori sifati;
- Asosiy kapitaldan to'liq hajmda foydalanish;
- Korxonalarning qulay joylashuvi past xarajatlarni ta'minlaydi;
- Malakali ishchilar manbalaridan foydalanish;
- Mehnat unumdorligining yuqoriligi;
- Ishlab chiqarishning moslashuvchanligi.

Muvaffaqiyatning taqsimot omillari:

- Dilerlarning va distribyuterlarning mustahkam tarmog'i;
- Savdo peshtaxtalaridan yetarli joy egallash;
- Kompaniyaga tegishli savdo nuqtalariga ega bo'lish;
- Mahsulotni sotishda past xarajatlarni ta'minlash.

Muvaffaqiyatning marketing omillari:

- Tovarni sotish uchun yaxshi tayyorlangan malakali kadrlarga ega bo'lish;
- Ishonchli va qulay texnik xizmat ko'rsatish;
- Xaridorlar buyurtmalarini aniq bajarish;
- Tovarlarning keng assortimentini va nomenklaturasini ta'minlash;
- Savdo sohasida yuqori malakaga ega bo'lish;

- Tovarni jozibador rasmiylashtirish (upakovka);
- Iste'molchilarga kafolatlar berish.

Muvaffaqiyatning malakaviy omillari:

- Dong taratgan iqtidor sohibi bo'lish;
- Sifatni boshqarishda «Nou-xau»;
- Dizayn sohasida yuqori tajriba;
- Ma'lum texnologiyadan foydalanish tajribasi;
- Aqlli va ko'zga tashlanadigan reklamani yaratish qobiliyati;
- Yangi mahsulotni yaratish qobiliyati, bunda ilmiy izlanishlarni tezlashtirib, tovarni qisqa muddatlarda bozorga chiqarish.

Tashkiliy imkoniyatlar:

- Kuchli axborot tizimlari (aviasiyada yuk tashishda, avtomobillar ijarasida va mehmonxona biznesida axborot katta ahamiyatga ega);
- Bozor sharoitlarining o'zgarishiga tezkorlik bilan moslashish (qaror qabul qilish jarayonini aniq tashkil etish, yangi tovarni bozorga kiritish qobiliyati);
- Katta tajriba va samarali boshqaruv «nou xau»ning mavjudligi.

Muvaffaqiyatning boshqa omillari:

- Yuqori obro' va e'tibor, imij;
- Yangi past xarajatlar;
- Qulay joylashuv;
- Yoqimli va xushmuomila xodimlar;
- Kapital manbalariga yo'l ochiqligi;
- Patent himoyasi.

3.7. Tarmoq jozibadorligi va o'rtachadan yuqoriroq foyda olish kelajagi qanday?

Tarmoqni va raqobatni tahlil etishning oxirgi bosqichi – bu tarmoqdagi umumiy vaziyatni o'rganish va tarmoqning uzoq yoki qisqa muddatli nisbiy jozibadorligi haqida bir xulosaga kelishdir. Tarmoq jozibador degan xulosa agressiv o'sishni, sotishni va ishlab chiqarishni kengaytirishga investisiyalarni kiritishni taqozo etadi, chunki kompaniya

ushbu tarmoqda uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlashi lozim. Agar tarmoq va raqobat vaziyati jozibasiz degan xulosaga kelinsa, tarmoq qatnashchilari investisiyaga ehtiyotkorlik bilan yondoshadi, o'zining raqobat mavqeining uzoq muddatli himoyasini izlaydi. Zaif kompaniyalar tarmoqdan ketishni yoki qo'shnilar bilan qo'shilishni ma'qul ko'radi. Kuchli kompaniyalar esa jozibador tarmoqlarga diversifikatsiyani o'ylaydi.

Kompaniya rahbarlari tarmoqning jozibadorligini aniqlash uchun quyidagi muhim omillarga e'tiborni qaratishi lozim.

- Tarmoqning o'sish potentsiali;
- Asosiy harakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ta'siri;
- Asosiy kompaniyalarning tarmoqqa kirish yoki undan chiqish potentsiali (kirish tarmoqda mavjud kompaniyalarning jozibadorligini pasaytirishi, chiqish esa oshirishi mumkin);
- Talabning doimiyligi va ishonchliligi (mavsumiylik, iqtisodiy sikl, iste'molchilar xulqining o'zgarishi, o'rinbosar tovarlarning ta'siri va boshqalar);
- Raqobat kuchlarining kuchayishi yoki zaiflashishi;
- Tarmoq oldida turgan muammolarning muhimligi va ularning ahamiyati;
- Kelajakning noaniqligi va tavakkalchilik darajasi;
- Tarmoqdan olinadigan foyda hajmiga harakatlantiruvchi kuchlarning ta'siri.

Umumiy qoida sifatida ta'kidlash mumkinki, agar tarmoqda o'rtachadan yuqori foyda olish istiqboli mavjud bo'lsa, uni jozibador teskari vaziyatda esa uni jozibasiz deyish mumkin. Lekin tarmoq jozibadorligini absolyut deb qabul qilish xato bo'ladi. Kuzatuvchi mutaxassislarning subyektiv fikrlari bo'yicha jozibadorlik nisbiy aniqlanadi. Kompaniya muayyan tarmoqdagi vaziyatni o'rganib, u jozibador emas degan fikrga kelishi va navbatdagi tarmoqni o'rganishga kirishishi mumkin. Aynan jozibasiz deb qabul kilingan shart-sharoitlarni o'rgangan yaxshi mavqega ega boshqa kompaniya esa, tarmoq jozibador

Jozibasiz tarmoqda yuqori mavqyega ega kompaniya muayyan sharoitda yuqori foyda olishi mumkin.

degan fikrga kelishi mumkin. Chunki u o'z raqobatchisining kuchsiz tomonlaridan foydalanib, qo'shimcha bozor ulushini, sardorlikni va qo'shimcha foydani qo'lga kiritishi mumkin.

Boshqa tarmoqlarda faoliyat ko'rsatadigan kompaniyalar uchun jozibasiz hisoblangan tarmoqlar aynan shu tarmoqda faoliyat ko'rsatadigan kompaniya uchun esa jozibador bo'lishi mumkin. Zaif kompaniyalar nazarida jozibasiz hisoblangan tarmoqlar qudratli kompaniyalar nazarida jozibali bo'lishi mumkin.

Yangi tarmoqqa kirishni istagan kompaniyalar yuqorida keltirilgan muvaffaqiyat omillari bilan birga yuqorida keltirilgan oltita savolga javoblarni va quyidagi qo'shimcha yo'nalishlarni o'rganishlari lozim.

- Kompaniyaning tarmoqdagi raqobat mavqei va uning mustahkamlanish yoki zaiflashish an'anasini;
- Zaif raqobatchilarni kuchsiz tomonidan foydalanish potensialini;
- Kompaniyaning tarmoqni jozibasizligi omillari ta'siridan himoyalanganligini;
- Kompaniyaning ushbu tarmoqda faoliyat ko'rsatishini davom ettirishi uning boshqa tarmoqlardagi manfaatlariga salbiy ta'sirini.

3.8. Tarmoqdagi raqobat vaziyatini tahlil etishning asosiy bosqichlari.

Tarmoqni va undagi raqobatni tahlil etishda quyidagi ikki muhim holatga e'tiborni qaratish lozim: 1) kompaniyaning tashqi muhitidagi quruq, mexanistik omillarni to'plash orqaligina tahlillarni amalga oshirib bo'lmaydi. Tahlillar tarmoqning rivojlanishi mumkin bo'lgan bir necha yo'nalishlarni qamrab olishi va prognoz qilishi lozim. Shu sababli strategik tahlilda o'zgarishlar uchun yetarlicha joy qoldirilishi shart. 2) tarmoqni va raqobatni to'liq qamrab oladigan strategik tahlillar 1 yildan 3 yilgacha muddatni o'z ichiga oladi. Ushbu muddatlar oralig'ida esa rahbarlar tashqi muhit to'g'risidagi axborotni muntazam to'plab borishi lozim (jadval 3.5).

Tarmoqni va raqobatni tahlil etishning umumlashgan sxemasi.

1. Tarmoq muhitini asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarini tahlili (bozorning o'sishi, geografik masshtabi, tarmoq tuzilmasi, masshtab samarasi va boshqalar.
2. Raqobat tahlili:
 - Sotuvchilar raqobati (kuchli, kuchsiz yoki o'rtacha raqobat;
 - Raqobatchini kirish raqobati yoki kirish to'siqlarining balandligi;
 - O'rinbosar tovarlar raqobati (kuchli, kuchsiz yoki o'rtacha);
 - Ta'minotchilarning bozor hokimligi va paydo bo'lish sabablari;
 - Iste'molchilarning bozor hokimligi va paydo bo'lish sabablari.
3. Harakatlanuvchi kuchlar tahlili.
4. Strategik guruhlarini va asosiy kompaniyalarni raqobat vaziyati tahlili:
 - Qulay vaziyat (omillar);
 - Noqulay vaziyat (omillar).
5. Raqobatchini tahlil etish:
 - Asosiy raqobatchilar taklif etadigan harakatlar va strategik yondashuvlar;
 - Qaysi raqobatchini kuzatish kerak va nima uchun kuzatish kerak.
6. Muvaffaqiyatning asosiy omillari tahlili.
7. Tarmoq istiqboli va uning jozibadorligi tahlili:
 - Tarmoqning jozibadorligi va jozibasizligi omillari;
 - Tarmoqning o'ziga xos muammolari;
 - Foyda olish istiqboli (qulay, noqulay).

Tayanch vaziyatlar.

Tashqi muhitni strategik tushunish uchun kompaniya quyidagi yetti savolga javob topishi zarur:

1. Tarmoqning asosiy iqtisodiy tavsifi qanaqa? Tarmoqlar bozor hajmi, o'sish tezligi, raqobat masshtabi, xaridorlarning va sotuvchilarning nisbiy o'lchami, soni, kirish va chiqish murakkabligi, sotuvchilarning vertikal integrasiyasi, asosiy texnologiyalarning o'zgarish tezligi, raqobatchilar mahsulotining standartlashganligi va individuallashtirilganligi hamda foydasi kabi ko'rsatkichlar bilan bir-biridan farq qiladi. Tarmoqning iqtisodiy tavsifini kompaniya strategiyasiga ta'sir etish darajasi muhim ahamiyatga ega.

2. Raqobatning tavsifi qanaqa va besh raqobat kuchini har birining quvvati qanday? Raqobatning keskinligi besh kuchning umumiy ta'siri bilan aniqlanadi. Bular raqobatlashuvchi sotuvchilar musobaqasi bilan, jozibador o'rinbosar tovarlar mavjudligi bilan, yangi raqobatchilarning tarmoqqa kirish xavfi bilan, asosiy ta'minotchilarning va iste'molchilarning bozor hukmronligi bilan ifodalanadi. Raqobat tahlilining vazifasi har-bir kuchning raqobat bosimini aniqlashdan, so'ngra qabul qilingan «raqobat qoidalari» asosida kompaniya qanaqa strategiyalardan foydalanishini bilishdan iborat.

3. Tarmoqning raqobat muhiti va tuzilmasidagi o'zgarishlarga nima sabab bo'ladi? Tarmoqdagi o'zgarishlar shart-sharoitlar, manfaatlar va bosim kuchlari ta'sirida ro'y beradi. Umumiy harakatlantiruvchi kuchlar bu tarmoqning uzoq muddatli o'sish o'zgarishlari, iste'molchilar tarkibining o'zgarishi, yangi turdagi mahsulotlarning paydo bo'lishi, yirik kompaniyalarning tarmoqqa kirishi va chiqishi, globallashtiruvchi, davlat va ma'muriy organlarning siyosat bilan bog'liq o'zgarishlari, noaniqlik va tadbirkorlik tavakalchiligini pasaytirish harakatlari ta'sirida ro'y beradi. Harakatlantiruvchi kuchlar va ularning tarmoqqa ta'sirini chuqur tahlil etish samarali strategiyani shakllantirishning zaruriy sharti hisoblanadi.

4. Qanaqa kompaniyalar yaxshi va yomon raqobat vaziyatiga ega bo'ladi? Strategik guruhlar kartasini tuzish muhim ahamiyatga ega, lekin raqobatchi kompaniyalarning o'xshash tomonlarini, farqlarini, bozor

vaziyatlarini kuchli va kuchsiz tomonlarini tushunishning majburiy sharti emas. Bitta guruhda yoki qo'shni strategik guruhlarda zich joylashgan raqiblar bir-biriga yaqin raqobatchilar hisoblanadi. Uzoq strategik guruhlarda joylashgan kompaniyalar esa bir-biriga xavf solmaydi.

5. Raqobatchilardan qanaqa strategik harakatlarni kutish mumkin? Ushbu analitik bosqich raqobatchilar strategiyasini aniqlashni (raqobatchilardan qaysi biri kuchli va qaysi biri zaifligini aniqlashni) ularni raqobat mavqeini baholashni va kelajakda qanday strategik harakatlarni amalga oshirishni aniqlashni nazarda tutadi. Bunday kuzatishlarni amalga oshirish raqobatchilarning harakatlarini prognoz qilish va unga qarshi tadbir- choralarni amalga oshirish imkonini beradi. Raqobatchilarning harakatlarini kuzatishga yetarlicha e'tibor bermaydigan rahbarlar ularning kutilmagan zarbasidan qiyin ahvolga tushishi mumkin.

6. Raqobat muvaffaqiyatining asosiy omillari qaysilar? Muvaffaqiyatning asosiy omillari raqobatda moliyaviy muvaffaqiyatga erishish yo'lida foydalanish mumkin bo'lgan strategik harakatlarning, yondashuvlarning biznes natijalaridir. Raqobat harakatlarini e'tiborga olib, tarmoq muvaffaqiyatining omillarini aniqlash eng muhim analitik vazifa hisoblanadi. Muvaffaqiyat omillarini to'g'ri tushunadigan kompaniyalar o'z strategiyasini ushbu omillarga nisbatan moslashtirish va unga amal qilish hisobiga raqobat ustunligiga ega bo'ladilar. Raqobatning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlaydigan omillarni yaxshi tasavvur eta olmaydigan kompaniyalarning muvaffaqiyatli strategiyani yarata olish ehtimoli juda past.

7. Tarmoq jozibadorligi va unda o'rtachadan yuqoriroq foyda olish ehtimoli qanday? Ushbu savolga javob kompaniyaning strategiyasiga asosiy ta'sirni o'tkazadi. Tarmoq va raqobat muhiti jozibador degan xulosa odatda, agressiv strategiyadan foydalanib, mustahkam raqobat mavqeini ta'minlashni sotishni va investisiyani amalga oshirishni kerak bo'lsa, qo'shimcha ishlab chiqarish quvvatlarini yaratishni keltirib chiqaradi. Agar tarmoq nisbatan jozibador emas degan xulosaga kelinsa, boshqa tarmoqdagi kompaniyalar ushbu tarmoqqa o'tishga shoshilmasligi va izlanishlarni boshqa tarmoqqa yo'naltirishi mumkin.

Ushbu tarmoqdagi zaif kompaniyalar boshqa kuchliroq raqobatchilar tomonidan qo'shib olinishi yoki o'zida singdirib yuborilishi mumkin. Kuchli kompaniyalar esa o'z navbatida investisiyalarni chegarasini va xarajatlarini pasaytirib, yangi mahsulotlarni kiritib, o'zining uzoq muddatli raqobatbardoshligini va foydasini himoya qilishadi. Ba'zan jozibasiz tarmoqda faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya yetarlicha bozor mavqeiga va zaif raqobatchilarga ega bo'lsa, u qulay joylashish hisobiga yaxshi yashashi ya'ni, uning uchun tarmoq jozibador bo'lishi mumkin.

Test savollari

1. Tarmoqdagi raqobat vaziyatini tahlil etish nechta savolga javob berish orqali bajariladi.

1. to'rtta;
2. beshta;
3. oltita;
4. yettita.

2. Tarmoqlar bir-biridan nima bilan farq qiladi.

1. iqtisodiy xususiyatlari;
2. raqobat vaziyati;
3. kelajak istiqboli;
4. hamma javoblar to'g'ri.

3. Texnologiyani rivojlanishi - sekin yoki jadal, kapitalga bo'lgan ehtiyoj - past yoki yuqori, bozorlar - mahalliy yoki xalqaro, mahsulot - individuallashtirilgan yoki standart, raqobat - kuchli yoki kuchsiz, mahsulotning samaradorlik darajasi - past yoki yuqori, xizmat ko'rsatish va reklama - past yoki yuqori bo'lishi mumkin.

Bular:

1. korxonalarining farqi;
2. iqtisodiy ko'rsatkichlarning farqi;
3. tarmoqlarning farqi;
4. tashkilotlarning farqi.

4. «Kimlar navbatdagi strategik harakatlarni amalga oshiradi va uning maqsadi nima» degan savol nima uchun beriladi?

1. tarmoqni rejalashtirish va missiyani aniqlash uchun;

2. tarmoqni motivlash va prognoz qilish uchun;
3. tarmoqni tashkil etish va nazorat qilish uchun;
4. tarmoqdagi vaziyatni va raqobatni tahlil etish uchun.

5. «Qanaqa asosiy omillar raqobat muvaffaqiyatini va mag'lubiyatini belgilaydi» degan savol nima uchun beriladi?

1. tarmoqni rejalashtirish va missiyani aniqlash uchun;
2. tarmoqni motivlash va prognoz qilish uchun;
3. tarmoqni tashkil etish va nazorat qilish uchun;
4. tarmoqdagi vaziyatni va raqobatni tahlil etish uchun.

6. «Qaysi kompaniyalar kuchli va kuchsiz raqobat mavqeiga ega» degan savol nima uchun beriladi?

1. tarmoqni rejalashtirish va missiyani aniqlash uchun;
2. tarmoqni motivlash va prognoz qilish uchun;
3. tarmoqni tashkil etish va nazorat qilish uchun;
4. tarmoqdagi vaziyatni va raqobatni tahlil etish uchun.

7. Iqtisodiy ko'rsatkichlar kompaniya foydalanishi mumkin bo'lgan strategiyalarni:

1. qo'llab-quvvatlaydi;
2. chegaralaydi;
3. chegaralamaydi;
4. farqi yo'q.

8. Bozorning kichik bir sigmentida harakatlanuvchi kompaniyalar raqobati:

1. sigment deb ataladi;
2. bozor ulushi deb ataladi;
3. tarmoq deb ataladi;
4. biznes deb ataladi.

9. Bozor hajmi. Raqobat ko'lami. Bozorning rivojlanish tezligi. Raqobatchilar soni va ularning o'lchami. Xaridorlar soni va ularning taqsimoti. Integrasiyaning oldinga yoki orqaga rivojlanish an'anasi mavjudligi.... Ushbu omillar qachon tahlil etiladi?

1. tarmoqning raqobat darajasini aniqlashda;
2. tarmoqning jozibadorligini aniqlashda;
3. tarmoqning iqtisodiy ko'rsatkichlarini aniqlashda;

4. tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlarini imkoniyatlarini va xavf-xatarini aniqlashda.

10. O'zlashtirish, o'qitish yoki ishlab-chiqarish hajmini oshishi mahsulotning tannarxini sezilarli pasayishiga olib kelsa, bozorning maksimal ulushini egallash strategiyasi kompaniyaga past xarajatlar asosida:

1. raqobat ustunligini ta'minlaydi;
2. raqobat ustunligini ta'minlamaydi;
3. raqobatchilar ustunligini ta'minlaydi;
4. iste'molchilar ustunligini ta'minlaydi;

11. «Kichik bozorlar yangi qudratli raqobatchilarni jalb etmaydi. Katta bozorlar raqobatchilarni yengishni, barqaror mavqega ega bo'lishni istovchi kompaniyalarni yuqori foyda keltiruvchi tarmoqlarga jalb etadi»

Ushbu ta'sir qaysi omilga tegishli?

1. bozorning o'sish tezligiga;
2. ishlab-chiqarish quvvatlarining oshishi yoki pasayishiga;
3. bozorga kirish va chiqish to'siqlariga;
4. bozor o'lchamiga.

12. «Tez o'sish bozorga kirishni, raqobatni keskinlashuvini va kuchsiz raqobatchilarni siqib chiqarishni rag'batlantiradi»

Ushbu ta'sir qaysi omilga tegishli?

1. bozorning o'sish tezligiga;
2. ishlab-chiqarish quvvatlarining oshishi yoki pasayishiga;
3. bozorga kirish va chiqish to'siqlariga;
4. bozor o'lchamiga.

13. «Yuqori to'siqlar bozorda mavjud kompaniyalar mavqeini himoya qiladi. Past to'siqlar esa yangi raqobatchilarni jalb etadi».

Ushbu ta'sir qaysi omilga tegishli?

1. bozorning o'sish tezligiga;
2. ishlab-chiqarish quvvatlarining oshishi yoki pasayishiga;
3. bozorga kirish va chiqish to'siqlariga;
4. bozor o'lchamiga.

14. «Ishlab-chiqarish xarajatlarining pasayishi ishlab-chiqarishni va bozor ulushini o'sishiga olib keladi».

Ushbu ta'sir qaysi omilga tegishli?

1. bozorning o'sish tezligiga;
2. ishlab-chiqarish quvvatlarining oshishi yoki pasayishiga;
3. bozorga kirish va chiqish to'siqlariga;
4. masshtab ko'lami samarasiga.

15. «Iste'molchilar katta kuch hisoblanadi, chunki ular bir ta'minotchidan ikkinchiga o'tib ketishi mumkin».

Ushbu ta'sir qaysi omilga tegishli?

1. bozorning o'sish tezligiga;
2. ishlab-chiqarish quvvatlarining oshishi yoki pasayishiga;
3. standart mahsulotga;
4. masshtab ko'lami samarasiga.

16. Professor Maykl Porterning fikricha tarmoqdagi raqobat vaziyatiga nechta kuch ta'sir qiladi?

1. uchta;
2. to'rtta;
3. beshta;
4. oltita.

17. 1. Tarmoqdagi sotuvchilar raqobati. 2. Boshqa tarmoqdagi raqobatchi kompaniyalar o'rinbosar tovarlar yordamida iste'molchilarni jalb etish harakatlari. 3. Yangi raqobatchilarni paydo bo'lishi. 4. Xom-ashyo ta'minotchilarining bozor hukmronligi. 5. Mahsulot iste'molchilarining bozor hukmronligi.

Bular:

1. F. Gersbergning bozorning tahlil etishni omillari;
2. B. Xyuletning raqobat kuchlari;
3. M. Porterning raqobat kuchlari;
4. BKGning raqobat kuchlari.

18. Tarmoqdan qat'iy nazar kompaniya raqobatiga ta'sir etuvchi umumiy omillar nechta?

1. yettita;
2. to'qqizta;
3. o'n ikkita;
4. o'n beshta.

19. Masshtab samarasi. Ilg'or texnologiyaga yetishish imkoniyatining mavjud emasligi. Masshtab samarasining mavjudligi. Xaridorlarni ma'lum savdo markasini ma'qul ko'rishi va boshqa shu kabilar:

1. tarmoqqa kirish to'siqlari;
2. tarmoqdan chiqish to'siqlari;
3. masshtab samarasi to'siqlari;
4. texnologik to'siqlar.

20. Bozorda yangi raqobatchilarning paydo bo'lish xavfi qachon tug'iladi?

1. kirish to'siqlari past bo'lsa;
2. mavjud kompaniyalar raqobat kurashini istamasa;
3. yangi raqobatchini foyda darajasi qoniqtirsa;
4. hamma javoblar to'g'ri.

21. O'rinbosar tovarlarni raqobatni keskinlashtirishini nechta yo'nalishi mavjud:

1. ikkita;
2. to'rtta;
3. beshta;
4. oltita.

22. Tovar narxlarini, sifatini, servis xizmatini va tovar sotilishini boshqa shartlarini iste'molchilar nazorat qilsalar, ular:

1. o'rinbosar tovarlarni tanlaydilar;
2. raqobat kuchiga aylanadilar;
3. raqobatni keskinlashuviga sabab bo'ladilar;
4. tarmoqqa kirishni qiyinlashtiradilar.

23. Tarmoqni va raqobatni o'zgarishining asosiy sababchilari bu:

1. tarmoqni harakatlantiruvchi kuchlari;

2. tarmoqni muvozanatlantiruvchi kuchlar;
3. tarmoqni rivojlantiruvchi kuchlar;
4. tarmoqni siklli rivojlanishi.

24. Tarmoq o'sishining uzoq muddatli o'zgarishlari. Xaridorlar tarkibining o'zgarishi. Yangi tovarlarning paydo bo'lishi va boshqa shu kabilar:

1. tarmoqni umumiy harakatlantiruvchi kuchlari;
2. tarmoqni umumiy muvozanatlovchi kuchlar;
3. tarmoqni umumiy rivojlantiruvchi kuchlar;
4. tarmoqni siklli rivojlantiruvchi kuchlar.

25. Harakatlantiruvchi kuchlarni tahlilining asosiy vazifasi:

1. tarmoqni umumiy rivojlantiruvchi kuchlarini aniqlash;
2. asosiy va ikkinchi darajali sabablarni ajratish;
3. tarmoqni siklli rivojlantiruvchi kuchlarini aniqlash;
4. raqobatbardoshlik omillarini va kuchlarini aniqlash.

26. Texnologik o'zgarishlar yangi marketing siyosati. Texnik «nou-xau»ning tarqalishi. Tarmoqning globallashuvi. Xarajatlarni va samaradorlikni o'zgarishi va boshqa shu kabilar:

1. tarmoqni siklli rivojlantiruvchi kuchlari;
2. tarmoqni umumiy rivojlantiruvchi kuchlari;
3. tarmoqni umumiy muvozanatlovchi kuchlari;
4. tarmoqni umumiy harakatlantiruvchi kuchlari.

27. Biznesning atrof-muhitini kuzatish nima maqsadda amalga oshiriladi.

1. ijtimoiy-siyosiy an'analarni aniqlash uchun;
2. iqtisodiy ekologik an'analarni aniqlash uchun;
3. tenik-texnologik an'analarni aniqlash uchun;
4. hamma javoblar to'g'ri.

28. Delfi usuli bu:

1. matematik va fizik tahlillardan foydalanish;
2. ijtimoiy fikrlarni bilish uchun foydalaniladilar;
3. ekspert so'roq va ekspertlar fikrlarini moslashtirish;
4. saralash va taqqoslash orqali xulosa qilish.

29. Tarmoq qatnashchilarining raqobat mavqeini aniqlash usullaridan biri bu:

1. strategik al'yanslar kartasini yaratish;
2. strategik raqiblar kartasini yaratish;
3. strategik guruhlar kartasini yaratish;
4. strategik maqsadlar kartasini yaratish.

30. Strategik guruhlar kartasidagi aylanalar o'lchami ularning bozor ulushiga:

1. to'g'ri proporsional;
2. teskari proporsional;
3. matematik proporsional;
4. farqi yo'q.

31. Strategik guruhlar kartasini yaratish – bu tarmoqdagi raqiblar mavqeini:

1. yashirin namoyish etish;
2. to'g'ri namoyish etish;
3. ko'rgazmali namoyish etish;
4. teskari namoyish etish.

32. Agar tarmoqdagi raqobatchilar bir-xil strategiyadan foydalanadigan bo'lsalar, ularni:

1. har-xil strategik guruh deb qarash mumkin;
2. bir-xil strategik guruh deb qarash mumkin;
3. turdosh strategik guruh deb qarash mumkin;
4. noturdosh strategik guruh deb qarash mumkin.

33. Agar kompaniyalarning strategiyalari va bozor mavqei bir-biridan farq qilsa, ularni:

1. har-birini alohida strategik guruh deyish mumkin;
2. bir-xil strategik guruh deb qarash mumkin;
3. turdosh strategik guruh deb qarash mumkin;
4. noturdosh strategik guruh deb qarash mumkin.

34. Kompaniyalarni bir-biridan farqlovchi raqobat xususiyatlarini aniqlash. Kompaniyalarni ikki o'lchamlik grafikka joylashtirish. Bir strategik guruhga tegishli kompaniyalarni bir guruhga jamlash.

Strategik maqsadli guruhlarni bitta aylana bilan qamrab olish lozim.

Yuqorida keltirilganlar tegishli:

1. strategik al'yanslar kartasini yaratishga;
2. strategik raqiblar kartasini yaratishga;
3. strategik guruhlar kartasini yaratishga;
4. strategik maqsadlar kartasini yaratishga.

35. Muvaffaqiyatli strategiya:

1. raqobatchilarni o'rganishni nazarda tutadi;
2. strategiyalarni aniqlashni nazarda tutadi;
3. harakatlarni kuzatishni, kuchli va kuchsiz tomonlarni kuzatishni nazarda tutadi;
4. kelajak harakatlarni prognoz qilishni nazarda tutadi;
5. hamma javoblar to'g'ri.

36. Tarmoqda muvaffaqiyatni ta'minlovchi asosiy omillar, raqobatda foyda va zarar o'rtasidagi farqni ya'ni:

1. samaradorlik va samarasizlikni ko'rsatadi;
2. texnologik ilg'orlikni va qoloqlikni ko'rsatadi;
3. muvaffaqiyat va mag'lubiyatni ko'rsatadi;
4. do'st va dushmanni ko'rsatadi.

37. Strategik harakatlarni amalga oshirishga yondashuvlar, raqobatli imkoniyatlardan unumli foydalanish va tadbirkorlik faoliyatining samarali natijalari bu:

1. tarmoqda muvaffaqiyatni ta'minlovchi asosiy omillar;
2. tarmoqda diversifikatsiyani ta'minlovchi asosiy omillar;
3. tarmoqda muvaffaqiyatning malakaviy omillari;
4. tarmoq muvozanatining asosiy omillari.

38. Samarali strategiya o'zida mujassam etadi:

1. raqobat omillarini;
2. marketing omillarini;
3. muvaffaqiyat omillarini;
4. taktik omillarni.

39. Jozibasiz tarmoqda joylashgan bo'lib, yuqori mavqega ega kompaniya muayyan sharoitda:

1. kam foyda olishi mumkin;
2. o'rtacha foyda olishi mumkin;
3. yuqori foyda olishi mumkin;
4. zarar ko'rishi mumkin.

40. Tarmoqdagi raqobat vaziyatini tahlil etish necha bosqichdan iborat?

1. olti bosqichdan;
2. to'rt bosqichdan;
3. ikki bosqichdan;
4. besh bosqichdan.

41. Tarmoqni va raqobatni tahlil etishning umumiydashgan sxemasi necha bosqichdan iborat?

1. besh bosqichdan;
2. yetti bosqichdan;
3. to'qqiz bosqichdan;
4. o'n bir bosqichdan.

42. Tarmoq muhitini asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili;
Raqobat tahlili.

Ushbu tahlillar tarmoqni va raqobatni tahlil etishni umumlashgan sxemasining nechanchi bosqichiga tegishli?

1. birinchi va ikkinchi bosqichiga;
2. uchinchi va to'rtinchi bosqichiga;
3. beshinchi va oltinchi bosqichiga;
4. yettinchi bosqichiga.

43. Harakatlanuvchi kuchlar tahlili;

Strategik guruhlarini asosiy kompaniyalarni tahlili.

Ushbu tahlillar tarmoqni va raqobatni tahlil etishni umumlashgan sxemasining nechanchi bosqichiga tegishli?

1. birinchi va ikkinchi bosqichiga;
2. uchinchi va to'rtinchi bosqichiga;
3. beshinchi va oltinchi bosqichiga;
4. yettinchi bosqichiga.

44. Raqobatchilarni tahlil etish:

Muvaffaqiyatning asosiy omillari tahlili.

Ushbu tahlillar tarmoqni va raqobatni tahlil etishni umumlashgan sxemasining nechanchi bosqichiga tegishli?

1. birinchi va ikkinchi bosqichiga;
2. uchinchi va to'rtinchi bosqichiga;
3. beshinchi va oltinchi bosqichiga;
4. yettinchi bosqichiga.

45. Kompaniya tashqi muhitni strategik tushunishi uchun nechta savolga javob berishi lozim.

1. yettita;
2. to'qqizta;
3. o'nta;
4. o'n bitta.

46. Tarmoqlarning bozor hajmi, o'sish tezligi, raqobat masshtabi, xaridorlarning va sotuvchilarning nisbiy hajmi va soni, tarmoqqa kirish va chiqish to'siqlari, texnologiyalarning o'zgarish tezligi va boshqa shu kabilar:

1. tarmoqning iqtisodiy tavsifi;
2. tarmoqning besh raqobat kuchi va raqobat tavsifi;
3. tarmoq tuzilmasidagi o'zgarishlar sababi;
4. kompaniyalarning yaxshi va yomon raqobat vaziyatiga ega bo'lish sabablari.

47. Sotuvchilarning musobaqasi, jozibador o'rinbosar tovarlarning mavjudligi, yangi raqobatchilarni tarmoqqa kirish xavfi, ta'minotchilarning va iste'molchilarning bozorga hukmronlik qilishi bu:

1. tarmoqning iqtisodiy tavsifi;
2. tarmoqning besh raqobat kuchi va raqobat tavsifi;
3. tarmoq tuzilmasidagi o'zgarishlar sababi;
4. kompaniyalarning yaxshi va yomon raqobat vaziyatiga ega bo'lish sabablari.

48. Tarmoqning uzoq muddatli o'sishi yoki so'nishi, yangi turdagi mahsulotlarni paydo bo'lishi, yirik kompaniyalarni tarmoqqa kirishi va chiqishi, globallashuv va boshqa shu kabilar.

1. tarmoqning iqtisodiy tavsifi;
2. tarmoqning besh raqobat kuchi va raqobat tavsifi;
3. tarmoq tuzilmasidagi o'zgarishlar sababi;
4. kompaniyalarning yaxshi va yomon raqobat vaziyatiga ega bo'lish sabablari.

49. Bitta yoki bir-biriga yaqin qo'shni guruhlarda zich joylashgan kompaniyalar:

1. raqobatchilar hisoblanadi;
2. raqobatchi hisoblanmaydi;
3. qo'shni hisoblanadi;
4. dushman hisoblanadi.

50. Tarmoq va raqobat muhiti jozibador degan xulosa odatda quyidagi strategiyalardan foydalanishni taqozo etadi:

1. himoya strategiyasidan;
2. diversifikatsiyalash strategiyasidan;
3. hujum strategiyasidan;
4. differensiya strategiyasidan.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. O'zbekiston Respublikasi: Qonun va Farmonlar Toshkent 2019
2. Shavkat Mirziyoyev "Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz" Toshkent: "O'zbekiston" 2016
3. Ф.Котлер, Р.Бергер Н.Биклофф Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы Спрингер-Верлаг Берлин Хеиделберг 2010
4. О.П.Молчанова Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт, 2016
5. Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
6. М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
7. С.А.Папов Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт 2016

4-BOB. KOMPANIYA VAZIYATINI TAHLIL ETISH.

Kompaniyaning vaziyatini tahlil etishda quyidagi 5 ta savolga javob izlash lozim.

1. Mavjud strategiya qanchalik samarador?
2. Kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari, imkoniyatlari va xavf-xatari qanaqa?
3. Kompaniya tovarlari narxi va xarajatlari raqobatlimi?
4. Kompaniyaning raqobat mavqei mustahkammi?
5. Kompaniya oldida qanaqa strategik muammolar mavjud?

Ushbu savollarga javob berish uchun to'rt xil analitik usullarni o'zlashtirish kerak: SWOT tahlili, xarajatlar zanjirini tahlili, xarajatlarni strategik tahlili va raqobatbardoshlikni baholash.

4.1. Mavjud strategiya qanchalik samarador?

Strategiyani baholashni rahbar «Strategiya nimalardan tashkil topadi?» va «Kompaniyaning moliyaviy va strategik maqsadlari qanaqa?» degan savollarga javob berishdan boshlaydi. Buning uchun:

1. Kompaniya past xarajatlar asosida samaradorlikka intilayaptimi?

2. Kompaniya o'z raqobatchilaridan farqli o'z mahsulotini differensiyalayaptimi?

3. Kompaniya o'z kuchini

<i>Kompaniyaning moliyaviy ko'rsatkichlarining yuqoriligi uni strategiyasini puxta o'ylanganligini va to'g'ri tadbiq etilayotganligini bildiradi.</i>

bozorning tor sigmentiga yo'naltirganmi?, - degan savollarga javob berish lozim.

Kompaniya bozorni keng egallaganligi, bozorlarni geografik tarqoqligi, iste'molchilar qatlamlari ham muhim ahamiyatga ega. Kompaniyaning strategik va moliyaviy ko'rsatkichlari:

- 1) Bozor ulushi bo'yicha firmaning tutgan o'rni;
- 2) Kompaniyaning foydasining o'sishi yoki pasayishi;
- 3) Kompaniyaning sof foydasi va investisiya daromadlari;
- 4) Kompaniyaning kredit reytingi;
- 5) Tovar sotishlari hajmining o'sishi yoki pasayishi;
- 6) Kompaniyaning iste'molchilar o'rtasidagi obro'si va imiji;

7) Kompaniyaning texnologik sardorligi va boshqalar.

Kompaniyaning iqtisodiy ko'rsatkichlari qanchalik yuqori bo'lsa kompaniya strategiyasi shunchalik muvaffaqiyatli hisoblanadi va uni keskin o'zgartirish uchun asos bo'lmaydi.

4.2. Kompaniyaning kuchli-kuchsiz tomonlari, imkoniyatlari va xavf-xatari qanday?

Kompaniyaning kuchli-kuchsiz tomonlari imkoniyatlari va xavf-xatari SWOT-tahlili orqali aniqlanadi.

Kuchli tarmoqlar – kompaniyani asosiy qobiliyatini belgilaydi. Kompaniya qaysi ishlarni yaxshi bajarsa, bu uning kuchli tomonidir. Kuchli tarmoqlar: yuqori malaka, muhim tajriba, turli tashkiliy resurslar yoki raqobat ustunligi, hamma tan oladigan savdo markasi, mukammal texnologiya, iste'molchilarga sifatli xizmat ko'rsatish va boshqalar bo'lishi mumkin.

Kuchsiz tarmoqlar – bu kompaniya yomon bajaradigan ishlar yoki uning zaif tomonlarini kuchaytiradigan xususiyatlardan iborat. (jadval 4.1.)

Kompaniyaning kuchli-kuchsiz tomonlarini, imkoniyatlarini va xavf-xatarini aniqlaydigan omillar. (SWOT tahlili)

jadval 4.1.

Potensial ichki kuchli tomonlar	Potensial ichki kuchsiz tomonlar
<ul style="list-style-type: none">- Tayanch tarmoqlardagi malaka;- Mos keladigan moliyaviy resurslar;- Iste'molchilar o'rtasida yuqori obro';- Bozorning tanilgan sardori;- Funktsional sohalarda puxta o'ylangan strategiya;- Masshtab samarasidan foydalanish;- Raqobat ta'qibidan himoyalanganlik;- Himoyalangan xususiy texnologiya;- Past xarajatlardagi ustunlik;- Eng yaxshi reklama;- Mahsulotni takomillashtirish qobiliyati;- Eng yaxshi boshqaruv;- Tajriba almashish yutuqlari;	<ul style="list-style-type: none">- Aniq strategik yo'nalishning mavjud emasligi;- Eskirgan asosiy fondlar;- Uzoqni ko'radigan sifatli boshqaruvning mavjud emasligi;- Aniq tajriba va bilimdonlikni mavjud emasligi;- Strategiyani sifatli tadbiiq etilmasligi;- Ichki operativ muammolarni ko'pligi;- Ilmiy izlanishlarda orqada qolish;- Tor assortiment;- Bozorda obro'-e'tiborning pastligi;- Tovar tarqatishning yomon tashkil

<ul style="list-style-type: none"> - Ishlab chiqarishning katta imkoniyatlari; - Katta texnologik tajriba; - Boshqalar. 	<ul style="list-style-type: none"> etilishi; - Marketingda tajribaning yetishmasligi; - Strategik o'zgarishlar uchun moliyaviy resurslarni yetishmasligi; - Raqobatchilarga nisbatan solishtirma xarajatlarning yuqoriligi; - Ba'zi sabablarga ko'ra foydalilik darajasining pastligi; - Boshqalar.
<p>Potensial tashqi imkoniyatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qo'shimcha iste'molchilar guruhiga xizmat ko'rsatish qobiliyati yoki yangi bozorlarga kirish; - Mahsulot assortimentini kengaytirish imkoniyati; - Texnologiyani yangi mahsulotga yoki biznesga o'tkazish qobiliyati; - Oldinga yoki orqaga integrasiya; - Jozibador chet el bozorlariga kirish to'siqlarini yengish; - Raqobatchi firmalar bilan yaxshi munosabatlar; - Talab o'sgan paytda ishlab chiqarishni kengaytirish qobiliyati; - Yangi texnologiyalarni yaratish; - Boshqalar. 	<p>Potensial tashqi xavf-xatar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Past xarajatli yangi raqobatchining paydo bo'lishi; - O'rinbosar tovarlarni sotilish hajmini oshishi; - Bozorni o'sish tezligining pasayishi; - Chet el valyutasi kursini va xorijiy mamlakatlarning tashqi savdodagi siyosatini noqulay o'zgarishi; - Yuqori xarajatli texnik talablarning paydo bo'lishi; - Iqtisodiy buhronlar paytidagi zaiflik; - Ta'minotchilarning va iste'molchilarning bozor hokimiyatini o'sishi; - Istemolchilarning talabi va xulqining o'zgarishi; - Noqulay demografik o'zgarishlar; - Boshqalar.

Rahbarlar kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlanganlaridan keyin, strategiyaga ikki muhim bahoni berishlari kerak bo'ladi. Ba'zi kuchli tomonlar boshqalariga nisbatan ahamiyatli hisoblanadi. Chunki ular faoliyat ko'rsatgichlariga raqobatbardoshlikka, samarali strategiyani yaratishga kuchliroq ta'sir etadi. Kompaniyani kuchli va kuchsiz tomonlarini baholash strategik balans hisobotiga o'xshaydi. Bunda kuchli tomonlar – raqobatli aktivlar, kuchsiz tomonlar

– raqobatli majburiyatlar hisoblanadi. Strategik muammo kompaniyaning kuchli tomonlari uning aktivlari kuchsiz tomonlari uning, majburiyatlaridan yuqoriroq ekanligiga ishonch hosil qilishdan iborat.

Asosiy prinsip. Komaniyaning ichki kuchli tomonlari odatda, uning raqobatli aktivlaridir, kuchsiz tomonlari esa uning majburiyatlaridir.

Strategiyani yaratish istiqboli jihatidan kompaniyaning kuchli

Strategik boshqaruv prinsipi. Muvaffaqiyatli strategiya kompaniyaning kuchli tomonlarini o'zida mujassam etadi, ya'ni: kompetentlik va raqobat ustunligini.

tomonlari ahamiyatli hisoblanadi, chunki ular strategiyani asosiy qismini tashkil etadi. Agar kompaniyada jozibador kuchli tomonlar mavjud bo'lmasa,

rahbarlar kuchli tomonlarni yaratishga alohida e'tiborni qaratishlari kerak bo'ladi.

Strategiyani yaratish prinsipi juda oddiy: kompaniyaning strategiyasi uni kuchli va kuchsiz tomonlariga va raqobat imkoniyatlariga mos kelishi kerak.

Strategik boshqaruv prinsipi. Kompetentlik kompaniyaga raqobat ustunligiga ega bo'lish imkoniyatini yaratadi.

Kompetentlik «Firmaning kuchli quroli» bu texnologik, ishlab chiqarish, marketing majmuasi bo'lib, bular raqobatbardoshlikni ta'minlaydi.

Kompetentlik – bu kompaniya o'z raqobatchilariga nisbatan yaxshiroq bajaradigan faoliyatlari hisoblanadi.

Strategiyani yaratishda kompetentlik quyidagilarga asoslanadi:

1. Kompaniya uchun qo'shimcha bozor imkoniyatlarini yaratish;
2. Raqobat ustunligini yaratish;
3. Potensial imkoniyatlarni strategiya uchun tayanch faoliyatga aylantirish.

Ushbu kompetentlikka ega bo'lmagan raqobatchilar esa katta xarajatlar bilan raqobatbardoshlikni ta'minlashga harakat qiladilar. Lekin kompetentlik qisqa vaqt davomida yaratilishi mumkin emas yoki unga katta jismoniy va moliyaviy xarajatlar bilan erishiladi.

Shunday qilib, kompaniya muvaffaqiyatini ta'minlaydigan qiymatga ega raqobatli aktiv bu – kompetentlikdir.

Tashqi qulay imkoniyatlarni va xavf-xatarni aniqlash.

Bozor imkoniyatlari – kompaniya strategiyasiga jiddiy ta'sir etuvchi omillardan hisoblanadi. Rahbarlar kompaniya strategiyasini uni mavqei bilan taqqoslamay, uni o'sish va foydaliligini tahlil etmay turib, aniqlay olmaydilar.

Bozor imkoniyatlari ya'ni, kompaniyaga aniq mos keladigan imkoniyatlar – bu kompaniyaning qulay raqobatbardoshlik potensialiga va resurslariga ega bo'lishidir. Imkoniyatlar va xavf-xatar nafaqat kompaniya vaziyatini belgilaydi, balki harakat yo'nalishini ham ko'rsatadi. Strategiya kompaniyaga mos bo'lishi uchun:

- 1) Kompaniya vaziyatiga mos keladigan bozor imkoniyatlaridan foydalanishga yo'naltirilgan bo'lishi lozim;
- 2) Tashqi xavfdan himoyani ta'minlashi lozim. Shu sababli SWOT-tahlili yaratiladi.

SWOT-tahlili yaratilgandan keyin quyidagi strategik savollarga javob beriladi.

1. Jozibador strategiyani yaratish uchun kompaniya qanaqa kuchli tomonlarga ega?
2. Kompaniyaning kuchsiz tomonlari bozor imkoniyatlaridan to'liq foydalanishga xalaqit beradimi? Strategiya kompaniyaning qanaqa zaif tomonlarini to'ldirishi kerak?
3. Kompaniya bozor imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun qanaqa resurslarga va malakaga ega bo'lishi lozim? Bozor imkoniyatlaridan qaysi biri «eng yaxshi» hisoblanadi?
4. Ishonchli himoyani yaratish uchun tashqi xavflardan qaysi biri rahbarlarni tashvishga soladi va qanaqa strategik harakatlar ketma-ketligini amalga oshirgan ma'qul?

Rahbariyat kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniq tasavvur etmaguncha, kompaniya vaziyatiga aniq mos keladigan strategiyani yaratishga tayyor bo'lmaydi.

4.3. Kompaniya narxlar va xarajatlar bo'yicha raqobatbardoshmi?

Raqobatchilar narxlarini «aql bovar qilmaydigan darajada» pasaytirsalar yoki yangi raqobatchi narxlarini keskin pasaytirish orqali bozorga kirib keladigan bo'lsa, kompaniya rahbarlari talvasaga tushadilar. Odatda

Strategik boshqaruv prinsipi. Muvaffaqiyatli strategiya kompaniyani yaxshi rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan bo'ladi va uni kelajakdagi xavf-xatardan saqlaydi, raqobatbardoshligini oshiradi.

raqobatchi o'z tovarlarini dumping narxlarda sotmaydi, o'z bozor ulushini «sotib» olmaydi, bozor ulushini ko'paytirish uchun tavakkal qilmaydi, balki pastroq xarajatlar ularga xos bo'ladi.

Kompaniyaning bozor vaziyatini aniqlash «Bizning tovarlarimiz narxlari

Kompaniyaning xarajatlarini asosiy raqobatchilar xarajatlari bilan taqqoslash orqali baholash mumkin. Ushbu tahlil kompaniya raqobatbardoshligini va vaziyatini aniqlashda muhim o'rin tutadi.

asosiy raqobatchilarimiz tovarlarining narxlariga qaraganda raqobatlimi?» degan savolga javob berish orqali amalga oshiriladi. Tovar ishlab chiqarishdagi xarajatlarning keng

ko'lamda o'zgarishi quyidagi omillar ta'sirida ro'y beradi:

- Ta'minotchilardan sotib olinadigan xom-ashyo, juftlovchi asbob-uskuna, energiya narxlarining har xilligi;
- Texnologiya, asbob-uskunalarining, korxonalarning va uni muddatlarining har xilligi;
- Eksploatatsiya xarajatlarining, ishlab chiqarish ko'lamining, masshtab samarasining, mehnat unumdorligining, ishlab chiqarish usullarining, tashkiliy tuzilmaning, xodimlar malakasining va maoshlarning va soliq stavkalarining har xilligi;
- Inflyasiyaning va xorijiy valyuta kursi o'zgarishining raqobatchi kompaniyalarga har-xil ta'sir etishi;

Kompaniyaning xarajatlarini asosiy raqobatchilar xarajatlarini baholash orqali raqobatbardoshlikni tahlil etish kompaniya vaziyatini tahlil etishning muhim qismidir.

- Marketing, tovarni sotish, talabni rag'batlantirish va reklama xarajatlarining har-xilligi;
- Tayyor mahsulot va xom-ashyolarni yetkazib berishdagi transport xarajatlarining farqlari;
- Taqsimot va tovarni tarqatish kanallari xarajatlari farqi (distribyuterlar, chakana va ko'tara sotuvchilar, tovarni ishlab chiqarishdan iste'molchiga yetkazib berish xarajatlari);

Raqobatli bozorlar prinsipi.
Kompaniyaning xarajatlari uning asosiy raqobatchilari xarajatlaridan oshib borgan sari uning raqobat mavqei pasayib boradi.

Kompaniya bozorda muvaffaqiyatli raqobatlashishi uchun uning xarajatlari hech bo'lmaganda, raqobatchilar xarajatlariga mos bo'lishi lozim.

Xarajatlarni va xarajatlar zanjirini strategik tahlil etish.

Kompaniya xarajatlarga ta'sir etadigan omillarning xilma-xilligini bilgan holda raqobatchilar xarajatlari nisbati qandayligi tahlil etiladi.

Xarajatlar zanjiri prinsipi. Strategik tahlilni amalga oshirishning

Asosiy prinsip. *Xarajatlarni strategik tahlili xom-ashyo xarajatlaridan boshlab, iste'molchilar tovar uchun to'laydigan narxgacha amalga oshiriladi. Bunda kompaniyaning vaziyati raqobatchilar vaziyati bilan taqqoslanadi.*

boshlang'ich uskunasi bu ishlab chiqarish uchun xarajatlar zanjiri prinsipidir. Xarajatlar zanjiri xom-ashyoni sotib olishdan boshlanib, buyum va qismlarni tayyorlash, yig'ish, yalpi taqsimot va tayyor

Asosiy prinsip. *Xarajatlar zanjiri kompaniya o'z iste'molchilari uchun yaratadigan qiymatli tovarlarni va asosiy hamda yordamchi faoliyatlar tuzilmasini belgilaydi. Xarajatlar zanjiri kompaniyani ichki-tashqi faoliyatlarini tahlil etish mexanizmi bo'lib, qanday faoliyatlarni rivojlantirish kerakligini ko'rsatadi.*

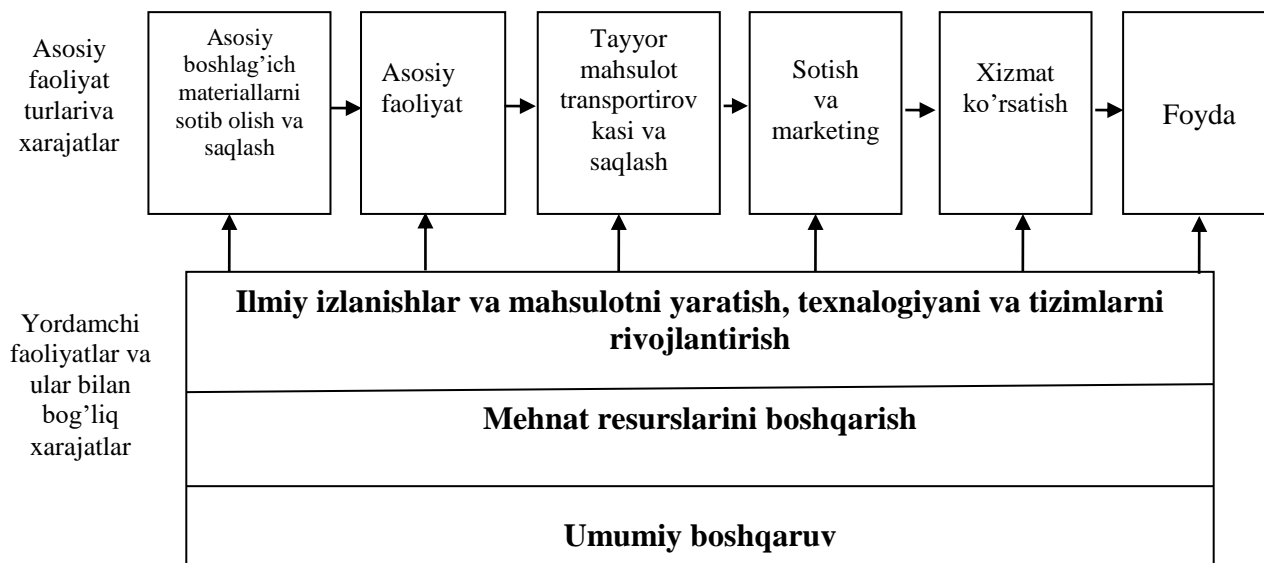
mahsulotni iste'molchiga sotishni o'z ichiga oladi. Kompaniya xarajatlari quyidagi ikki omil ta'sirida oshishi yoki kamayishi mumkin:

1) tuzilma omili (masshtab samarasi, texnologik

talablar, kapitalga talablar va mahsulot murakkabligi);

2) boshqaruv omili (xodimlarni ishlab chiqarish jarayonini takomillashtirishga rag'batlantirish, mahsulot sifatini oshiradigan

muhitni yaratish, mahsulot ishlab chiqarish sikllarini qisqartirish, iste'molchilar va ta'minotchilar bilan xarajatlarni pasaytirish yo'nalishida ishlash).



Rasm 4.1. Kompaniyaning xarajatlar zanjiri

Faoliyatning asosiy turlari

- **Boshlang'ich materiallarni sotib olish va saqlash.**

Yoqilg'i, energiya, xom ashyoni sotib olish bilan bog'liq ishlar, xarajatlar va aktivlar.

Kirish materiallarini ta'minotchilardan qabul qilish, taqsimlash, nazorat va zahiralarini boshqarish.

- **Asosiy faoliyat.**

Boshlang'ich materiallarni tovarga aylantirish bilan bog'liq ishlar, xarajatlar, aktivlar (tayyorlash, yig'ish, tahlash, texnik xizmat, ishlab chiqarishni boshqarish, sifatni nazorat qilish, atrof muhitni muhofaza qilish).

- **Tayyor mahsulotni saqlash va transportirovka qilish.**

Mahsulotni iste'molchiga yetkazib berish bilan bog'liq ishlar, xarajatlar, aktivlar (tayyor mahsulotlarni saqlash, buyurtmalarni tayyorlash, yuk tashish, transportirovka).

- **Sotish va marketing.**

Sotish, reklama, talabni rag'batlantirish, bozorni tahlil etish va rejalashtirish hamda diler va distribyuterlarni qo'llab quvvatlash bilan bog'liq ishlar, xarajatlar, aktivlar.

- **Xizmat ko'rsatish.**

Montaj qilish, ehtiyot qismlar bilan ta'minlash, texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash, xaridorlarning talablarini qondirish bilan bog'liq ishlar, xarajatlar va aktivlar.

- **Yordamchi faoliyatlar turi.**

- **Ilmiy izlanishlar va mahsulotlarni yaratish, texnologiya va tizimlarni rivojlantirish.**

Yangi mahsulotni va texnologik jarayonlarni, ilmiy izlanishlarni, ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirish, kompyuterlarni dasturiy ta'minlash bilan bog'liq ishlar, xarajatlar aktivlar.

- **Mehnat resurslarini boshqarish.**

Ijrochilarni jalb etish, tanlash, tayyorlash va rag'batlantirish malaka oshirish bilan bog'liq ishlar, xarajatlar va aktivlar.

- **Umumiy boshqaruv**

Umumiy boshqaruv, buxgalteriya hisobi va moliya, yuridik va ma'muriy muammolar, mehnat muhofazasi va xavfsizlik, axborot ta'minoti va ustama xarajatlar bilan bog'liq ishlar xarajatlar va aktivlar.

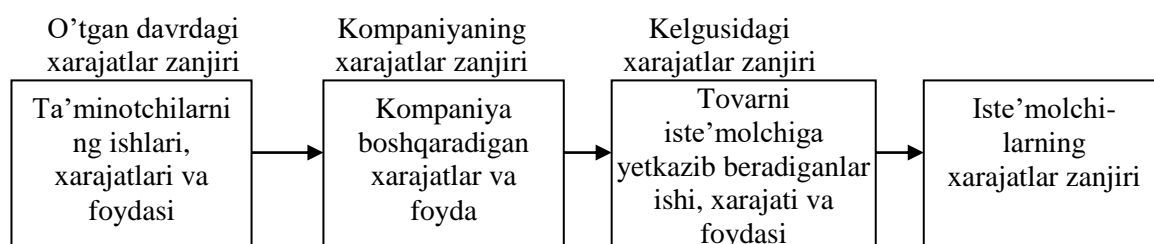
Kompaniyaning yuqorida keltirilgan xarajatlari aniq bo'lsa, unda quyidagilarni bajarishga kirishiladi:

- **Raqobat ustunligiga quyidagilar asosida intilish:**

- 1) past xarajatlar;
- 2) individuallashtirish.

- **Xarajatlar zanjirini faoliyatlar va ularni bir-biriga ta'siri bo'yicha taqqoslash.**

- **Xarajatlar zanjiri tovar tannarxini pasaytirish imkonini beradimi?**



Rasm 4.2. Xarajatlar zanjiri tizimi.

Xarajatlar zanjirini tahlili katta hajmdagi axborotlarni qayta ishlashni taqozo etadi. Ushbu tahlilni amalga oshirishda har bir faoliyatning xarajatlar zanjiri alohida tahlil etiladi. Odatdagi buxgalterlik hisobotida oylik maosh, rag'batlantirishlar, ta'minotchilar bilan hisob-kitob, xizmat safarlari, amortizasiya, ilmiy izlanishlar va boshqa doimiy to'lovlar tahlil qilinadi.

Xarajatlarda raqobatbardoshlikni ta'minlashning strategik imkoniyatlari.

Kompaniyaning xarajatlar zanjirini tahlili qaysi raqobatchi ustunlikka ega ekanligini va qaysi xarajatlar ushbu ustunlikni ta'minlayotganini aks ettiradi. Xarajatlarda ustunlikni yaratish, noqulay xarajatlarni kamaytirish va strategiyani shakllantirish uchun yuqoridagi axborotlarga zaruriyat mavjud. Agar raqobatbardoshlik muammosi ta'minotchilardan sotib olinadigan xom-ashyo va materiallar sarfi bilan bog'liq bo'lsa, kompaniya quyidagi strategik harakatlardan birini tanlashi mumkin.

-Ta'minotchilar bilan narxlarni pasaytirish mavzusida muzokaralar olib borish;

-Ta'minotchilar harakatlarini pasaytirish uchun yordam berish;

-Arzonroq o'rinbosar xom-ashyoni izlash;

-Ta'minotchilar bilan kompaniya xarajatlari zanjirini yaxshilash.

Masalan: «Kan-ban» tizimsini qo'llash;

-Bir xarajatlar zanjiridagi yo'qotishlarni boshqa xarajatlar hisobidan qoplash yo'llarini o'rganish.

Sotish bilan bog'liq harajatlar zanjiri muammolarini yechishda quyidagi strategik harakatlarni amalga oshirish mumkin:

-Distributerlar va boshqalar bilan ularning ustama xarajatlarni pasaytirish haqida muzokaralar olib borish;

-Tovarni tarqatish kanallarini jiddiy tahlil etish orqali xarajatlarni kamaytirish yo'llarini aniqlash;

-Tovar taqsimotida va uni sotishda tejamkor strategiyani yaratish, shu jumladan oldinga integrasiyani maqsad sifatida qarash.

Agar kompaniyaning noqulay vaziyati uni ichki faoliyati natijasi bo'lsa, quyidagi tavsiyalardan foydalanish mumkin:

1. Mehnat unumdorligini oshirish va ichki byudjetni qisqartirish harakatlarini qo'llash;
2. Kompaniyani va ishlab chiqarish usullarini o'zgartirish;
3. Yuqori xarajatli faoliyatlarni boshqa geografik hududlarga ko'chirish orqali arzonlashtirish;
4. Kompaniya ishlab chiqaradigan qimmatbaho detallarni va xizmatlarni chetdan arzonroq narxda sotib olish yo'llarini o'rganish;
5. Kapitalni tejamkor, texnologiyaga investisiya qilish (avtomatlashtirish, robotlardan foydalanish, moslashuvchan ishlab chiqarish tizimlari, kompyuterlashgan boshqaruv tizimlari);
6. Ishlab chiqarishga yangi investisiyalarni kiritishda yuqori xarajatli zvenolarni yangilash;
7. Konstruksiya va materiallarni ishlab chiqarishni takomillashtirish;
8. Noqulay ichki xarajatlarni takomillashtirish, tejamkorlikni oshirish, xarajatlarni zanjirini qayta tahlil etish orqali qo'shimcha zahiralarni aniqlash.

Xarajatlar zanjirining tahlili, kompetentlik va raqobatbardoshlik.

Kompaniya xarajatlar zanjirini raqobatchilarga nisbatan qanchalik yaxshi boshqarsa, shunchalik yuqori raqobat ustunligiga ega bo'ladi va kompetentli hisoblanadi. Kamdan-kam hollarda kompaniya tovarlari va xizmatlari raqobat ustunligiga ega bo'lmaydi, chunki resurslarga ega raqobatchi uchun tovardan nusxa ko'chirish, takomillashtirish va o'rinbosar tovarni ishlab chiqarish katta qiyinchilik tug'dirmaydi. Kompaniyaning raqobatbardoshligi deganda odatda, bilimga, malakaga, raqobat ustunligi, aniqroq aytganda-xarajatlar zanjirida joylashgan ishlarni sifatliroq bajarish qobiliyati tushuniladi.

Xarajatlar zanjirini tahlili raqobat ustunligini aniqlashda kuchli boshqaruv vositasi hisoblanadi.

Kompetentlik xarajatlar zanjirida joylashgan bir yoki bir-necha o'zaro bog'liq ishlarni bajarish tajribasi bilimdonligi va o'z kuchini bir yo'nalishga to'play bilish bilan aniqlanadi. Kompaniyaning haqiqiy

imkoniyatlarini bilish uchun rahbarlar quyidagi shartlarni bajarishi tavsiya etiladi:

1. Kompaniyaning xarajatlar zanjirini tuzish;
2. Kompaniya bajaradigan faoliyatlarni o'zaro bog'liqligini o'rganish hamda ta'minotchilar va iste'molchilarning xarajatlar zanjirini tahlil etish;
3. Bozor muvaffaqiyatini ta'minlaydigan va iste'molchilar ehtiyojini qondiradigan ish turlarini va malakani aniqlash;
4. Kompaniyaning qanchalik yaxshi ishlayotganligini bilish va uning tuzilmasi xarajatlarini ichki va tashqi xarajatlarni raqobatchilarniki bilan taqqoslash.

Kompaniya xarajatlar zanjiri tahlili resurslarni va kadrlarni muhim faoliyatlar yo'nalishida to'plashni va kompaniya strategiyasini amalga oshirish asos uchun yaratadi.

4.4. Kompaniyaning raqobat mavqei qanchalik kuchli?

Kompaniyaning raqobatbardoshligini aniqlash uchun xarajatlar zanjirini tahlili zaruriy shart hisoblanadi, ammo bu yetarli emas. Raqobat mavqeini va uni mustahkamligini to'laqonli usullaridan foydalanish maqsadga muvofiq. Buning uchun hamma unsurlarni aniqlash lozim:

- 1) kompaniya hozirgi raqobat mavqei qanchalik mustahkam?
- 2) joriy strategiya natijasida kompaniyaning raqobat mavqei oshadimi yoki pasayadimi?
- 3) kompaniyaning asosiy raqobatchilar bilan taqqoslaganda qanday ko'rinish oladi?
- 4) kompaniya raqobat ustunligiga egami yoki noqulay vaziyatdami?
- 5) kompaniyaning himoyalangan qobiliyati qanday?

Kompaniya rahbariyati raqobatbardoshlikni baholashda xarajatlar zanjirini taqqoslash bilan birga mahsulot sifati, iste'molchilarning talabini qondirish, moliyaviy mustahkamlik, texnologik jihozlanganlik va boshqa ko'rsatkichlarni ham taqqoslashlari lozim.

Kompaniyaning kuchli yoki kuchsiz raqobat mavqei belgilari.

Jadval 4.2.

Raqobat kuchlari belgilari	Raqobat zaifligi belgilari
<ul style="list-style-type: none">▪ Kompetentlik;▪ Katta bozor ulushi;▪ Yetakchi yoki farqlangan strategiyani mavjudligi;▪ O'sib borayotgan iste'molchilar bozorining mavjudligi;▪ Tarmoqda o'rtachadan yuqori taniqli bo'lish;▪ Qulay strategik guruhga a'zo bo'lish;▪ Tez o'sib boradigan bozor sigmentlarida konsentrasiya;▪ Kuchli individuallashtirilgan mahsulot;▪ Past xarajatlardagi ustunlik;▪ O'rtachadan yuqori foyda olish imkoniyatlari;▪ Tarmoqda o'rtachadan yuqori texnologik va innovasion imkoniyatlar;▪ Ijodiy yondashuvga va tadbirkorlik ruhiga ega rahbariyat;▪ Qulay imkoniyatlardan foydalanishga tayyor turish.	<ul style="list-style-type: none">▪ Noqulay raqobat vaziyati;▪ Raqobatchilardan orqada kolish;▪ Tarmoqdagi foydani o'rtachadan kam o'sishi;▪ Moliyaviy resurslarning yetishmasligi;▪ Iste'molchilar nazarida obro'ning pasayishi;▪ Zaif strategik guruhga a'zo bo'lish;▪ Yuqori bozor potensialiga ega sohalarda zaif mavqeiga ega bo'lish;▪ Ishlab chiqarish xarajatlarining yuqoriligi;▪ Bozorda yetakchi bo'lish uchun ishlab chiqarish quvvatlarining yetishmasligi;▪ Paydo bo'layotgan xavf oldida zaiflik;▪ Tayanch sohalarda malaka va qobiliyatni yetishmasligi.

Raqobatbardoshlikni baholash.

Kompaniya o'z bozor mavqeini real aniqlash uchun muvaffaqiyatni ta'minlovchi omillarni va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarini sonli baholashi lozim. Tahlillarni amalga oshirishda o'tgan yillarning axborotlar bazasidan yoki yangi to'plangan statistik ma'lumotlardan foydalaniladi. Tarmoqni va raqobatchilarni tahlil etish muvaffaqiyatning asosiy omillarini aniqlash va g'oliblarni mag'lublardan farqini anglash imkonini beradi.

Birinchi davrda tarmoqdagi muvaffaqiyatni ta'minlovchi omillarning va raqobat kuchining yoki zaifligining ro'yxati tuziladi

(odatda 6-10 ta ko'rsatkichlar yetarli). Ikkinchi davrda har bir omil bo'yicha saralash amalga oshiriladi. Kompaniyaga reytinglar 1-10 gacha intervalda beriladi. Agar axborot yetarli bo'lmay reytinglar soxta mavqeini tasvirlasa, unda kuchlilarga – «plyus», zaiflarga – «minus», o'rtacha kompaniyalarga – «tenglik» belgisi beriladi. Uchinchi davrd har bir raqobatchi bo'yicha raqobatbardoshlikning umumiy reytinglari topiladi To'rtinchi davrda sof raqobat ustunligi aniqlanadi va kompaniyaning eng kuchli va eng zaif tomonlari tahlil etiladi.

Kompaniyaning raqobatbardoshligini reytinglar bo'yicha aniqlash.

A. Raqobatbardoshlikni o'lchanmagan reytinglar bo'yicha aniqlash

B. Raqobatbardoshlikni o'lchangan reytinglar bo'yicha aniqlash

A-namuna

jadval 4.3.

№	Muvaffaqiyatning tayanch omillari yoki raqobat kuchining ko'rsatkichlari	AVS kompaniyasi	1-raqobatchi	2-raqobatchi	3-raqobatchi	4-raqobatchi	Omillar salmog'i
1	Mahsulot sifati va xarakteristikasi	8	5	10	1	6	
2	Obro' va imij	8	7	10	1	6	
3	Ishlab chiqarish imkoniyatlari	2	10	4	5	1	
4	Texnologik daraja	10	1	7	3	8	
5	Dilerlar tarmog'i	9	4	10	5	1	
6	Marketing va reklama	9	4	10	5	1	
7	Moliyaviy mustahkamlik	5	10	7	3	1	
8	Xarajatlarning nisbiy holati	5	10	3	1	4	
9	Iste'molchilarga xizmat ko'rsatish	5	7	10	1	4	
	Raqobatbardoshlikning o'lchanmagan umumiy reytingi	61	58	71	25	32	

B-namuna

№	Muvaffaqiyatning tayanch omillari yoki raqobat kuchining ko'rsatkichlari	AVS kompaniyasi	1-raqobatchi	2-raqobatchi	3-raqobatchi	4-raqobatchi	Omillar salmog'i
1	Mahsulot sifati xarakteristikasi	8/0,80	5/0,50	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
2	Obro' va imij	8/0,80	7/0,70	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
3	Ishlab chiqarish imkoniyatlari	2/0,20	10/1,00	4/0,40	5/0,50	1/0,70	0,10
4	Texnologik daraja	10/0,05	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,40	0,05
5	Dilerlar tarmog'i	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
6	Marketing va reklama	9/0,45	4/0,20	10/0,30	5/0,25	1/0,05	0,05
7	Moliyaviy mustahkamlik	5/0,50	10/1,00	7/0,70	3/0,30	1/0,10	0,10
8	Xarajatlarning nisbiy holati	5/1,75	10/3,50	3/1,05	1/0,35	4/1,40	0,35
9	Iste'molchilarga xizmat ko'rsatish	5/0,75	7/1,05	10/1,50	1/0,15	4/0,60	0,15
	Raqobatbardoshlikning o'lchangan umumiy reytingi	6,20	8,20	7,00	2,10	2,90	1,00

Yuqorida (jadval 4.3.) raqobatbardoshlikni baholashning ikki namunasi keltirilgan. A - namunada o'lchanmagan reytinglardan foydalaniladi, bunda muvaffaqiyat omillari va raqobat kuchi teng qiymatlarga ega deb olinadi.

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinadiki, AVS kompaniyasi (umumiy reytingi 61) 4-raqobatchi (umumiy reytingi 32) ustidan 1-raqobatchiga nisbatan (umumiy reytingi 58) yuqoriroq raqobat ustunligiga ega.

Lekin o'lchangan reytinglar usuli kompaniyalar raqobatbardoshligini aniqroq namoyish etadi, chunki bunda ko'rsatkichlar bir xil muhimlikka ega bo'lmaydi. Masalan raqobatchilarga nisbatan pastroq xarajatlar bilan iste'mol tovarlarini ishlab chiqaruvchi kompaniya hamma vaqt raqobat ustunligiga ega.

Raqobatbardoshlikni ta'minlashda yuqorida keltirilgan omillarning tutgan o'rni qanchalik muhim bo'lsa, ularning salmog'i xam shunchalik yuqori buladi. Bunda ko'rsatkichlarning salmog'i birga teng bo'lishi shart.

Kompaniya raqobatbardoshligining o'lchangan (masalan: reyting 4 uning salmog'i 0,10 ko'paytirilib, o'lchangan reyting 0,40 topiladi) va o'lchanmagan reytinglari aniqlanadi. Kompaniyaning raqobat ustunligi uning o'lchangan reytinglar yig'indisi bilan aniqlanadi. U qanchalik yuqori bo'lsa, kompaniya shunchalik raqobatbardosh hisoblanadi.

Raqobatbardoshlikni yuqori reytingi kompaniyani mustahkam bozor mavqeiga va raqobat ustunligiga ega ekanligini, past reyting esa zaif mavqega va raqobat ustunligiga ega ekanligini ko'rsatadi.

Umumiy o'lchangan reytinglarni taqqoslash orqali qaysi raqobatchilar past, qaysilari yuqori bozor mavqeiga va raqobatbardoshlikka ega ekanligi aniqlanadi. Jadvalning pastki qismida AVS kompaniyasining o'lchangan reytinglar orqali baholanishi keltirilgan. Ma'lum bo'ldiki, AVS kompaniyasi ushbu baholashdan keyin ikkinchi o'rindan uchinchi pasaydi, 1-raqobatchi esa uchinchi o'rindan birinchi o'ringa ko'tarildi.

Kompaniyaning bozor mavqeini bilish uning strategiyasini yaratishda juda katta ahamiyatga ega. Bundan tashqari raqobatbardoshlik reytingi qaysi sohalarda qaysi raqobatchilarga hujum uyushtirish mumkinligini ham ko'rsatadi. Agar kompaniya ma'lum sohalarda kuchli bozor mavqeiga ega bo'lib, aynan shu sohalarda bir yoki bir necha zaif kompaniyalar mavjud bo'lsa, demak ularning hujum obyektiga aylanishlari maqsadga muvofiqdir.

Raqobat mavqei ustunligi kompaniyaga o'zining uzoq muddatga mo'ljallangan bozor mavqeini yaxshilash imkonini beradi.

4.5. Kompaniya qanaqa strategik muammolarga to'qnash keladi?

Muammolarni hal etish uchun samarali strategik harakatlar rejasini yaratish rahbarlarning oxirgi analitik vazifasi hisoblanadi. Ushbu bosqichgacha rahbarlar yuqoridagi tahlillarni amalga oshirishlari joriy

vaziyatni baholashlari va alohida diqqatni jalb etadigan strategik sohalarni aniqlashlari lozim.

Rahbarlar muammolarni aniq bilishlari uchun quyidagi savollarni o'rganishlari tavsiya etiladi:

- Joriy strategiya tarmoqdagi harakatlanuvchi kuchlarga mos keladimi?

- Joriy strategiya istiqboldagi muvaffaqiyat omillariga qanchalik mos keladi?

- Joriy strategiya tarmoqda harakatlanuvchi besh raqobat kuchidan (tarmoqdagi sotuvchilar raqobati, o'rinbosar tovarlar raqobati, yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi, ta'minotchilar raqobati, iste'molchilar raqobatchi kuchi) qanchalik himoya qiladi?

- Joriy strategiyaning kompaniyani tashqi xavf-xatardan himoya qila olmasligining sababi nimada?

- Kompaniya raqobat ustunligiga egalik yoki u raqiblardan orqada qolmaslik tadbir-choralarini ko'rish kerakmi?

- Joriy strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?

- Xarajatlarni pasaytirish va raqobatbardoshlikni oshirish uchun kompaniya ko'shimcha tadbir-choralar yaratishi kerakmi?

Bular kompaniyaning nima qilishi kerakligini ya'ni kichik tuzatishlar bilan joriy strategiyani amalga oshirish kerakligini ko'rsatadi. Strategiya kompaniyaning tashqi vaziyatiga va ichki holatiga qanchalik mos bo'lsa, shunchalik kam sonli o'zgarishlarni strategiyaga kiritish kerak bo'ladi. Strategiyani kelajakka mos kelmaslik darajasi oshib borgan sari, rahbarlikning yangi strategiyani yaratish ehtimoli ham oshib boradi.

Kompaniya vaziyatini tahlili

Jadval – 4.4.

1.Faoliyatning strategik indikatorlari					
Ish faoliyati indikatorlari	20	20	20	20	20
Bozor ulushi					
Sotish hajimining o'sishi					
Sof foyda					
Aksionerlik kapital foydasi					
Boshqalar					

2. Ichki kuchli tomonlar						
Ichki zaif tomonlar						
Tashqi qulay imkoniyatlar						
Tashqi xavf-xatar						
3.Raqobatbardoshlikni baholash						
Reytinglar shkalasi 1-juda zaif mavke: 10-juda kuchli mavke						
Muvaffaqiyatning tayanch omillari yoki raqobatbar-doshlik ko'rsatkichlari	Omillar sal-mog'i	A-kom-paniya	B-kom-paniya	S-kom-paniya	D-kom-paniya	Ye-kom-paniya
Mahsulot sifati va xarakteristikasi						
Obro' va imij						
Ishlab chiqarish imkoniyatlari						
Texnologik daraja						
Dilerlar tarmog'i						
Marketing va reklama						
Moliyaviy mustahkamlik						
Xarajatlar nisbati						
Iste'molchilarga xizmat ko'rsatish						
Boshqalar						
4. Raqobat mavqei bo'yicha xulosalar (yaxshilanayaptimi, yomonlashayaptimi? Raqobat ustunligi mavjudmi, yo'qmi?)						
5. Kompaniya yechishi lozim bo'lgan strategik muammolar						

Tayanch vaziyatlar.

Kompaniya vaziyatini tahlil etishda quyidagi asosiy savollar ko'rib chiqiladi:

1. Mavjud strategiya qanchalik yaxshi ishlayapti? Ushbu bosqichda kompaniya strategiyasining sifat (yakunlanganligi, ichki qarama-qarshilikning mavjud emasligi, ishonchliligi va vaziyatga mosligi) va son (strategik va moliyaviy natijalar) ko'rsatkichlari baholanadi. Kompaniya vaziyati qanchalik mustahkam bo'lsa, strategiyani keskin o'zgarishi extimoli shunchalik past bo'ladi. Kompaniya faoliyati ko'rsatkichlari

qanchalik yomon bo'lsa, joriy strategiyaning to'g'ri ekanligiga shunchalik ko'p shubha tug'iladi.

2. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari qanday hamda qanaqa yangi imkoniyatlar va xavf-xatarlar paydo bo'lmog'da? SWOT tahlili kompaniyani qanday vaziyatda ekanligini aniqlaydi, hamda kompaniyaning vaziyatiga aniq mos keladigan aniq strategiyani yaratish imkonini beradi. Kompaniyaning kuchli tomonlaridan ayniqsa, uning asosiy kompetentligi katta ahamiyatga ega, chunki strategiya shular asosida yaratiladi. Kompaniyaning zaif tomonlari ham ahamiyatli, chunki strategiya ushbu zaifliklarga qarshi imkoniyatlardan foydalanishni, xavf-xatardan esa himoyalaniшни nazarda tutadi.

3. Kompaniya narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi? Kompaniyaning vaziyati mustahkam yoki shubhali ekanligini uning tovarlari narxlarini va harajatlarini uning raqobatbardoshligi bilan taqqoslash orqali bilish mumkin. Harajatlar zanjirini strategik tahlil etish, kompaniyani raqobatbardoshligini aniqlaydigan asosiy vosita hisoblanadi. Ushbu tahlil kompaniyaning xarajatlar zanjiridagi ishlarni qanday bajarayotganligini aniqlash raqobat ustunligiga erishishda tayanch yondashuv hisoblanadi.

4. Kompaniyaning raqobat vaziyati qanchalik mustahkam? Kompaniya vaziyati qanday o'zgaradi (joriy strategiya davom ettirilsa, kompaniya vaziyati mustahkamlanib boradimi yoki yo'qmi?), raqobatchilar bilan taqqoslaganda tarmoqqa xos tayanch omillar nuqtai nazaridan va boshqa omillar bo'yicha kompaniya qanday vaziyatga ega, raqobatchilar oldida ustunlikka ega bo'lish kabi yo'nalishlar bo'yicha baholash ushbu bosqichda amalga oshiriladi. Bundan tashqari kompaniyaning kuchli tomonlariga to'g'ri keladigan zaif kompaniyalar raqibning hujum harakatlari uchun qulay obyekt hisoblanadi.

5. Kompaniya oldida qanaqa strategik muammolar turibdi? Ushbu analitik bosqichning maqsadi tarmoqda kompaniya vaziyatini va raqobat keskinligini aniqlash asosida strategik harakatlarning to'liq rejasini yaratishdan iborat. Kompaniyaning va tarmoqning vaziyatini to'g'ri tahlil etish samarali strategiyani yaratishning asosiy sharti hisoblanadi. Kompaniya vaziyatini sifatli tahlil etib, uning kuchli va kuchsiz

tomonlarini ko'rib hamda himoya qobiliyatini, harakatlantiruvchi kuchlarni va raqobatning keskinligini e'tiborga olib, uning raqobat vaziyatini yaxshilash mumkin.

Test savollari

1. Kompaniya vaziyatini tahlil etishda nechta savolga javob izlash lozim?

1. ikkita;
2. uchta;
3. to'rtta;
4. beshta.

2. 1. Mavjud strategiya qanchalik yaxshi ishlayapti?

2. Kompaniyalarni kuchli va kuchsiz tomonlari, imkoniyatlari va xavf-xatari qanaqa?

3. Kompaniya tovarlari narxi va xarajatlari raqobatlimi?

4. Kompaniyani raqobat mavqei mustahkammi?

5. Kompaniya oldida qanaqa strategik muammolar mavjud?

Ushbu savollarga javob izlanadi:

1. tarmoqning raqobat vaziyatini tahlil etishda;
2. kompaniyaning xavf-xatarini tahlil etishda;
3. kompaniyani imkoniyatlarini tahlil etishda;
4. kompaniya vaziyatini tahlil etishda.

3. Kompaniya past xarajatlar asosida samaradorlikka intilayaptimi?

1. Kompaniya raqobatchilardan farqli o'z mahsulotini differensiyalayaptimi?

2. Kompaniya o'z kuchini bozorning tor sigmentiga yo'naltirganmi?

Ushbu savollar nima uchun beriladi.

1. uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni aniqlash uchun;
2. operativ va perspektiv maqsadlarni aniqlash uchun;
3. moliyaviy va strategik maqsadlarni aniqlash uchun;
4. hamma javoblar to'g'ri.

4. SWOT tahlili, xarajatlar zanjiri tahlili, xarajatlarni strategik tahlili va raqobatbardoshlikni baholash.

Ushbu tahlillardan foydalaniladi:

1. tarmoqning raqobat vaziyatini tahlil etishda;
2. kompaniyaning xavf-xatarini tahlil etishda;
3. kompaniyaning imkoniyatlarini tahlil etishda;
4. kompaniya vaziyatini tahlil etishda.

- 5. 1. Bozor ulushi va firmaning tutgan o'rni;**
2. Kompaniya foydasining o'sishi yoki pasayishi;
3. Kompaniyaning sof foydasi va investisiya daromadlari;
4. Kompaniyaning kredit reytingi;
5. Tovar sotish hajmining o'sishi yoki pasayishi;
6. Kompaniyaning iste'molchilar o'rtasidagi obro'si va imiji;
7. Kompaniyaning texnologik sardorligi va boshqalar.

Ushbu ko'rsatkichlar kompaniyaning:

1. strategik ko'rsatkichlari;
2. moliyaviy ko'rsatkichlari;
3. marketing ko'rsatkichlari;
4. 1 va 2 javoblar to'g'ri.

6. «Mavjud strategiya qanchalik samarador?» degan savol kompaniya vaziyatini tahlil etishning nechanchi savoli hisoblanadi?

1. birinchi
2. ikkinchi
3. uchinchi
4. to'rtinchi

7. «Kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari, imkoniyatlari va xavf-xatari qanday?» degan savol kompaniya vaziyatini tahlil etishning nechanchi savoli hisoblanadi?

1. birinchi
2. ikkinchi
3. uchinchi
4. to'rtinchi

8. «Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatlimi?» degan savol kompaniya vaziyatini tahlil etishning nechanchi savoli hisoblanadi?

1. birinchi
2. ikkinchi
3. uchinchi
4. to'rtinchi

9. «Kompaniyani raqobat mavqei mustahkammi?» degan savol kompaniya vaziyatini tahlil etishning nechanchi savoli hisoblanadi?

1. birinchi
2. ikkinchi
3. uchinchi
4. to'rtinchi

10. SWOT tahlilining omillari (jadval 4.1) necha guruhdan iborat?

1. ikki guruhdan
2. uch guruhdan
3. to'rt guruhdan
4. besh guruhdan

11. Tayanch tarmoqlardagi malaka.

Mos keladigan moliyaviy resurslar.

Iste'molchilar o'rtasidagi yuqori obro'.

Bozorning tanilgan sardori bo'lish (jadval 4.1)

Boshqa shu kabilar:

1. potensial ichki kuchli tomonlar;
2. potensial ichki kuchsiz tomonlar;
3. potensial tashqi imkoniyatlar;
4. potensial tashqi xavf-xatar.

12. Qo'shimcha iste'molchilar guruhiga xizmat ko'rsatish.

Mahsulot assortimentini kengaytirish.

Texnologiyani yangi mahsulotga yoki biznesga o'tkazish qobiliyati.

Oldinga yoki orqaga integrasiya ... (jadval 4.1)

Boshqa shu kabilar:

1. potensial ichki kuchli tomonlar;
2. potensial ichki kuchsiz tomonlar;
3. potensial tashqi imkoniyatlar;
4. potensial tashqi xavf-xatar.

13. Aniq strategik yo'nalishning mavjud emasligi.

Eskirgan asosiy fondlar.

Uzoqni ko'radigan sifatli boshqaruvning mavjud emasligi.

Aniq tajriba va bilimdonlikni mavjud emasligi...(jadval 4.1)

Boshqa shu kabilar:

1. potensial ichki kuchli tomonlar;
2. potensial ichki kuchsiz tomonlar;
3. potensial tashqi imkoniyatlar;
4. potensial tashqi xavf-xatar.

14. Past xarajatli yangi raqobatchining paydo bo'lishi.

O'rinbosar tovarlarni sotilish hajmini oshishi.

Bozorni o'sish tezligini pasayishi.

Xorijiy valyuta kursini noqulay o'zgarishi ...(jadval 4.1)

Boshqa shu kabilar:

1. potensial ichki kuchli tomonlar;
2. potensial ichki kuchsiz tomonlar;
3. potensial tashqi imkoniyatlar;
4. potensial tashqi xavf-xatar.

15. Agar kompaniyada jozibador kuchli tomonlar mavjud bo'lmasa, rahbarlar ularni:

1. yaratmasligi kerak;
2. yaratishi kerak;
3. buning farqi yo'q
4. takomillashtirishi kerak.

16. 1. Kompaniyaga qo'shimcha bozor imkoniyatlarini yaratish;

2. Raqobat ustunligini yaratish;

3. Potensial imkoniyatlarni strategiya uchun tayanch faoliyatga aylantirish.

Bular strategiyani yaratishda:

1. siyosatni asoslari;
2. raqobat asoslari;
3. kompetentlik asoslari;
4. tashkilot asoslari.

17. Kompaniyani raqobat ustunligiga ega bo'lish imkoniyatini:

1. qoidalar yaratadi;

2. tuzilma yaratadi;
3. kompetentlik yaratadi;
4. madaniyat yaratadi.

18. Strategiya kompaniyaga mos bo'lishi uchun:

1. kompaniya vaziyatiga mos keladigan bozor imkoniyatlaridan foydalanishga yo'naltirilgan bo'lishi lozim;
2. tashqi xavfdan himoyani ta'minlashi lozim;
3. kompaniya diversifikatsiyalashgan bo'lishi lozim;
4. 1 va 2 javoblar to'g'ri.

19. 1. Jozibador strategiyani yaratish uchun kompaniya qanaqa kuchli tomonlarga ega?

2. Kompaniyaning kuchsiz tomonlari bozor imkoniyatlaridan to'liq foydalanishga xalaqit beradimi?

3. Kompaniya bozor imkoniyatlaridan to'liq foydalanish uchun qanaqa resurslarga va malakaga ega bo'lishi lozim?

4. Ishonchli himoyani yaratish uchun tashqi xavflardan qaysi biri rahbarlarni tashvishga soladi?

Ushbu strategik savollarga kompaniya qachon javob beradi?

1. STEP tahlili yaratilgandan so'ng;
2. SWOT tahlili yaratilgandan so'ng;
3. BKG matrisasi yaratilgandan so'ng;
4. hayotiy sikl matrisasi yaratilgandan so'ng.

20. Muvaffaqiyatli strategiya kompaniyani:

1. rivojlanishini ta'minlashi lozim;
2. xavf-xatardan saqlashi lozim;
3. raqobatbardoshligini oshirishi lozim;
4. hamma javoblar to'g'ri.

21. Kompaniyaning xarajatlari uning asosiy raqobatchilari xarajatlaridan oshib borgan sari:

1. raqobat mavqei oshib boradi;
2. raqobat mavqei pasayib boradi;
3. raqobatbardoshlik o'zgarmaydi;
4. raqobatbardoshlik o'zgaradi.

22. Xarajatlarning strategik tahlili o'z ichiga oladi:

1. faqat xom-ashyo xarajatlarini;
2. xom-ashyo xarajatlaridan boshlab ustama xarajatlargacha;
3. xom-ashyo xarajatlaridan boshlab, iste'molchilar tovar uchun to'laydigan narxgacha;
4. faqat iste'molchilar tovar uchun to'laydigan narxni.

23. Xarajatlar zanjiri tamoyiliga asosan kompaniyaning xarajatlari qaysi omillar ta'sirida kamayishi yoki ko'payishi mumkin;

1. tuzilma va boshqaruv omili;
2. texnologiya va «nou-xau» omili;
3. marketing va ishlab chiqarish omili;
4. malaka va masshtab samarasi omili.

24. Ilmiy izlanishlar mehnat resurslarini boshqarish. Umumiy boshqaruv bu:(Rasm 4.1.)

1. faoliyatning asosiy turlari;
2. yordamchi faoliyatlar turi;
3. aralash faoliyatlar turi;
4. strategik faoliyatlar turi.

25. Yoqilg'i, energiya va xom-ashyoni sotib olish xarajatlari va aktivlar (Rasm 4.1.) bu:

1. faoliyatning asosiy turlari;
2. yordamchi faoliyatlar turi;
3. aralash faoliyatlar turi;
4. strategik faoliyatlar turi.

26. Boshlang'ich materiallarni tovarga aylantirish bilan bog'lik ishlar, xarajatlar aktivlar (Rasm 4.1.) bu:

1. asosiy faoliyat;
2. yordamchi faoliyat;
3. aralash faoliyat;
4. strategik faoliyat.

27. Ijrochilarni jalb etish, tanlash, tayyorlash va rag'batlantirish, malaka oshirish bilan bog'liq ishlar, xarajatlar aktivlar (Rasm 4.1.) bu:

1. asosiy faoliyat turi;
2. yordamchi faoliyat turi;

3. aralash faoliyat turi;
4. mehnat resurslarini boshqarish.

28. Boshlang'ich materiallarni sotib olish va saqlash.

Tayyor mahsulotni saqlash va tashish.

Sotish va marketing.

Xizmat ko'rsatish. Bular (Rasm 4.1.):

1. faoliyatning asosiy turlari;
2. yordamchi faoliyatlar turi;
3. strategik faoliyatlar turi;
4. umumiy boshqaruv faoliyati.

29... buxgalteriya hisobi va moliya, yuridik va ma'muriy muammolar, mehnat muhofazasi va xavfsizlik, axborot ta'minoti va ustama xarajatlar va aktivlar (Rasm 4.1.):

1. ishlab-chiqarishni boshqarish;
2. mehnat resurslarini boshqarish;
3. marketingni boshqarish;
4. umumiy boshqaruv.

30. Ta'minotchilarning ishlari, xarajatlari va foydasi.

Kompaniya boshqaradigan xarajatlar va foyda.

Tovarni iste'molchiga yetkazib beradiganlar xarajat foydasi.

Iste'molchilarning xarajatlar zanjiri: (Rasm 4.2)

Ushbu xarajatlar nima deb ataladi?

1. xarajatlarni strategik tahlili;
2. xarajatlarni byudjet tahlili;
3. xarajatlar zanjiri tizimsi;
4. xarajatlar zanjiri tahlili.

31. Raqobatbardoshlikni baholash uchun axborotlar bazasi shakllantiriladi:

1. kelgusi yillar prognozlaridan;
2. hozirgi operativ axborotlardan;
3. umumiy iqtisodiy ma'lumotlardan;
4. o'tgan yillar statistik ma'lumotlaridan.

32. Raqobatbardoshlikni reytinglar shkalasining chegarasi qanday o'zgaradi? (Rasm 4.4)

1. 1 dan 5 gacha
2. 1 dan 10 gacha
3. 10 dan 15 gacha
4. 10 dan 20 gacha

33. Raqobatbardoshlikni baholashda tahlil etiladigan omillar soni nechta bo'lishi tavsiya etiladi? (Rasm 4.4)

1. 10 – 15 ta
2. 12 – 16 ta
3. 6 – 10 ta
4. 18 – 20 ta

34. Raqobatbardoshlikni baholashning (Jadval 4.3.) A-namunasiga muvofiq eng yuqori raqobatbardoshlik qaysi kompaniyaga tegishli?

1. ABS kompaniyasiga;
2. 1 – raqobatchiga;
3. 2 – raqobatchiga;
4. 3 – raqobatchiga.

35. Raqobatbardoshlikni baholashda muvaffaqiyatning tayanch omillari yoki raqobat kuchining ko'rsatkichlarining soni nechta:

1. beshta;
2. oltita;
3. yettita;
4. sakkizta.

36. Raqobatbardoshlikni baholashning birinchi davrida;

1. xavf-xatar omillarining ro'yxati tuziladi;
2. imkoniyat omillari ro'yxati tuziladi;
3. muvaffaqiyat omillari ro'yxati tuziladi;
4. kuchli va zaif omillari ro'yxati tuziladi;

37. Raqobatbardoshlikni baholash uchun beriladigan reytinglarni kimlar qo'yadi?

1. ishchilar;
2. rahbarlar;
3. ekspertlar;
4. konsultantlar.

38. Raqobatbardoshlikni baholashda (jadval 4.3) reytinglar salmog'ining yig'indisi qanday songa teng bo'lishi shart?

1. birga;
2. beshga;
3. ikkiga;
4. o'nga.

39. Raqobatbardoshlikni baholashda (jadval 4.3. B-namuna) muvaffaqiyat omillari bo'yicha o'lchangan reyting qanday topiladi?

1. har-bir omilning reytinglari bir-biriga ko'paytiriladi;
2. har-bir omilning salmog'i bir-biriga ko'paytiriladi;
3. har-bir omilning reytingi uning salmog'iga ko'paytiriladi;
4. omillar soni reytinglarning umumiy og'irligiga ko'paytiriladi.

40. Kompaniyaning raqobat ustunligi aniqlanadi; (jadval 4.3. B-namuna)

1. muvaffaqiyatning tayanch omillari soni bilan;
2. yagona muvaffaqiyat omilining eng yuqori reyting bali bilan;
3. hamma omillar bo'yicha o'lchangan reytinglar yig'indisi bilan;
4. hamma omillar bo'yicha o'lchanmagan reytinglar yig'indisi bilan.

41. Raqobat ustunligini baholash natijalari bo'yicha (jadval 4.3. B-namuna) qaysi kompaniya eng yuqori raqobatbardoshlikka ega?

1. ABS kompaniyasi;
2. 1-raqobatchi;
3. 2-raqobatchi;
4. 3-raqobatchi.

42. Raqobatbardoshlikni baholashda qo'llaniladigan muvaffaqiyatning tayanch omillari ro'yxatini kimlar tuzadi?

1. ishchilar;
2. rahbarlar;
3. ekspertlar;
4. deputatlar.

43. Raqobatbardoshlikni baholashning muvaffaqiyat omillari ro'yxati:

1. o'zgarmas hisoblanadi;
2. o'zgaruvchan hisoblanadi;

3. qisman o'zgaradi;
4. farqi yo'q.

44. Raqobat ustunligini baholash natijalariga ko'ra (jadval 4.4. B-namuna) raqobatbardoshlik bo'yicha 2 o'rinni kim egallagan?

1. ABS kompaniyasi;
2. 1-raqobatchi;
3. 2-raqobatchi;
4. 3-raqobatchi.

45. Mavjud strategiya qanchalik yaxshi ishlayapti? Ushbu bosqichda kompaniya strategiyasining quyidagi ko'rsatkichlari baholanadi:

1. son va sifat ko'rsatkichlari;
2. falsafiy va madaniy ko'rsatkichlari;
3. ijtimoiy va siyosiy ko'rsatkichlari;
4. ko'rsatkichlar majmuasi.

46. Kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari qanday aniqlanadi?

1. STEP tahlili yordamida;
2. SWOT tahlili yordamida;
3. BKG matrisasi yordamida;
4. GM matrisasi yordamida.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. Shavkat Mirziyoyev “Buyuk kelajagimizni mard va olijanov xalqimiz bilan quramiz” Toshkent: “O‘zbekiston” 2017

2. Shavkat Mirziyoyev «Niyati ulug’ xalqning ishi ham ulug’, hayoti yorug’ va kelajagi farovon bo’ladi» Toshkent: “O‘zbekiston” 2019

3. Анатолий Тимофеевич Зуб Стратегический менеджмент 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

4. А.И.Долгов, Е.А.Прокопенко Стратегический менеджмент. Учебное пособие *Издательство »ФЛИНТА»*. Московский психолого-социальный институт 2016

5. С.А.Папов Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт 2016

А.В.Тебекин Стратегический менеджмент 2-е изд., пер. и доп.

Учебник для прикладного бакалавриата Москва

Издательство Юрайт 2015

5-BOB. STRATEGIYA VA RAQOBATBARDOSHLIK.

Muvaffaqiyatli tadbirkorlik strategiyalari ustunlikni ta'minlovchi raqobatbardoshlikka asoslanadi. Raqobatbardoshlikning bir necha manbalari mavjud: bozorga eng sifatli tovarlarni va xizmatlarni taqdim etish, raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish, o'z texnologiyasiga ega bo'lish, hududiy qulay joylashuv, tashqi ko'rinishiga mos sifatli tovar ishlab chiqarish, yuqori mavqe va ommalashgan savdo markasiga ega bo'lish va boshqa shu kabilar.

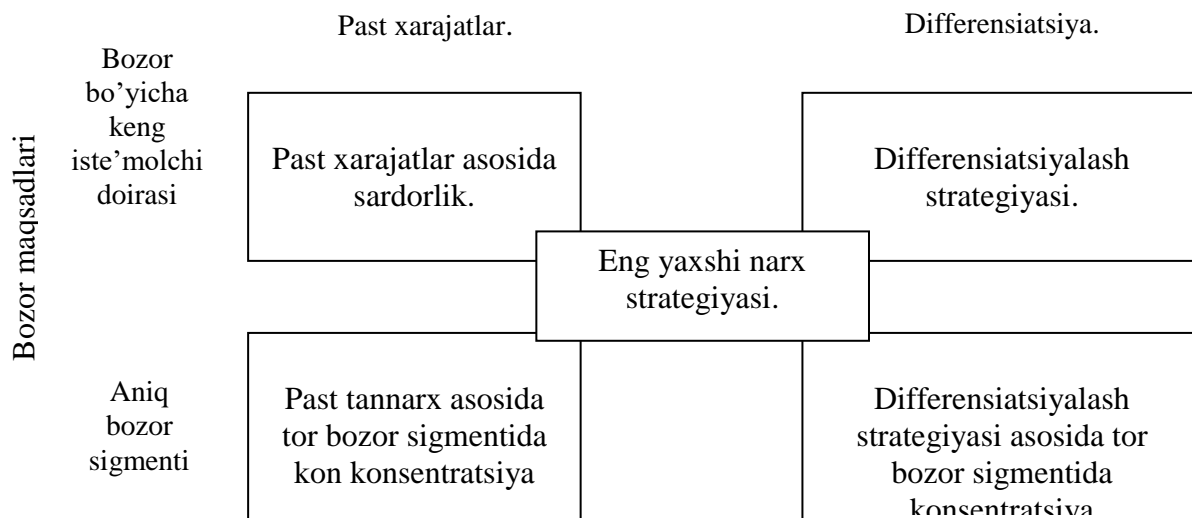
5.1. Asosiy raqobatli strategiyalar.

Kompaniya oldidagi vazifa yetarli darajada oddiy, yani odillik va etik meyorlarni buzmasdan raqobatchilar ustidan g'alaba qozonish, raqobat ustunligiga ega bo'lish va o'z mijozlari sonini ko'paytirishdan iborat.

Kompaniya strategiyalarini besh raqobatli guruhga ajratish mumkin.

1. Past xarajatlar asosida sardorlik strategiyasi. Eng arzon tovarlar va xizmatlar ta'minotchisi bo'lib, keng istemolchilar guruhini jalb etish.
2. Differensiyalash yoki individuallash strategiyasi, o'z tovarlarini raqobatchilar tovaridan keskin farq qilishiga va ushbu farq istemolchilarni jalb etishiga erishish.
3. Eng yaxshi narx strategiyasi. Raqobatchilarning o'xshash tovarlariga nisbatan past tannarxga va tovar narxiga ega bo'lish.
4. Past tannarx asosida bozorning tor sigmentida konsentrasiya strategiyasi.
5. Xizmatlarni va tovarlarni differensiyalash orqali bozorning tor sigmentida konsentrasiya strategiyasi. Erishishga harakat qilinayotgan raqobatbardoshlik turi.

Kompaniyalar erishishga intilayotgan raqobatbardoshlik turi



Rasm 5.1. Beshta asosiy raqobat strategiyalari.

Asosiy raqobatli strategiyalarning farqlanishi.

Jadval 5.1.

Xususiyatlar	Past xarajatlar asosida sardorlik	Keng differen-siyalash	Eng yaxshi narxlar	Past xarajatlar va differen-siyalash asosida konsentratsiya
Strategik maqsad.	Bozorni keng egallash.	Bozorni keng egallash.	Mahsulot qadr qimmatiga e'tibor beruvchi xaridorlar.	Standart tovarlardan farq qiladigan tovarlarga e'tibor beruvchi iste'molchilar joylashgan bozorning tor sigmenti.
Raqobatbar-doshlik asosi.	Raqobatchilarga nisbatan pastroq xarajatlar.	Raqobatchilar tovaridan farq qiladigan tovarlarni iste'molchilarga	Raqobatchilar tovari bilan taqqoslaganda bir xil narx-larda sotiladigan	Past xarajatlarda ushbu sigmentga xizmat

		taklif etish qobiliyati.	tovarlardan qadrlig'ini iste'molchiga taklif etish.	ko'rsatish yoki iste'molchilarning talabiga mos keladigan individuallashgan tovarlarni taklif etish.
Mahsulot.	Kam sonli xususiyatlarga ega yaxshi asosiy mahsulot (ma'qul keladigan sifat va cheklangan tanlov).	Ko'p variantli mahsulot, keng tanlov, tovarni individuallashtirish sifatlariga urg'u berish.	Yaxshi yoki mashhur sifatlar, bir yoki bir necha taniqli qadrlil xususiyatlar.	Bozor segmentining o'ziga xos talablariga javob berish uchun individuallashtirilgan.
Ishlab chiqarishga va muammolarga e'tiborni kuchaytirish	Sifatni va asosiy xususiyatlarni saqlagan holda xarajatlarni pasaytirish yo'llarini muntazam izlash.	Xaridorlar uchun qadrlil tovarlarni yaratish, ustunkor bo'lishga intilish.	Tovarni alohida xususiyatlarini va sifatini past xarajatlar bilan ta'minlash.	Bozorni tor segmentining talablari bilan aniqlanadi.
Marketingga alohida e'tibor berish	Mahsulotni past xarajatlarini ta'minlaydigan tomonlariga e'tibor berish.	Tovarni xaridor uchun muayyan jozibador xususiyatlariga e'tibor berish. Individuallashtirish xususiyatlar uchun ustama narx belgilash.	Raqobatchilarning tovarlarini qadrlilni pasaytiruvchi tomonlarini ko'rsatish.	Iste'molchinining talabini qondiradigan tovar ishlab chiqaruvchini noyob qobiliyatini ko'rsatish.
Strategiya tayanchi.	Iqtisodiy asoslangan narxlar. Strategiya elementlari ustivor raqobatbardoshlikni yaratishga qaratilgan vazifa yildan-yilga biznes elementlarida xarajatlarni pasaytirishga qaratilgan.	Tovarni ijobiy farqlarini hammaga ko'rsatish. Muntazam takomillashishga e'tibor berish va innovasiyada raqobatchilarga nisbatan oldin borish.	Xarajatlarni pasaytirishni boshqaruvining noyob tajribasi va ayni paytda mahsulot sifatini va xizmatini oshirish.	Iste'molchilarga yaxshiroq xizmat ko'rsatish g'oyasiga sodiq qolish. Bozorni kengaytirish, talabni rag'batlantirish.

Xarajatlar bəyicha raqobat ustunligini yaratish. Past xarajatlarda ustunlikni yaratish uchun kompaniya xarajatlar zanjiri raqobatchilarnikiga nisbatan pastroq bo'lishi lozim.

Bunga erishishning ikki yo'li mavjud:

- Resurslardan raqobatchilarga nisbatan samaraliroq foydalanish va xarajatlarga ta'sir qiladigan omillarni boshqarish.

Past xarajatlar bo'yicha ustun bo'lish raqobatchilarga nisbatan past xarajatlarni ta'minlashga asoslanadi. O'z biznesida xarajatlarni samarali boshqaradiganlar muvaffaqiyatli sardorlar hisoblanadi.

- Kompaniya xarajatlar tuzilmasini shunday qayta tashkil etish kerakki, bunda xarajatlarni yaratadigan ba'zi elementlar bartaraf etilishi lozim.

Xarajatlarga ta'sir qiladigan omillarni boshqarish. Xarajatlar nuqtai-nazaridan kompaniya vaziyati har bir ish ustidagi va ishlab chiqarishning har bir bosqichidagi xarajatlar bilan aniqlanadi. Kompaniya xarajatlari ta'sir etuvchi omillar quyidagi ikki guruhdan iborat:

1. Xarajatlarning tuzilmali omillari, yani biznes tabiati uning asoslari bilan bog'liq omillar;
2. Boshqaruv omillari, yani tashkilot qay darajada yaxshi boshqarilishi bilan bog'liq xarajatlar.

5.2. Xarajatlarning biznes tuzilmasi omillari.

1. Ishlab chiqarish va xizmat ko'lamining kengligini salbiy va ijobiy samaradorligi. Masalan ishlab chiqarishda tovar assortimentini kamaytirish va tovarning har xil modellarini ishlab chiqarishning kalendar rejasini tuzish orqali tejamkorlikka erishish mumkin. Sotuvchilarni xududiy qulay joylashuvi va sotiladigan tovarlarni muqobil taqsimoti ham xarajatlarga salbiy yoki ijobiy ta'sir etadi.
2. O'qitish, tajriba va o'zlashtirish samaradorligi. Tashkil qilish samarasi, texnologiyani takomillashtirish. Raqobatchilar tovarlari namunalari bilan taqqoslash orqali o'z tovarlarini rivojlantirish.
3. Biznesning ishlab - chiqarish tuzilmasidagi boshqa unsurlar bilan aloqa. Bir bəg'indagi xarajatlar ikkinchi bəg'inda ham xarajatlarni

- keltirib chiqaradi. Tuzilma o'zgarishlari orqali harajatlarni kamaytirish mumkin.
4. Bir korxona doirasida imkoniyatlarni taqsimlash. Imkoniyatlardan hamjihatlik bilan foydalanish xarajatlarni kamaytiradi.
 5. Vertikal integrasiya. Bir-necha funksional yoki ta'minot bo'limlari integrasiyasi raqobatchilar oldida xarajatlar bo'yicha ustunlikni ta'minlaydi.
 6. Territorial joylashuv. Hudud xususiyatlaridan foydalanish. Firma laboratoriyasini hattoki ofisini qulay joyga ko'chirib, xarajatlarni kamaytirish mumkin.

5.3. Xarajatlarning boshqaruv omillari.

1. Birinchi yurish ustunligi va kamchiligi. Taktik fikrlash.
2. Quvvatlardan foydalanish koeffisienti. Ishlab-chiqarish quvvatlaridan qancha yuqori foydalanilsa, xarajatlar shunchalik pasayadi.
3. Strategik tanlov va ishlab–chiqarish yechimlari. Bunda quyidagi yo'nalishlarda xarajatlarga ijobiy ta'sir etish mumkin:
 - Taklif etiladigan mahsulotning nomenklaturasini va assortimentini ko'paytirish yoki kamaytirish;
 - Taklif etiladigan xizmatlar ko'lamini kengaytirish yoki kamaytirish;
 - Tarmoqdagi kompaniyalarga qaraganda oylik maoshni va mukofotni balandroq yoki pastroq belgilash;
 - Ilmiy izlanishlarga raqobatchilarga nisbatan ko'proq yoki kamroq xarajat qilish;
 - Sotib olinadigan xom-ashyoga raqobatchilarga nisbatan ko'proq yoki kamroq e'tibor berish.

Xarajatlar zanjirining tuzilmasini qayta qurish. Asosiy mahsulotni yaratishning tejamkor usullaridan foydalanib, ishlab-chiqarishni takomillashtirish xarajatlarni sezilarli pasaytiradi. Kompaniyaning xarajatlar zanjirini qayta tashkil etib, past xarajatlarda ustun bo'lish yo'llari quyidagilardan iborat:

- Mahsulot konstruksiyasini soddalashtirish;

- Ortiqcha takliflardan voz kechish va faqat asosiy mahsulotni yoki xizmatni taklif etish xarajatlar tuzilmasini qisqartirishga olib keladi;
- Biznesning asosiy jarayonlarini qayta-qurish, majburiy bo'lmagan ishlar sonini imkoni boricha qisqartirish;
- Texnologik jarayonlarni takomillashtirish. Sodda va kamroq kapital mablag'larni talab qiladigan va yaxshi sozlangan texnologiyadan foydalanish;
- Qimmatbaho xom-ashyodan va juftlovchi buyumlardan foydalanishni talab qilmaydigan ish usullarini yaratish;
- Tovarni bevosita yakuniy iste'molchiga sotishni kengaytirish. Chakana va ko'tara sotuvchilarning (vositachilarning) foydasini qisqartiradigan va xarajatlarni pasaytiradigan usullarni qo'llash;
- Mahsulotni tashish, saqlash va unga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq xarajatlarni kamaytirish uchun korxonani iste'molchilarga va ta'minotchilarga yaqinlashtirish;
- Raqobatchilarga nisbatan yuqoriroq vertikal integrasiyaga erishish;
- «Hamma biron narsaga ega bo'lsin» yondashuvidan voz kechish va bozorning asosiy talablarini qondirish uchun cheklangan tovarlar assortimentini taklif etish. Ushbu hol mahsulotning har xil variantlarini ishlab chiqarish bilan shug'ullanadigan bo'linmalarni qisqartiradi va xarajatlarni kamaytiradi.

Past xarajatlar asosida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadigan korxonalar mahsulot yaratilishining hamma bo'g'inlarida xom-ashyodan tejamkorlik bilan foydalanadilar va past xarajatlarda raqobatchilardan ustun bo'lishga harakat qiladilar. Buning uchun ular hamma mavjud usullarni qo'llaydilar va biron-bir imkoniyatni e'tibordan chetda qoldirmaydilar. Past xarajatlar asosida mahsulot ishlab chiqaruvchilar odatda xarajatlar bo'yicha yuqori korporativ madaniyatga egadirlar, ya'ni: binoni va xonalarni bezashdagi oddiylik, rahbarlar hashamati uchun minimal xarajatlar, keraksiz xarajatlarga yo'l qo'ymaslik, byudjetni yuqori darajada tashkil etish va boshqalar.

5.3.1. Differensiyalash va individuallashtirish strategiyasi.

Standart mahsulot xaridorlar ehtiyojini qondira olmagan sharoitda differensiya yaxshi natija beradi. Differensiya strategiyasini amalga

oshirish uchun kompaniya xaridorlar uchun nima muhim va qimmatligini va ular qanday sifatlar uchun qo'shimcha pul to'lashga tayyor ekanligini yaxshi bilishi lozim. Xaridor tovarning bir-yoki bir necha xususiyatlariga mahkam bog'lanib qolsa, tovar egasi raqobat ustunligiga ega bo'ladi. Differensiya strategiyasi:

- Kompaniyaga o'z mahsuloti uchun qo'shimcha narx qo'yish imkonini beradi.

- Individuallashtirgan mahsulot xaridorlar sonini oshirish imkonini beradi.

- Xaridorlarga individuallashtirgan mahsulot to'g'risida axborot yetib borishi bilan ularning soni oshib boradi.

Differensiya strategiyasi muvaffaqiyatsizlikka uchrashi ham mumkin. Agar xaridor tovarning individual xususiyatlarini baholay olmasa, yoki u yetarlicha jozibador bo'lmasa, ushbu strategiya muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.

Raqobatchilar o'zlashtirishi qiyin va murakkab yo'nalishlar kompaniya uchun jozibador hisoblanadi. Differensiya texnik imkoniyatga, mahsulotning yuqori sifatiga ega bo'lganda va xaridorga to'liq xizmat ko'rsatishi mumkin bo'lganda ustunlikka ega bo'ladi.

- Xaridorning xarajatlarini kamaytirmaydigan va farovonligini oshirmaydigan differensiya xavfli.

- Haddan tashqari differensiya natijasida tovar narxining oshib ketishi xavfli.

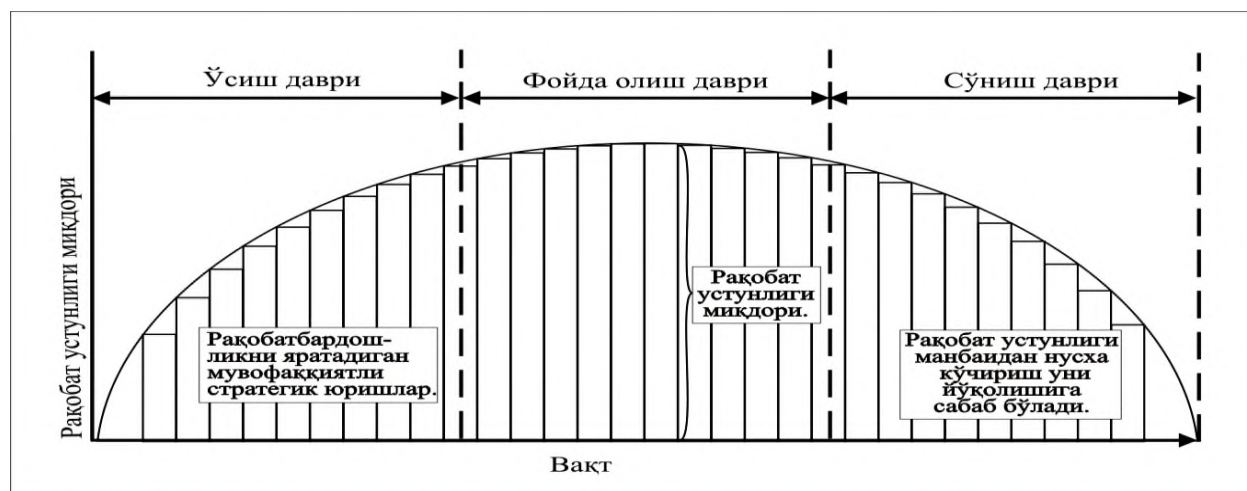
- Differensiya uchun haddan tashqari yuqori qo'shimcha narx qo'yish xavfli.

5.4. Raqobatbardoshlikni saqlash uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish.

Raqobatbardoshlik raqib kompaniyalarning hujumkor strategiyasidan muvaffaqiyatli himoya qilishi mumkin, lekin haqiqiy muvaffaqiyat hujumkorlik strategiyasidan samarali foydalanish hisobiga erishiladi. Himoya strategiyasi kamdan-kam hollarda maqsadga erishish uchun asos bo'la oladi.

Hujumkorlik strategiyasining olti asosiy yo'nalishi mavjud.

1. Raqibning bozor qudratiga tenglashish va undan yuqoriroq mavqega ega bo'lish uchun tashabbuskorlik.
2. Raqibning kuchsiz tomonlaridan foydalanishga qaratilgan tashabbuskorlik.
3. Ko'p tomonlarga yo'naltirilgan tashabbuskorlik.
4. Aylanma manevrlar.
5. «Partizanlik» hujumlari.
6. Preventiv harakatlar.



Rasm 5.2. Raqobatbardoshlikni o'sish va so'nish davrlari.

5.4.1. Raqobatchining kuchli tomonlarini yengish.

Raqobatchi bilan o'z kuchli tomonlarini, tovar narxlarini, namunalarni, marketing taktikalarini va geografik hududlarni taqqoslash zaruriyatining ikki jiddiy sababi mavjud:

1. Kuchsiz raqobatchidan o'zib ketish mumkin. Kuchsiz raqobatchining kuchli tomonlariga yaxshiroq mahsulot, samarali harakat, tashkiliy qarorlar orqali ya'ni foydali tovar sotuvlarini va bozor segmentini raqobatchidan olib quyish orqali zarba berish mumkin.

2. Kuchli raqobatchining ustunligini pasaytirish mumkin. Bunda muvaffaqiyat qanday xarajatlarni talab qilishiga bog'liq. Yaxshi tashkil etilgan hujumda o'xshash tovarlarni arzonroq narxda iste'molchilarga taklif etish usuli qo'llaniladi. Yaxshi himoyalangan raqobatchilarga narxlarni agressiv pasaytirish orqali hujum qilish maqsadga muvofiq emas. Hujum yaxshi tashkil etilishi uchun tovar ishlab chiqarishda xarajatlar pastroq va hujum moliyaviy ta'minlangan bo'lishi lozim.

Kuchli raqobatchiga bir yoki bir necha yo'nalishlarda hujum uyushtirish tavsiya etiladi. Narxlarni pasaytirish, reklamadan foydalanish, tovarni yangi sifatlariga e'tiborni jalb etish, yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etish shular jumlasidandir. Raqobatchining savdo modelini aynan takrorlovchi tovarlarni pastroq narxda iste'molchiga taklif etish orqali hujum qilish birinchi klassik usullardan hisoblanadi.

Ikkinchi klassik usul past xarajatlarda raqibga nisbatan ustunlikka ega bo'lish orqali tovar narxlarini pasaytirib, raqibga zarba berishdir. Past xarajatlarda ustunlikka ega bo'lmay turib, narxlarni pasaytirish faqat moliyaviy imkoniyatlar yuqori bo'lganda maqsadga muvofiq.

5.4.2. Raqobatchining kuchsiz tomonlariga hujum.

Raqibning kuchsiz tomonlariga asoslanib, ustunlikka ega bo'lishning bir-necha yo'nalishlari mavjud.

1. Asosiy kuchlarni raqibning mavqei kuchsiz hisoblangan bozorlarga qaratish.
2. Raqib qo'ldan chiqargan yoki xaridorlarga yomon xizmat ko'rsatadigan bozor segmentlariga e'tiborni qaratish.
3. Tovar sifati va texnologiyadan foydalanish darajasi past hisoblangan raqobatchilarning mijozlarini jalb etish.
4. Noma'lum tovar markasiga ega bo'lib, o'z tovarlarini kuchsiz reklama qiladigan raqib mijozlarini jalb etish.
5. Raqobatchilarning qanchalik orqada qolayotganligini ko'rsatadigan ilg'or tovarlarni bozorga taklif etish va ularni kuchli reklama qilish.

5.4.3. Bir vaqtda ko'p yo'nalishlarda hujum qilish.

Qulay vaziyat paydo bo'lishi bilan kompaniya asosiy hujumni boshlashga qaror qiladi. Narxlarning pasaytirilishi, reklamani kuchaytirish, yangi tovarni taklif etish, bepul sinov tovarlarini tarqatish, narxlarni keskin tushib berish, sotishni rag'batlantirish va boshqalar shular jumlasidandir. Ushbu tadbirlar hamma bozorlarda va asosiy bozorning barcha sigmentlarida amalga oshirilishi raqobatchini muvozanatdan chiqaradi, xatolarga yo'l quyishga olib keladi, hamma yo'nalishlarda himoyalanihga majbur etadi. Keng masshtabli hujumkor strategiya jozibador tovardan va xizmatdan tashqari yetarli moliyaviy resurslarga ega bo'lsagina muvaffaqiyat keltiradi. Chunki hujumkor

kompaniya mijozlarni o'ziga og'dirish uchun himoyalannuvchiga qaraganda ko'proq mablag' xarajat qiladi. Keyinchalik esa hujumkor kompaniya jalb etilgan mijozlar, tovarlarning ko'proq sotilishi va bozor ulushining ortishi hisobiga o'z xarajatlarni foydasi bilan qaytarib oladi.

5.4.4. Aylanma manyovrlar.

Aylanma manyovrlar agressiv narx siyosati, yalpi reklama hujumi yoki raqibga nisbatan tovarlarni chuqur individuallashtirish orqali g'alaba qozonish kabi agressiv qarama-qarshilikni yumshatishga yo'naltirilgan. Aylanma harakatlarning ma'nosi shundan iboratki, raqiblar egallamagan yoki kuchsiz egallagan bozor sigmentlarini jalb etishga tayyor turish demakdir. Shu bilan birgalikda bozorga xususiyatli tovarlarni taklif etish, texnologik o'sishni «sakrash» orqali tezlashtirish, yangi avlod tovarlarini yaratish orqali birinchi yurish ustunligiga ega bo'lish.

5.4.5. «Partizanlik» hujumlari.

«Partizanlik» hujumlari tarmoqning asosiy sardoriga hujum qila olmaydigan, kam resurslarga ega kichik va o'rta kompaniyalarga mos keladi. «Partizanlik» hujumlari «urib qochish» usulini qo'llash orqali vaqtinchalik ustunlikka ega bo'lish demakdir.

«Partizanlik» hujumlarini amalga oshirishning bir-necha yo'nalishlari mavjud.

1. Asosiy raqobatchilar uchun katta qimmatga ega bo'lmagan xaridorlarni jalb etish.
2. Raqobatchi tovarining savdo markasiga o'z qiziqishini yo'qotayotgan xaridorlarni jalb etish.
3. Raqobatchilar katta bozor sigmentini egallaganligi tufayli resurslar tarqoqligi vaziyati vujudga kelgan bozorga e'tiborni qaratish.
4. Tarqoqlik ta'minotni yomonlashtiradi, natijada tovar ta'minotida va xizmatida uzilishlar ro'y beradi. Shu paytda xaridorlarni o'z tovarlariga va xizmatlariga jalb etish mumkin.
5. Ah'yon-ah'yonda marketing komplekslari orqali asosiy raqobatchilarga aktiv hujumlar uyushtirish. Bunda siz jalb etmasangiz boshqa raqobatchilar jalb etishi mumkin bo'lgan xaridorlar uchun kurashish nazarda tutiladi.

6. Raqobatchilar vijdotsizlik bilan ahloqiy va etik me'yorlarga mos kelmagan usullardan foydalanayotgan bo'lsa, qulay paytdan foydalanib, sud sanksiyalaridan, antimonopoliya, patent va reklama qonunlaridan foydalanib, ularga zarba berishni tashkil etish.

5.4.6. Preventiv harakatlar.

Preventiv harakatlar raqobat ustunligini saqlashga, raqib harakatlaridan ogoh bo'lishga yoki raqib tovarlaridan nusxa ko'chirishga qaratilgan.

Preventiv harakatlar orqali qulay strategik mavqeni egallash yo'nalishlari mavjud:

1. Bunda bozordagi talabga mos ravishda, raqobatchilardan oldinroq ishlab chiqarish quvvatlarini oshira boshlash tavsiya etiladi. Raqobatchilar uzoq muddatli tovar zahiralariga ega bo'lish uchun yoki asosiy fondlarning ish bilan ta'minlanmaganligini bahona qilib, aldayotgan bo'lsa, preventiv harakatlarni amalga oshiruvchi kompaniya katta bozor ulushiga va uzoq muddatli buyurtmalarga ega bo'ladi.
2. Yuqori sifatli, ishonchli va xom-ashyoning yetakchi ta'minotchilarini uzoq muddatli shartnomalar bilan band etish. Bunday harakat raqobatchilarni ikkinchi darajali mavqega ega bo'lishiga majbur qiladi.
3. Eng qulay va yaxshi geografik vaziyatni saqlash. Serqatnov avtomagistrallarga birikuvchi yerlarni, transport tarmoqlariga yaqin joylarni, go'zal manzarali tabiatni, xom-ashyo ta'minotchilari atrofidagi maydonlarni, iste'molchilar zich joylashgan hududlarni va umuman qulay maydonlarni egallash.
4. Obro'-e'tiborli mijozlarni jalb etish.
5. Regiondagi eng yaxshi distribyuterlar bilan aloqani saqlash va rivojlantirish.

5.4.7. Hujum qilish obyektni tanlash.

Quyidagi kompaniyalar hujum obyektiga aylanishi mumkin:

1. Bozor sardorlari. Kuchli raqobatchiga qarshi hujum tanqis xom ashyolarni, moliyaviy mablag'larni bekorga sarf bo'lishiga va bozor munosabatlarining yomonlashuviga olib keladi. Bozor

sardorlariga hujum ular «haqiqiy sardor» bo'lmagan sharoitda maqsadga muvofiq. Sardorning kuchsiz joylari bu: norozi xaridorlar, foydaning keskin o'zgarib turishi, eskirgan korxona va texnologiya, boshqa tarmoqlarga kirishga intilish va boshqa shu kabilardir. Hujumning maqsadi hujumchini bozor sardoriga aylantirish bo'lmasligi mumkin, lekin bozor ulushi kengayishi natijada uning mavqei mustahkamlanadi va kelajakda u bozor sardoriga aylanish uchun asos yaratiladi.

2. Ikkinchi darajali roldagi kompaniyalar. Ushbu kompaniyalarga hujum uyushtirish yuqori darajadagi tavakkalchilik bilan bog'liq emas. Hujumchi yetarli raqobat kuchiga ega bo'lsa, u hujum obyektining kuchsiz tomonini yaxshi bilsa, ushbu strategiya jozibali hisoblanadi.
3. Ishlab chiqarishi qisqarayotgan bo'lib, yashash uchun kurashayotgan kompaniyalar. Ushbu kompaniyalarga hujum ularni bozordan ketishini tezlashtiradi.
4. Kichik mahalliy va regional kompaniyalar. Ushbu kompaniyalar resurslari chegaralanganligi tufayli hujumchi o'z maqsadiga osonlik bilan erishadi. Agar hujumchi yetarli resursga, manfaatli mijozlarni jalb etish imkoniyatiga ega bo'lsa, bozor ulushini osonlik bilan kengaytiradi.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, muvafaqqiyatli strategiyalar kompaniyaning raqobat ustunligiga asoslanadi. Ushbu hol hujum harakatlariga ham tegishli. Odatda raqobat ustunligi quyidagilarga asoslanadi:

- Past xarajatli mahsulotni ishlab chiqarish tajribasiga ega bo'lish;
- Past xarajatli ishlab chiqarish quvvatlariga ega bo'lish;
- Iste'molchiga tovarni sotilishidan keyingi yuqori sifatli xizmatlarni taklif etish;
- Raqobatchiga nisbatan yuqori ekspluatasiya xususiyatlariga ega tovarni iste'molchiga taklif etish yoki past xarajatlarni ta'minlaydigan tovarni taklif etish;
- Tarmoqda marketing xizmatlarini kuchaytiradigan rusurslarga ega bo'lish;

- Tovar taqsimotining yangi kanallariga ega bo'lish;
- Ulgurji savdo kompaniyalarini chetlab o'tib, tovarni bevosita iste'molchiga sotish imkoniyatiga ega bo'lish.

5.5. Raqobat ustunligini saqlash uchun himoya strategiyalaridan foydalanish.

Kompaniya o'z bozor mavqeini himoyalashining bir necha xil usullari mavjud. Ulardan birinchisi raqobatchi hujum uyushtirishi mumkin bo'lgan yo'nalishga to'siq o'rnatishni nazarda tutadi:

Himoya strategiyasining asosiy vazifasi raqobat ustunligini va kompaniyani bozor mavqeini mustahkamlashdan iborat.

- Raqiblardan oldin bozorning bo'sh sigmentlarini tovar nomenklaturasini kengaytirishi orqali band qilish. Raqiblar uyushtirishi mumkin bo'lgan hujumlarning oldini olish.
- Raqiblarda mavjud tovarlarni (modellar va markalar) bozorga kiritish.
- Raqiblarga nisbatan pastroq narxlarni ta'minlash.
- Dilerlar va distribyuterlar bilan raqobatchilar tovarlarini tarqatmaslik to'g'risida maxsus shartnomalar tuzish.
- Dilerlar va distribyuterlarga tovar narxlarini iloji boricha arzonlashtirish imkonini berish.
- Istemolchilarga tovarni o'rganish uchun sharoit yaratish.
- O'z tovarlarini sinab ko'rishga chaqirish orqali xaridorlarni o'z tomoniga jalb etmoqchi bo'lgan raqobatchilarga muammolar tug'dirish uchun:
- Tovarlarni sinab ko'rmoqchi bo'lgan xaridorlarga maxsus past narxlarni taklif etish.
- Sinab ko'rish tovarni xaridorlarga uchun imtiyozli kuponlar va sovg'alar tashkil etish.
- Xaridorlarning raqobatchilar tovarlariga o'tib ketishini oldini olish uchun xaridorlarni yangi tovar paydo bo'lishi yoki narx pasaytirilishi to'g'risida ertaroq xabardor qilish.

- Ehtiyot qismlar bilan ta'minot vaqtini qisqartirish, kafolat muddatlarini uzaytirish, alternativ texnologiyalarni patentlash va himoyalash.
- Raqobatchilarni tabiiy resurslarga yetishishini qiyinlashtirish, raqobatchilarga ishlaydigan ta'minotchilarni bozordan siqib chiqarish.
- Nazorat va sud organlarida raqib mahsulotining sifati va xizmatlariga qarshi davo arizalarini tashkil qilish.

Himoya strategiyasini amalga oshirishning ikkinchi usuli raqobatchi hujumkor kompaniyalarni qanday xavf-xatar kutayotgani to'g'risidagi axborotlarni tarqatish ya'ni, agar ular hujumga o'tadigan bo'lsa, jiddiy qarshilikka uchrashini ma'lum qilish. Ushbu strategiyani maqsadi – raqib ko'llashi mumkin bo'lgan hujumni bartaraf etish. Hujum ro'y beradigan bo'lsa, ularni katta moliyaviy yo'qotishlar kutayotganidan ogoh etish. Hyech bo'lmaganda, ularni himoyalانuvchi uchun mos keladigan yo'nalishlarga jalb etish. Agressorlarni quyidagi yo'llar bilan ogohlantirish mumkin:

- Rahbariyatning kompaniya bozor ulushini ta'minlash majburiyatini olganligini va uni jiddiy himoya qilishni e'lon qilish.
- Tarmoqdagi talabni to'la qondiradigan, kerak bo'lsa, ortig'i bilan talabni qondirilishi mumkinligini raqobatchilarga bildirish uchun, kompaniyaning ishlab-chiqarish imkoniyatlarini oshkor etish.
- Raqobatchilarni yangi mahsulot to'g'risida ularning ishlab-chiqarish hajmi, tannarxi va narxi to'g'risida, yangi texnologiyalarning ishga tushganligi to'g'risida ogoh etish.
- Kompaniyaning tovarlari va narxlari raqobatga bardosh berishini ochiq e'lon qilish, zahira fondi va qimmatli qog'ozlar hajmi to'g'risida ma'lumotlarni oshkor etish.
- Kompaniyaning yaxshi himoyalانishi mumkinligini namoyish etish uchun kuchsiz kompaniyalarga qattiq zarbalar berish.

Tayanch vaziyatlar.

Raqobat ustunligini ta'minlashga qaratilgan har qanday strategiya, past xarajatlar asosida sardorlikni, tovar differensiyasini, eng yaxshi

narxlarini, past xarajatlar asosida bozorning tor sigmentida konsentrsiyalashni nazarda tutadi. Raqobatbardoshlik kompaniyaning bozordagi shunday vaziyatidan paydo bo'ladiki, u raqobat kuchlariga qarshi kurashda va iste'molchilarni jalb etishda kompaniyaga ustunlik beradi.

Past xarajatlar asosida sardorlik strategiyasi quyidagi vaziyatlarda yaxshi natija beradi:

- Tarmoqda ishlab-chiqariladigan mahsuloti asosan bir xil bo'ladi yoki har xil tovar ishlab chiqaruvchi korxonalar mahsulotidan kam farq qiladi.
- Ko'pchilik iste'molchilar narxlarga ta'sirchan ular taklif kilinadigan narxlardan eng arzonini tanlaydilar.
- Xaridorlar uchun ahamiyatli tovarni individuallashtirish imkoniyatlari yuqori emas.
- Ko'pchilik xaridorlar tovarlardan bir-xil foydalangani uchun ular tovarlarga bir-xil talab qo'yadilar.
- Xaridorlar bir sotuvchidan ikkinchisiga o'tganlarida jiddiy qo'shimcha xarajatlarga duch kelmaydilar.
- Yirik xaridorlar tovar narxini pasaytirish uchun yetarli imkoniyatlarga ega.

Past xarajatlar ustunligiga ega bo'lish uchun kompaniya raqobatchilarga nisbatan tuzilma va boshqaruv omillari xarajatlarini boshqarish tajribasiga ega bo'lishi yoki tejamkor xarajatlar imkonini beradigan ishlab chiqarish sikllarini yaratishi va qayta qo'rish imkonini beradigan yangi usullarga ega bo'lishi lozim.

Differensiya strategiyasi raqobatchilarning o'z tovarlariga va xizmatlariga alohida raqobat sifatlarini yaratishi orqali uyg'unlikka erishish imkoniyatiga asoslangan. Bunday sifatlar raqobatchilar uchun yechib bo'lmaydigan vazifa bo'lishi lozim. Tovarni muvaffaqiyatli individuallashtirish odatda, iste'molchi o'z xarajatlaridan ma'naviy qoniqishini nazarda tutadi. Differensiya ishonchli bo'lishi uchun u noyob bilim va tajribaga asoslangan bo'lishiga va raqobatchilar qisqa muddatda undan nusxa ko'chira olmasligiga tayanadi. Fizik xususiyatlarga asoslangan differensiya uzoq muddat davom etmaydi,

chunki yetarli resurslarga ega bo'lgan raqobatchilar nusxa ko'chirish, takomillashtirish yoki xaridorni jalb etadigan o'rinbosar tovarlarni ishlab chiqarish orqali ushbu muammoni hal etadi.

Eng yaxshi narxlar strategiyasi past xarajatlarni va minimal darajadan yuqoriroq sifatli tovarlarni, xizmatlarni, ekspluatatsiya xarakteristikalarini nazarda tutadi. Strategiyaning maqsadi iste'molchilarga pulning yuqoriroq qiymatini taklif etishdir. Eng yaxshi narxlar strategiyasini qo'llashda muvaffaqiyatga erishish uchun kompaniya yuqori sifatli tovarlarni past tannarxlarda ishlab chiqarish sohasida raqobatchilarga nisbatan tajribali bo'lishi lozim. Uning bilimi va tajribasi bir vaqtning o'zida ham yuqori sifatli tovarlarni ishlab chiqarish, ham past xarajatlarga erishish qobiliyatiga ega bo'lishni taqozo etadi.

Konsentrasiya strategiyasini tadbiq etish orqali raqobat ustunligiga ega bo'lish bozorning tor sigmentida past xarajatlarni ta'minlash yoki xaridorlarga ushbu bozor sigmentida raqobatchilarnikidan ijobiy farq qiladigan tovarlarni taklif etish orqali erishiladi. Boshqacha qilib aytganda, u raqobat ustunligiga yoki past xarajatlarga yoki differensiyaga asoslanadi. Konsentrasiya strategiyasi yaxshi ishlaydi, qachonki:

- Xaridorlarning turli tuman ehtiyojlari mavjud bo'lib, ular mahsulotdan turlicha foydalansalar;
- Boshqa raqobatchilar bozorning tor sigmentida ixtisoslashishga intilsalar;
- Kompaniya bozorni yanada kengroq qamrab olish imkoniyatiga ega bo'lmasa;
- Agar bozor sigmentlarining hajmini o'sish tezligi, foydaliligi va besh raqobat kuchining ta'siri bir-biridan keskin farq qilsa, ba'zi sigmentlar boshqalariga nisbatan jozibaliroq bo'ladi.

Raqobatbardoshlikni saqlash uchun turli hujumkor strategiyalar qo'llaniladi. Strategik hujumlar raqobatchining kuchli tomonlariga ham, zaif tomonlariga ham yo'naltirilgan bo'lishi mumkin. Hujumlar raqobatchining kuchli tomonlariga tenglashish yoki undan ham yuqoriroq ustunlikka erishish maqsadida amalga oshiriladi. Hujumlar raqobatchini yanada zaiflashtirish uchun aylanma manevrlar,

«partizanlik» hujumlari yoki preventiv harakatlar ko'rinishida bo'ladi. Bozor sardorlari ham, ikkinchi darajali kompaniyalar ham, kichik hamda juda zaif kompaniyalar ham hujum obyektiga aylanishi mumkin.

Kompaniya mavqeini himoyalash yondashuvlari odatda quyidagi shakllarda bo'ladi:

1. Mavjud bozor mavqeini mustahkamlash;
2. Raqobatchilarda kompaniya eskirganligi va zaifligi to'g'risida ta'surotni «harakatchan nishon»ga o'zgartirishga harakat qilish;
3. Raqobatchilar hujum qilishni hattoki a'ylamasliklari to'g'risida ustivor fikrni ta'minlash tadbir-choralarini yaratish.

Strategik harakatlarni amalga oshirish vaqti muhim ahamiyatga ega. Ba'zan kim birinchi yurishni amalga oshirsa, strategik ustunlikka ega bo'ladi. Boshqa holatlarda, masalan, tezkor texnologik jarayonda sardor emas, ta'qib etuvchi bo'lish ham osonroq, ham pastroq xarajatlarda faoliyat yuritishga asos bo'ladi.

Test savollari

1. Bozorga eng sifatli tovarlarni va xizmatlarni taklif etish, raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish, o'z texnologiyasiga ega bo'lish, hududiy qulay joylashuv va boshqa shu kabilar:

1. mehnat unumdorligi manbalari;
2. hujumkorlik strategiyalari;
3. himoya strategiyalari;
4. raqobatbardoshlik manbalari.

2. Kompaniya strategiyalari necha guruhdan iborat?

1. besh guruhdan;
2. olti guruhdan;
3. yetti guruhdan;
4. sakkiz guruhdan.

3. 1. Past xarajatlar asosida sardorlik strategiyasi.

2. Differensiyalash va individuallashtirish strategiyasi.

3. Eng yaxshi narx strategiyasi.

4. Past tannarx asosida bozorning tor sigmentida konsentrasiya strategiyasi.

5. Xizmatlar va tovarlarni differensiyalash orqali bozorning tor sigmentida konsentrasiya strategiyasi.

Bular:

1. asosiy mehnat unumdorligi strategiyalari;
2. asosiy raqobatli strategiyalar;
3. asosiy hujumkorlik strategiyalari;
4. asosiy differensiyalash strategiyalari.

4. Past xarajatlar asosida sardorlik strategiyasi beshta raqobatli strategiyalarning nechanchisi hisoblanadi?

1. birinchisi;
2. ikkinchisi;
3. uchinchisi;
4. to'rtinchisi.

5. Differensiyalash va individuallashtirish strategiyasi beshta raqobatli strategiyalarning nechanchisi hisoblanadi?

1. birinchisi;
2. ikkinchisi;
3. uchinchisi;
4. to'rtinchisi.

6. Eng yaxshi narx strategiyasi beshta raqobatli strategiyalarning nechanchisi hisoblanadi?

1. birinchisi;
2. ikkinchisi;
3. uchinchisi;
4. to'rtinchisi.

7. Past tannarx asosida bozorning tor sigmentida konsentrasiya strategiyasi beshta raqobatli strategiyalarning nechanchisi hisoblanadi?

1. birinchisi;
2. ikkinchisi;
3. uchinchisi;
4. to'rtinchisi.

8. O'z tovarlarini raqobatchilar tovaridan keskin farq qilishiga va ushbu farq iste'molchilarni jalb etishga erishishi bu:

1. past xarajatlar asosida sardorlik strategiyasi;
2. differensiyalash va individuallashtirish strategiyasi;
3. eng yaxshi narx strategiyasi;
4. bozorni tor segmentida konsentratsiya strategiyasi.

9. Raqobatchilarning o'xshash tovarlariga nisbatan past tannarx va tovar narxiga ega bo'lish bu:

1. past xarajatlar asosida sardorlik strategiyasi;
2. differensiyalash va individuallashtirish strategiyasi;
3. eng yaxshi narx strategiyasi;
4. bozorni tor segmentida konsentratsiya strategiyasi.

10. Eng arzon tovarlar va xizmatlar ta'minotchisi bo'lib, keng iste'molchilar guruhini jalb etish bu:

1. past xarajatlar asosida sardorlik strategiyasi;
2. differensiyalash va individuallashtirish strategiyasi;
3. eng yaxshi narx strategiyasi;
4. bozorni tor segmentida konsentratsiya strategiyasi.

11. O'z biznesida xarajatlarni samarali boshqaradiganlar:

1. samarador sardorlar hisoblanadi;
2. samarasiz sardorlar hisoblanadi;
3. muvaffaqiyatli sardorlar hisoblanadi;
4. sardor hisoblanmaydi.

12. 1. Ishlab-chiqarish va xizmat ko'lamini kengligining salbiy va ijobiy samaradorligi.

2. O'qitish, tajriba va o'zlashtirish samaradorligi.

3. Biznesning ishlab-chiqarish tuzilmasidagi boshqa elementlar bilan aloqa.

4. Bir korxona doirasida imkoniyatlarni taqsimlash.

5. Vertikal integratsiya.

6. Territorial joylashuv.

Bular:

1. biznes tuzilmasi omillari;
2. xarajatlarning boshqaruv omillari;

3. xarajatlarning tuzilma omillari;
4. umumiy xarajatlar tuzilmasi.

13. 1. Birinchi yurish ustunligi va kamchiligi;

2. Quvvatlardan foydalanish koeffitsiyenti;

3. Strategik tanlov va ishlab-chiqarish yechimlari.

Bular:

1. biznes tuzilmasi omillari;
2. xarajatlarning boshqaruv omillari;
3. xarajatlarning tuzilma omillari;
4. umumiy xarajatlar tuzilmasi.

14. Mahsulot tuzilmasini soddalashtirish.

Ortiqcha takliflardan voz kechish.

Biznesning asosiy jarayonlarini qayta ko'rish.

Texnologik jarayonlarni takomillashtirish...

Boshqa shu kabilar:

1. xarajatlar zanjirining tuzilmasi;
2. xarajatlar zanjirini qayta ko'rish yo'llari;
3. xarajatlar zanjiri tizimsi;
4. xarajatlar tasnifi.

15. Differensiya strategiyasini amalga oshirish uchun kompaniya:

1. xaridorlar sonini yaxshi bilishi lozim;
2. xaridorlarni zich yoki tarqoq joylashishini bilishi lozim;
3. xaridorlarning manzilini yaxshi bilishi lozim;
4. xaridorlar xulqini yaxshi bilishi lozim.

16. Kompaniya differensiya strategiyasini qo'llashi uchun:

1. xaridorlar xulqini yaxshi bilishi;
2. xaridorlar uchun tovarning qanday sifatlari qimmatligini bilishi lozim;
3. xaridorlar tovarning qanday sifatlari uchun qo'shimcha pul to'lashga rozi ekanligini yaxshi bilishi lozim;
4. hamma javoblar to'g'ri.

17. Kompaniyaga o'z mahsuloti uchun qo'shimcha narx qo'yish imkonini beradi;

Individuallashgan mahsulot xaridorlar sonini oshirish imkonini beradi;

Xaridorlarga individuallashgan mahsulot to'g'risida axborot yetib borishi bilan ularning soni oshadi.

Bular tegishli:

1. eng yaxshi narxlar strategiyasiga;
2. past xarajatlar strategiyasiga;
3. konsentrasiya strategiyasiga;
4. differensiyalash strategiyasiga.

18. Xaridorlarning xarajatlarini pasaytirmaydigan va farovonligini oshirmaydigan differensiya;

Narxni keskin oshib ketishiga sabab bo'ladigan differensiya;

Differensiya uchun yuqori narx belgilash.

1. samarasiz;
2. samarali;
3. xavfli;
4. xavfsiz.

19. Raqobatbardoshlikni o'sish va so'nish davrlari grafigida (rasm 5.2) vertikal bo'yicha qanday ko'rsatkich keltirilgan?

1. vaqt;
2. raqobat ustunligi miqdori;
3. sifat;
4. son.

20. Raqobatbardoshlikni o'sish va so'nish davrlari grafigida (rasm 5.2) gorizontaal bo'yicha qanday ko'rsatkich keltirilgan?

1. vaqt;
2. raqobat ustunligi miqdori;
3. sifat;
4. son.

21. Raqobatbardoshlik davrlari nechta (rasm 5.2)?

1. uchta;
2. to'rtta;
3. beshta;
4. oltita.

22. 1. Raqibning bozor qudratiga ega bo'lish uchun tashabbuskorlik;

2. Raqibning kuchsiz tomonlarini;

3. Ko'p tomonlarga qaratilgan tashabbuskorlik;

4. Aylanma manevrlar...

Boshqa shu kabilar:

1. himoya strategiyalari;

2. hujum strategiyalari;

3. preventiv harakatlar;

4. «partizanlik» hujumlari

23. Aylanma manevrlar. Preventiv harakatlar.

Bular:

1. himoya strategiyalari;

2. hujum strategiyalari;

3. himoya obyektni tanlash;

4. «partizanlik» hujumlari.

24. Narxlarini pasaytirish, reklamadan foydalanish, tovarni yangi sifatlariga e'tiborni jalb etish, yangi ishlab-chiqarish quvvatlarini tashkil etish va boshqa shu kabilar:

1. himoya strategiyalari;

2. hujum strategiyalari;

3. himoya obyektni tanlash;

4. «partizanlik» hujumlari.

25. Kuchsiz raqobatchidan uzib ketish mumkin. Kuchsiz raqobat kuchli tomonlariga sifatli mahsulot, samarali harakat, tashkiliy qarorlar orqali zarba berish mumkin.

Bu raqobatchining kuchli tomonlarini yengishning:

1. birinchi sababi;

2. ikkinchi sababi;

3. uchinchi sababi;

4. to'rtinchi sababi.

26. Kuchli raqobatchining ustunligini pasaytirish mumkin. Bunda muvaffaqiyat qanday xarajatlarni talab qilishiga bog'liq...

Bu raqobatchining kuchli tomonlarini yengishning:

1. birinchi sababi;
2. ikkinchi sababi;
3. uchinchi sababi;
4. to'rtinchi sababi.

27. Raqobatchining savdo modelini aynan takrorlovchi tovarlarni pastroq narxlarda iste'molchiga taklif etish orqali hujum qilish:

1. birinchi klassik usul;
2. ikkinchi klassik usul;
3. uchinchi klassik usul;
4. to'rtinchi klassik usul;

28. Past xarajatlarda ustunlikka ega bo'lish orqali tovar narxlarini pasaytirib raqibga zarba berish:

1. birinchi klassik usul;
2. ikkinchi klassik usul;
3. uchinchi klassik usul;
4. to'rtinchi klassik usul;

29. Past xarajatlarda ustunlikka ega bo'lmay turib, narxlarni pasaytirish maqsadga muvofiq:

1. moliyaviy imkoniyatlar pastroq bo'lganda;
2. moliyaviy imkoniyatlar o'rtacha bo'lganda;
3. moliyaviy imkoniyatlar yuqori bo'lganda;
4. moliyaviy imkoniyatlarning farqi yo'q.

30. Raqibning kuchsiz tomonlariga suyanib ustunlikka ega bo'lishning usullari bu:

Asosiy kuchlarni raqibning mavqei kuchsiz hisoblangan;

Raqib qo'ldan chiqargan yoki xaridorlarga yomon xizmat ko'rsatadigan bozor sigmentlariga e'tiborni qaratish;

Davom ettiring:

1. tovar sifati va texnologiyadan foydalanish darajasi past hisoblangan raqobatchilarning mijozlarini jalb etish;
2. noma'lum tovar markasiga ega va o'z tovarlarini kuchsiz reklama qiladigan raqib mijozlarini jalb etish;
3. raqobatchilarning qanchalik orqada qolayotganini ko'rsatadigan tovarlarni bozorga taklif etish va ularni kuchli reklama qilish;

4. hamma javoblar to'g'ri.

31. Raqobatchining kuchsiz tomonlariga hujum qilishning nechta usuli mavjud?

1. uchta;
2. to'rtta;
3. beshta;
4. oltita.

32. Raqobatchilarning qanchalik orqada qolayotganini ko'rsatadigan ilg'or tovarlarni bozorga taklif etish va ularni kuchli reklama qilish bu:

1. raqobatbardoshlikni o'sish va so'nish davrlari;
2. raqobatchining kuchli tomonlarini yengish usullaridan biri;
3. raqobatchining kuchsiz tomonlarini yengish usullaridan biri;
4. bir vaqtda ko'p yo'nalishlarda hujum qilish.

33. Noma'lum tovar markasiga ega bo'lib, o'z tovarlarini zaif reklama qiladigan raqib mijozlarini jalb etish bu:

1. raqobatbardoshlikni o'sish va so'nish davrlari;
2. raqobatchining kuchli tomonlarini yengish usullaridan biri;
3. raqobatchining kuchsiz tomonlarini yengish usullaridan biri;
4. bir vaqtda ko'p yo'nalishlarda hujum qilish.

34. Narxlarni pasaytirilishi, reklamani kuchaytirish, yangi tovarni taklif etish, bepul sinov tovarlarini tarqatish, narxlarni keskin tushib berish va boshqa shu kabilar:

1. raqobatbardoshlikni o'sish va so'nish davrlari;
2. raqobatchining kuchli tomonlarini yengish usullaridan biri;
3. raqobatchining kuchsiz tomonlarini yengish usullaridan biri;
4. bir vaqtda ko'p yo'nalishlarda hujum qilish.

35. Hujumkor kompaniya o'z bozor ulushini kengaytirish uchun himoyalalanuvchiga qaraganda:

1. kamroq mablag' sarflaydi;
2. ko'proq mablag' sarflaydi;
3. ko'proq tejaydi;
4. kamroq tejaydi.

36. Agressiv narx siyosatini yuritish, yalpi reklama hujumini qo'llash, raqibga nisbatan tovarlarni chuqurroq individuallashtirish kabi agressiv qarama-qarshilikni yo'qotishga yo'naltirilgan:

1. aylanma manevrlar;
2. partizanlik hujumlari;
3. preventiv harakatlar;
4. ko'p yo'nalishlarda hujumga o'tish.

37. Raqiblar egallamagan yoki kuchsiz egallagan bozor sigmentlarini jalb etish bu:

1. aylanma manevrlar;
2. partizanlik hujumlari;
3. preventiv harakatlar;
4. ko'p yo'nalishlarda hujumga o'tish.

38. Bozorga xususiyatli tovarlarni taklif etish, texnologik o'sishni «sakrash» orqali tezlashtirish, yangi avlod tovarlariga ega bo'lish orqali kompaniyaning birinchi yurish ustunligiga ega bo'lish tegishli:

1. aylanma manevrlar;
2. partizanlik hujumlari;
3. preventiv harakatlar;
4. ko'p yo'nalishlarda hujumga o'tish.

39. «Partizanlik» hujumlarining nechta yo'nalishi mavjud?:

1. uchta;
2. to'rtta;
3. beshta;
4. oltita

40. «Partizanlik» hujumlari qaysi kompaniyalarga mos keladi?:

1. katta va global kompaniyalarga;
2. ulkan va yirik kompaniyalarga;
3. o'rta va kichik kompaniyalarga;
4. hamma kompaniyalarga mos keladi.

41. Raqobatchilar vijdotsizlik bilan aqloqiy va etik me'yorlarga mos kelmaydigan usullardan foydalanayotgan bo'lsa, sud

sanksiyalaridan, antitrest patent va reklama qonunlaridan foydalanib ularga zarba berish bu:

1. aylanma manevrlar;
2. partizanlik hujumlari;
3. preventiv harakatlar;
4. ko'p yo'nalishlarda hujumga o'tish.

42. Tarqoqlik ta'minotni yomonlashtiradi, natijada tovar ta'minotida uzilishlar ro'y beradi. Shu paytda xaridorlarni o'z tovarlariga va xizmatlariga jalb etish bu:

1. aylanma manevrlar;
2. partizanlik hujumlari;
3. preventiv harakatlar;
4. ko'p yo'nalishlarda hujumga o'tish.

43. Raqobatchi tovarining savdo o'z qiziqishini yo'qotayotgan xaridorlarni jalb etish bu:

1. aylanma manevrlar;
2. partizanlik hujumlari;
3. preventiv harakatlar;
4. ko'p yo'nalishlarda hujumga o'tish.

44. Yuqori sifatli, ishonish va xom ashyoning yetakchi ta'minotchilarini uzoq muddatli shartnomalar bilan band etish. Bu tegishli:

1. aylanma manevrlar;
2. partizanlik hujumlari;
3. preventiv harakatlar;
4. ko'p yo'nalishlarda hujumga o'tish.

45. Bozor sardorlariga qarshi hujumni qanday vaziyatda boshlagan ma'qul?

1. ular «kaqiqiy sardor» bo'lganda;
2. ular «kaqiqiy sardor» bo'lmaganda;
3. ular ta'qib etuvchi bo'lganda;
4. ular ta'qib etuvchi bo'lmaganda;

46. Qanaqa kompaniyalar hujum obyektiga aylanishi mumkin?

1. Bozor sardorlari. Ikkinchi darajali kompaniyalar.

Ishlab chiqarish so'nib borayotgan kompaniyalar.

Kichik mahalliy va regional kompaniyalar;

2. Ikkinchi darajali kompaniyalar.

Ishlab chiqarish so'nib borayotgan kompaniyalar.

Kichik mahalliy va regional kompaniyalar;

3. Kichik mahalliy va regional kompaniyalar;

4. Zaif va raqobatbardoshligi past bo'lgan kompaniyalar.

47. Ushbu kompaniyalarga hujum uyushtirish yuqori tavakkalchilik bilan bog'liq emas. Ushbu fikr qanaqa kompaniyalarga tegishli:

1. bozor sardorlariga;

2. ikkinchi darajali kompaniyalarga;

3. ishlab chiqarish so'nib borayotgan kompaniyalarga;

4. kichik mahalliy va regional kompaniyalarga.

48. Ushbu raqobatchiga qarshi hujum tanqis xom ashyolarni, moliyaviy mablag'larni bekorga sarf bo'lishiga olib keladi va bozor munosabatlarining yomonlashuviga olib keladi. Bu fikrlar tegishli:

1. bozor sardorlariga;

2. ikkinchi darajali kompaniyalarga;

3. ishlab chiqarish so'nib borayotgan kompaniyalarga;

4. kichik mahalliy va regional kompaniyalarga.

49. Norozi xaridorlar foydaning keskin o'zgarib turishi, eskirgan korxona va texnologiya, boshqa tarmoqlarga kirishga intilish va boshqa shu kabilar qanaqa kompaniyalarni kuchsiz tomoni hisoblanadi?

1. bozor sardorlarining;

2. ikkinchi darajali kompaniyalarning;

3. ishlab chiqarish so'nib borayotgan kompaniyalarning;

4. kichik mahalliy va regional kompaniyalarning.

50. Hujumchi yetarli raqobat kuchiga ega bo'lsa, hujum obyektining kuchsiz tomonlarini yaxshi bilsa, ushbu strategiya jozibalidir. Bu fikrlar tegishli:

1. bozor sardorlariga;

2. ikkinchi darajali kompaniyalarga;

3. ishlab chiqarish so'nib borayotgan kompaniyalarga;

4. kichik mahalliy va regional kompaniyalarga.

51. Ushbu kompaniyalarga hujum ularni bozordan ketishini tezlashtiradi. Ushbu fikr tegishli:

1. bozor sardorlariga;
2. ikkinchi darajali kompaniyalarga;
3. ishlab chiqarish so'nib borayotgan kompaniyalarga;
4. kichik mahalliy va regional kompaniyalarga.

52. Ushbu kompaniyalarning resurslari chegaralanganligi tufayli hujumchi o'z maqsadiga osonlik bilan erishadi. Bu tegishli:

1. bozor sardorlariga;
2. ikkinchi darajali kompaniyalarga;
3. ishlab chiqarish so'nib borayotgan kompaniyalarga;
4. kichik mahalliy va regional kompaniyalarga.

53. Raqiblardan oldin bozorning bo'sh sigmentlarini band qilish.

Raqiblardan mavjud tovarlarni bozorga kiritish.

Raqiblarga nisbatan pastroq narxlarni ta'minlash...

Boshqa shu kabilar:

1. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning birinchi usuli;
2. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning ikkinchi usuli;
3. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning uchinchi usuli;
4. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning to'rtinchi usuli.

54. Raqobatchi hujum uyushtirishi mumkin bo'lgan yo'nalishga to'siq o'rnatish bu:

1. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning birinchi usuli;
2. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning ikkinchi usuli;
3. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning uchinchi usuli;
4. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning to'rtinchi usuli.

55. Dilerlar va distribyuterlar bilan raqobatchilar tovarlarini tarqatmaslik to'g'risida eksklyuziv shartnomalar tuzish;

Dilerlarga va distribyuterlarga tovar narxlarini imkoni boricha arzonlashtirish imkonini berish orqali raqobatchilarga yo'l bermaslik; Iste'molchilarga tovarni o'rganish uchun sharoit yaratish...

Boshqa shu kabilar:

1. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning birinchi usuli;
2. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning ikkinchi usuli;
3. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning uchinchi usuli;
4. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning to'rtinchi usuli.

56. Ehtiyot qismlar bilan ta'minlash vaqtini qisqartirish.

Raqobatchilarni tabiiy resurslarga yetishishini qiyinlashtirish.

Nazorat va sud organlarida raqobatchilarning mahsulotiga va xizmatlariga qarshi isklar tashkil qilish.

Bular:

1. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning birinchi usuli;
2. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning ikkinchi usuli;
3. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning uchinchi usuli;
4. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning to'rtinchi usuli.

57. Raqobatchi hujumkor kompaniyalarni qanday xavf-xatar kutayotgani to'g'risidagi axborotlarni tarqatish ya'ni, ular hujum qiladigan bo'lsa, ularni katta moliyaviy yo'qotishlar kutayotganidan ogoh etish. Bu:

1. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning birinchi usuli;
2. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning ikkinchi usuli;
3. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning uchinchi usuli;
4. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning to'rtinchi usuli.

58. Rahbariyatning kompaniya bozor ulushini ta'minlash majburiyatini olganligini va uni jiddiy himoya qilishini e'lon qilish bu:

1. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning birinchi usuli;
2. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning ikkinchi usuli;
3. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning uchinchi usuli;
4. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning to'rtinchi usuli.

59. Kompaniyaning yaxshi himoyalaniishi mumkinligini namoyish etish uchun kuchsiz kompaniyalarga qattiq zarbalar berish bu:

1. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning birinchi usuli;
2. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning ikkinchi usuli;
3. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning uchinchi usuli;
4. kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilishning to'rtinchi usuli.

60. Tarmoq mahsuloti asosan bir-xil yoki har xil tovar ishlab chiqaruvchilardan kam farqlanadi. Ko'pchilik iste'molchilar narxlarga ta'sirchan ular taklif qilinadigan narxlardan eng arzonini tanlaydilar. Xaridorlar uchun ahamiyatli tovarlarni individuallashtirish imkoniyatlari yuqori emas...

Bular qaysi strategiyaga tegishli?

1. past xarajatlarni asosida sardorlik strategiyasiga;
2. differensiyalash va individuallashtirish strategiyasiga;
3. eng yaxshi narx strategiyasiga;
4. past tannarx asosida bozorning tor segmentida konsentratsiya strategiyasiga.

61. Ushbu strategiya o'z tovarlariga va xizmatlariga alohida raqobat sifatlarini yaratish orqali uyg'unlikka erishish imkoniyatiga asoslangan. Bu qaysi strategiyaga tegishli?

1. past xarajatlarni asosida sardorlik strategiyasiga;
2. differensiyalash va individuallashtirish strategiyasiga;
3. eng yaxshi narx strategiyasiga;
4. past tannarx asosida bozorning tor segmentida konsentratsiya strategiyasiga.

62. Ushbu strategiya past xarajatlarni va minimal darajadan yuqoriroq sifatli tovarlarni, xizmatlarni, eksplutatsiya xarakteristikalarini nazarda tutadi. Strategiyaning maqsadi iste'molchilarga pulning yuqoriroq qiymatini taklif etishdir.

Bular qaysi strategiyaga tegishli?

1. past xarajatlarni asosida sardorlik strategiyasiga;
2. differensiyalash va individuallashtirish strategiyasiga;
3. eng yaxshi narx strategiyasiga;
4. past tannarx asosida bozorning tor segmentida konsentratsiya strategiyasiga.

63. Ushbu strategiyani tadbqiq etish orqali raqobat ustunligiga ega bo'lish bozorning tor segmentida past xarajatlarni ta'minlash yoki xaridorlarga ushbu bozor segmentida raqobatchilarnikidan farq qiladigan tovarlarni taklif etish orqali erishiladi.

Bular qaysi strategiyaga tegishli?

1. past xarajatlar asosida sardorlik strategiyasiga;
2. differensiyalash va individuallashtirish strategiyasiga;
3. eng yaxshi narx strategiyasiga;
4. past tannarx asosida bozorning tor sigmentida konsentrasiya strategiyasiga.

64. Hujumkorlik strategiyasining nechta yo'nalishi mavjud?

1. uchta;
2. to'rtta;
3. beshta;
4. oltita.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. O'zbekiston Respublikasi: Qonun va Farmonlar Toshkent 2019
2. Shavkat Mirziyoyev "Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz" Toshkent:. "O'zbekiston" 2016
3. Shavkat Mirziyoyev "Tanqidiy tahlil, Qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak" Toshkent:. "O'zbekiston" 2017
4. М.Н.Сидоров Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2016
5. Е.П.Голубков Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015
6. В.С.Абрамов, С.В.Абрамов Стратегический менеджмент в 2 ч. Част 1. Сущност и содержание. Учебник и практикум для бакалавриат Москва Издательство Юрайт 2017
7. Б.Г.Литвак Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров Москва Издательство Юрайт 2016

6-BOB. STRATEGIYA VA KOMPANIYA VAZIYATINI MUVOFIQLASH.

Strategiya va kompaniya vaziyatini muvofiqlash murakkab masala hisoblanadi, chunki rahbarlar kompaniyaning tashqi va ichki muhitidagi ko'p sonli omillarni e'tiborga olishi lozim. Lekin turli-tuman omillarning ro'yxati juda uzun bo'lishiga qaramay ularni ikki guruhga ajratish mumkin.

- Tarmoq tabiati va raqobat shartlari
- Kompaniyaning raqobat potentsiali, uning bozor mavqei va eng afzal imkoniyatlari.

Kompaniyaga ma'qul keladigan strategiyalar tarmoqning hayotiy sikli (ya'ni paydo bo'layotgan, tez o'sib borayotgan, yetuk yoki so'nib borayotgan) bilan, besh raqobat kuchi bilan va raqobat ko'lami bilan bog'liq. Kompaniyaga tegishli asosiy fikrlar quyidagilardir: 1) kompaniya nimadan iborat: tarmoq sardori, bozorga yangi kirib kelgan kompaniya, sardorni ta'qib etuvchi va o'z mavqeidan qoniqqan kompaniya, yashash uchun kurashayotgan kompaniya; 2) kompaniyaning kuchli-kuchsiz tomonlari, imkoniyatlari va xavf-xatari nimalar?

Hattoki, kam sonli strategiyalar ham ko'plab kombinasiyalarni o'zida mujassam etadi. Lekin, strategiyani vaziyat bilan muvofiqlashda tadbirkorlik muhitining klassik turlaridan beshtasini o'z ichiga oladi:

1. Yangi paydo bulayotgan va tez o'sib borayotgan tarmoqlardagi raqobat;
2. Yetuk tarmoqlardagi raqobat;
3. Turg'un va so'nib borayotgan sohalardagi raqobat;
4. Tarqoq tarmoqlardagi raqobat;
5. Xalqaro bozorlardagi raqobat;

Kompaniya quyidagi uch klassik vaziyatlarda bo'lishi mumkin.

1. Kompaniya bozorda yetakchi vaziyatlarga ega.
2. Kompaniya sardorlarni ta'qib etishni tanlagan.
3. Kompaniya hamma sohalarda zaif yoki inqiroz vaziyatda.

6.1. Yangi paydo bo'layotgan tarmoqlardagi raqobatli strategiyalar.

Yangi tug'ilyotgan tarmoqlar strategiyani yaratuvchilar oldiga o'ziga xos muammolarni qo'yadi. Ushbu muammolar quyidagi omillar bilan bog'liq:

Yangi paydo bo'layotgan tarmoqlar kompaniyalardan kuchli tadbirkorlik jur'atini, sardor bo'lishga intilishni va tavakkalchilikni, rivojlangan intuisiyani va moslashuvchan strategiyani talab qiladi.

- Yangi bozorning xarakteri noma'lumlighi sababli uning hajmini o'sish tezligi qanday bo'lishi to'g'risidagi axborot bozor an'alarini aniqlamaydi.
- Texnologik nou-xau tarmoqdagi yangi korxonalar tomonidan yaratilganligi tufayli, ularning mulki hisoblanadi va himoya qilinadi. Firmalar o'z raqobatbardoshligini ta'minlash uchun patent sotib olishiga to'g'ri keladi.
- Yangi bozorda qaysi texnologiya afzalligi va tovarlarning qanday xususiyatlari iste'molchilarga ma'qulligi to'g'risida umumiy an'alar mavjud bo'lmaydi. Bu vaziyatda bozorda turli-tuman tovarlar va ularning sifatlari mavjud bo'ladi. Kompaniyalar texnologiya, dizayn, marketing va tovarni tarqatish tarmog'iga aynan ularning yondashuvlarini bozor tan olishi uchun zo'r beradilar.
- Kompaniyalar o'z mahsulotining iste'molchilar diqqatini qanchalik tezkorlik bilan jalb qilishi to'g'risida yetarli ma'lumotga ega emaslar. Ushbu tajribaga firmalar asta-sekinlik bilan erishadilar. Ushbu faoliyat bo'yicha axborot to'plovchi va tarqatuvchi assosiasiyalar mavjud emas.
- Iste'molchilar qachonlardir dastlabki tovar xaridlarini amalga oshirishlari tufayli, marketingning vazifasi sotishni rag'batlantirish va xaridorlarni tovar sifatidan shubhalanishini hamda raqobatchilarni chalg'itishlarini oldini olishdan iborat.
- Ko'pchilik iste'molchilar tovarlarning birinchi avlodi tez takomillashadi degan fikr bilan tovarni sotib olishni orqaga suradilar.
- Yangi kompaniyalar xom-ashyo va juftlovchi konstruksiyalar ta'minotida qiyinchiliklarga duch keladilar.
- Yangi kompaniyalar dastlabki yillarda o'z tovarlari keng tarqalguncha, kuchli hamkor bilan qo'shilmaguncha yoki bozor sardori tomonidan sotib olinmaguncha moliyaviy muammolarga duch keladi.

Yangi tarmoqda muvaffaqiyat qozonish uchun kompaniya quyidagi maqsadlarning bittasini yoki bir nechtasini ta'qib etishi lozim:

1. Tadbirkorlikning samarali usullaridan va ijodiy strategiyadan foydalanib, tarmoqda sardor bo'lish uchun dastlabki kurashlarda g'oliblikka intilish;
2. Texnologiyani takomillashtirish, mahsulot sifatini va ekspluatasiya xarakteristikalarini oshirishga intilish;
3. Tovar assortimentini va nomenklaturasini kengaytirish orqali birinchi yurish ustunligiga ega bo'lish;
4. Tovarni tarqatishning yangi iste'molchilar guruhlarini va hududlarini topish. Birinchi avlod tovarlaridan foydalanishda iste'molchilarga yengilliklar berish;
5. Reklamaning asosiy yo'nalishini tovarni tanishtirishdan iste'molchilarni tovardan ko'proq foydalanishga o'tishga undash;
6. Noaniq texnologiya davri tugagandan so'ng, afzal texnologiyani tezkorlik bilan o'zlashtirish. «dominant model»larni yaratish o'zining ijobiy tomonlariga ega bo'lishiga qaramay, bu texnologiya xavfli tomonlariga ega: raqobatli texnologiyada, ilmiy izlanishlar xarajatlarining yuqoriligi va texnologiyani shiddatli rivojlanishi oldingi investisiyalarni qadrsizlantiradi;
7. Tovar narxlariga juda sezgir iste'molchilarning navbatdagi guruhini jalb etish;
8. Tarmoqda sotilishlar hajmini oshishi va investisiya tavakkalchiligini pasayishiga tayyor bo'lish. Prognozlar orqali yangi kuchli raqobatchilar paydo bo'lishini bilish: a) ushbu agressorlar kimlar bo'lishi mumkin (hozirgi va kelajak tœsiqlarini ko'rish); b) ular qanaqa strategiyalardan foydalanishi mumkin.

Yosh kompaniyalar tez o'sib borayotgan bozorlarda quyidagi uchta strategik muammoga duch keladilar:

1. O'zining tez o'sib borayotgan sohalarini boshqarish;
2. Muvaffaqiyat mevalarini tortib olishga intilayotgan raqobatchilardan himoyalanih;
3. Dastlabki tovarlarga yoki bozorlarga asoslangan raqobat mavqeini yaratish.

6.2. Yetuk tarmoqlardagi raqobatli strategiyalar.

Yosh tarmoqning bozor muhiti abadiy tezkorlik bilan rivojlanishi mumkin emas. Lekin yetuk tarmoqlarga xos bo'lgan sekin rivojlanishga o'tish oddiy ssenariylar bilan amalga oshmaydi. Sekin o'sish texnologik takomillashtirishlar oqimi, yangi mahsulotlarning paydo bo'lishi va boshqa omillar ta'sirida ro'y beradi. Sekin o'sish yuz berish jarayonida, ya'ni yetuk davr boshlanishida tarmoq muhitida quyidagi asosiy o'zgarishlar yuz beradi:

Yetuk tarmoqlarda strategik samarani va foydani ta'minlovchi vositalarni saqlashga ya'ni: tovar nomenklaturasini muqobillashtirishga, ishlab chiqarish usullarini takomillashtirishga, xarajatlarni pasaytirishga, tovarni sotishga zo'r berishga, jahon bozorlariga chiqishga va barbod bo'layotgan kompaniyalarni qo'lga kiritishga qaratiladi.

1. Iste'molchilar talabining so'nib borishi bozor ulushi uchun raqobat kurashini keskinlashtiradi. Tarmoqning boshlang'ich davridagi o'sishini saqlab qolishini istagan kompaniya raqobatchilarning iste'molchilarini o'ziga og'dirishga harakat qiladi. Bunda narxlarni keskin pasaytirish, reklamani agressiv kengaytirish va boshqa usullardan foydalaniladi.

2. Iste'molchilar tovarni sotib olish muzokaralarida qattiq turadilar va yon bermaydilar. Xaridorlar mahsulot to'g'risida ma'lumotga egaligi va raqobatchilar tovarlari yaxshi tanishligi uchun ular turli-tuman tovar markalarini baholashga qodir bo'lib, ular ushbu tajribani tovarni sotib olishda qo'llaydilar.

3. Raqobat odatda xarajatlar va xizmatlar yo'nalishida ruy beradi.

Tovar sifatlari bir-biriga yaqin bo'lsa, xaridorlar tovarlarni narx va xizmat bo'yicha tanlaydilar.

4. Kompaniya ishlab chiqarish quvvatlarini oshirishga qaror qilsa, ma'lum «to'siqqa» to'qnash keladi. Tarmoqning sekin o'sishi ishlab chiqarish quvvatlarining ham sekin o'sishini taqozo etadi. Har bir kompaniya har bir raqobatchining ishlab chiqarish quvvatini nazorat qiladi. Chunki tarmoqda tovar hajmi iste'moldagidan oshib ketishi mumkin. Natijada tovar narxi pasayadi, foyda kamayadi.

5. Tovarini takomillashtirish qiyinlashib boradi. Tovardan foydalanishni yangi usullari o'ylab topiladi.

6. Xalqaro raqobat o'sib boradi. Xarajatlarni pasaytirishni istagan kompaniyalar mehnat haqi past bo'lgan mamlakatlarga ishlab chiqarishni ko'chiradilar. Sardorlik raqobat mavqei kuchli bo'lgan va global bozorning katta ulushiga ega kompaniyalarga o'tadi.

7. Tarmoqning foydaliligi vaqti-vaqti bilan pasayadi yoki to'htovsiz pasayadi. Sekin o'sish, raqobat keskinlashishi, iste'molchilarning tovar sifatlariga talabini oshishi, ishlab chiqarish quvvatlarining bo'sh qolishi tarmoqdagi raqobat bosimini kuchaytiradi.

8. Kompaniyalarni qo'shilishlari, biri-ikkinchisini o'zida singdirishi, kuchsiz kompaniyalarni tarmoqdan siqib chiqarilishi raqobatning keskinlashishiga olib keladi. Ikkinchi va uchinchi darajali kompaniyalar ichidan ba'zilar raqobatga dosh beradi.

Mahsulot nomenklaturasini muqobillashtirish. Tovarlarning va ularning xususiyatlarining turli-tumanligi kompaniyani va bozorni o'sish davrida muayyan qiymatga ega. Lekin ushbu keng nomenklatura katta xarajatlarni talab qiladi. Natijada foyda kamayadi. Keng nomenklatura tovarni katta partiyasini ishlab chiqarishdan foyda olish imkonini yo'qqa chiqaradi. Bundan tashqari juda sekin sotiladigan tovarlar o'z xarajatlarini qoplamasligi mumkin. Bunday tovarlarni nomenklaturadan chiqarilishi xarajatlarni kamaytiradi va kompaniyaning raqobat ustunligiga ega sohalarga e'tiborni qaratadi.

Ishlab chiqarishni takomillashtirishga zo'r berish. Ishlab chiqarishni takomillashtirishga zo'r berish to'rt quyidagi yo'nalishda samara berishi mumkin: xarajatlarni pasaytirish, tovar sifatini yaxshilash, tovarni yaratish va uni bozorga taklif etish muddatini qisqartirish. Ishlab chiqarishni takomillashtirish quyidagi qimmat narxli ishlarni bajarilishini taqozo etadi: ishlab chiqarish yo'nalishlarining mehnat unumdorligini oshirish maqsadida takomillashtirish, o'z-o'zini boshqaradigan ishlab chiqarish brigadalarini tuzish, ishlab chiqarish tizimida yuqori texnologiyani (robotlar, kompyuterlashgan boshqaruv tizimsini va transport vositalarini avtomatik boshqaruvi) qo'llash.

Xarajatlarni pasaytirishga ko'proq e'tiborni qaratish. Narx raqobatining keskinlashuvi kompaniyalarga xarajatlarni pasaytirish yo'lida qo'shimcha turtki bo'ladi. Ushbu yo'nalishdagi harakatlar keng ko'lamda amalga oshiriladi: kompaniyalar qulay narxlarga ega bo'lishi uchun ta'minotchilarga bosim o'tkazishi, arzonroq juftlovchi detallardan foydalanishi, tovarlarni arzonroq namunasini yaratishi, sotish kanallarini takomillashtirishi yoki kompaniya ichida faoliyatni o'zgartirishi mumkin.

Mavjud xaridorlarga tovar sotish hajmini oshirish. Yetuk bozorda raqobatchilar xaridorlarini jalb etish mavjud xaridorlarga tovar sotishni ko'paytirish kabi samarali bo'lmasligi mumkin. Mavjud xaridorlarga sotishni ko'paytirish strategiyasi qo'shimcha tovar va xizmatlarni taklif etish va ulardan foydalanishning boshqa yo'llarini topishdan iborat bo'ladi.

Raqobatchi firmalarni arzon narxlarda sotib olish. Noqulay vaziyatga tushib qolgan raqobatchi firmalarning aktivlarini ba'zan, arzon narxda sotib olish mumkin. Arzon narxda sotib olish ishlab chiqarishni past narxlarda tashkil etishga va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga asos bo'ladi. Bundan tashqari sotib olingan kompaniyaning xaridorlari mulk egasining bozor ulushini kengaytiradi. Kompaniyaning raqobat mavqeini oshiradigan kompaniyalarni sotib olish jozibadordir.

Xalqaro bozorga chiqish. Milliy bozorlar yetuk darajaga erishgan sari kompaniyalar o'sish potentsiali yuqori raqobat kurashi kuchsiz bo'lgan

xalqaro
bozorlarga chiqishga
harakat qiladi.

Rivojlangan
mamlakatlarning
yetakchi firmalari uchun
xalqaro bozorga chiqish
jozibali hisoblanadi.
Chunki mamlakat

Yetuk bozorda kompaniya yo'l qo'yishi mumkin bo'lgan strategik xato - bu past xarajatlar asosida tovarni individuallashtirish va konsentrasiyalash o'rtasida kompromiss variantni topa olmay qolishidir, chunki natijada kompaniya noaniq strategiyaga, raqobat ustunligisiz noaniq vaziyatga, o'rtacha imijga va tarmoqda sardor bo'lish noaniqligiga ega bo'ladi.

ichkarisida foydalanish mumkin bo'lmagan texnologiyadan rivojlanishi past bo'lgan mamlakatlarda foydalanish mumkin. Ushbu hol xorijiy

bozorga chiqish xarajatlarini pasaytirishi shart. Bunday imkoniyatlardan quyidagi vaziyatlarda foydalaniladi:

- 1) xorijiy iste'molchilar tovarga yuqori talab qo'ymaydilar va tovardan oddiy va nisbatan eskirgan sohalarda foydalanadilar.
- 2) xorijiy raqobatchilar zaif imkoniyatlardan chegaralangan va zamonaviy texnologiyalardan foydalanmaydilar. Xorijiy bozorga chiqish strategiyasi kompaniya o'z tajribasini, imijini va tovarini yangi bozorga nisbatan osonlik bilan o'tkazish imkoniga ega bo'lsa, amalga oshadi.

6.2.1. Strategik qopqonlar.

Yetuk tarmoqda kompaniya yo'l quyishi mumkin bo'lgan xatolik ehtimoli bu maqsadli bozor sigmentida o'rtacha xarajatlar bilan differensiyani va konsentrsiyani tanlanishida kompromisslardan iborat bo'ladi. Bunda kompaniya noaniq strategiya va noaniq vaziyatga ega bo'lib qoladi. Yana bir xatolik bu uzoq muddatli raqobatbardoshlikni qisqa muddatli foydalarga almashtirishdan iborat.

6.3. Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlardagi strategiyalar.

Ko'pchilik kompaniyalar mamlakat iqtisodiyotiga nisbatan rivojlanishi

sekin borayotgan yoki aksincha qisqarayotgan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatadi.

Jozibasiz tarmoqlarda ishlayotgan kompaniyalar naqd pul hajmini oshirish uchun istiqbolsiz

Turg'un yoki so'nib borayotgan tarmoqlarda raqobat ustunligiga ega bo'lish uchun quyidagi uch raqobatli yondashuvning biridan foydalanish talab qilinadi: o'sib borayotgan bozor sigmentlarida konsentrsiya, tovarni yuqori sifati asosida differensiya va tovarni takomillashtirish yoki past xarajatlarga erishish.

bizneslardan voz kechishi maqsadga muvofiq bo'lsa, tarmoqning yetakchi kompaniyalari turg'un tarmoqlarda ham yaxshi natijalarga erishishi mumkin.

Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatuvchi kompaniyalar vaziyatni jiddiyligini tushunib, bozor vaziyatiga mos keladigan maqsadlarni qo'yishlari lozim.

Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlarda o'z faoliyatini davom ettirayotgan kompaniyalar quyidagi uchta strategik yondashuvlarning biridan foydalanadilar:

1. Tarmoq ichida o'sib borayotgan bozor sigmentlarini aniqlash, bozorlarni yaratish va konsentrasiya strategiyasidan foydalanish. Tarmoqda turg'unlik bo'lishiga qaramay uning ba'zi sigmentlarida o'sish yuz beradi.
2. Differensiya asosida tovarni yangilash va sifatini takomillashtirish. Tovarni yangilash ham, takomillashtirish ham bozorni yangi sigmentlarini vujudga keltiradi. Differensiyaga raqobatchilar erishishi murakkab bo'lsa, u qo'shimcha raqobat ustunligini yaratadi.
3. Xarajatlarni pasaytirish uchun jiddiy kurashish.

Xarajatlarni pasaytirish harakatlari bu: a) boshqa tashkilotlar tejamkor bajarishi mumkin bo'lgan faoliyat va funksiyalardan voz kechish; b) ichki ishlab chiqarish jarayonlarini to'liq qayta qurish; v) ish bilan to'liq ta'minlanmagan ishlab chiqarish quvvatlarini markazlashtirish; g) tovar tarqatilishini yangi tejamkor usullaridan foydalanish; d) foydasi past faoliyatlarni xarajatlar zanjiridan chiqarish.

Ushbu strategik yondashuvlar bir-birini inkor etmaydi. Tovarining yangi va takomillashgan turlari bozorni tez o'sadigan sigmentlarini yaratishi mumkin.

Turg'un va so'nib borayotgan bozor sigmentlarida kompaniyalar quyidagi xatoliklarga yo'l qo'yadilar: 1) kompaniyani charchatadigan befoyda raqobat qopqoniga tushib qolishi; 2) kompaniya mablag'larini bizneslardan juda tezkorlik bilan chiqarish; 3) tarmoqning kelajagiga asossiz optimistik ishonch, «biznes rivojlanib ketadi» degan yuzaki fikr.

6.4. Tarqoqlashgan tarmoqlardagi raqobat.

Ba'zi tarmoqlarda yuzlab, hattoki minglab xususiy shaxslar boshqaradigan kichik va o'rta firmalar faoliyat ko'rsatadi. Ularning birontasi ham bozorning katta ulushiga ega bo'lmaydi. Tarqoq tarmoqlarning xususiyati shundan iboratki, tarmoqdagi firmalarning birortasi ham bozor ulushi bo'yicha yetakchi emas. Kitob chop etish,

o'simlik va meva ko'chatlarini o'stirish, neftni tankerlarda tashish, avtomobillarni ta'mirlash, mebel ishlab chiqarish va boshqalar tarqoq tarmoqlarga misol bo'ladi.

Tarmoqning tarqoqligiga bir necha sabablar mavjud:

- Kirish to'siqlarining pastligi.
- Xarajatlar bir xil bo'lib, masshtab samarasi mavjud bo'lmasa, kichik kompaniyalarning katta kompaniyalar bilan raqobatlashuv vaziyati paydo bo'ladi.
- Tovar va xizmat bozorining «lokal» xarakteri mahalliy kompaniyalar ustunligini yaratadi (kiyim-kechakni kimyoviy tozalash, medisina xizmatlari, avtomobillarni ta'mirlash), chunki ular o'z iste'molchilarini va mahalliy sharoitni yaxshiroq biladilar.
- Iste'molchilar ehtiyojini qondirish uchun katta va turli tuman kompaniyalarning bozorda faoliyat ko'rsatishi talab qilinadi (restoranlar, energiya ta'minoti, kiyim-kechak va boshqalar).
- Xizmat ko'rsatish doirasining maqsadga muvofiqligini tanlash zaruriyati va transport xarajatlarining yuqoriligi yuk tashish radiusini cheklaydi (beton, bloklar, yig'ma binolar, shag'al tashish).
- Geografik hududlarni o'ziga xos noyob xususiyatlarga ega bozorlarga aylantiruvchi davlat qonunlari.
- Tarmoq yosh bo'lganligi uchun katta bozor ulushiga xizmat qilish tajribasiga ega kompaniyaning mavjud emasligi.

Ba'zi tarqoqlashgan tarmoqlar yetuklik davrigacha tabiiy ravishda yiriklashadi. Raqobatning asta-sekin keskinlashuvi zaif kompaniyalarni siqib chiqarilishiga va taniqli, yirik kompaniyalarni konsentrasiyalashishiga olib keladi.

<p><i>Tarqoq tarmoqlarda odatda kompaniyalar: 1) keng raqobatlashish yoki tor sigmentda konsentrasiyalash; 2) past xarajatlar va mahsulotni individuallashtirish kabi strategik yo'nalishlardan birini tanlaydi.</i></p>

Kompaniyalarni yiriklashishi vaqtinchalik mumkin bo'lmagan tarmoqlarda tarqoqlik saqlanib turadi.

Tarqoq tarmoqlardagi raqobat keskinligi uning jozibadorligiga bog'liq. Kirish to'siqlarining pastligi tarmoqning doimiy xavf-xatar

ostida ekanligini bildiradi. Tarqoq tarmoqlardagi raqobatli strategiyalarga quyidagilar kiradi:

1. Tipik korxonalarni qurish va ekspluatasiya qilish. Ushbu strategiyalar chakana savdo va umumovqatlanish kompaniyalari tomonidan qo'llaniladi. Standartlashgan savdo shahobchalarini qulay joylashtirish orqali ulardan yuqori samara olishni strategiya o'zida mujassam etadi.
2. Past xarajatlar asosida ishlash. Past xarajatlar bilan ishlash asosida foyda olish yuqori bosim ostida bo'lganda kompaniyalar tejamkorlik bilan faoliyat yuritadilar. Past xarajatlar bilan faoliyat ko'rsatadigan kompaniyalar boshqalarga nisbatan yuqori foyda oladi.
3. Mahsulotning turlari bo'yicha ixtisoslashuv. Agar tarqoqlashgan tarmoq mahsulotlarning va xizmatlarning keng qo'llashni o'zida mujassam etsa, o'z e'tiborini bir guruh tovar va xizmatlarni yaratishga qaratgan kompaniya samarali faoliyat ko'rsatishi mumkin. Masalan, avtomobillarni ta'mirlash yo'nalishida sanoat binolarini ta'mirlashga, yoki turar joy binolarini ta'mirlashga ixtisoslashuv.
4. Iste'molchilar toifalari bo'yicha ixtisoslashuv. Tarqoq tarmoqlardagi raqobatga bardosh berish quyidagi iste'molchilarga xizmat ko'rsatish orqali amalga oshirilishi mumkin: a) iste'molchilarning bozor hokimligi past, chunki ularning o'zi kamsonli va ularning ehtiyoji katta emas; b) ular boshqa iste'molchilarga nisbatan narxlarga ta'sirchan emas; v) maxsus buyurtma orqali tayyorlanadigan yoki o'ziga xos xususiyatlarga ega tovarlarga ega bo'lishni xohlovchi iste'molchilar.
5. Kompaniya chegaralangan geografik hududda konsentrasiya strategiyasi asosida tarqoq tarmoqda bozorning katta ulushini egallay olmasa ham, cheklangan hududda ustunlikka erishishi mumkin. Kompaniya o'z kuchini cheklangan hududga yo'naltirishi yuqori ishlab chiqarish samaradorligini beradi. Tezkor ta'minotlar va mijozlarga xizmat ko'rsatish, mahsulotning keng iste'molchilarga tanishligi, reklamaning hujumkorligi va

mablag'larning katta hududlarga tarqalmaganligi samaradorlikni ta'minlaydi. Supermarketlar, banklar va sport tovarlarini chakana sotuvchilari o'zlarining ko'p sonli korxonalari va vakolatli firmalari xizmatidan cheklangan hududda foydalanadilar.

Kompaniyalar tarqoq tarmoqlarda raqobat ustunligiga ega bo'lish uchun xarajatlarni pasaytirishni yoki tovarni individuallashtirishni tanlashda strategik erkinlikka egadirlar.

6.5. Xalqaro bozorlardagi raqobatli strategiyalar.

Kompaniyalar xalqaro bozorga chiqishga harakat qilishining quyidagi uchta sababi mavjud: 1) yangi bozorlarni egallash; 2) raqobatli xarajatlarni pasaytirish; 3) xorijiy mamlakatlarning xom-ashyo manbalaridan foydalanish imkoniga ega bo'lish.

Xalqaro bozorlarda faoliyat ko'rsatish strategiyasini yaratish faqat milliy bozorlarda faoliyat ko'rsatishga mo'ljallangan strategiyani yaratishga qaraganda murakkab muammolarni yechishni talab qiladi.

Xalqaro strategiyani yaratishda xaridorlar xulqiga va ularning an'analariga, taqsimot kanallariga, raqobat kuchlariga alohida e'tiborni qaratish lozim. Xalqaro bozorlarni quyidagi to'rt omil tavsiflaydi: 1) xarajatlarning har xilligi; 2) valyuta kursining o'zgarib turishi; 3) xorijiy mamlakatlarning savdo siyosati va xalqaro raqobat tabiati.

Xorijiy mamlakatlarda xarajatlarning o'zgarib turishi. Mehnatga haq to'lash, mehnat unumdorligi, energiya narxi, qonunchilikdagi farqlar va boshqa shu kabilar xarajatlardagi farqlarni keltirib chiqaradi. Past xarajatlar imkoniga ega mamlakatlar asosiy ishlab chiqarish maydoniga aylanadi. Mahsulotlar eksport kilinadi. Xitoy, Tayvan, Janubiy Koreya, Braziliya, Meksika va boshqalar shular jumlasidandir.

Yana bir muhim omil bu ishlab chiqarish ulushi bo'lib, u bozor ulushidan va savdo markasi ulushidan farq qiladi. Masalan: AQSh bozorida sotiladigan videomagnitafonlarning 40% dan kamrog'i Yaponiyaning turli savdo markalari ostida sotiladi, lekin 100% mahsulot Yaponiyada ishlab chiqariladi sotuvchilar videomagnitofonlarni Yaponiya kompaniyalaridan oladilar. Ishlab chiqarish ulushi muhim

ko'rsatkich bo'lib, u ishlab chiqarishni past xarajatlar bilan tashkil etilganini aks ettiradi.

Valyuta kurslarining o'zgarib turishi. Valyuta kurslarining o'zgarib turishi geografik ustunlikdan foydalanishni qiyinlashtiradi. Valyuta kurslari odatda 20-40% va undan ko'proq darajada o'zgarib turadi. Ushbu o'zgarishlar xarajatlar ustunligini yo'qqa chiqarishi yoki aksincha yuqori xarajatli ishlab chiqarishni o'rtacha holga keltirishi mumkin. Sotib olish qobiliyati va ishonchliligi yuqori mamlakatlar uchun ishlab chiqarishni past xarajatlarda ustunlikka ega mamlakatlarga ko'chirish maqsadga muvofiq. Masalan: AQSh kompaniyalari xorijda ishlab chiqarishni tashkil etishga harakat qiladilar. Dollar kursining arzonlashishi esa xorijiy kompaniyalarning xarajatlar ustunligini yo'qqa chiqaradi va aksincha AQShda ishlab chiqarish korxonalarini tashkil qilishga da'vat etadi.

Davlatning tashki savdo siyosati. Hukumat xalqaro savdoga ta'sir etuvchi turli tuman tadbir-choralarni qabul qiladi. Hukumatning import uchun ta'rif va kvotalarni joriy etishi mahsulotni yaratilishini mahalliy qoidalarini va import mahsulotlari narxini tartiblashtirishi mumkin. Bundan tashqari, xorijiy kompaniyalar har xil qonun-qoidalarini, texnik standartlarni, mahsulotni sertifikatlashni joriy etishda va kapital kiritishni dastlabki kelishuvlarini, mamlakatdan kapitalni va mulkni olib chiqarilishini, minimal va maksimal hajmini aniqlashda qiyinchiliklarga to'qnash keladi. Ba'zi hukumatlar mahalliy kompaniyalarni raqobatdoshligini ta'minlash uchun subsidiya va past foizli qarz beradilar.

6.5.1. Ko'p millatli va global raqobat.

Har xil tarmoqlarda xalqaro raqobat turlicha namoyon bo'ladi. Ma'lum bir holda bu ko'p millatli yoki davlatlararo raqobat deb atalishi mumkin. Bunda raqobat davlatlararo bo'lib, bir mamlakatdagi milliy bozor boshqa mamlakatdagi bozor raqobatiga bog'liq bo'lmaydi. Masalan: Fransiya, Braziliya va

Ko'p millatli yoki davlatlararo raqobat mavjud qachonki, bir milliy bozordagi raqobat boshqasiga bog'liq bo'lmasa, ya'ni "halqaro bozor" emas, bir-biriga bog'liq bo'lmagan milliy bozorlar guruhi mavjud bo'lsa.

Yaponiya iqtisodiyotlari bank sektorlarining raqobati bir-biridan farq qiladi. Hattoki bankning obro'si, mijozlar bazasi va bir mamlakatdagi raqobat mavqei boshqa mamlakatda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga ta'sir etmaydi. Ko'p millatli raqobat mavjud tarmoqlarda kompaniyaning strategiyasi va raqobatbardoshligi ko'p tomondan, mamlakat hududi bilan chegaralangan va ushbu faoliyat boshqa mamlakatlar hududiga tarqalmaydi. Ko'p millatli tarmoqlarga inson hayotini sug'urtalash, tikuv sanoati, metallurgiya, oziq-ovqat sanoati va chakana savdo turlari kiradi.

Raqobatning boshqa yo'nalishi bu global raqobatdir bunda narxlar, raqobat shartlari o'zaro chambarchas bog'liq bo'lib, yaxlit xalqaro yoki

Global raqobat mavjud qachonki, milliy bozorlardagi o'zaro bog'liqliklar xalqaro bozorni vujudga keltiradi va raqobatchilar bir-biri bilan turli mamlakatlarda raqobatlashadilar.

global bozor vujudga keladi. Raqobatchi kompaniyalar bir necha mamlakatlar territoriyasida ham raqobatlashadilar. Global raqobatda kompaniyaning

umumiy raqobatbardoshligi jahon bo'yicha kompleks operatsiyalardan tashkil topadi. Global raqobatchining bozor kuchi uning har xil mamlakatlardagi raqobat ustunligi yig'indisiga to'g'ri proporsional.

Avtomobillar, televizorlar, avtomobil shinalari, telekommunikasiyalar asbob-uskunalar, nusxa ko'chiradigan apparatlar, soatlar va tijorat samolyotlari bozorlarida global raqobat mavjud.

Tarmoqda global raqobat va bir necha mamlakatlar bozorlari raqobati mavjud bo'lishi mumkin. Masalan:

mehmonxonalar biznesida arzon va o'rta narxlar bo'yicha ko'p millatli raqobat, biznes-klass va oliy klassda esa global raqobat mavjud.

Ko'p millatli raqobatda kompaniyalar milliy bozorda yetakchilik uchun kurashadilar, global raqobatda esa jahon bo'yicha yetakchilik uchun raqobatlashadilar.

Nikki, Mariot, Sheraton va Hilton kabi kompaniyalar ko'pgina xalqaro markazlarda o'z mehmonxonalariga ega, ular jahon miqyosida nomerlarni band qilish, xizmat ko'rsatish standartlarini bajarish orqali raqobatbardoshlikni ta'minlaydilar.

Dengiz kemalari dvigatellarini yog'lash tarmog'ida global raqobat mavjud, chunki kemalar bir bardargohdan ikkinchisiga o'tadilar va ularga bir xil yog'lar kerak bo'ladi. Shu sababli Exxon, Britich Petroleim va Shell kompaniyalari global bozorda raqobatlashadilar.

6.5.2. Xalqaro strategiyalarning namunalari.

Xalqaro bozorlarda faoliyat ko'rsatuvchi kompaniyalar uchun oltita strategik yondashuvlar mavjud:

1. Xorijiy firmalarga kompaniya texnologiyasidan yoki ishlab chiqarishdan va tovarni sotishdan foydalanish lisenziyasini sotish.
2. Milliy ishlab-chiqarishni qo'llab-quvvatlash va xorijiy mamlakatlar bozoriga tovarlarni eksport qilish. Bunda o'z taqsimot kanallaridan yoki xorijiy hamkorlar nazoratidagi kanallardan foydalanish mumkin.
3. Ko'p millatli strategiyaga amal qilish. Bunda har bir mamlakat uchun mahalliy sharoitlarni e'tiborga olib, strategiyalar yaratiladi.
4. Past xarajatlar global strategiyasiga amal qilish. Bunda kompaniya jahon bozorlarida past xarajatlar ta'minotchisiga aylanadi.
5. Diffirensiyaning global strategiyasiga amal qilish. Bunda kompaniya jahon bo'yicha raqobat ustunligiga ega bo'lish uchun tovarni individuallashtiradi.
6. Konsentراسiyaning global strategiyasiga amal qilish. Bunda kompaniya bir necha muhim mamlakatlar bozorining tor sigmentida harakat qiladi. Past xarajatlar yoki differensiya asosida tor sigmentga kirish, harakatlarni global muvofiqlashtirish orqali raqobatbardoshlikni ta'minlaydi.

Kompaniya qimmatli «nou-xau»ga yoki patent rasmiylashtirilgan mahsulotga ega bo'lib, xorijga chiqish uchun yetarli resurslarga ega bo'lmasa, bunday kompaniyalarga lisenziya berish maqsadga muvofiq. Texnologiyadan foydalanish va tovar ishlab chiqarish uchun kompaniya lisenziya bersa, u mos ravishda lisenziya daromadiga ega bo'ladi.

Xalqaro bozorga chiqish uchun mahalliy korxonalardan eksport uchun tovar ishlab chiqarish bazasi sifatida foydalanish ajoyib boshlang'ich strategiya hisoblanadi. Tovar ishlab chiqaruvchi xorijiy vositachilar bilan shartnoma tuzib, o'z tovarlarini tarqatishi yoki

marketing, sotish va taqsimot kanallarini o'zi tashkil etishi mumkin. Koreya va Italiya kompaniyalari shu kabi strategiyalardan foydalanadilar.

Ko'p millatli va global strategiyalarni taqqoslash murakkab muammo hisoblanadi.

6.5.3. Ko'p millatli yoki global strategiyalarga amal qilish kerakmi?

Ko'p millatli strategiya turli mamlakatlardagi madaniy, iqtisodiy va siyosiy sohalaridagi muhim farqlardan kelib chiqadi. Milliy bozorlarning farqlari qancha sezilarli bo'lsa, ko'p millatli strategiyalarni yaratish shunchalik murakkablashadi.

Ko'p millatli strategiya ko'p millatli raqobat mavjud tarmoqlarga, global strategiya esa global raqobat mavjud tarmoqlarga mos keladi. Kompaniya faoliyat ko'rsatadigan hamma mamlakatlarda bir xil strategiyani qo'llasa, global strategiya yaxshi natija beradi. Mahalliy sharoitni e'tiborga olish hisobiga har xil mamlakatlardagi strategiyalar o'zgarsa ham, kompaniya strategiyasining asosiy qismi o'zgarmay koladi. Bundan tashqari: 1) dunyo bo'yicha kompaniyaning strategik harakatlari jamlanadi va muvofiqlashtiriladi; 2) mahsulot yuqori talab mavjud joylarda va mamlakatlarda sotiladi.

Ko'p millatli strategiyaning kuchli tomoni bu ma'lum mamlakatning sharoitiga to'liq mos keladigan strategiyani tanlashdan iborat. Lekin ko'p millatli strategiya kuchsiz tomonlarga ham ega: 1) kompaniya strategiyasi mo'ljallangan mamlakatdan tashqarida strategiyani jiddiy muvofiqlashtirishni nazarda tutmaydi; 2) raqobat ustunligiga erishishni aniq maqsad qilib qo'ymaydi.

Global strategiya hamma mamlakatlarda bir xil yondashuvga egaligi tufayli ya'ni: past xarajatlar yoki differensiyalash strategiyasi hisobiga mahalliy kompaniyalar ustidan raqobat ustunligini ta'minlaydi.

Ko'p millatli va global strategiyalarning bir-biridan farqi.

Jadval 6.1.

	Ko'p millatli strategiya	Global strategiya
Strategik maydon.	Tanlangan maqsadli mamlakatlar va savdo hududlari	Mahsulot bo'yicha kritik bozorni tashkil etuvchi mamlakatlar, masalan, Shimoliy Amerika, Yevropa Ittifoqi va Tinch okeani mamlakatlari (Avstraliya, Yaponiya, Janubiy Koreya va Janubiy-sharqiy Osiyo mamlakatlari).
Tadbirkorlik strategiyasi.	Har bir mamlakat sharoitiga mos keladigan strategiya. Strategiyani davlatlararo muvoffiq-lashtirishdan kam foydalaniladi yoki foydalanilmaydi.	Asosiy strategiya hamma mamlakatlarda bir xil. Sharoit taqozo etganda mamlakatdan mamlakatga o'tilganda strategiya o'zgartiriladi.
Mahsulotga nisbatan strategiya.	Mahalliy ehtiyojga moslashgan.	Dunyo bo'yicha odatda standartlashgan mahsulot sotiladi.
Ishlab chiqarish strategiyasi.	Korxonalar ko'p mamlakatlarga tarqalgan.	Korxonalar maksimal raqobat ustunligiga ega bo'lish asosida joylashtiriladi (past xarajatli davlatlarda asosiy bozorlarga yaqin joylashgan va katta maydonlarni egallaydi yoki masshtab samarasidan foydalanish uchun bir necha katta korxonalar quvvatidan foydalaniladi).
Xom ashyo va juftlovchi buyumlar ta'minotining manbalari.	Korxona joylashgan davlatda mavjud ta'minotchi afzal ko'riladi (mahalliy korxonalar mahalliy iste'molchilar talabini qondiradi, korxona joylashgan davlat mahalliy xom-ashyo	Dunyo bo'yicha jozibador ta'minotchilar bilan ishlash.

	manbalaridan foydalanishni talab qilishi mumkin).	
Marketing va taqsimot.	Korxonalar o'zlari joylashgan davlat madaniyatiga va tajribalariga moslashadilar.	Dunyo bo'yicha strategiyani muvofiqlashtirishga ahamiyat beriladi, korxona joylashgan davlat sharoitiga moslashish talab etilmaydi.
Kompaniyani tashkil etish.	Rahbarlik uchun har bir mamlakatda shahobchalar tashkil etiladi, har bir shahobcha sharoitga mos ravishda mustaqil faoliyat ko'rsatadi.	Hamma asosiy strategik qarorlar global shtab-kvartiralar orqali jiddiy muvoffiqlashtiriladi. Global tashkiliy tuzilma dunyo bo'yicha faoliyatni moslashtirish uchun ishlaydi.

6.5.4. Strategik alyanslar.

Strategik alyanslar – bu kompaniyalar o'rtasidagi kooperativ hamkorlik bo'lib, bunda munosabatlar odatdagidan yaqinroq bo'ladi, lekin ular to'liq qo'shilib yoki juda yaqinlashib ketmaydi. Alyans birgalikda ilmiy izlanishlardan, texnologiyadan va ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni, marketingni, detallarni ishlab chiqarib birgalikda yig'ishni o'zida mujassam etadi. Mahsulot eksportini mo'ljallagan kompaniyalar o'z mahsulotini past rivojlangan mamlakatlardagi kompaniyalar orqali xorijda sotishni rejalashtiradilar. Yaponiya va Amerika kompaniyalari Yevroittifoq kompaniyalari o'zaro alyans tuzishga harakat qiladi.

Strategik alyanslar kompaniyani mustaqilligini saqlagan holda, global raqobatda o'z mavqeyini mustahkamlashga yordam beradi.

Alyans yaratuvchilar: 1) masshtab samarasidan foydalanishni; 2) texnik va texnologik imkoniyatlardan foydalanishni; 3) yangi bozorlarga yo'l ochishni istaydilar.

Alyans a'zolari bir-biridan kerakli ma'lumotlarni oladilar, o'rganadilar birgalikda rivojlanadilar.

Lekin alyanslar bilan bog'liq xavf-xatarlar ham mavjud, alyans tarkibidagi har bir kompaniya o'z maqsadlariga, motiviga ega. Ular bir-

biriga mos kelmay o'zaro nizo paydo bo'lishi ham mumkin. Ushbu holni bartaraf etish uchun ko'p sonli xodimlar kompaniyalararo ko'p vaqtni talab qiladigan majlislarda qatnashishiga to'g'ri keladi. Odatda xodimlarning fe'li, madaniyati, ishonchi va axborot almashishi yo'nalishida jiddiy qarama-qarshiliklar mavjud bo'ladi.

Kompaniyalar quyidagi besh omilga e'tiborni qaratishi lozim:

1. Kompaniyaga mos keladigan hamkorni tanlash, axborot almashish kanallarini yaratish, tezkor foydani kutmaslik.
2. Kompaniya tovarlar nomenklaturasiga nisbatan raqobatchini emas, uni to'ldiradigan hamkorni tanlash.
3. Hamkorning texnologiyasini va ishlab chiqarish usullarini jiddiy o'rganish va yaxshi tomonlarini qabul qilish.
4. Tijorat axborotlaridan ehtiyotkorlik bilan foydalanish, zaruriyat tug'ilsa, axborotni hamkorlardan ham yashirish.
5. Alyanslarni vaqtinchalik tashkilot deb qarash (5-10 yil) vaziyat taqozo etsa, hamkorlikni davom ettirish.

6.5.5. Strategik niyatlar, foyda «qo'riqxonalarini» va almashlab moliyalash.

Xalqaro bozordagi raqobatchilar nafaqat joriy strategiyalar bo'yicha, balki uzoq muddatli maqsadlar va niyatlar bo'yicha ham farqlanadi. Ushbu mezonlar bo'yicha to'rt toifadagi kompaniyalarni ajratish mumkin:

- Kompaniyaning strategik niyati bo'yicha global ustun bo'lish yoki bozorning jahonshumul yetakchilaridan bo'lish, bunday firmalar global strategiyaning biron shaklidan foydalanadilar.
- O'z mamlakati bozorida himoyalangan ustun kompaniya. U o'z mahsulotini bir qismini chet mamlakatda (20% gacha) sotishi mumkin.
- Jahon bo'yicha tovar sotilishini kengaytirishni xohlovchi kompaniya. Uning asosiy strategik yo'nalishini qabul qiladigan mamlakat reaksiyasi qanday bo'ladi? Bunday kompaniyalar ko'p millatli strategiyani qo'llaydilar va foyda ulushini ko'p qismini xorij filiallaridan oladilar.

- O'z mamlakatidan tashqarida kuchli bozor mavqeini yaratishni strategik niyat sifatida qaramaydigan sof milliy kompaniyalar.

Foyda «qo'riqxonalari» va kritik bozorlar. Foyda «qo'riqxonasi» bu mamlakatning shunday bozoriki, bunda muayyan kompaniya mustahkam himoyalangan bozor mavqeiga ega va aynan shu «qo'riqxonadan» foyda oladi. Masalan: Yaponiya o'z kompaniyalari uchun «qo'riqxonadir», chunki Yaponiya hukumati savdo to'siqlarini shunday

Muayyan mamlakat foyda «qo'riqxonasi» deb ataladi qachonki, kompaniya o'zining mustahkam raqobat mavqeyi asosida yoki davlatning proteksion siyosati yordamida o'z foydasining katta qismini aynan shu mamlakat bozoridan olsa.

tuzganki, xorijiy kompaniyalar bunday sharoitda o'zini juda noqulay sezadi. Yaponiya kompaniyalari uchun esa maksimal qulayliklar mavjud. Xorijiy kompaniyalar hujumidan himoyalangan kompaniyalar Yaponiyada yetarlicha katta foyda olishi mumkin.

Foyda «qo'riqxonasi» - bu juda muhim raqobat omilidir. Ishonchli foyda «qo'riqxonasi» mavjud kompaniyalar shu imkoniyatga ega bo'lmagan kompaniyalar ustidan raqobat ustunligiga ega. Kompaniyaning foyda «qo'riqxonalari» soni qancha ko'p bo'lsa, u shunchalik raqobatbardoshdir.

Kompaniyani global agressiv kompaniyalardan himoyalash uchun hamma xorij bozorlarida ularga qarshi kurashish shart emas, balki faqat kritik bozorlarda kurashish yetarlidir. Kritik bozorlar – bu mamlakatlarning shunaqa bozorlariki:

- Asosiy raqobatchilar uchun foyda «qo'riqxonasidir»
- Ushbu bozorlarda tovarning katta hajmi sotiladi.
- Ushbu bozorlarda yuqori obro'li xaridorlar mavjud bo'lib, ular kompaniya uchun strategik ahamiyatga ega.
- Ushbu bozorlarda raqobat bosimi pastligi tufayli yuqori foyda olish imkoniyati mavjud.

Kompaniya qanchalik ko'p kritik bozorlar ishtirokchisi bo'lsa, u almashlab moliyalashdan himoya vositasi sifatida foydalanishi mumkin.

Almashlab moliyalashning raqobat kuchi. Almashlab moliyalash – qudratli raqobat quroli hisoblanadi. Kompaniya bir yoki bir necha

bozorlardan olingan foydadan kritik bozorga chuqurroq kirib borish uchun va asosiy raqobatchilarga qarshi hujumda foydalanishi mumkin. Buning uchun tovar sifati raqobatchi tovar sifatiga yaqin, tovar narxlari esa raqobatchi xaridorlarini jalb qiladigan darajada past bo'lishi lozim. Past narxlar foydani kritik bozorda kamaytirsam ham, kompaniya o'zini foyda «qo'riqxonalarida» o'rtachadan yuqori foyda olishni davom ettirsam, umumiy vaziyat qoniqarli bo'ladi.

Global strategiya milliy bozorga yo'naltirilgan strategiyani mag'lub etadi, chunki milliy strategiya uzoq vaqt davomida global strategiyaga qarshilik ko'rsata olmaydi. Global strategiya almashlab moliyalashdan foydalanadi. Global kompaniya narxni pasaytirish orqali asta-sekin bozor ulushini kengaytirish, o'z savdo markasini kuchli targ'ibot qilish va strategik hujumlarni boshqa kritik bozorlarda olingan foyda bilan qo'llab-quvvatlash orqali mahalliy kompaniyalar iste'molchilarini o'ziga jalb etadi. Davlatning proteksion siyosatiga yo'l bermaslik uchun global kompaniya asta-sekin 10-20 yil davomida mahalliy kompaniyalarni bozorlarini egallaydi. Bunday holda mahalliy kompaniya o'z hukumatiga murojaat qilib, tarif to'siqlarini, import kvotalarini belgilashni, antidemping choralarni qo'llashni so'rashi mumkin.

Ko'p sonli foyda «qo'riqxonalariga» ega raqobatchi bitta milliy bozorda yagona foyda «qo'riqxonasiga» ega mahalliy raqobatchiga hujum boshlasa, g'alaba qozonadi.

Ko'p millatli kompaniyalar almashlab moliyalash orqali global

Global ustunlikka intiluvchi kompaniyalar hujumidan himoyalash uchun mahalliy kompaniya ko'p millatli raqobatchiga aylanishi va ko'p millatli strategiyani yaratishi lozim.

kompaniyalardan o'zini qandaydir himoya qiladi, lekin ularning asosiy kamchiligi yetarli darajada raqobatbardosh emasligi va xarajatlar yo'nalishida zaifligidadir. Global raqobatchi

katta bozor ulushiga va katta zamonaviy korxonalarga egalik qilishi sababli odatda past xarajatli bo'ladi. Shunday qilib, ko'p millatli strategiyadan foydalaniladigan kompaniyalar differensiya va konsentratsiya bazasida global raqobatchilar hujumidan himoya

izlaydilar. Lekin global strategiyaning mahalliy iste'molchilar talabiga tezroq moslashishi ko'p millatli kompaniyani mag'lub etadi.

6.6. Tarmoq yetakchilari uchun strategiyalar.

Tarmoq yetakchilarining kuchi «o'rtachadan yuqori»dan boshlab «juda kuchli»gacha o'zgarishi mumkin. Odatda tarmoq yetakchilari taniqli, yaxshi himoyalangan va qo'llab-quvvatlangan strategiyaga ega bo'ladi. Tarmoq yetakchisi o'zi erishgan raqobat mavqeini oshira borib, oddiy yetakchidan ustun yetakchiga aylanishni istaydi.

Tarmoq yetakchilariga va dominantlariga uch strategik yo'nalish ochiq bo'ladi:

1. Hujumkor strategiyani saqlash. Bu strategiya «eng yaxshi himoya hujumkorlikdir», degan fikrga asoslanadi. Hujumkorlikni maqsad qilib qo'ygan kompaniyalar raqobat ustunligini saqlash uchun dastlabki qadamni boshqalarga nisbatan oldinroq qo'yadi. Hujumkorlikni asosiy g'oyasi texnologiyani muntazam takomillashtirib borishdan iborat.

Tarmoq yetakchilari o'zining uzoq muddatli raqobat mavqeini agressiv hujumkorlikni amalga oshirish, agressiv himoyalaniish yoki mayda raqobatchilarni majburiy ergashtirish orqali mustahkamlashi mumkin.

Yangi mahsulot bilan bozorda birinchi paydo bo'lish, tovarning eng yaxshi ekspluatasiya xarakteristikalarini ta'minlash, xarajatlarni pasaytirish, yangi iste'molchilar guruhini jalb etish va boshqa shu kabilar bozor yetakchilarning nafaqat ustivorligini ta'minlaydi, balki raqobatchilarni himoyalaniishga majbur etadi. Tarmoq yetakchisining bozor ulushi xavfli ko'rinish olmaguncha (odatda 60% xavfsiz hisoblanadi), ya'ni monopoliyaga qarshi sanksiyalar qo'llash xavfi tug'ilmaguncha tarmoqqa nisbatan tezroq o'sish, raqobatchilarni bozor ulushini tortib olish uchun harakatlar davom ettiriladi.

2. Mustahkamlash va himoyalaniish strategiyasi. Bu strategiya yangi raqobatchilarni bozorga kirishni qiyinlashtirishni, raqobatchilar tomonidan bozor ulushini tortib olishga yo'l qo'ymaslikni nazarda tutadi. Shavqatsiz himoyaning maqsadi – bozor ulushini, joriy raqobat mavqeini va kompaniya erishgan raqobat ustunligini saqlashdan iborat.

Aniq himoya harakatlariga:

- Reklama xarajatlarini va iste'molchilarga xizmat ko'rsatish darajasini oshirish hamda ilmiy izlanishlar xarajatlarini ko'paytirish orqali raqobatchilarning ham xarajatlarini ko'paytirishga majburlash;
- Raqobatchilarning tovarlariga yaqin ko'shimcha tovarlarni bozorga taklif etish;
- Tovarlarning individualligini chuqurlashtiradigan, xaridorlar e'tiborini jalb qiladigan va xaridorlarni bir tovardan ikkinchisiga o'tishini qiyinlashtiradigan xususiyatlarni ko'paytirish;
- Raqobatchilar kirishi mumkin bo'lgan bozorning tor tuynuklarini yopish;
- Tovarlarning narxini mantiqan to'g'riligini va jozibador sifatini ta'minlash;
- Kichik raqobatchilar ekspansiyasiga yo'l qo'ymaslik uchun ishlab chiqarish quvvatlarini iste'molchilar talabidan oldinroq o'sib borishini rejalashtirish;
- Raqobatbardoshlikni va texnologik yetakchilikni ta'minlash uchun yetarli investisiyalarni o'z vaqtida kiritish;
- Istiqbolli alternativ texnologiyalarni patentlash;
- Eng yaxshi ta'minotchilar va distribyuterlar bilan eksklyuziv shartnomalar tuzish kiradi.

Himoyani mustahkamlovchi kompaniyalar tarmoqda ustivor vaziyatga ega bo'lib, ortiqcha tavakkal qilishni va monopoliyaga qarshi tadbir-choralarga duchor bo'lishni xohlamaydilar. O'sish imkoniyati cheklangan va bozor ulushini kengaytirish foydani ko'paytirmaydigan holatlarda ham himoya strategiyasini qo'llash yaxshi natija beradi. Lekin ushbu strategiya tarmoq o'sishidan orqada qolmaydigan muntazam ravishda o'sib borishni va yetakchining raqobatbardoshligi uchun yetarli mablag'larni reinvestisiya qilishni talab qiladi.

3. *Sardorga ergashish strategiyasi.* Bu strategiya ergashuvchi raqobatchilar o'zlarini agressiv emas, balki qoniqqan sifat bo'lishini nazarda tutadi. Mayda raqobatchilar narxlarni pasaytirishga yoki yangi hujumlarni tashkil qilishga tayyorlanadigan paytda bozor sardori o'zini

xotirjam tutadi. Sardor raqobatchilar qo'llaydigan usullarga xuddi shunday qarshi choralar orqali samarali javob reaksiyasini qo'llashi mumkin. Bundan tashqari sardorlar distribyuterlarni o'ziga jalb qiladi, raqobatchilar tovarini sotishdan voz kechishni, raqobatchilar tovarlarining sifatsiz tomonlari to'g'risida axborotlarni tarqatishni, raqobatchilarning malakali xodimlarini o'ziga jalb etishni tashkil etadi. Lekin, kompaniya mayda raqobatchilarning bir-biriga hujum qilayotganini xotirjam kuzatishi ham mumkin. Sardor har qanday hujumlarni shavqatsiz jazolash siyosati orqali javob bersa, u hujum javobsiz qolmasligi to'g'risida aniq signallarni raqobatchiga yuborgan bo'ladi. Raqobatchilar o'zlari kutgan natijalarga hujum orqali erisha olmasligini aniq tushunsalar, ular vaqtinchalik tinchlanadi. Ushbu strategik yondashuvni amalga oshirishni xohlovchilar qachon raqobat kurashiga kirishni o'zlari hal qiladilar. Raqobatchilarning bir-biriga hujum qilishiga aralashmaslik siyosati ham ayrim vaziyatlarda foydali bo'ladi.

6.7. Ta'qib etuvchi kompaniyalar uchun strategiyalar.

Ta'qib etuvchilar sardorlarga nisbatan zaif raqobat mavqeiga ega bo'ladi. Ulardan ba'zilari bozor jangchilari bo'lib, bozor ulushini egallash va raqobat mavqeini mustahkamlash uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanadilar. Boshqalar esa yaxshi foyda olayotgani sababli bozor mavqeidan qoniqqan bo'lib, faqat o'z imkoniyatlarini saqlab qolishga intiladi. Ergashuvchi kompaniyalar oldida «Sardorlar qanaqa strategik maqsadlarni ko'zlaydi va ularning orqasidan ergashish uchun biz nima qilishimiz kerak?», degan muammo mavjud.

Ta'qib etuvchi kompaniya sardor kompaniya strategiyasida nusxa ko'chirish orqali o'z raqobat vaziyatini yaxshilashining ehtimoli juda past.

<p><i>Ta'qib etuvchi kompaniya sardordan ko'chirilgan strategiya asosida unga qarshi kurashda kamdan-kam holda muvaffaqiyatga erishadi.</i></p>

Masshtab samarasi past xarajatlarni ta'minlaydigan tarmoqlarda mayda kompaniyalar oldida ikki alternativ variant mavjud: o'z bozor ulushini kengaytirish (raqobatchilar bilan xarajatlarda tenglashish) yoki ushbu biznesni tark etish. Bunday

kompaniyalarning raqobatli strategiyasi bozor ulushini quyidagilar asosida tashkil etishni nazarda tutadi: 1) xarajatlarni pasaytirish va tovarlarga pastroq narx belgilash orqali zaif va yuqori xarajatli kompaniyalar iste'molchilarini o'ziga jalb etish; 2) differensiya strategiyasidan foydalanib, mahsulot sifatini oshirish, texnologiyani takomillashtirish va yuqori xizmat ko'rsatishni tashkil etish.

Ushbu ustunliklardan foydalanish imkoniyati mavjud bo'lmasa, quyidagi olti yondashuvga e'tiborni qaratish lozim:

1. Vakant sigment strategiyasi. Bu konsentrasiya strategiyasi bo'lib, bozor sardorlari e'tibor bermagan yoki nazaridan qochirgan bozor sigmentlariga e'tiborni qaratishni nazarda tutadi. Ideal vakant sigment o'lchamlari, foydaliligi va o'sish potentsiali jihatidan kompaniyaga mos bo'lishi lozim.

2. Ixtisoslashuv strategiyasi. Ixtisoslashgan kompaniyalar o'z raqobat kuchini bozorning yagona sigmentiga yo'naltiradi: ya'ni bir xil ehtiyojlarni qondiradigan tovarlarni ishlab chiqaradi. Ushbu strategiyaning maqsadi – alohida xususiyatlarga ega tovarlardan foydalanishni targ'ibot etish ya'ni, alohida xususiyatli tovarlarni ishlab chiqarish yoki iste'molchilarga maxsus xizmat ko'rsatish hisobiga raqobat ustunligini yaratishdir. Masalan: tabiiy yog'och materiallardan ishlangan mebellarni bo'yash va ta'mirlash.

3. «Hammasidan bizning mahsulotimiz yaxshi» strategiyasi. Bu differensiasiya strategiyasi a'lo sifatli mahsulotni yoki tanqis xususiyatli tovarni bozorga taklif etishni nazarda tutadi. Marketing xizmatlari tovar sifatiga va ekspluatasiya xarakteristikalariga sezgir xaridorlarga yo'naltiriladi. Bu yondashuvni amalga oshirish nozik ustakorlikni, obro'li tovar sifatini nazarda tutadi. Mahsulotni takomillashtirishda xaridorlar bilan qayta aloqani yuqori darajada tashkil etilishi talab etiladi.

4. Sardorga ergashish strategiyasi. Ergashuvchi kompaniyalar ongli ravishda sardorlardan bozor ulushini tortib olishdan voz kechadilar. Sardorga ergashuvchi kompaniyalar sardorlarning agressiv javob reaksiyasini talab qilmaydigan strategiya asosida faoliyat yuritadilar. Ular sardorga bo'ysunadilar, belgilangan narxlar doirasida tovarlarni sotadilar.

5. Sotib olish hisobiga o'sish strategiyasi. Kompaniya raqobat mavqeini mustahkamlashning yana bir yo'li bu zaif kompaniyalarni sotib olish orqali korxonani rivojlantirishdir. Lekin ushbu sotib olishlar katta bozor ulushini va raqobat mavqeini vujudga keltirishi lozim. Masalan: Amerikaning «Norvest» va «Delta» kompaniyalari kichik hududiy aviakompaniyalarni sotib olish orqali o'zining raqobat mavqeini oshirdi.

6. Individual imij strategiyasi. Sardorga ergashuvchi ba'zi kompaniyalar o'zini boshqalardan ajralib turish strategiyasini qo'llaydilar. Buning uchun tovar ishlab chiqaruvchi obro'yini oshirish, past narxlarni belgilash, yuqori sifatli tovarni o'rtacha narxlarda sotish, xaridorga yuqori sifatli xizmat ko'rsatish, o'z mahsulotiga alohida xususiyat berish yoki o'ziga xos reklamadan foydalanish strategiyalarini qo'llash mumkin. Masalan "DR Pepper" mahsulotning alohida ta'm va mazasiga e'tiborni qaratadi. "Apple Computer" kompyuterlardan foydalanishni yengillashtiradi va ushbu jarayonni qiziqarli bo'lishini ta'minlaydi.

Bozor ulushining kattaligi muhim omil hisoblangan tarmoqlarda kichik bozor ulushiga ega kompaniyalar bir necha to'siqlarga duch keladi:

1. Masshtab samarasidan, taqsimot va talabni rag'batlantirishdan foydalanishning chegaralanmaganligi;
2. Iste'molchilar o'rtasida mashhur bo'lish qiyinchiligi;
3. Yangi axborot vositalaridan foydalanib, katta reklama kompaniyasini o'tkazishning mavjud emasligi;
4. Kapitalga talabni qondirish muammolarini mavjudligi.

Lekin sardorga ergashuvchi kompaniyalarga past foydalilik xos bo'ladi. Ular sardorlar bilan kurashda o'z bozor mavqeini saqlab qololmaydilar deb uylash xato bo'ladi. Kichik bozor ulushiga ega ko'pchilik firmalar juda yaxshi foyda oladilar va ularni xaridorlar hurmat qiladi. Odatda kompaniyaning kichikligi quyidagilar bilan to'ldiriladi: 1) bozorning ba'zi sigmentlaridagi konsentratsiya orqali kompaniya kuchli raqobat mavqeini yaratishi mumkin; 2) iste'molchilar uchun katta ahamiyatga ega texnologik tajribani o'zlashtirilganligi; 3) bozorning maqsadli sigmentlari uchun yangi tovarlarni o'z vaqtida taklif etishi; 4)

yangi, o'ziga xos tadbirkorlik usullaridan foydalanib, sekin o'zgaradigan bozor sardorlarini quvib o'tish. Sardor orqasidan ergashib kelayotgan kompaniya texnologik sakrash orqali turg'unlashib borayotgan kompaniyani quvib o'tish uchun hamma imkoniyatlarga ega.

6.8. Zaif bizneslar uchun strategiyalar.

Zaiflashgan va bozorda o'z raqobat mavqeini yo'qotib borayotgan kompaniyalar o'zi uchun quyidagi to'rt asosiy strategiyalardan birini tanlashi mumkin. Agar kompaniya yetarli moliyaviy resurslarga ega bo'lsa, u **to'liq yangilanishning hujumkor strategiyasini** qo'llaydi. Ushbu strategiya xarajatlarni

<i>Raqobat</i>	<i>nuqtai–nazaridan</i>	<i>zaif</i>
<i>kompaniyaning</i>	<i>strategiyasi</i>	<i>o'rtacha</i>
<i>hujumkorlikni, o'z mavqeyini himoya qilishni, boshqa kompaniya tomonidan sotib olinishini yoki «Yakuniy natijalarni hisoblash»ni o'zida mujassam etadi.</i>		

pasaytirishga, kompaniyaning rivojlanish bosqichida bir ikki pog'ona ko'tarishga va uni «bozor jangchisi»ga aylantirishga qaratilgan bo'ladi. Kompaniya **ustivorlik va himoya** strategiyasini qo'llab va o'z joriy strategiyasining variantlaridan foydalanib, hamma kuch g'ayratini tovar sotishni mo'tadil darajasini, bozor ulushini, foydaliligini va raqobat mavqeini ta'minlashga harakat qiladi. Kompaniya **bozordan zudlik bilan ketish** strategiyasidan foydalanishi ham mumkin. Bunda u bizneslarni sotadi yoki xaridorlar topilmasa, biznesni butunlay bartaraf etadi. **«Yakuniy natijalarni hisoblash»** strategiyasi reinvestisiyalarni minimallashtirishni va bozordan ketish uchun qisqa muddatli pul oqimlarini maksimallashtirishni nazarda tutadi. Asosiy moliyaviy maqsad – boshqa biznes korxonalariga mablag' kiritish uchun maksimal naqd pul hajmiga ega bo'lishdan iborat. Bunda joriy byudjet xarajatlari kamaytiriladi. Yangi jihozlarni sotib olish past darajada bo'ladi, mavjud asbob–uskunalardan imkoni boricha uzoq muddatlarda foydalanishga harakat qilinadi.

Demak, o'z raqobat mavqeini yo'qotayotgan kuchsiz kompaniyalar to'rt asosiy strategiyalardan birini tanlaydi.

1. Agar kompaniya moliyaviy resurslarga ega bo'lsa, to'liq yangilanish yo'nalishida hujumkorlikni tanlaydi.

2. Kompaniya mustahkamlash va himoya strategiyasidan foydalanib, bozor mavqeini saqlashga harakat qiladi.

3. Kompaniya o'zi kutgan natijalarga erisha olmasa, tezlik bilan biznesni tark etishi, voz kechishi yoki uni sotishi mumkin.

4. Kompaniya «Yakuniy natijalarni hisoblash» strategiyasi yordamida investisiyalarni minimallashtirish, naqd pul hajmini maksimallashtirish orqali bozorni tark etishga tayyorgarlik ko'radi. «Yakuniy natijalarni hisoblash» strategiyasi kompaniya uchun qulay vaziyatda maksimum mablag' bilan bozordan ketishni va boshqa biznesni rivojlantirishni nazarda tutadi.

«Yakuniy natijalarni hisoblash» strategiyasi quyidagi sharoitlarda zaif kompaniyalar uchun mantiqan to'g'ri:

1. Tarmoqning uzoq istiqboli jozibasiz bo'lganda.

2. Biznesni qayta qurish juda qimmatga tushadi yoki oshib borsa, kam foydali bo'ladi.

3. Kompaniyaning bozor mavqeini himoya qilish qimmatlashib boraveradi.

4. Kompaniyaning bozor mavqeini kuchsiz himoya qilinishi tovar sotilishini keskin kamaytirmaydi.

5. Kompaniya tejalgan resurslardan boshqa bizneslarda foydalanishi mumkin bo'lsa.

6. Diversifikatsiya kompaniyasining buyurtma portfelida ushbu biznes asosiy bo'lmasa.

7. Biznes kompaniya biznes portfeliga qo'shimcha muhim xususiyatlarni bermaydi (sotilishni stabilligini, obro', tovar nomenklaturasini kengaytiradi).

Ushbu strategiyalar diversifikatsiya kompaniyalariga ko'proq mos keladi. Chunki diversifikatsiya kompaniyalarida jozibasiz biznes tarmoqlari ko'proq uchraydi.

6.8.1. To'liq yangilanish strategiyasi.

Biznes inqirozga uchraydigan vaziyatlarda to'liq yangilanish strategiyasidan foydalanishga to'g'ri keladi. To'liq yangilanish strategiyasini qo'llashda rahbariyatning birinchi vazifasi kompaniyani nima sababdan yomon ishlayotganini bilish: ya'ni iqtisodiy zaiflikmi

yoki noto'g'ri tanlangan strategiyami, passivlarni oshib ketishimi? Biznesning nima sababdan zaifligini tushunish muhim masaladir, chunki turli sabablar turli strategiyalarni amalga oshirishga olib keladi.

Biznesning muvaffaqiyatsizligiga sabablar bu – qarzlarning oshib ketishi, tovar sotilishlarni oshirib baholanishi, haddan tashqari zo'r berishlar biznesni zaiflashtirib yuborishi, masshtab samarasidan foydalana olmaslik oqibatida yuqori xarajatlar ta'sirida uzoq faoliyat ko'rsatishga majbur bo'lish, bozor mavqeini mustahkamlash uchun katta mablag'larni ilmiy izlanishlarga sarf qilish, texnologik sakrashning o'zini oqlamasligi, yangi bozorlarga kirish uchun strategiyani tez-tez o'zgartirilishi, raqobat bosimiga bardosh bermaslik. Ushbu yo'nalishdagi muammolarni hal etish uchun kompaniyani to'liq yangilanish strategiyasi quyidagi tadbir-choralarni o'zida mujassam etishi lozim.

- Joriy strategiyani qayta ko'rib chiqish.
- Umumiy tushumlarni oshirishga zo'r berish.
- Xarajatlarni pasaytirish.
- Biznesni qolgan qismini saqlab qolish uchun likvidli vositalarni hajmini oshirish maqsadida aktivlarni sotish.
- Yuqorida keltirilgan tadbir-choralarning yig'indisidan va majmuasidan foydalanish.

6.8.2. Strategiyani qayta ko'rib chiqish.

Samarasiz faoliyat noto'g'ri strategiya natijasi bo'lsa, vaziyatni bir necha yo'llar bilan izga solish mumkin, ya'ni: 1) kompaniyani raqobat mavqeini o'zgartirish uchun yangi raqobat yondashuvini tanlash; 2) biznesning umumiy strategiyasini qo'llab-quvvatlash uchun kompaniyaning ichki funksional xizmatlar strategiyasini o'zgartirish; 3) shu tarmoqdagi boshqa kompaniya bilan qo'shilishi orqali paydo bo'lgan yangi kompaniyani yangi strategiyasini yaratish; 4) kompaniya imkoniyatlariga moslash uchun tovar nomenklaturasini va iste'molchilarini qisqartirish.

Kompaniyaga mos keladigan yo'lni tanlash tarmoqdagi vaziyatga, kompaniyani kuchli va kuchsiz tomonlariga va biznesdagi inqirozga bog'liq.

Umumiy tushumlarni oshirish. Umumiy tushumlarni oshirish asosan sotish hajmini ko'paytirishni nazarda tutadi. Sotish hajmini oshirishga qaratilgan bir qancha choralar mavjud: narxlarni pasaytirish, reklamani kuchaytirish, iste'molchilarga qo'shimcha xizmatlar taklif etish va mahsulotni tezkor takomillashtirish. Umumiy tushumlarni va sotish hajmini oshirishga harakat qilinadi, qachonki: 1) joriy xarajatlar smetasiga nisbatan xarajatlarni pasaytirish imkoniyatidan qat'iy nazar faoliyat o'z rentabilligini yo'qotsa; 2) mavjud ishlab chiqarish quvvatlaridan unumli foydalanish foydani oshirish asosi bo'lsa. Agar xaridorlar talabi tovar narxiga nisbatan sezgir bo'lmasa, narxni pasaytirish emas, balki oshirish lozim.

Xarajatlarni pasaytirish. Agar kompaniyaga ishlab chiqarish strategiyasi nomuvofiq bo'lib, xarajatlar tuzilmasi esa uni jiddiy o'zgartirish imkoniyatiga ega bo'lsa, xarajatlarni pasaytirish strategiyasi faqat shu vaziyatda yaxshi samara beradi. Ishlab chiqarish samarasiz bo'lib, uni tez o'zgartirish imkoni mavjud bo'lsa va noo'rin xarajatlar yaqqol ko'zga tashlanib, uni tezkorlik bilan tuzatish mumkin bo'lsa hamda kompaniya zararsizlik nuqtasiga yetarlicha yaqin bo'lsa, xarajatlarni pasaytirish mumkin. Har tomonlama tejamkorlik strategiyasi kompaniyaning katta mablag'ini saqlab qolish imkonini yaratadi.

Aktivlarni sotish. Aktivlarni kamaytirish strategiyasi quyidagi vaziyatlarda muhim ahamiyatga ega: naqd pul hajmi kritik bo'lib, uni yaratish yo'llari: 1) kompaniyani ba'zi aktivlarini sotish (korxona va asbob-uskunalar, yer, ixtiro, patent yoki foyda keltiruvchi filiallarni sotish); 2) tejamkorlik, (tovar nomenklaturasini qisqartirish, eski korxonalarni yopish yoki sotish, ishchilar sonini qisqartirish, noqulay bozorlarni tark etish, xizmatlar sonini qisqartirish va boshqalar) krizis vaziyatlarda faoliyat ko'rsatadigan kompaniyalar zararli operatsiyalardan voz kechish va mablag'larni oqib ketadigan kanallarni yopish uchungina emas, balki navbatdagi biznes uchun ko'proq mablag'larni saqlab kolish maqsadida aktivlarni sotadilar.

Strategiyalar kombinasiyasidan foydalanish. Bu strategiya kompaniya uchun juda og'ir vaziyatlarda qo'llaniladi. Bundan tashqari, strategiyalar kombinasiyasi yangi rahbarlarga o'zgarishlarni amalga

oshirish uchun vakolatlar erkinligini beradi. Muammo qanchalik og'ir bo'lsa, uning yechimi keng tashabbuslarni o'zida mujassam etish ehtimoli shunchalik yuqori.

To'liq yangilanish strategiyasi yuqori tavakkalchilikka ega chora hisoblanadi va odatda muvaffaqiyatsizlik bilan tugaydi. Naqd pul va qobiliyat yetishmasligi, to'liq yangilanish strategiyasini uzoq kutish, raqibning kuchli ekanligi kompaniyani muvaffaqiyatsizligiga sabab bo'lgan vaziyatlar tajribada ko'plab uchraydi.

6.9. Muvaffaqiyatli strategiyani yaratishning prinsiplari.

Tadbirkorlik tajribasi qayta-qayta isbotlaydiki, kompaniyani barbod qiladigan harakatlarga qarshi strategiyani yaratish quyidagi prinsiplarga asoslanadi. Ushbu o'n uch prinsip a'lo strategiyani yaratishda qo'l keladi:

1. Strategik harakatlarni yarating va tadbiq etish jarayonida kompaniyani uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlaydiganlarni afzal ko'ring. Mustahkam bozor mavqei doimo «dividentlarni» uzoq vaqt mobaynida beradi. Kompaniyani uzoq muddatli foydali qilish yo'li bu – uning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlaydigan strategiyani amalda tadbiq etishdan iborat.
2. Aniq va mantiqiy strategiya to'g'ri tadbiq etilganda kompaniya tarmoqda obro'-e'tiborga ega bo'ladi. Tez o'zgaradigan raqobatga ega kompaniya va qisqa muddatli imkoniyatlardan foydalanishga qaratilgan strategiya vaqtinchalik foyda keltiradi. Qisqa muddatli moliyaviy opportunizm va uzoq muddatli ketma-ketlikning mavjud emasligi eng ishonchsiz an'analar, bir marta uchraydigan boshqa takrorlanmaydigan foydadan darak beradi. Rivojlanishni istagan kompaniya qisqa muddatli foydani orqasidan quvmasdan uzoq muddatli maqsadlarni amalga oshirishi lozim.
3. «Yarim yo'lda to'htashni» taqozo etadigan past xarajatlar, differensiya va bozorda keng yoki tor qatnashish o'rtasida kompromiss variantni tanlay olmaslik oqibatida strategiyani

noaniq bo'lishiga yel qeymaslik. Kompromiss strategiyadan foydalanadigan kompaniyalar kamdan-kam hollarda muvaffaqiyatga erishadi. Faqat past xarajatlar yoki differensiya strategiyasini tanlash masalasida tovar ishlab chiqaruvchi ikkilanishi mumkin.

4. Mustahkam raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun investisiya kiling.
5. Raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun agressiv hujumkor bo'ling, uni agressiv himoya qiling.
6. Optimistik prognozlar amalga oshganda muvaffaqiyat keltiradigan strategiyalardan voz keching. Chunki raqobatchilar ham qarshi tadbir-choralarni amalga oshirishi natijasida noqulay bozor vaziyati paydo bo'lishini o'ylang.
7. Kompaniyani manyovr qilish imkoniyatidan mahrum etadigan mexanistik strategiyalardan ehtiyot bo'ling. Qattiq strategiyalar bozor vaziyati o'zgarishi bilan eskiradi. Eng yuqori sifat yoki eng past xarajatlar absolyut ko'rsatkich bo'yicha emas, balki raqobatchilarga nisbatan olinadi.
8. Hyech qachon raqobatchi firmalarning javob reaksiyasini past baholamang. Raqobatchilar burchakka qamalganda va xavf ostida qolganda juda katta zarar keltirishi mumkin.
9. Kuchli raqobat mavqeiga va yetarli moliyaviy resurslarga ega bo'lmay, kuchli va moliyaviy qudratli kompaniyalarga hujum qilishda ehtiyot bo'ling, har tomonlama o'ylang.
10. Raqobatchining kuchli tomoniga qaraganda uning zaif tomoniga hujum qilish qulayligini unutmang.
11. Xarajatlarning ishonchli ustunligiga ega bo'lmay turib, narxlarni pasaytirishga harakat kilmang.
12. Bozor ulushini egallash uchun agressiv harakatlar raqobatchilarning javob reaksiyasiga sabab bo'lishi va narxlar yangi boshlanishi natijasida bozorning hamma qatnashchilarining oladigan foydasi pasayishi mumkinligini o'ylab ko'ring.

13. Differensiyalash strategiyasini qo'llashda ko'rsatiladigan xizmatlarning va ekspluatasiya ko'rsatkichlarining eng katta kamchiliklarini aniqlang. Raqobatchi tovarlar o'rtasidagi kichik farqlarni iste'molchilar sezmasligi yoki ular uchun katta ahamiyatga ega bo'lmasligi mumkin.

Tayanch vaziyatlar.

Kompaniya foydalanadigan raqobatli strategiyalardan xarajatlar pastligi bo'yicha sardorlik, keng differensiya, eng yaxshi narxlar va past xarajatlar asosida konsentrasiya, hujum va himoya strategiyalari hamda birinchi yoki ikkinchi yurish ustunliklarini bilish yetarli emas. Rahbarlar bilishi kerakki, strategik imkoniyatlar: 1) tarmoq xarakteri va raqobat shartlari bilan; 2) kompaniyaning shaxsiy raqobat imkoniyatlari bilan ham chegaralanadi. Muayyan tarmoqda kompaniyaning raqobat muhitiga ba'zi imkoniyatlar boshqalariga qaraganda ko'proq mos kelishi mumkin. Ushbu bobda tarmoqning besh klassik tarmoq muhiti va uch turdagi klassik vaziyatlar yordamida kompaniya strategiyasi bilan uning ichki va tashqi vaziyatlarining ko'p qirraligi namoyish etilgan.

Quyidagi jadvalda muhim vaziyatlar va strategik tanlovlar keltirilgan.

1. Tarmoqning muhiti qanaqa asosiy davrlarga tegishli (paydo bo'layotgan, tez o'sayotgan, yetuk, tarqoq, global, tovar va mahsulotga yo'naltirilgan).
2. Kompaniya tarmoqda qanday vaziyatga ega (kuchli, kuchsiz, krizisga uchragan, sardor, ta'qib etuvchi yoki qoloq). Kompaniyani egallagan vaziyati qanaqa strategik variantlarni tanlashga imkon beradi.

Vaziyatga mos keladigan strategiyalarni tadbqiq etish (amalga oshirish mumkin bo'lgan strategiyalar va asosiy vaziyatlar ruyxati).

Jadval 6.2.

Tarmoq muhiti	Kompaniya mavqei yoki vaziyati	Vaziyatga tegishli fikr-mulohaza	Bozor ulushi va investision investisiyalar	Strategiya varianti
•Yosh yangi	•Yetakchi	•Tashqi	•Qaddini rostlash	•Raqobatli

<p>paydo bulayotgan tarmoq</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tez o'sish •Raqobatchilarni kichik guruhlarga to'planishi •Yetuklik va sekin o'sish •Eskirish va so'nish •Tarqoqlashgan tarmoq •Xalqaro va global tarmoq •Tovar va mahsulotga yo'naltirilgan •Ilg'or texnologiya va tez o'sish. 	<p>sardor</p> <p>Global Milliy Regional Mahalliy</p> <ul style="list-style-type: none"> •Sardor •Agressiv raqobatchi •O'z vaziyatidan qoniqqan ta'qib etuvchi •Zaif raqobatchi <p>Qayta ko'rish yoki bozordan keyin uchun nomzod</p> <ul style="list-style-type: none"> •O'rta hol (yaxshi strategiyaga, ham yuqori obro'ga ega emas). 	<p>harakatlantiruvchi kuchlar</p> <ul style="list-style-type: none"> •Raqobatli bosim •Asosiy raqobatchilarni prognoz qilish mumkin bo'lgan harakatlari •Muvaffakiyatning tayanch omillari •Tarmoq jozibadorligi •Ichki kompaniyaning jarayoniy faoliyati kuchli va kuchsiz tomonlari •Imkoniyat va xavf xatar •Xarajatlar nuqtai nazaridan vaziyat •Raqobat kuchi •Strategik muammolar. 	<p>va o'sish</p> <p>O'sish yordamida bozor ulushini kengaytirish va o'rtacha kompaniya aylanishi</p> <p>O'sish uchun keng investisiya qilish</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mustahkamlash va himoya <p>Bozor ulushini himoya qilish</p> <p>Tarmoqda kam bo'lmagan o'sishga erishish</p> <p>Raqobat kuchini va bozor mavqeini saqlash uchun yetarli investisiya qilish</p> <ul style="list-style-type: none"> •Qisqarish va cheklanish <p>Qisqa muddatli pul oqimlarini maksimallashtirish</p> <p>Kapitalni biznesga reinvetsiyasini minimallashtirish</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kapital remont va vaziyat o'zgarishi <p>To'liq qayta ko'rish</p> <ul style="list-style-type: none"> •Bozordan ketish va voz kechish <p>Biznesni yopish.</p>	<p>yondashuv xarajatini pasaytirish</p> <p>Differensiya asosida konsentrasiya</p> <ul style="list-style-type: none"> •Hujumkor harakatlar <p>Raqobatchining kuchli tomonga</p> <p>Raqobatchining zaif tomonga</p> <p>Aylanma manevrlar</p> <p>Partizanlik zarbalari</p> <ul style="list-style-type: none"> •Himoya harakatlari <p>Mustahkamlash va himoya</p> <p>Javob reaksiyalar</p> <ul style="list-style-type: none"> •Xalqaro tashabusskorlar lisenziya berish eksport xalqaro global <ul style="list-style-type: none"> •
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Shundan so'ng kompaniyaning ichki va tashqi vaziyatlarini belgilaydigan omillarni aniqlashga to'g'ri keladi.

Zaif strategiyalardan voz kechishda va jozibador strategiyalarni aniqlashda «qarshi» va «tarafdorlar»ni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish, oldinga intilish yo'nalishlarini ko'rsatadi:

- Kompaniya qanaqa raqobat ustunligiga ega bo'lishi mumkin va ushbu ustunlikni saqlash uchun qanaqa harakatlarni va yondashuvlarni qo'llash kerak?

- Ushbu harakatlarni va yondashuvlarni qo'llash uchun kompaniya tashkiliy imkoniyatlarga va moliyaviy resurslarga egami? Agar ega bo'lmasa, ularga yetishish imkoniyati mavjudmi?

- Agar raqobat ustunligiga ega bo'lsak, uni qanday himoyalash mumkin? Qanaqa himoya strategiyasini qo'llash kerak bo'ladi? Raqobatchilarga qarshi hujumga o'tish kerakmi? Ushbu hujumlarni qaytarish kompaniyaga qanchaga tushadi?

- O'ta zaif raqobatchilar mavjudmi? Zaiflardan foydalanish uchun kompaniya hujumga o'tishi kerakmi? Qanaqa hujumlar harakatini amalga oshirish lozim?

- Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga xavf-xatarga va zaiflarga qarshi kurashish uchun qanaqa qo'shimcha strategik harakatlarni amalga oshirish kerak?

Jadval 6.3.

Strategik harakatlar rejasining taxminiy shakli:

1) Strategik tasavvur va missiya

2) Strategik maqsadlar

- * qisqa muddatli

- * uzoq muddatli

3) Moliyaviy maqsadlar

- * qisqa muddatli

- * uzoq muddatli

4) Biznesning umumiy strategiyasi

5) Yordamch funksional strategiyalar

- * ishlab chiqarish

- * marketing va sotish

- * moliya

- * mehnat resurslari

- * boshqalar

6) Tavsiya etiladigan harakatlar

- * zudlik bilan harakat qilish

- * kelajak rejada harakat qilish

Test savollari

1.Strategiya va kompaniya vaziyatini omillari asosan nechta guruhdan iborat?

1. ikkita;
2. uchta;
3. to'rtta;
4. beshta.

2. Tarmoq tabiati va raqobat shartlari.

Kompaniyaning raqobat potentsiali, uning bozor mavqei va eng afzal imkoniyatlari.

Ushbu omillar tegishli:

1. strategiya vaziyatini muvofiqlashga;
2. kompaniya vaziyatini muvofiqlashga;
3. strategiya va kompaniya vaziyatini muvofiqlashga;
4. muvofiqlik testiga.

3. Strategiyani vaziyat bilan muvofiqlash tadbirkorlik muhitining klassik turlaridan nechtasini o'z ichiga oladi?

1. ikkitasini;
2. uchtasini;
3. to'rttasini;
4. beshtasini.

4. 1. Yangi paydo bo'layotgan va tez o'sib borayotgan raqobat;

2. Yetuk tarmoqlardagi raqobat;

3. Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlardagi raqobat;

4. Tarqoq tarmoqlardagi raqobat;

5. Xalqaro bozorlardagi raqobat.

Bular tegishli:

1. strategiya vaziyatini muvofiqlashga;
2. kompaniya vaziyatini muvofiqlashga;
3. strategiya va kompaniya vaziyatini muvofiqlashga;
4. muvofiqlik testiga.

5. Bozorning xarakteri noma'lumligi sababli uning hajmini o'sish tezligi qanday bo'lishi to'g'risidagi axborot bozor an'alarini aniqlamaydi. Texnologik nou-xau tarmoqdagi yangi korxonalar

tomonidan yaratilganligi tufayli ularning mulki hisoblanadi va himoya qilinadi...

Ushbu omillar tegishli:

1. yangi paydo bo'layotgan tarmoqlardagi raqobatli strategiyalarga;
2. yetuk tarmoqlardagi raqobatli strategiyalarga;
3. turg'un va so'nib borayotgan sohalardagi raqobatga;
4. tarqoq tarmoqdagi raqobatga.

6. Kompaniyalar o'z mahsulotining iste'molchilar diqqatini qanchalik tezkorlik bilan jalb qilishi to'g'risida yetarli ma'lumotga ega emaslar.

Iste'molchilar qachonlardir dastlabki tovar xaridorlarini amalga oshirishlari tufayli, marketingning vazifasi sotishni rag'batlantirish va xaridorlarni tovar sifatidan shubhalanishini hamda raqobatchilarni chalg'itishlarini oldini olishdan iborat...

Ushbu omillar tegishli:

1. yangi paydo bo'layotgan tarmoqlardagi raqobatli strategiyalarga;
2. yetuk tarmoqlardagi raqobatli strategiyalarga;
3. turg'un va so'nib borayotgan sohalardagi raqobatga;
4. tarqoq tarmoqdagi raqobatga.

7. Yangi paydo bo'layotgan tarmoqlar kompaniyalardan:

1. kuchli tadbirkorlikni va sardorlikni talab qiladi;
2. tavakkalchilikni va rivojlangan intuisiyani talab qiladi;
3. moslashuvchan strategiyani talab qiladi;
4. hamma javoblar to'g'ri.

8. Yangi tarmoqda kompaniya muvaffaqiyat qozonishi uchun ta'qib etiladigan maqsadlarning tavsiya etiladigan soni nechta bo'lishi lozim?

1. oltita;
2. yettita;
3. sakkizta;
4. to'qqizta.

9. Tadbirkorlikning samarali usullaridan va ijodiy strategiyadan foydalanib, tarmoqda sardor bo'lish uchun dastlabki kurashlarda g'oliblikka intilish.

Texnologiyani takomillashtirish, mahsulot sifatini va ekspluatasiya xarakteristikalarini oshirishga intilish...

Boshqa shu kabilar:

1. yangi tarmoqda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar;
2. yetuk tarmoqlarda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar;
3. turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlarda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar;
4. tarqoq tarmoqlarda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar.

10... Tovar assortimentini va nomenklaturasini kengaytirish orqali birinchi yurish ustunligiga ega bo'lish. Tovar tarqatishning yangi iste'molchilar guruhlarini va hududlarini topish...

Boshqa shu kabilar:

1. yangi tarmoqda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar;
2. yetuk tarmoqlarda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar;
3. turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlarda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar;
4. tarqoq tarmoqlarda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar.

11... Reklamaning asosiy yo'nalishini tovarni tanishtirishdan iste'molchilarni tovardan ko'proq foydalanishga undash.

Noaniq texnologiya davri tugagandan so'ng, afzal texnologiyani tezkorlik bilan o'zlashtirish...

Boshqa shu kabilar:

1. yangi tarmoqda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar;
2. yetuk tarmoqlarda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar;
3. turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlarda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar;
4. tarqoq tarmoqlarda muvaffaqiyat qozonish uchun maqsadlar.

12. 1. O'zining tez o'sib borayotgan sohalarini boshqarish.

2. Muvaffaqiyat mevalarini tortib olishga intilayotgan raqobatchilardan himoyalanih.
3. Dastlabki tovarlarga va bozorlarga asoslangan raqobat mavqeini yaratish.

Ushbu strategik muammolar tegishli:

1. yosh kompaniyalarga;

2. yetuk kompaniyalarga;
3. so'nib borayotgan kompaniyalarga;
4. xalqaro kompaniyalarga.

13. Iste'molchilar talabining so'nib borish kelajagi bozor ulushi uchun raqobat kurashini keskinlashtiradi.

Iste'molchilar tovarni sotib olish muzokaralarida qattiq turadilar va yon bermaydilar...

Boshqa shu kabi o'zgarishlar qanaqa tarmoqlarga tegishli?

1. yosh tarmoqlarga;
2. yetuk tarmoqlarga;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarga;
4. tarqoq tarmoqlarga.

14... Raqobat odatda xarajatlar va xizmatlar yo'nalishida ro'y beradi.

Kompaniya ishlab chiqarish quvvatlarini oshirishga qaror qilsa, ma'lum «to'siqqa» to'qnash keladi.

Boshqa shu kabi o'zgarishlar qanaqa tarmoqlarga tegishli?

1. yosh tarmoqlarga;
2. yetuk tarmoqlarga;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarga;
4. tarqoq tarmoqlarga.

15... Tarmoqni takomillashtirish qiyinlashib boradi. Xalqaro raqobat o'sib boradi. Tarmoqning foydaliligi vaqti-vaqti bilan pasayadi yoki to'ktovsiz pasayadi...

Boshqa shu kabi o'zgarishlar qanaqa tarmoqlarga tegishli?

1. yosh tarmoqlarga;
2. yetuk tarmoqlarga;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarga;
4. tarqoq tarmoqlarga.

16. Tovarining keng nomenklaturasi xarajatlarni:

1. kamaytiradi;
2. muqobillashtiradi;
3. ko'paytiradi;
4. samaradorligini oshiradi.

17. Tovarining tor nomenklaturasi xarajatlarni:

1. kamaytiradi;
2. muqobillashtiradi;
3. ko'paytiradi;
4. samaradorligini oshiradi.

18. Strategik e'tibor samara va foydani ta'minlovchi vositalarni saqlab qolishga ya'ni; tovar nomenklaturasini muqobillashtirishga, ishlab chiqarish usullarini takomillashtirishga, xarajatlarni pasaytirishga, tovarni sotishga zo'r berishga, jahon bozorlariga chiqishga va barbod bo'layotgan kompaniyalarni qo'lga kiritishga qaratiladi.

Bu fikrlar tegishli:

1. yosh tarmoqlarga;
2. yetuk tarmoqlarga;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarga;
4. tarqoq tarmoqlarga.

19. Xarajatlarni pasaytirish, tovar sifatini yaxshilash, tovarni yaratish va uni bozorga taklif etish muddatini qisqartirish qachon yaxshi camara beradi?

1. tovar nomenklaturasini takomillashtirishda;
2. ishlab chiqarishni takomillashtirishda;
3. mavjud xaridorlarga tovar sotish hajmini oshirishda;
4. xalqaro bozorga chiqishda.

20. Bozorda kompaniya yo'l qo'yishi mumkin bo'lgan xato bu past xarajatlar asosida tovarni individuallashtirish va konsentrasiyalash o'rtasida ma'qul variantni topa olmay qolishidir, chunki kompaniya noaniq strategiyaga, noanik vaziyatga, o'rtacha imijga va tarmoqda sardorlik mavqeiga erishishi noanik.

Ushbu xatolikka kompaniya qanaqa bozorda yo'l qo'yishi mumkin?

1. yosh tarmoqlarda;
2. yetuk tarmoqlarda;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarda;
4. tarqoq tarmoqlarda.

21. Yetuk tarmoqda kompaniya uchun strategik qopqonlar iborat bo'ladi:

1. diversifikatsiyani va birlik biznesni tanlashdan;
2. vertikal yoki gorizontal integratsiyani tanlashdan;
3. turdosh yoki noturdosh diversifikatsiyadan;
4. differensiyani va konsentratsiyani tanlashdan.

22. O'sib borayotgan bozor sigmentlarida konsentratsiya, tovarni yuqori sifati asosida differensiya va tovarni takomillashtirishga yoki past xarajatlarga erishish. Raqobat ustunligiga ega bo'lish uchun ushbu strategiyalarning biridan qanaqa tarmoqlarda foydalanish tavsiya etiladi:

1. yosh tarmoqlarda;
2. yetuk tarmoqlarda;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarda;
4. tarqoq tarmoqlarda.

23. 1. Kompaniyani zaiflashtiradigan befoyda, raqobat qopqoniga tushib qolish;

2. Kompaniya mablag'larini bizneslardan juda tezkorlik bilan chiqarish;

3. Tarmoqning kelajagiga asossiz optimistik ishonch «biznes rivojlanib ketadi», degan yuzaki fikr.

Ushbu xatoliklarga kompaniyalar qanaqa tarmoqlarda yo'l qo'yadilar:

1. yosh tarmoqlarda;
2. yetuk tarmoqlarda;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarda;
4. tarqoq tarmoqlarda.

24. Tarmoqda bozor ulushi bo'yicha birorta kam yetakchi kompaniya mavjud emasligi qanaqa tarmoqning asosiy xususiyati hisoblanadi?

1. yosh tarmoqlarning;
2. yetuk tarmoqlarning;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarning;
4. tarqoq tarmoqlarning.

25. Kitob chop etish, o'simlik va meva ko'chatlarini o'stirish, neftni tankerlarda tashish, avtomobillarni ta'mirlash, mebel ishlab chiqarish va boshqa shu kabilar qanaqa tarmoqlarga misol bo'ladi?

1. yosh tarmoqlarga;
2. yetuk tarmoqlarga;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarga;
4. tarqoq tarmoqlarga.

26. Kirish to'siqlarining pastligi. Xarajatlar bir xil bo'lib, masshtab samarasi mavjud bo'lmasa, kichik kompaniyalarning katta kompaniyalar bilan raqobatlashish vaziyati paydo bo'ladi. Tovar va xizmatlarning «lokal» xarakteri mahalliy kompaniyalar ustunligini yaratadi...

Boshqa shu kabi sabablar qanaqa tarmoqlarga tegishli:

1. yosh tarmoqlarga;
2. yetuk tarmoqlarga;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarga;
4. tarqoq tarmoqlarga.

27. 1. Keng raqobatlashish yoki tor sigmentda konsentrsiyalash;

2. Past xarajatlar va mahsulotni individuallashtirish.

Qanaqa tarmoqlarda kompaniyalar ushbu ikki yo'nalishdan birini tanlaydi:

1. yosh tarmoqlarda;
2. yetuk tarmoqlarda;
3. so'nib borayotgan tarmoqlarda;
4. tarqoq tarmoqlarda.

28. 1. Tipik korxonalarni ko'rish va foydalanish;

2. Past xarajatlar asosida ishlash;

3. Mahsulot turlari bo'yicha ixtisoslashuv;

4. Iste'molchilarning toifalari bo'yicha ixtisoslashuv;

5. Kompaniyani cheklangan hududda ustunlikka erishish ehtimoli mavjudligi.

Ushbu strategiyalar qanaqa tarmoqlarga tegishli:

1. yosh tarmoqlarga;
2. yetuk tarmoqlarga;

3. so'nib borayotgan tarmoqlarga;
4. tarqoq tarmoqlarga.

29. Xalqaro bozorlarda faoliyat ko'rsatish strategiyasini yaratish faqat milliy bozorlarda faoliyat ko'rsatishga mo'ljallangan strategiyalarni yaratishga qaraganda:

1. murakkab;
2. oddiy;
3. o'rtacha murakkab;
4. farqi yo'q.

30. 1. Xarajatlarning har xilligi;

2. Valyuta kursining o'zgarib turishi;

3. Mamlakatlarning savdo siyosati va xalqaro raqobat tabiati.

Ushbu omillar qanaqa bozorlarni tavsiflaydi:

1. mahalliy bozorlarni;
2. milliy bozorlarni;
3. xalqaro bozorlarni;
4. regional bozorlarni;

31. Past xarajatlar imkoniga ega mamlakatlarga quyidagilar kiradi:

1. Amerika, Yaponiya;
2. Germaniya, Yangliya;
3. Fransiya, Italiya;
4. Braziliya, Meksika.

32. Past xarajatlar imkoniga ega mamlakatlar ishlab chiqarish maydoniga:

1. aylanadi;
2. aylanmaydi;
3. ta'sir qiladi;
4. ta'sir qilmaydi.

33. Dollar kursining pasayishi natijasida AQSh kompaniyalari tovarlarining:

1. raqobatbardoshligi oshadi;
2. raqobatbardoshligi pasayadi;
3. raqobatbardoshligiga ta'sir qilmaydi;
4. raqobatbardoshligiga ta'sir qiladi.

34. Bir milliy bozordagi raqobat boshqasiga bog'liq bo'lmasa, ya'ni «xalqaro bozor» emas, bir-biriga bog'liq bo'lmagan milliy bozorlar guruhi mavjud bo'lsa bu:

1. hududiy raqobat;
2. global raqobat;
3. ko'p millatli raqobat;
4. mahalliy raqobat.

35. Milliy bozorlardagi uzaro bog'liqliklar xalqaro bozorni vujudga keltiradi va raqobatchilar bir-biri bilan turli mamlakatlarda raqobatlashsalar bu:

1. hududiy raqobat;
2. global raqobat;
3. ko'p millatli raqobat;
4. mahalliy raqobat.

36. Ko'p millatli raqobatda kompaniyalar milliy bozorda yetakchilik uchun kurashadilar, global raqobatda kurashadilar:

1. mahalliy yetakchilik uchun;
2. regional yetakchilik uchun;
3. milliy yetakchilik uchun;
4. jahon bo'yicha yetakchilik uchun.

37. Xalqaro strategiyalarning namunalari nechta?

1. to'rtta;
2. beshta;
3. oltita;
4. yettita.

38. 1. Kompaniya strategiyasi mo'ljallangan mamlakatdan tashqarida strategiyani jiddiy muvofiqlashtirishni nazarda tutmaydi.

2. Strategiya raqobat ustunligiga erishishni aniq maqsad qilib qo'ymaydi.

Bular qanaqa strategiyaning kuchsiz tomonlari hisoblanadi?

1. xalqaro strategiyaning;
2. ko'p millatli strategiyaning;
3. global strategiyaning;

4. mahalliy strategiyaning.

39. Kompaniya faoliyat ko'rsatadigan hamma mamlakatlarda bir xil strategiyani qo'llasa:

1. xalqaro strategiya yaxshi natija beradi;
2. ko'p millatli strategiya yaxshi natija beradi;
3. global strategiya yaxshi natija beradi;
4. mahalliy strategiya yaxshi natija beradi.

40. Past xarajatlar yoki differensiyalash strategiyasi hisobiga mahalliy kompaniyalar ustidan raqobat ustunligini ta'minlaydi:

1. xalqaro strategiya;
2. ko'p millatli strategiya;
3. global strategiya;
4. mahalliy strategiya.

41. Tadbirkorlik strategiyasiga asosan har bir mamlakat sharoitiga mos keladigan strategiyani yaratilishi.

Strategiyani davlatlararo muvofiqlashtirishdan kam foydalanish yoki foydalanmaslik qanaqa strategiyaga xos? (jadval 6.1)

1. xalqaro strategiyaga;
2. ko'p millatli strategiyaga;
3. global strategiyaga;
4. mahalliy strategiyaga.

42. Asosiy strategiya hamma mamlakatlarda bir-xil sharoit taqozo etganda mamlakatdan mamlakatga o'tilganda strategiya o'zgartiriladi. (jadval 6.1)

Bular qanaqa strategiyaga xos?

1. xalqaro strategiyaga;
2. ko'p millatli strategiyaga;
3. global strategiyaga;
4. mahalliy strategiyaga.

43. Tanlangan maqsadli mamlakatlar va savdo hududlari bo'yicha strategiyalarni shakllantirishi tegishli: (jadval 6.1)

1. xalqaro strategiyaga;
2. ko'p millatli strategiyaga;
3. global strategiyaga;

4. mahalliy strategiyaga.

44. Marketing va taqsimot bo'yicha korxonalar o'zlari joylashgan davlat madaniyatiga va tajribalariga moslashadilar. (jadval 6.1)

Bu tegishli:

1. xalqaro strategiyaga;
2. ko'p millatli strategiyaga;
3. global strategiyaga;
4. mahalliy strategiyaga.

45. Marketing va taqsimotga asosan dunyo bo'yicha strategiyani muvofiqlashtirishga ahamiyat beriladi, korxona joylashgan davlat sharoitiga moslashish talab etilmaydi. (jadval 6.1)

Bu tegishli:

1. xalqaro strategiyaga;
2. ko'p millatli strategiyaga;
3. global strategiyaga;
4. mahalliy strategiyaga.

46. Kompaniyalar o'rtasida strategik hamkorlik mavjud bo'lib, munosabatlar yaqinroq bo'ladi, lekin ular to'liq qo'shilib ketmaydi.

Bu:

1. strategik hamkorlik;
2. strategik raqobat;
3. strategik alyanslar;
4. strategik yaqinlik.

47. Agar kompaniyalar o'zining mustahkam raqobat mavqei asosida yoki davlatning proteksion siyosati yordamida o'z foydasining katta qismini aynan shu mamlakat bozoridan olsa:

1. strategik hamkorlik deb ataladi;
2. strategik raqobat deb ataladi;
3. strategik alyans deb ataladi;
4. foyda «qo'riqxonasi» deb ataladi.

48. Ushbu bozor mamlakatning shunday bozoriki, bunda muayyan kompaniya mustahkam himoyalangan bozor mavqeiga ega va aynan ushbu bozordan foyda olsa:

1. strategik hamkorlik deb ataladi;

2. strategik raqobat deb ataladi;
3. strategik alyans deb ataladi;
4. foyda «qo'riqxonasi» deb ataladi.

49. Asosiy raqobatchilar uchun foyda «qo'riqxonasi» hisoblanadi.

Ushbu bozorlarda tovarning katta hajmi sotiladi.

Ushbu bozorlarda yuqori obro'li xaridorlar mavjud bo'lib, ular kompaniya uchun strategik ahamiyatga ega.

Ushbu bozorlarda raqobat bosimi pastligi tufayli yuqori foyda olish imkoniyati mavjud.

Bular qanaqa bozorlarga xos:

1. strategik al'yanslarga;
2. global bozorlarga;
3. milliy bozorlarga;
4. kritik bozorlarga.

50. Ko'p sonli foyda «qo'riqxonalariga» ega raqobatchi bitta milliy bozorda yagona foyda «qo'riqxonasiga» ega mahalliy raqobatchiga hujum boshlasa, odatda;

1. mag'lubiyatga uchraydi;
2. g'alaba qozonadi;
3. vaziyat o'zgarmaydi;
4. bozor ulushi kengayadi.

51. Kompaniya bir yoki bir-necha bozorlardan o'z olgan foydasini kritik bozorga chuqurroq kirib borish uchun va asosiy raqobatchilarga qarshi hujumda foydalanishi nima deb ataladi?

1. foyda qo'riqxonalari;
2. kritik bozorlar;
3. almashlab moliyalash;
4. almashlab rejalashtirish.

52. Davlatning proteksion siyosatiga yo'l bermaslik uchun global kompaniya mahalliy kompaniya bozorlarini asta-sekin egallashiga qancha vaqt ketadi?

1. 1 – 5 yil;
2. 5 – 10 yil;
3. 10 – 20 yil;

4. 20 – 30 yil;

53. Raqobat kurashida qanaqa kompaniyalar odatda muvaffaqiyatga erishadi?

1. regional kompaniyalar;
2. milliy kompaniyalar;
3. xalqaro kompaniyalar;
4. global kompaniyalar.

54. 1. Hujumkor strategiyani saqlash.

2. Mustahkamlash va himoyalash strategiyasi.

3. Sardorga ergashish strategiyasi.

Ushbu strategiyalar kimlarga tegishli?

1. ta'qib etuvchilarga;
2. zaif bizneslarga;
3. to'liq yangilanadigan kompaniyalarga;
4. tarmoq yetakchilariga.

55. Yangi mahsulot bilan bozorda birinchi paydo bo'lish tovarning eng yaxshi ekspluatatsiya xarakteristikalarini ta'minlash, xarajatlarni pasaytirish, yangi iste'molchilar guruhini jalb etish va boshqa shu kabilar bozor yetakchilarini:

1. ustivorligini ta'minlaydi;
2. raqobatchilarni himoyalashga majbur qiladi;
3. zaifligini ta'minlaydi;
4. 1 va 2 javoblar to'g'ri.

56. Tarmoq yetakchilari o'zining uzoq muddatli raqobat mavqeini mustahkamlaydi:

1. agressiv hujumkorlikni qo'llash orqali;
2. agressiv himoyalash orqali;
3. mayda raqobatchilarni majburiy ergashtirish orqali;
4. hamma javoblar to'g'ri.

57. Bu strategiya yangi raqobatchilarni bozorga kirishini qiyinlashtirishni, raqobatchilar tomonidan bozor ulushini kengaytirishga yo'l qo'ymaslikni nazarda tutadi. Bu strategiya quyidagicha ataladi:

1. hujumkor strategiyani saqlash;

2. mustahkam va himoyalani sh strategiyasi;
3. sardorga ergashish strategiyasi;
4. differensiya strategiyasi.

58. Reklama xarajatlarini va iste'molchilarga ko'rsatish darajasini oshirish hamda ilmiy izlanishlar xarajatlarini ko'paytirish orqali raqobatchilarni ham xarajatlarini ko'paytirishga majburlash. Raqobatchilarning tovarlariga yaqin qo'shimcha tovarlarni bozorga taklif etish...

Boshqa shu kabilar nima deb ataladi?

1. hujum harakatlari;
2. himoya harakatlari;
3. qo'shimcha imkoniyatlar;
4. ortiqcha imkoniyatlar.

59. Mayda raqobatchilar narxlarni pasaytirishga yoki yangi hujumlarni tashkil qilishga tayyorlanadigan paytda o'zini xotirjam tutish qanaqa strategiyaga tegishli?

1. hujumkor strategiyani saqlash;
2. mustahkam va himoyalani sh strategiyasi;
3. sardorga ergashish strategiyasi;
4. differensiya strategiyasi.

60. Ta'qib etuvchi kompaniya sardordan ko'chirilgan strategiya asosida unga qarshi kurashda muvaffaqiyatga erishadimi?

1. erishmaydi;
2. erishadi;
3. kamdan-kam hollarda muvaffaqiyatga erishadi;
4. kamdan-kam hollarda mag'lubiyatga uchraydi.

61. «Sardorlar qanaqa strategik maqsadlarni ko'zlaydi va ularning orqasidan ergashish uchun biz nima qilishimiz kerak?», degan savol kimlarga tegishli?

1. strategik alyanslarga;
2. tarmoq yetakchilariga;
3. ta'qib etuvchi kompaniyalarga;
4. zaif bizneslarga.

62. 1. Vakant sigment strategiyasi.

2. Ixtisoslashuv strategiyasi.

3. «Hammasidan bizning mahsulotimiz yaxshi» strategiyasi.

4. Sardorga ergashish strategiyasi.

5. Sotib olish hisobiga o'sish strategiyasi.

6. Individual imij strategiyasi.

Ushbu strategiyalar kimlarga tegishli:

1. strategik alyanslarga;
2. tarmoq yetakchilariga;
3. ta'qib etuvchi kompaniyalarga;
4. zaif bizneslarga.

63. Bu konsentratsiya strategiyasi bo'lib, bozor sardorlari e'tibor bermagan yoki nazardan qochirgan bozor sigmentlariga e'tiborni qaratishni nazarda tutadi. Bu quyidagicha ataladi:

1. vakant sigment strategiyasi;
2. ixtisoslashuv strategiyasi;
3. «hammasidan bizni mahsulotimiz yaxshi» strategiyasi;
4. sardorga ergashish strategiyasi.

64. Ushbu kompaniyalar o'z raqobat kuchini bozorning yagona sigmentiga yo'naltiradi ya'ni, bir xil ehtiyojlarni qondiradigan tovarlarni ishlab chikaradi. Bu:

1. vakant sigment strategiyasi;
2. ixtisoslashuv strategiyasi;
3. «hammasidan bizni mahsulotimiz yaxshi» strategiyasi;
4. sardorga ergashish strategiyasi.

65. Ushbu strategiya nozik ustakorlikni, obro'li tovarlar sifatini nazarda tutadi. Mahsulotni takomillashtirishda xaridorlar bilan qayta aloqani yuqori darajada tashkil etilishi talab qilinadi. Bu:

1. vakant sigment strategiyasi;
2. ixtisoslashuv strategiyasi;
3. «hammasidan bizni mahsulotimiz yaxshi» strategiyasi;
4. sardorga ergashish strategiyasi.

66. Raqobat nuqtai-nazaridan o'rtacha xujukorlikni, o'z mavqeini himoya qilishni boshqa kompaniya tomonidan sotib olinishini yoki

«yakuniy natijalarni hisoblashni» o'zida mujassam etadigan strategiya mo'ljallangan bo'ladi:

1. ta'qib etuvchilarga;
2. zaif bizneslarga;
3. to'liq yangilanadigan kompaniyalarga;
4. tarmoq yetakchilariga.

67. Joriy strategiyani qayta ko'rib chiqish;

Umumiy tushumlarni oshirishga zo'r berish;

Xarajatlarni pasaytirish;

Biznesni qolgan qismini saqlab qolish uchun likvidli vositalarni hajmini oshirish maqsadida aktivlarni sotish;

Keltirilgan tadbir-choralarning yig'indisidan va majmuasidan foydalanish.

Ushbu tadbir-choralar kimlarga tegishli?

1. tarmoq yetakchilariga;
2. ta'qib etuvchilarga;
3. zaif bizneslarga;
4. to'liq yangilanadigan kompaniyalarga.

68. Muvaffaqiyatli strategiyani yaratishda nechta tamoyilga amal qilish lozim?

1. o'nta;
2. o'n uchta;
3. o'n beshta;
4. o'n sakkizta.

69. Strategik harakatlarni yarating va tadbiq etish jarayonida kompaniyani uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlaydiganlarini afzal ko'ring...

Bular muvaffaqiyatli strategiyani yaratishning nechanchi tamoyili?

1. birinchisi;
2. ikkinchisi;
3. uchinchisi;
4. to'rtinchisi.

70. Aniq va mantiqiy strategiya to'g'ri tadbiri etilganda kompaniya tarmoqda obro'-e'tiborga ega bo'ladi. Tez o'zgaradigan raqobatga ega kompaniya va qisqa muddatli imkoniyatlardan foydalanishga qaratilgan strategiya vaqtinchalik foyda keltiradi...

Bular muvaffaqiyatli strategiyani yaratishning nechanchi tamoyili?

1. birinchisi;
2. ikkinchisi;
3. uchinchisi;
4. to'rtinchisi.

71. «Yarim yo'lda to'xtashni» taqozo etadigan past xarajatlar, differensiya va bozorda keng yoki tor qatnashish o'rtasida kompromiss variantni tanlay olmaslik oqibatida strategiyani noaniq bo'lishiga o'rin qoldirmaslik...

Bular muvaffaqiyatli strategiyani yaratishning nechanchi tamoyili?

1. birinchisi;
2. ikkinchisi;
3. uchinchisi;
4. to'rtinchisi.

72. Mustahkam raqobatbardoshlikni saqlash uchun investisiya qiling. Bular muvaffaqiyatli strategiyani yaratishning nechanchi tamoyili?

1. birinchisi;
2. ikkinchisi;
3. uchinchisi;
4. to'rtinchisi.

73. Xarajatlarni ishonish ustunligiga ega bulmay turib, narxlarini pasaytirishga harakat qilmang.

Bular muvaffaqiyatli strategiyani yaratishning nechanchi tamoyili?

1. to'qqizinchi;
2. o'ninchi;
3. o'n birinchi;
4. o'n ikkinchi.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. Toshkent., 2019 y.
 2. O'zbekiston Respublikasi: Qonun va Farmonlar Toshkent 2019
 3. Shavkat Mirziyoyev "Tanqidiy tahlil, Qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak" Toshkent:. "O'zbekiston" 2017
 4. Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
 5. М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
 6. С.А.Папов Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт 2016
 7. А.В.Тебекин Стратегический менеджмент 2-е изд., пер. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015
- М.Н.Сидоров Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2016

7-BOB. DIVERSIFIKATSIYALASH STRATEGIYALARI.

Diversifikatsiyalashgan kompaniya bu alohida biznes turlarining majmuasi bo'lganligi uchun rahbarlar diversifikatsiya kompaniyasining strategiyasini yaratishda birlik biznes bilan shug'ullanadigan firma strategiyasiga qaraganda ko'proq axborotni tahlil etishga majbur bo'ladilar.

Birlik biznes bilan shug'ullanadigan firmalar rahbariyati bitta tarmoq muhitini o'rganishlariga to'g'ri kelsa, diversifikatsiya kompaniyalari rahbariyati o'z biznes turlarining hamma tarmoqlari muhitini o'rganishlari shart. Diversifikatsiya kompaniyasining rahbariyati strategik harakatlarning ko'p tarmoqli rejasini yaratishlariga to'g'ri keladi. Ushbu tarmoqlarda raqobat darajasini va iqtisodiy sharoitlarni tahlil etish asosiy o'rin tutadi.

Diversifikatsiya kompaniyasining strategiyasi quyidagilarni o'zida aks ettiradi:

1. Kompaniyani ma'lum tarmoqqa yo'naltirish to'g'risida qaror qabul qilish.
Bunda boshqa kompaniyani qo'lga kiritish, maqsadli tarmoqqa kirish uchun qo'shma korxona yaratish, korporasiya tarkibida kelajakda mustaqil rivojlanishi mumkin bo'lgan kompaniyani tuzish asosiy strategik variantlar sifatida qaraladi.
2. Diversifikatsiya amalga oshirilgandan keyin, kompaniyaning uzoq muddatli buyurtmalar portfelini takomillashtirish rejasini tuzish (mavjud raqobat mavqeini mustahkamlash, zaif bizneslarni qisqartirish, voz kechish, yangi bizneslarni yaratish).
3. Buyurtma portfelida mavjud har qanday strategik ustunliklarni raqobat ustunligiga aylantirishga harakat qilish.
4. Har bir biznesning foyda olish istiqbollarini baholash va kompaniyaning resurslarini jozibador strategik sohalarga yo'naltirish.

Ushbu muammolarni hal etish ko'p vaqtni talab qiladi, shu sababli kompaniya darajasida biznesning hamma tafsilotlarini aniqlashga kirishib ketish tavsiya qilinmaydi. Biznes strategiyalarini yaratish vakolatlarini bo'lim boshliqlariga berish oliy rahbariyatning ish vaqtini tejaydi.

7.1. Konsentrsiyadan diversifikatsiyaga o'tish.

Ko'p kompaniyalar o'z faoliyatini mahalliy va regional bozorlarda birlik biznesdan boshlaydilar. Kompaniya faoliyatining boshlang'ich davrida mahsulot nomenklaturasi va kapital bazasi cheklangan hamda raqobat mavqei past bo'ladi.

Yosh kompaniyalar mahsulot hajmini sotilishini ko'paytirish, bozor segmentini kengaytirish va ikkilanuvchi xaridorlarni

Kompaniyaning asosiy bozorida imkoniyatlari qisqara boshlamaguncha, diversifikatsiyaga o'tish strategik ustunlikka ega bo'lmasligi lozim.

o'ziga jalb etishga asosiy e'tiborni qaratadilar, kompaniya mahsulotlari narxi, sifati, xizmati, foydasi asta-sekin iste'molchilar ehtiyojiga maksimal moslashib boradi. Keyingi davrda esa kompaniya o'z bozorlarini hududiy kengaytirishga harakat qiladi.

Kompaniyalar mahalliy, regional, milliy bozorlardan xalqaro bozorga chiqishga harakat qiladi, lekin yuqori raqobat, resurslar tanqisligi yoki boshqa sabablar ta'sirida ular regional yoki milliy bozorda to'htab qolishi ham mumkin.

Kompaniya bozorlarni kengaytirish orqali foydani ko'paytirish imkonidan to'liq foydalangandan keyingina diversifikatsiyaga ehtiyoj tug'iladi.

Firma raqobatchilarga hujum uyushtirib, foydani ko'paytirishga harakat qiladi, lekin bu chora ham kutilgan natijani bermasa, unda «Qanday diversifikatsiya turini qaysi masshtabda amalga oshirish lozim?», degan savol tug'iladi. Kompaniya o'ziga yaqin yoki butunlay yot sohaga diversifikatsiyalanishi mumkin. Kompaniya foyda va yalpi tushumning kichik qismi 10% ni yoki ko'p qismi 50% ni diversifikatsiyalash imkoniyatlariga ega. Kompaniyada bir yoki bir necha katta bizneslarga yoki bir-qancha mayda biznes sohalariga kirishga harakat qiladi.

Diversifikatsiya amalga oshirilgandan keyin o'z jozibadorligini yo'qotgan bizneslardan voz kechish qaroriga kelinguncha bir-muncha vaqt o'tadi.

Kompaniyaning imkoniyatlari asosiy bozorlarda qisqarishni boshlamay turib, diversifikatsiya strategiyasi kompaniyaning asosiy strategiyasiga aylanmasligi lozim.

7.1.1. Birlik biznesning jozibadorligi va xavf-xatari.

Birlik biznesda «Biz kim va biz nima ish qilamiz?» degan savolga javob berish noaniqlikni kamaytiradi. Tashkilotning hamma kuchi bir yo'nalishda harakat qiladi. Resurslar tejamkorlik bilan sarflanadi. Oliy rahbariyat biznesning hamma tomonlari bilan tanish va bevosita muloqotda bo'ladi. Xizmat pog'onalarini o'tgan rahbarlar tajribasi qo'l keladi. Kompaniya bir biznes turida qancha uzoq vaqt faoliyat ko'rsatsa, u shunchalik yangi imkoniyatlarga, texnologiyaga va xarajatlarni pasaytirishga ega bo'ladi. Kompaniyaning raqobatbardoshligi esa oshib boradi.

Birlik biznes muhim tashkiliy va boshqaruv ustunligiga ega.

Shu bilan birga birlik biznesning xavfli tomonlari mavjud «Hamma tuxumlar bitta savatga joylashtirilgan». Agar tarmoqda so'nish davri boshlansa, kompaniya o'z jozibadorligini yo'qotadi. Iste'molchilar ehtiyojlarining o'zgarishi bilan yangi texnologiya yoki o'rinbosar tovarlar paydo bo'lib, kompaniyaning raqobatbardoshligiga zarar yetishi mumkin. Chop etish mashinkalari va lentali kassetalar bunga misol bo'ladi. Qachon diversifikatsiya maqsadga muvofiq?

Diversifikatsiyaning quyidagi to'rt asosiy strategik vaziyatlari mavjud rasm 7.1.

Raqobat vaziyatlari.

kuchsiz

kuchli

yuqori	<p>Strategik variantlar</p> <p>Birlik biznes strategiyasini qayta ko'rib chiqish</p> <p>Shu sohadagi kompaniyalarni qo'lga kiritish</p> <p>Oldinga yoki orqaga yo'naltirilgan vertikal integrasiya</p> <p>Diversifikatsiya</p> <p>Kuchli raqobatchiga qo'shilish yoki kompaniyani sotish</p> <p>Voz kechish (boshqa yo'l yo'q)</p>	<p>Strategik variantlar</p> <p>Birlik biznesda faoliyatni davom ettirish. Xalqaro ekspansiya</p> <p>Vertikal integrasiya</p> <p>Turdosh biznesga diversifikatsiya (tayanch sohadagi tajribalarni yangi yo'nalishlarga tadbqiq etish)</p>
--------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

bozorni o'sish tezligi	Strategik variantlar Birlik biznes strategiyasini qayta ko'rib chiqish Raqobatchilar bilan qo'shilish Vertikal integrasiya Diversifikatsiya Yakuniy natijalarni tahlil etish, bozordan ketish	Strategik variantlar Xalqaro ekspansiya Turdosh sohaga diversifikatsiya Noturdosh sohaga diversifikatsiya Vertikal integrasiya Birlik biznesda konsentrasiyani davom ettirish
	Past	Voz kechish

Rasm 7.1. Diversifikatsiyalashmagan kompaniyaning vaziyatlariga mos keladigan alternativ strategiyalar.

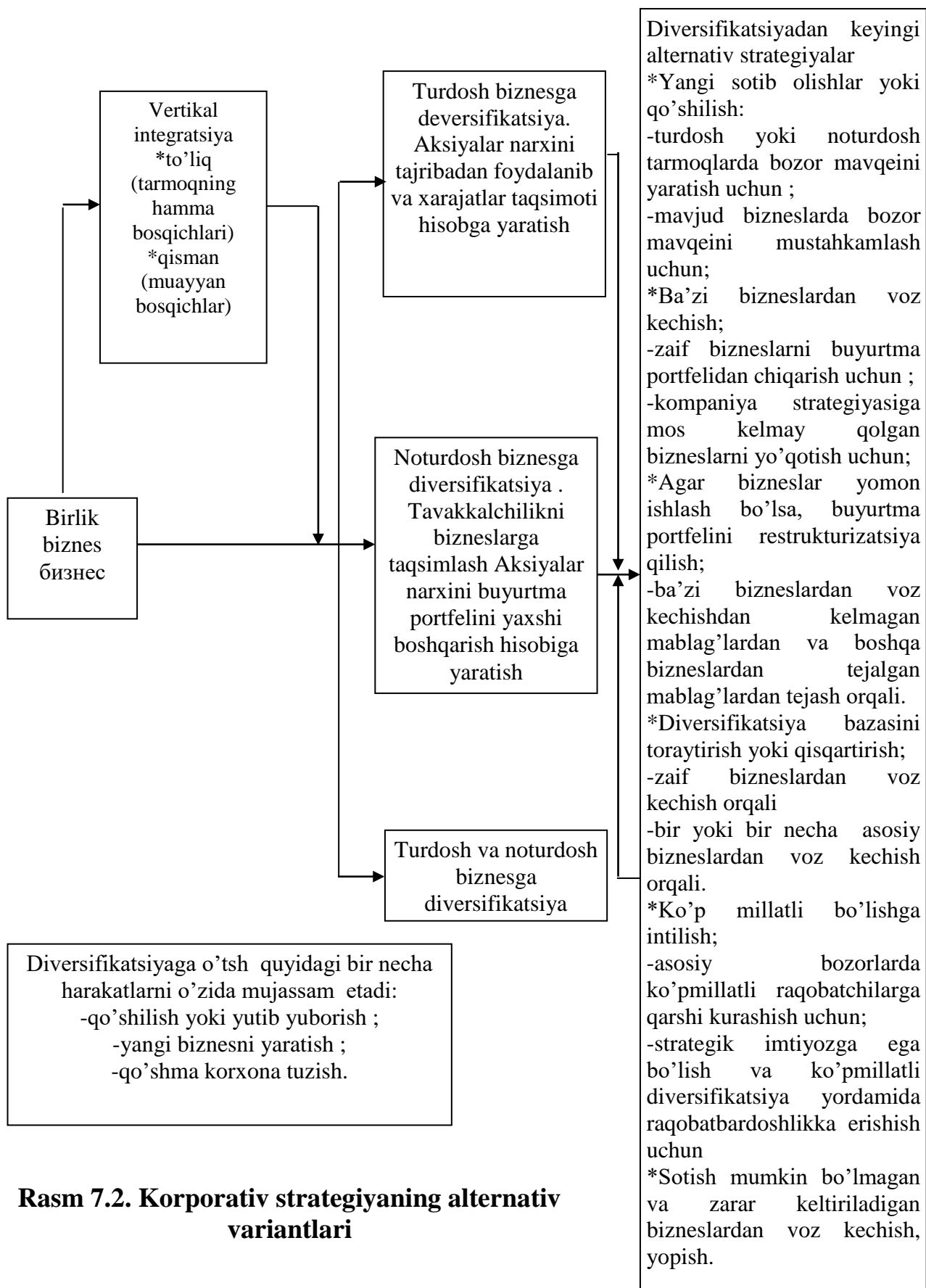
7.1.2. Diversifikatsiyalashmagan kompaniyaning vaziyatga mos alternativ strategiyalari.

Korporativ diversifikatsiyaning asosiy maqsadi aksiyalarning birjadagi narxlarini oshirishdir. Birlik biznesning samaradorligiga qaraganda diversifikatsiyalashgan bizneslar guruhi samaraliroq ishlamasa, birjadagi aksiyalar qo'shimcha narx yaratmaydi. Birjadagi aksiyalar narxlari ko'tarilishi uchun diversifikatsiyalashgan kompaniya shunday biznes turlarini birlashtirilishi lozimki, ular alohida biznes turlariga qaraganda yaxshiroq ishlashi shart. Shu bilan birga diversifikatsiya kompaniyasi strategiyasining jozibadorlik, tarmoqqa kirish xarajatlari va taraqqiyot yondashuvlari tahlilidan o'tishi lozim.

7.2. Diversifikatsiyalash strategiyalari.

Diversifikatsiyaga o'tish qaroriga kelingandan so'ng alternativ strategiyalardan biri tanlanadi. Bunda asosan quyidagi 6 ta strategik diversifikatsiya variantlari mavjud:

1. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi, yangi kompaniya va qo'shma korxona yaratish yoki kompaniyani sotib olish.
2. Turdosh biznesga diversifikatsiya strategiyasi.
3. Noturdosh biznesga diversifikatsiya strategiyasi.
4. Voz kechish, qisqartirish, yo'q qilish strategiyasi.
5. Kompaniyani yangilash strategiyasi. Restrukturizasiya qilish.
6. Ko'p millatli diversifikatsiya strategiyasi.



Rasm 7.2. Korporativ strategiyaning alternativ variantlari

Birinchi uch yo'nalish diversifikatsiyani belgilaydi, keyingi uch yo'nalish kompaniya mavqeini va diversifikatsiyalashgan kompaniya faoliyatini yaxshilashga qaratilgan .

7.2.1. Yangi biznesga kirish strategiyasi.

Yangi biznesga kirish quyidagi uch xil shaklda bo'lishi mumkin: sotib olish, yaratish va qo'shma korxonalar tuzish. Maqsadli bozorga mumkin qadar tezlik bilan kirish uchun mavjud biznesni sotib olish-bu keng tarqalgan diversifikatsiya vositasidir. Ushbu usul diversifikatsiya muammolari: texnologik ko'nikmalarni, ta'minotchilar bilan munosabatlarni yo'lga qo'yishni, birlik mahsulotga sarf bo'ladigan mehnat xarajatlarini pasaytirishni, bozorga tovarni tanishtirishda reklama siyosatini tashkil etishni va boshqalarni hal qiladi. Ko'pgina tarmoqlarda yangi korxonani yaratish bilim va tajribani, resurslarni, yetarli masshtabdagi ishlab chiqarishni va raqobatbardoshlikni talab qiladi.

Lekin aynan mos keladigan korxonani topish murakkab muammo hisoblanadi. Bunda xaridor firma oldidagi asosiy muammo bu "Muvaffaqiyatli ishlayotgan qimmat narxli korxonani yoki yashash uchun kurashayotgan arzon narxdagi korxonani sotib olish kerakmi?"- degan savoldir. Agar xaridor yangi sohada tajribasiz bo'lsa, ishonchli bozorda mustahkam mavqeiga ega firmani sotib olgan ma'qul. Korxona narxi haddan tashqari yuqori bo'lmasligiga e'tibor berish lozim. Lekin xaridor zaif firmani kuchli firmaga aylantirish rejasiga, mablag'iga, texnologiyasiga va tajribasiga ega bo'lsa, kuchsiz kompaniyani sotib olish ham maqsadga muvofiqdir.

Yangi sohaga kirish uchun yangi kompaniyani yaratish quyidagi hollarda tavsiya etiladi:

1. Quvvatlarni ishga tushirish uchun yetarli vaqt bo'lsa;
2. Agar bozorda harakat qiluvchi kompaniyalar yangi raqobatchiga samarali qarshilik ko'rsata olmasa;
3. Yangi kompaniyani yaratish uni sotib olishga qaraganda tejamli bo'lsa;
4. Yangi kompaniya samarali raqobat uchun yetarli tajribaga va bilimga ega bo'lsa;

5. Yangi ishlab chiqarish quvvatlari bozordagi talab va taklif muvozanatiga salbiy ta'sir etmasa;
6. Bozorda asosan kichik firmalar mavjud bo'lib, yirik kuchli firmalar raqobatchi bo'lmasa.

Quyidagi uch vaziyatda qo'shma korxona tuzish orqali yangi biznesga kirish qulay vosita hisoblanadi:

1. Qo'shma korxona bitta kompaniya uchun samarasiz va tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lganda yaxshi natija beradi.
2. Bir-necha korxonalarning tajriba va resurslarining birlashtirilishi kuchli raqobatbardosh kompaniyani vujudga keltirishi mumkin.
3. Qo'shma korxona ko'p hollarda xorijiy kvota va soliqlarni, milliy, siyosiy manfaatlarni yengishning yagona yo'lidir. Mahalliy korxonalar o'zi kirmoqchi bo'lgan biznes bo'yicha xorijiy mamlakat korxonasi bilan qo'shma korxona tuzadilar. Mahalliy kompaniyalar mahalliy sharoitni va bozorlarni yaxshi biladilar, bu sharoitda mehnat xarajatlari pastroq bo'ladi.

Lekin qo'shma korxonalarning faoliyat taqsimotida, faoliyatni samarali boshqarish muammolarida kelishmovchiliklar paydo bo'lishi mumkin. Quyidagi noaniqliklar ham nizolarga sabab bo'ladi, jumladan: mahalliy xom-ashyodan foydalanish kerakmi yoki uni xorijdan keltirish kerakmi, mahsulotning qaysi qismini eksport qilish kerak, texnologik jarayonlar mahalliy yoki xorijiy standartlarga mos kelish darajasi qanday, moliyaviy mablag'lar qanday nazorat qilinadi va boshqalar.

7.3. Turdosh diversifikatsiya strategiyalari.

Har xil bizneslar bir-biriga yaqin bo'lsa turdosh strategik

<p><i>Turdosh diversifikatsiyadagi xarajatlar zanjiri jozibador strategik muvofiqlikni nazarda tutadi.</i></p>

muvofiqlik mavjud bo'ladi. Bunda quyidagi imkoniyatlar mavjud:

1. Malaka va tajribani bir biznesdan ikkinchisiga o'tkazish mumkin.

2. Xarajatlarni pasaytirish imkoni tug'iladi.

Diversifikatsiya kompaniyasi strategik muvofiqlikdan, ishlab chiqarishning bog'liqliklaridan foydalanib, yuqoriroq mehnat unumdorligiga va xarajatlarni pasaytirishga erishadi.

Strategik muvofiqlik texnologiyani umumlashtirish, ishchilarning va boshqaruvning yuqori malakasidan foydalanish, ta'minotchilarni o'zgartirmaslik, ishlab chiqarish usullarini umumlashtirish, marketing, mavjud savdo tarmoqlaridan va savdo markasidan foydalanish imkonini beradi. Bularning hammasi xarajatlarni kamaytiradi, raqobatbardoshlikni oshiradi.

Turdosh diversifikatsiya strategiyalari namunalari.

Gillette. <ul style="list-style-type: none"> •Ustaralar. •Gigiyenik-kosmetik vositalar (dezodorantlar, soch o'stirish vositalari, soqol olish kremlari, sharikli dezodorantlar, tish shyotkalari). •Kanselyariya tovarlari. •Elektrobritvalar. 	Pepsi Cola. <ul style="list-style-type: none"> •Alkogolsiz ichimliklar. •Tezkor xizmat ko'rsatish kafe tarmog'i. •Chipslar ishlab chiqarish. •Chet mamlakatlarda alkogolsiz ichimliklarni sotish.
Philip Morris. <ul style="list-style-type: none"> •Sigaretalar. •Pivo ishlab chiqarish. •Kofe ishlab chiqarish, salqinli ichimliklar, sharbatlar, kukunli yarim fabrikatlar, muzlatilgan mahsulotlar, pishloqlar va sut mahsulotlari, muzqaymoqlar. •Kompaniya ko'chmas mulkini boshqarish. 	Johnson & Johnson. <ul style="list-style-type: none"> •Chaqaloqlar uchun mahsulotlar. •Chaqaloqlar gigiyenasi mahsulotlari. •Ayollar uchun gigiyenik mahsulotlar. •Taylenol. •Resept bilan sotiladigan dori-darmonlar. •Jarrohlik va kasalxona jihozlari. •Stomatologiya jihozlari. •Hayvonlar uchun ozuqalar va dorilar.

Keng foydalaniladigan turdosh diversifikatsiyalar:

1. Mavjud xodimlardan, reklamadan, sotish kanallaridan foydalanish mumkin bo'lgan biznesga kirish.

2. Turdosh texnologiyadan foydalanish (qurilish-montaj ishlarini bajaruvchi kompaniyaning qurilish materiallarini ishlab chiqarishi).

3. Kompaniyaning savdo markasini yangi biznesga o'tkazish.

4. Kompaniyaning yangi biznesni sotib olishi uni mavqeini eski biznesda yaxshilashi mumkin.

Turdosh bizneslarning o'zaro muvofiqligi quyidagi imkoniyatlar tufayli raqobat ustunligini yaratadi:
a) xarajatlarni pasaytirish;
b) bir biznes ko'nikma va malakasini boshqasiga o'tkazish;
g) savdo markasidan keng foydalanish.

Biznes diversifikatsiyasi yaxshi tanlanganda masshtab samarasi ro'y beradi, ya'ni birlik biznesga qaraganda korporativ biznesda variantlar soni ko'proq, shuning uchun xarajatlari pasayadi. Strategik muvofiqlik, yaqin bozorlardan foydalanish, ishlab chiqarish muvofiqligi, firmaning raqobatbardoshligini oshiradi. Natijada $2+2=5$ effekti yaratiladi.

7.3.1. Strategik muvofiqlik, masshtab samarasi va raqobatbardoshlik.

Ma'lumki turdosh diversifikatsiya yuqori jozibadorlikka ega. U biznesning samaradorligini oshiradi, tajriba va malakadan turdosh bizneslarda foydalanish asosida raqobatbardoshlikni oshiradi, tadbirkorlik tavakkalchiligini boshqa bizneslarga diversifikatsiyalash imkonini beradi.

Biznes texnologiyalaridan, ishlab chiqarish quvvatlaridan funksional xizmatlardan, turdosh bizneslardan foydalanish orqali masshtab samarasini yaratish mumkin.

Masshtab samarasi shundan iboratki, bir necha bizneslarni markazlashgan boshqaruvi ularni alohida boshqaruviga nisbatan kamroq xarajatlarni talab qilishiga asoslanadi.

Bizneslarning yoki ishlab chiqarishlarning bir-biriga muvofiq ishlashi, resurslardan va ishlab

Masshtab samarasi ikki yoki undan ko'proq bizneslarni korporativ boshqaruvi natijasida xarajatlarni pasaytirish orqali namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarish sikllarining istalgan nuqtasida hamkorlikning paydo bo'lishi tejamkorlik imkoniyatlarini yaratadi.

chiqarish quvvatlaridan, hamkor bizneslardan hamda yalpi e'tirof etilgan savdo markasidan foydalanish tejamkorlikni keltirib chiqaradi. Masshtab samarasi muayyan bizneslardagi diversifikatsiya kompaniyasi bilan qanchalik bog'liq bo'lsa, past xarajatlarga tayanib, raqobatbardoshlikni oshirish shunchalik yuqori bo'ladi. Diversifikatsiyalashgan kompaniya o'z tajribasini va bilimlarini hamda ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda foydalanish tajribasini boshqa biznesga joriy etishi mumkin. Natijada ushbu bizneslarning alohida ishlaganiga qaraganda, strategik muvofiqlikda ishlashi yuqoriroq foyda beradi. Bilim va tajribalarni boshqa biznesga joriy etish uchun esa, bizneslarda o'zaro

strategik muvofiqlik mavjud bo'lishi talab etiladi. Strategik muvofiqlik quyidagi mezonlarga asoslanadi.

Turdosh bizneslarning muvofiqligi. Har xil bizneslarning ishlab chiqarish sikllarining birlashishi natijasida muayyan iste'molchilarga xizmat ko'rsatishda umumiy dilerlar tarmog'idan va chakana sotuvchilar xizmatidan foydalanish yoki tovarni bozordagi harakatini tashkil etishda o'xshash usullardan foydalanish imkonini bersa, aytish mumkinki, ***bizneslar turdosh bozorlarning strategik muvofiqligiga ega.*** Turdosh bozorlarning strategik muvofiqligidan xarajatlarni tejashning (yoki masshtab samarasining) turli imkoniyatlarini yaratadi. Jumladan: turdosh mahsulotlar uchun sotishning yaxshi xizmatidan foydalanish, turdosh tovarlarni yangi reklama e'lonlarida va shakllarida namoyish etish, umumiy savdo markasidan foydalanish, tovarlarni umumiy taqsimotini va ta'minotini muvofiqlashtirish, sotuvdan keyingi xizmatlarni va ta'mirlash ishlarini birlashtirish, buyurtmalarni va sotuv cheklarini rasmiylashtirishni muvofiqlashtirish, reklamaning umumiy tadbir-choralarini o'tkazish (imtiyoz kuponlarini, bepul va sinov tovarlarini tarqatish, maxsus mavsumiy narxlarni joriy etish va boshqalar), dilerlik tarmoqlarining majmuasini tashkil etish.

Ishlab chiqarish muvofiqligi. Agar ishlab chiqarish quvvatlaridan va malakasidan ilmiy izlanish natijalaridan, yangi texnologiyadan va yakuniy yig'uv sexi xizmatidan foydalanishda bizneslar hamkorligi potentsiali mavjud bo'lsa, bizneslarda ishlab chiqarish muvofiqligi vujudga keladi. Ishlab chiqarish muvofiqligining mavjudligi odatda xarajatlarni qisqartirish imkonini beradi. Bu kam quvvatli ishlab chiqarishlarni birlashtirish natijasidan hosil bo'ladigan yirik ishlab chiqarish quvvatlarining (masshtab samarasi) paydo bo'lishi va ushbu ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda (korporasiya samarasi) foydalanish sababli ro'y beradi. Hamkorlikda foydalanadigan ishlab chiqarish quvvatlarining ulushi ortib borgan sari, xarajatlardagi tejamkorlik yaqqol ko'zga tashlanib boradi va shu bilan birga kompaniyaning ustunligi oshib boradi.

Boshqaruv muvofiqligi. Ushbu muvofiqlik turdosh bizneslardagi ishlab chiqarish, tadbirkorlik, boshqaruv muammolarining ham umumiy

o'xshashligini keltirib chiqaradi. Bu hol o'z navbatida boshqaruv tajribasini bir biznesdan boshqasiga o'tkazish imkonini beradi. Samarali boshqaruv tajribasi xarajatlar zanjirining istalgan nuqtasiga ko'chirilishi mumkin.

Strategik muvofiqlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish.

Strategik muvofiqlikka ega tarmoqqa diversifikatsiyalashish bu muammo yechildi degani emas, bu ishning yarmi xolos, undan amaliy foyda olishga erishish lozim.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda foydalanish samarasiga

<p><i>Bizneslararo strategik muvofiqlik natijasida raqobat ustunligi yakka bizneslarning potensialini oshiradi. Raqobat ustunligining ushbu qo'shimcha manbai turdosh diversifikatsiyaga aksiyalarning bozor narxi $2+2=5$ samarasini yaratadi.</i></p>

turdosh bo'limlarni yagona funksional bo'linmaga birlashtirish orqali erishiladi. Funktsiyalarni birlashtirish va ularni muvofiqlashtirish muayyan xarajatlarni talab qiladi. Shu sababli rahbarlar

strategik boshqaruvni markazlashishidan keladigan samara, ayrim bizneslarning o'z mustaqilligini yo'qotishidan keladigan zararni qoplashiga ishonch hosil qilishlari lozim. Ushbu holat tajribani boshqa biznesga ko'chirilishiga ham tegishli.

7.4. Noturdosh diversifikatsiya strategiyalari.

Noturdosh diversifikatsiya yaxshi foyda beruvchi biznesning hamma sohalariga kirishni nazarda tutadi. Bunda strategik muvofiqlik ikkinchi darajali hisoblanadi. Noturdosh diversifikatsiyaga o'tmoqchi bo'lgan kompaniya biznesni quyidagicha tanlaydi:

1. Kompaniya foyda, daromad va investisiya nuqtai-nazaridan talabga javob beradimi?
2. Yangi biznes ko'p kapitalni, asosiy fondlarni, aylanma kapitalni talab qiladimi?
3. Kompaniya o'z tarmog'ida o'sish potensialiga egami?
4. Asosiy kompaniya faoliyatiga ijobiy ta'sir o'tkazish uchun yangi biznes yetarli darajada katta hajmdami?

5. Yangi sohaning himoyalanishi qanday? So'nish, inflyasiya va stavkalar oshish davrida u o'zini qanday tutadi?

Noturdosh diversifikatsiya strategiyalari moliyaviy manfaatlar mavjud har qanday biznes sohasiga kirishni nazarda tutadi. Strategik muvofiqlikdan foydalanish ikkinchi darajali hisoblanadi.

Quyidagi kompaniyalar xaridorlarni o'ziga jalb etadi:

1. Aktivlari aniq baholanmagan kompaniyalar. Ushbu kompaniyalarni bozor narxidan arzon sotib olish mumkin.

2. Moliyaviy yetishmovchilikni his etayotgan kompaniyalar.

3. Porloq kelajakka ega, lekin vaqtinchalik kapital tanqisligiga uchragan kompaniyalar. Kambag'al fondlarga, ammo boy imkoniyatlarga ega korxonalar xaridorlar uchun jozibador hisoblanadi.

Keng ko'lamda diversifikatsiyada rahbarlar:

1. Yaxshi kompaniyani yomonidan ajrata olishi.

2. Hamma bizneslarni boshqarish uchun yuqori malakali kadrlarga ega bo'lishi.

3. Biznes rahbarlarini takliflarida to'g'ri yechimlarni ko'ra bilishi.

4. Biznes o'z muvozanatini yo'qota boshlaganda nima qilishni bilishlari lozim.

Noturdosh diversifikatsiya strategiyasi namunalari.

Union Pacific Corporation. <ul style="list-style-type: none"> • Temir yo'lda yuk tashish. • Neft va gaz qazib olish. • Tog' kon sanoati. • Mikroto'lqinlar va axborotni optik-tola bo'yicha uzatish boshqaruv tizimlari. • Ishlab chiqarishning xavfli chiqindilarini qayta ishlash. • Neftni qayta ishlash. • Ko'chmas mulk. 	United Technologies, inc. <ul style="list-style-type: none"> • Aviasiya dvigatellari. • Kondensierlar. • Liftlar. • Vertolyotlar. • Simlar va kabel mahsulotlari. • Harbiy soha tizimlari. • Boshqaruv tizimlari. • Kosmik tizimlar. • Avtomobillar uchun detallar va ehtiyot qismlar.
Westinghouse Elektrik Corporation. <ul style="list-style-type: none"> • Elektrostansiyalar uchun asbob- uskunalar. • Atom yoqilg'isi. • Elektroenergiyani uzatish va uni taqsimlash jihozlari. • Turar joylarni, bino- inshootlarni moliya operasialari. • Asbob-uskunalar bilan lizing operasialari. 	Texcton, inc. <ul style="list-style-type: none"> • Vertolyotlar ishlab chiqarish. • Sug'urtalash. • Kosmik qutqaruv tizimsi. • Reaktiv dvigatellar. • Golf uchun mikroavtomobillar. • Moliyaviy xizmatlar. • Mahkamlovchi maxsus detallar.

<ul style="list-style-type: none"> •Radio va televideniye. •Soatlar. •Ichimliklarni qadoqlash. •Liftlar va eskolatorlar. •Mebel ishlab chiqarish. 	<ul style="list-style-type: none"> •Avtomobillar salonini jihozlash. •Sport maydonchalarida o't o'stirish. •Tanklar va bronimashinalar.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7.4.1. Noturdosh diversifikatsiyaning ijobiy va salbiy tomonlari.

Noturdosh yoki konglomerat diversifikatsiya moliyaviy nuqtai-nazardan bir necha jozibadorlikka ega:

1.Tadbirkorlik tavakkalchiligi bir necha sohalarga taqsimlanishi kompaniyani birlik biznesga bog'lanib qolishdan saqlaydi.

2.Moliyaviy resurslar istiqbolli, yaxshi foyda beradigan sohalarga investisiya qilinadi.

3.Kompaniyaning foydaliligi muqobillashadi, qaysiki bir sohadagi muvaffaqiyatsizliklar boshqa sohadagi muvaffakiyatlar bilan yopiladi.

4. Kelajakni yaxshi prognoz qiluvchi rahbarlar yashirin foyda potensiali yuqori bo'lgan kompaniyalarni sotib olsalar, ularning aksiya narxlari kelajakda yuqori bo'ladi

«Agar yangi biznesda muammolar paydo bo'lsa nima qilamiz?» degan savolga javob salbiy bo'lsa, demak biznes katta tavakkalchilik bilan bog'liq. Biznesni qanday boshqarishni bilmasangiz uni sotib olmaslik lozim.

Noturdosh diversifikatsiyaning ikki muhim kamchligi – bu turli-tuman bizneslarni boshqarishda rahbariyatning malakasini yetishmasligi va bizneslarning strategik muvofiqligi ta'minlaydigan raqobat ustunligining mavjud emasligidir.

Bir yoki bir necha strategik xatolar (tarmoqni jozibadorligini noto'g'ri baholash, yangi biznesdagi muammolar, yangi sotib olingan kompaniya imkoniyatlarini haddan ziyod optimistik prognoz qilish) korporativ daromadlarni va bosh kompaniyaning aksiya narxlarini keskin pasayishiga olib keladi.

Diversifikatsiya nazariyasida biznesning so'nish sikllarini muvofiqlashtirish orqali foydani oshirish mavjud bo'lsa ham, amalda bir-biriga qarama-qarshi davrlarda harakatlanuvchi bizneslar juda kam uchraydi. Ko'pchilik bizneslarga yaxshi va yomon davrlar bir xil ta'sir

qiladi. Ushbu kamchiliklarga qaramasdan noturdosh diversifikatsiya ba'zi holatlarda kompaniya uchun xaloskor strategiya bo'lishi mumkin.

Noturdosh diversifikatsiyaning asosiy muammosi bu diversifikatsiya kengligini aniqlashdan iborat. Boshqacha qilib aytganda, korporativ portfel qancha noturdosh bizneslarni o'zida mujassam etishidir. Korporasiya rahbarlari nechta noturdosh bizneslarni muvaffaqiyatli boshqarishga qobiliyati yetarli? Bunda «Qanday minimal diversifikatsiya qoniqarli o'sishni va foydani ta'minlaydi?» va «Qanaqa maksimal diversifikatsiyani (paydo bo'lgan murakkablikda) muvaffaqiyatli boshqarish mumkin?» Optimal miqdor ushbu ikki chegara o'rtasida joylashgan bo'ladi.

7.5. Qisqartirish va voz kechish strategiyalari.

Hattoki yaxshi o'ylangan diversifikatsiya ham muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin. Bunda quyidagi savol tug'iladi «Biznesni davom ettirish kerakmi yoki undan voz kechish lozimmi?» Puxta o'ylangan biznes muayyan vaqtda strategik nomuvofiqlikka ega bo'lishi va o'z jozibadorligini yo'qotishi mumkin. Biznes o'z jozibadorligini yo'qotsa, uni sotishga harakat qilish maqsadga muvofiq. Odatda bunday biznesdan tezroq voz kechish lozim. Bunda asosiy savol «Agar bugungi kunda ushbu biznes bizda mavjud bo'lmaganda, biz uni sotib olarmidik?»-dan iborat. Agar javob «salbiy» bo'lsa, unda ushbu biznesdan voz kechish lozim. Kompaniyani sotishda qanday qilib bo'lsa ham, uni birovga sotishni emas, u qanday kompaniyaga maksimal mos kelishini o'ylash lozim.

Lekin jozibasini yo'qota boshlagan biznesdan dastlabki davrda voz kechish ko'proq mablag'ni tejab koladi.

Portfelni qayta tarkiblash odatda, eski bizneslarni bartaraf etishni va yangilarini yaratishdan iborat bo'ladi. Bunda nafaqat zaif va nostabil bizneslardan, balki o'z strategik muvofiqligini yo'qotgan bizneslardan ham voz kechiladi. Ularning ba'zilari jozibador tarmoqlarda yaxshi foyda

Agar korporasiya rahbariyati muayyan biznes strategik nomuvofiq yoki investisiyalar uchun o'z jozibadorligini yo'qotgan deb hisoblasa, ushbu biznesni bartaraf etadi.

berayotgan bo'lsa ham, ulardan voz kechishga to'g'ri keladi. Keng diversifikatsiyalashgan kompaniyalar noturdosh bizneslarni boshqarishda paydo bo'ladigan muammolarni yecha olmay, o'z portfelini qayta tarkiblash orqali o'z faoliyatini asosiy sohalarda qisqartiradi.

Turdosh diversifikatsiyani asosiy mezonlariga mos kelmaydigan bizneslardan ham voz kechiladi, qolgan bizneslar strategik muvofiqlashtiriladi va ulardan yuqori foyda olishga harakat qilinadi. Yangi bizneslar bosh kompaniyani raqobat mavqeini oshirish uchun sotib olinadi. Bosh kompaniya asosiy tayanch sohalarda muvaffaqiyat qozonishga qaratilgan bo'ladi.

7.6. Korporasiya strategiyasini qayta qo'rish yoki qisqartirish va buyurtma portfelini restrukturizasiya qilish.

Qayta qurish strategiyasi buyurtma portfelini sog'lomlashtirishda qo'llaniladi. Mushkul ahvol bir yoki bir-necha biznes sohasidan keladigan zararlar tufayli vujudga kelishi mumkin. Qayta qurish strategiyasi zarar keltiruvchi sohalarni aniqlab, tahlil etib, ularni foyda keltiradigan sohaga aylantirish demakdir.

Qisqartirish strategiyasi bizneslar ko'lamini toraytirishni nazarda tutadi. Rahbariyat diversifikatsiya juda keng degan fikrga kelsa, kompaniya o'z kuchini bir necha asosiy biznes sohasiga yo'naltirishi mumkin. Ba'zi kompaniyalar bir necha yillik urinishlardan keyin ham biznesni samaradorligini ta'minlay olmaydilar yoki mablag' va asosiy fondlar yetishmasligi sababli biznesni qisqartirishga to'g'ri keladi. Rahbariyat kompaniya resurslari juda keng tarqoqlashgan degan fikrga kelsa ham, biznes yo'nalishlarini qisqartirishlari mumkin.

Restrukturizasiyalash strategiyasi. Bunda buyurtma portfelining tarkibi jiddiy o'zgartiriladi. Masalan kompaniya to'rtta biznesni sotdi, to'rttasidan voz kechdi, lekin o'n ikkita biznesni sotib oldi va oltitasini o'z tarkibida yaratdi. Demak, kompaniya 18 ta yangi restrukturizasiya biznesiga ega bo'ldi.

<p><i>Portfelni qayta tarkiblash kompaniya bizneslari tarkibini o'zgartirish bo'yicha yirik strategik bizneslarni sotish va sotib olish orqali amalga oshirishni nazarda tutadi.</i></p>

Restrukturizatsiyada quyidagi shartlar bajarilsa, maqsadga muvofiq hisoblanadi:

1. Tahlil natijasida aniqlansaki, portfelda so'nib borayotgan, sekin rivojlanayotgan bizneslar ko'pligi sababli kompaniya kelajagi xavf ostida;
2. Kompaniyaning bir yoki bir necha asosiy biznesi vaziyat qurboni bo'lgan;
3. Yangi direktor kompaniya faoliyat yo'nalishini o'zgartirishga qaror qilsa;
4. Yangi texnologiyalarni ko'plab paydo bo'lishi natijasida kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamlashga to'g'ri kelsa;
5. Kompaniyaning yangi katta biznesni sotib olishi uchun qulay imkoniyat eski asosiy bir necha bizneslarni sotilishini talab kilsa;
6. Kompaniyaning buyurtma-portfeli o'z jozibadorligini yo'qotib kompaniya kelajagi xavf ostida qolgan bo'lsa, buyurtma portfelini restrukturizatsiya qilishga to'g'ri keladi.

Noturdosh diversifikatsiyaning ikki muhim kamchiligi bu - turli-tuman bizneslarni boshqarishda rahbariyat malakasining yetishmasligi va bizneslarni strategik muvofiqligi ta'minlaydigan raqobat ustunligining mavjud emasligidir.

7.7. Xalqaro diversifikatsiya strategiyalari.

Xalqaro bizneslarga va milliy bozorlarga diversifikatsiya bu xalqaro diversifikatsiyaning xususiyati hisoblanadi. Bu holatda rahbariyat ko'p sonli strategiyalarni yaratishiga va tadbiq etishiga to'g'ri keladi. Ko'p millatli diversifikatsiyalashgan korporatsiya rahbariyati qaysi mamlakatda qaysi strategik yo'nalishlarga zo'r berish va uni muvofiqlash kerakligini yaxshi bilishlari kerak.

Korporatsiyani shtab-kvartira darajasida biznesni strategik muvofiqlashtirishdan maqsadi korporativ resurslarning qudratini har bir milliy bozorda kompaniyani raqobat ustunligini oshirishga yo'naltirishdan iborat.

Xalqaro diversifikatsiyaning rivojlanish bosqichlari.

1960 yillargacha ko'p millatli korporasiyalar turli mamlakatlarda mustaqil joylashgan filliallardan foydalanar edilar. Shtab-kvartira ko'rinishidagi boshqaruvning funksiyalari, moliyani va texnologiyani joriy etish va eksportni muvofiqlashtirish bilan chegaralanar edi. Mahalliy shart-sharoitlarni e'tiborga olish orqali raqobat ustunligiga ega bo'lish, texnologiyani joriy etish, ishlab chiqarish nou-xausini, savdo markasini, marketing va boshqaruv tajribasini tadbiq etish kichik mahalliy raqobatchilarni yengish uchun yetarli edi.

<i>Global tarmoqlarga diversifikatsiyalashgan va turdosh texnologiyadan foydalanadigan ko'p millatli korporasiyalar raqobat ustunligiga ega bo'ladilar.</i>

Ammo 1970 yillarda mahalliy sharoitlarni e'tiborga olish strategiyasi o'z samarasini yo'qota boshladi. Amerika, Yaponiya va Yevropa kompaniyalari xalqaro savdo-sotiqni liberallashtirish orqali global masshtabda xalqaro ekspansiyani amalga oshira boshladilar. Ko'p tarmoqlarda raqobat milliy bozorlardan global masshtabga ko'chdi. Ayniqsa Yaponiya kompaniyalari past narxlarida yuqori sifatli tovarlarni taklif etish orqali xalqaro bozorlarni egallay boshladilar. Raqobatga bardosh berish uchun xalqaro kompaniyalar integratsiyalashuvga majbur bo'ldilar. Har bir mamlakatda tovar nomenklaturasini ishlab chiqarish o'rniga ixtisoslashuv strategiyasini qo'llab, masshtab samarasidan foydalanish keng tarqaldi. Kompaniyaning ishlab chiqarish samarasini oshirish uchun xalqaro yuk tashish xarajatlarini qoplash ham aniq hisoblangan edi. Global strategiya asosida faoliyat yuritadigan xalqaro kompaniyalar o'z mahsulotlarini ishlab chiqarish jarayonida past maosh to'lashdan, soliqlar pastligidan, qulay valyuta kurslaridan, kredit siyosatidan, davlat dotasiyalaridan va eksport kafolatlaridan foydalana boshladilar.

1980 yillarga kelib raqobat ustunligining yana bir manbai paydo bo'ldi: bu turdosh diversifikatsiyaning muvofiqligi asosida bir necha turdosh global tarmoqlarda kuchli raqobat mavqeini yaratish bo'ldi. Diversifikatsiya bir necha global tarmoqlarni qamrab olganda u diversifikatsiyalashmagan xalqaro kompaniyadan ustun turadi.

Ko'p millatli kompaniyaning asosiy ishlab chiqarish tajribasi turdosh diversifikatsiya orqali muayyan raqobat ustunligiga aylanishi mumkin. Masshtab samarasi va taniqli savdo markasi turdosh bizneslar samaradorligini oshiradi. Masalan; "Honda" kompaniyasi avtomobil, motosikl, gazonokasilka, generator, qayiqlar uchun dvigatellar, snegoxod, qor kurash mashinalar va motobloklar ishlab chiqarishda o'z savdo markasidan foydalanib, turdosh diversifikatsiyani qo'llaydi.

7.7.1. Diversifikatsiyalashgan ko'p millatli korporasiyalarning raqobat ustunligining manbalari.

Ko'p millatli kompaniya asosiy faoliyatda samarali tajribaga ega bo'lib, undan muvaffaqiyatli foydalanish uchun turdosh tovarlarga va bizneslarga diversifikatsiyalashuvi hamda ushbu yo'nalishda shtab-kvartira miqiyosida ilmiy izlanishlarni muvofiqlashtirilishi raqobat mavqeini keltirib chiqaradi.

Investisiyalarni strategik muvofiqlashtirish mavjud bo'lmaganda ilmiy izlanishlar istiqbolli sohalar bo'yicha amalga oshiriladi. Natijada strategik muvofiqlik yaxlit tahlil etilmay qolib, qulay imkoniyatlardan mahrum bo'ladi.

Ko'p millatli kompaniyaning diversifikatsiya raqobat ustunligini navbatdagi manbai diversifikatsiyani amalga oshirish davrida tashkilot raqobatbardoshligi va savdo markasining mashhurligi bilan bog'liq. Buni Yaponiya kompaniyalari "SanVo" va "Matuchita"ning raqobat kuchi misolida ko'rishimiz mumkin. Ikkala kompaniya ham global tarmoqlarga diversifikatsiyalashgan bo'lib, uning keng iste'mol mollari televizor, kichik hajmdagi uy røzg'or texnikasi, personal kompyuterlardir. Ushbu kompaniyalar nafaqat turdosh texnologiyalardan foydalanib qolmaydi, ular tovar taqsimotida uni saqlashda va transportirovkasida øz xarajatlarini pasaytiradilar. Bunday raqobat ustunliklaridan mahalliy kompaniyalar foydalana olmaydilar. Bundan tashqari ular o'z tovarlarining keng diversifikatsiyasiga egaligi uchun yangi mamlakatlar bozorlariga chiqish imkoniyatlariga va nisbatan past xarajatlarga egaligi sababli kirish va chiqish to'siqlarini osonlik bilan yengishi mumkin.

Diversifikatsiyalashmagan ko'p millatli va mahalliy kompaniyalar xalqaro diversifikatsiya kompaniyalariga nisbatan zaif raqobat mavqeiga

ega. Mahalliy diversifikatsiyalashmagan kompaniya milliy bozorda bitta yoki bir nechta foyda olish «qo'rg'oniga» ega bo'lishi mumkin. Lekin ular faqat bitta biznesga tegishli bo'ladi. Birlik biznes esa xalqaro diversifikatsiyalashgan kompaniya oldida zaif hisoblanadi.

Xalqaro diversifikatsiyalashgan kompaniya almashlab moliyalash imkoniyatiga ega. Almashlab moliyalash yangi bozorlarga chiqish uchun muhim omillardan hisoblanadi. Xalqaro diversifikatsiyalashgan kompaniyalar almashlab moliyalashdan foydalanmaydilar. Chunki naqd pul va foydaning bir qismi qisqa muddatli maqsadga muvofiq

<i>Turdosh</i>	<i>global</i>	<i>tarmoqlarga</i>
<i>diversifikatsiyalashgan</i>		<i>xalqaro</i>
<i>kompaniyalarning</i>	<i>raqobat</i>	<i>mavqei</i>
<i>birlik biznesdagi</i>	<i>mahalliy</i>	<i>va xalqaro</i>
<i>kompaniyalarning</i>	<i>raqobat</i>	<i>mavqeiga</i>
<i>nisbatan yuqori.</i>		

xarajatlarga yoki yangi biznesga va bozorga kirishga sarflanishi mumkin, lekin bozorga chuqurroq kirish yoki uzoq muddatli xarajatlarni qoplash uchun kompaniya foydasini

cheksiz sarflash iqtisodiy ko'rsatkichlarni yomonlashtiradi. Pirovard natijada kompaniya yoki biznes bozorga chiqishi bilan foydani yarata boshlashi lozim yoki undan voz kechishga to'g'ri keladi. Almashlab moliyalash qisqa muddatli xarajatlarni uzoq muddatli foydalar hisobiga qoplaydigan bo'lsa, maqsadga muvofiq bo'ladi.

7.8. Diversifikatsiya strategiyalarining kombinasiyalari.

Yuqorida keltirilgan diversifikatsiya strategiyalarining olti yo'nalishi bir-birini inkor etmaydi. Kompaniya ulardan ketma-ket yoki ushbu strategiyalar majmuasidan foydalanishi mumkin. Kompaniya qanday strategiyadan foydalanmasin u vaziyatga moslashishga harakat qiladi. Quyida diversifikatsiya strategiyalarini tadbiq etish orqali shakllanadigan biznes portfelining rœyxati keltirilgan:

- Asosan birlik biznesda tovar sotish hajmini ta'minlovchi korxona va turdosh va noturdosh bizneslarda o'rtacha diversifikatsiyalashgan buyurtma portfeliga ega korxona (tovar sotilish hajmini uchdan bir ulushini ta'minlaydi).
- Tor diversifikatsiyalashgan korxona bir necha turdosh bizneslarga ega (ikkidan beshgacha).

- Ko'pchilik turdosh bizneslardan iborat keng diversifikatsiyalashgan kompaniya.
- Bir necha noturdosh (ikkidan beshgacha) bizneslardan iborat tor diversifikatsiyalashgan kompaniya.
- Ko'pchilik noturdosh bizneslardan iborat keng diversifikatsiyalashgan kompaniya.
- Ko'p tarmoqli korxona noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalashgan buyurtma portfeli esa turdosh bizneslardan iborat, ya'ni bir necha noturdosh bizneslarda turdosh bizneslarga ega.

Tayanch vaziyatlar.

Ko'pchilik kompaniyalar iqtisodiyotning bitta tarmog'ida ildiz otgan bo'ladi. Ular boshqa tarmoqlarga diversifikatsiyalashgan bo'lsalar ham, tushum va daromadlarning katta qismini o'zlarining tarmoqlaridan oladilar. Kompaniya foydani oshirish imkoniyatiga diversifikatsiya yordamida erishadigan bo'lsa, ushbu diversifikatsiya jozibador bo'ladi. Diversifikatsiyaning vazifasi aksiyalarni birjadagi narxini oshirishdan iborat. Diversifikatsiyalashgan bizneslar guruhi bosh kompaniya rahnamoligida alohida tarqoq bizneslarga nisbatan yaxshiroq ishlaydigan bo'lsa, diversifikatsiya bozor qiymatiga ega bo'ladi.

Diversifikatsiyaga ikki turdagi fundamental yondashuvlar mavjud – turdosh va noturdosh bizneslarga diversifikatsiya. Turdosh biznes foydasi uchun dalillar strategik xarakterga ega. Biznes strategik muvofiqlikka ega bo'ladi, qachonki:

1) masshtab samaradorligiga ega bo'lsa yoki texnologiyani, ishlab chiqarish quvvatlarini, funksional imkoniyatlarni, taqsimot tizimlarini va savdo markalarini umumlashtirish natijasida xarajatlarni tejash mumkin bo'lsa;

2) bilimlarni, malakali xodimlarni yoki texnologik tajribalarni o'zaro almashtirish mumkin bo'lsa;

3) diversifikatsiya strategiyasidan foydalanish mumkin bo'lsa.

Noturdosh diversifikatsiya foydasi uchun asosiy dalil bu qulay moliyaviy sharoitda sotib olingan va yaxshi foyda olish potensialiga ega

har qanday biznes diversifikatsiya uchun to'g'ri keladi. Noturdosh diversifikatsiya bu asosan diversifikatsiyaga moliyaviy yondashuvdir. Chunki moliyaviy manfaatlarga nisbatan strategik muvofiqlik ikkinchi darajali hisoblanadi. Noturdosh diversifikatsiya raqobatbardoshlikning strategik muvofiqlik beradigan ustunligidan voz kechadi, chunki unda quyidagi imkoniyatlar mavjud: 1) tadbirkorlik tavakkalchiligini har xil tarmoqlarga taqsimlash; 2) tezkorlik bilan moliyaviy muvaffaqiyatga erishish imkoniyatiga ega bo'lish. Lekin ushbu imkoniyatlardan foydalanish uchun tashkilot rahbari yetarli iqtidorga, bilimga va tajribaga ega bo'lishi lozim.

Diversifikatsiya nihoyasiga yetganidan so'ng korporasiya rahbarlarining asosiy vazifasi uzoq muddatli samarali buyurtma portfelini yaratishdan iborat. Diversifikatsiya kompaniyalarining faoliyatini yaxshilaydigan 6 ta yondashuvlar mavjud: 1) yangi ishlab chiqarishni sotib olish; 2) kompaniya yo'nalishiga to'g'ri kelmay qolgan zaif bizneslarni sotish; 3) kompaniya kelajagi noaniq va uning faoliyati qoniqarsiz bo'lsa, buyurtma portfelini tarkibini restrukturizatsiya qilish; 4) tor diversifikatsiyalashgan bazaga o'tish; 5) ko'p millatli diversifikatsiyaga o'tish; 6) istiqboli noaniq va zarar keltiruvchi bizneslardan voz kechish.

Ko'p millatli diversifikatsiya strategiyasi ko'plab milliy bozorlarga kirishni nazarda tutadi. Ko'p sonli strategiyalarni yaratilishining va boshqarilishining murakkabligiga qaramay, ko'p millatli diversifikatsiya raqobatbardoshlik nuqtai-nazaridan muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin. Ko'p millatli diversifikatsiya bir necha global tarmoqlarda mustahkam raqobat mavqeiga ega bo'lish uchun strategik muvofiqlik ustunligidan foydalaniladi. Ushbu ustunliklardan yaxshi foydalanilsa, raqobatchilardan uzib ketish mumkin. Bitta milliy bozorda va tarmoqda faoliyat ko'rsatuvchi kompaniya yagona foyda «qo'riqxonasi»ga ya'ni mamlakatning milliy bozoriga ega bo'ladi. Bitta tarmoqda faoliyat ko'rsatuvchi ko'p millatli kompaniya esa bir necha mamlakatlarda foyda «qo'riqxonasi»ga ega bo'ladi. Ushbu kompaniyalar ham o'z navbatida o'z «qo'riqxona»larida hujumkor harakatlarni amalga oshirish imkoniyatiga ega ko'p millatli diversifikatsiya kompaniyasi oldida zaif

hisoblanadi. Chunki ko'p millatli diversifikatsiya kompaniyasi masshtab samarasi yaratadigan past xarajatlar ustunligidan foydalanib, narxlarni pasaytirish orqali bozorlarni egallashi mumkin. Ko'p millatli diversifikatsiya kompaniyasi ushbu ustunlikdan foydalanmay ham boshqa bizneslardan keladigan foyda hisobiga narxlarni pasaytirish orqali bitta tarmoqda ishlaydigan milliy va ko'p millatli kompaniyalarni moliyaviy va raqobat vaziyatini mushkul holatga tushirishi mumkin. Ko'p millatli diversifikatsiya kompaniyasi katta raqobat potensialiga ega.

Test savollari

1. Diversifikatsiyalashmagan kompaniya rahbariyati nechta tarmoqdagi vaziyatni o'rganishi kerak?

1. bitta tarmoqdagi;
2. ikkita tarmoqdagi;
3. uchta tarmoqdagi;
4. to'rtta tarmoqdagi.

2. Diversifikatsiyalashgan kompaniya rahbariyati nechta tarmoqdagi vaziyatni o'rganishi kerak?

1. bitta tarmoqdagi;
2. ikkita tarmoqdagi;
3. uchta tarmoqdagi;
4. kompaniyaning hamma biznes tarmoqlarini.

3. Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning strategiyasi nimalarni aks ettirishi lozim?

1. kompaniya faoliyatini muayyan tarmoqqa yo'naltirish to'g'risidagi qarorlarni; diversifikatsiya kompaniyasining uzoq muddatli portfeli rejasini...
2. birlik biznesni rivojlantirish to'g'risidagi qarorni; diversifikatsiya kompaniyasining uzoq muddatli buyurtma portfelin rejasini....
3. turdosh va noturdosh bizneslarga diversifikatsiya strategiyasini; kompaniya faoliyatini muayyan tarmoqqa yo'naltirish to'g'risidagi qarorni....
4. diversifikatsiyalash strategiyasining asosiy tamoyillarini; Raqobat bozorining asosiy sigmentlarini tuzilmasini.....

4. Kompaniyalarning diversifikatsiyaga o'tishi qachon strategik ustunlikka ega bo'ladi?

1. kompaniyaning asosiy bozorida imkoniyatlari oshib borsa;
2. kompaniyaning asosiy bozorida imkoniyatlari qisqarib borsa;
3. kompaniyaning asosiy bozorida imkoniyatlari o'zgarmasa;
4. kompaniyaning asosiy bozorida raqobat keskinlashsa.

5. Birlik biznesning jozibadorligi nimalardan iborat?

1. hamma kuchlar bir yo'nalishda harakat qiladi;
2. resurslar tejamkorlik bilan sarflanadi;
3. rahbariyat biznes bilan bevosita muloqotda bo'ladi;
4. hamma javoblar to'g'ri.

6. Hamma kuchlar bir yo'nalishda harakat qiladi. Resurslar tejamkorlik bilan sarflanadi. Rahbariyat biznes bilan bevosita muloqotda bo'ladi. Biznes tajribasi qo'l keladi.

1. diversifikatsiyalashgan kompaniyaga;
2. diversifikatsiyalashmagan kompaniyaga;
3. strategik al'yanslarga;
4. turdosh biznes kompaniyalariga.

7. Agar muayyan tarmoqda so'nish davri boshlansa, qanday kompaniyalar xavf ostida qoladi?

1. diversifikatsiyalashgan kompaniyalar;
2. diversifikatsiyalashmagan kompaniyalar;
3. strategik al'yanslar;
4. turdosh biznes kompaniyalari.

8. «Hamma tuxumlarning bitta savatga joylashtirilishi» qanday kompaniyaning xavf-xatari hisoblanadi?

1. diversifikatsiyalashgan kompaniyalar;
2. diversifikatsiyalashmagan kompaniyalar;
3. strategik al'yanslar;
4. noturdosh biznes kompaniyalari.

9. Diversifikatsiyaning necha asosiy vaziyatlari mavjud?

1. bitta;
2. ikkita;
3. uchta;

4. to'rtta.

10. Diversifikatsiyaning necha asosiy vaziyatlari qaysilar?

1. kompaniyaning bozor ulishi – katta, kichik;
1. bozorning o'sish tezligi – sekin, tezkor;
2. kompaniyaning tovarlari sifati – yuqori, past;
3. kompaniyaning raqobat vaziyati – kuchsiz, kuchli;
4. bozorning o'sish tezligi – past, yuqori;
5. kompaniyaning raqobat vaziyati – foydali, zararli;
6. bozorning o'sish tezligi – sekin, keskin.

11. Chop etish mashinalarini va lentali kassetalarni yo'q bo'lib ketishi qaysi kompaniyani xavf-xatari hisoblanmaydi?

1. diversifikatsiyalashgan kompaniyalar;
2. diversifikatsiyalashmagan kompaniyalar;
3. strategik al'yanslar;
4. turdosh biznes kompaniyalari.

12. Muayyan biznes turlari majmuasidan paydo bo'ladigan raqobat ustunligi qanday kompaniyaga tegishli?

1. diversifikatsiyalashgan kompaniyalar;
2. diversifikatsiyalashmagan kompaniyalar;
3. strategik al'yanslar;
4. turdosh biznes kompaniyalari.

13. Korporativ diversifikatsiyaning asosiy maqsadi nimalardan iborat?

1. kompaniyaning bizneslari sonini ko'paytirishdan;
2. kompaniyani birlik biznesdan diversifikatsiyaga o'tkazishdan;
3. birlik biznesni rivojlantirishdan;
4. aksiyalarni birjadagi narxini oshirishdan.

14. Diversifikatsiya kompaniyasining strategiyasi qanaqa tahlillardan o'tish lozim?

1. mehnat unumdorligi, foydalilik, novatorlik va texnologiya;
2. daromad, sifat, ergonomika va past xarajatlar;
3. bozor ulushi, foyda, maqsadli bozor va tashqi muhit omillari;
4. jozibadorlik, tarmoqqa kirish xarajatlari va taraqqiyot yondashuvlari.

15. Yangi tarmoqlarga kirish. Turdosh yoki noturdosh biznesga kirish. Voz kechish, qisqartirish, yo'q qilish, yangilash, retuzilmalash...

1. ko'p millatli diversifikatsiya strategiyasi;
2. noturdosh diversifikatsiya strategiyasi;
3. diversifikatsiya strategiyasi;
4. birlik biznes strategiyasi.

16. Yangi bizneslarga kirish necha xil shaklda bo'ladi?

1. ikki shaklda – sotish va sotib olish;
2. uch shaklda – sotib olish, yaratish va qo'shma korxonalar tuzish;
3. variantlar majmuasi shaklida – almashtirish, qisqartirish, voz kechish;
4. to'rt shaklda – sotib olish, yaratish, regional korxonalar tuzish, qo'shma korxonalar tuzish.

17. Maqsadli bozorga tezkor kirish usuli bu:

1. biznesni sotib olish;
2. biznesni yaratish;
3. qo'shma korxona tuzish;
4. biznesni sotish.

18. Quvvatlarni ishga tushirish uchun vaqt yetarli bo'lsa; Raqobatchilar samarali qarshilik ko'rsata olmasa; Kompaniyani yaratish uni sotib olishga qaraganda tejamli bo'lsa:.....

1. qo'shma korxona yaratish vaziyatlari;
2. transmilliy korxona yaratish vaziyatlari;
3. yangi korxonalarni yaratish vaziyatlari.
4. har-qanday biznesga kirish vaziyatlari.

19. Quyidagi uch vaziyat – korxona samarasiz va tavakkalchilik darajasi yuqori; Bir-necha korxonalarni resurslarini birlashtirishi raqobatdoshlikni oshiradi; Kvota va soliqlarni milliy va siyosiy to'siqlarni yengish vositasi. Bular tegishli:

1. qo'shma korxonaga;
2. transmilliy kompaniyaga;
3. yangi korxonalarga;

4. diversifikatsiya kompaniyasiga.

20. Bizneslarda strategik muvofiqlik mavjud bo'lsa bu:

1. diversifikatsiyalashmagan biznes;
2. turdosh biznes;
3. noturdosh biznes;
4. diversifikatsiyalashgan biznes.

21. Texnologiyani va ishlab-chiqarish usullarining umumiyliigi, tajribadan foydalanish, ta'minotchilarni o'zgartirmaslik, umumiy savdo markasidan foydalanish bu:

1. diversifikatsiyalashmagan biznes ustunligi;
2. turdosh biznes ustunligi;
3. noturdosh biznes ustunligi;
4. diversifikatsiyalashgan biznes ustunligi.

22. Noturdosh diversifikatsiyaning asosiy maqsadi nimadan borat?

1. moliyaviy manfaatlar;
2. strategik muvofiqlik;
3. bizneslar majmuasidan foydalanish;
4. kvota, soliq, milliy va siyosat to'siqlarni yengish.

23. Temir yo'l orqali yuk tashish, neft gaz qazib olish, ko'chmas mulkni baholash... Bular:

1. turdosh diversifikatsiyalash strategiyasi namunalari;
2. noturdosh diversifikatsiyalash strategiyasi namunalari;
3. diversifikatsiyalash strategiyasi namunalari;
4. diversifikatsiyalanmagan strategiya namunalari.

24. Chaqaloqlar va ayollar uchun tovarlar ishlab-chiqarish, jarrohlik va kasalxona jihozlari, stomatologiya jihozlarini ishlab-chiqarish... Bular:

1. turdosh diversifikatsiyalash strategiyasi namunalari;
2. noturdosh diversifikatsiyalash strategiyasi namunalari;
3. diversifikatsiyalash strategiyasi namunalari;
4. diversifikatsiyalashmagan strategiya namunalari.

25. Masshtab samarasi qanday namoyon bo'ladi?

1. ikki yoki unda ko'proq bizneslarni korporativ boshqaruvi xarajatlarni pasaytiradi;

2. zamonaviy texnologiya ishlab-chiqarish unumdorligini oshiradi;
3. samarali sifat nazorat tizimsi nuqsonlar sonini kamaytiradi;
4. maqsadga muvofiq keladigan masshtab samarasi ta'minlanadi.

26. Turdosh bizneslarning muvofiqligi: Ishlab-chiqarish muvofiqligi:

Boshqaruv muvofiqligi. Bular:

1. samaradorlik muvofiqligi;
2. raqobatdoshlik muvofiqligi;
3. strategik muvofiqlik;
4. taktik muvofiqlik.

27. Texnologiyani, ishlab-chiqarish quvvatlarini, taqsimot tizimlarini va savdo markalarini umumlashtirish natijasida xarajatlarni tejash mumkin bo'lsa, bu:

1. diversifikatsiya strategiyalarining o'zaro muvofiqligi;
2. yangi biznesning strategik muvofiqligi;
3. noturdosh biznesning strategik muvofiqligi;
4. turdosh biznesning strategik muvofiqligi.

28. Ko'p millatli diversifikatsiya strategiyasi:

1. hududiy bozorlarni nazarda tutadi;
2. global bozorlarni nazarda tutadi;
3. mahalliy bozorlarni nazarda tutadi;
4. milliy bozorlarni nazarda tutadi.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. O'zbekiston Respublikasi: Qonun va farmonlar. Toshkent., 2019 y.
2. Shavkat Mirziyoyev "Milliy taraqqiyot yo'limizni qat'iyat bilan davom ettirib yangi bosqichga ko'taramiz" Toshkent:. "O'zbekiston" 2017
3. Анатолий Тимофеевич Зуб Стратегический менеджмент 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015
4. А.И.Долгов, Е.А.Прокопенко Стратегический менеджмент. Учебное пособие *Издательство »ФЛИНТА»*. Московский психолого-социальный институт 2016
5. Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
6. М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
7. С.А.Папов Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт 2016

8-BOB. DIVERSIFIKASIYALASHGAN KOMPANIYALARNI STRATEGIK TAHLIL ETISH.

Kompaniya diversifikatsiyaga o'ta boshlaganda uning oldida 3 ta strategik muammo paydo bo'ladi.

1. Hozirda kompaniya shug'ullanadigan faoliyatlar qanchalik jozibador?
2. Kompaniya hozirgi faoliyatini davom ettirsa, kelajakda qanday natijalarni kutish mumkin?
3. Agar yuqoridagi ikki savolga javob qoniqarsiz bo'lsa, kelajakdagi natijalarni yaxshilash uchun qanaqa faoliyatdan voz kechish lozim, umuman yana qanaqa yangi sohalarga kirishga to'g'ri keladi?

Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarni strategik tahlil etish, birlik biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyalarni tahlil etishga o'xshaydi. Diversifikatsiya kompaniyalarni to'g'ri tahlil etish va qanaqa strategik harakatlarni amalga oshirish mumkinligi quyidagi 8 qadamda aniq ko'rinadi:

1. Kompaniyaning jarayoniy strategiyasini aniqlash;
2. Kompaniyaning buyurtma portfeli xarakterini (bilish) tasavvur etish uchun bir yoki bir necha alternativ portfellarni yaratish;
3. Kompaniyaning biznes yo'nalishlarining uzoq muddatlik jozibadorligini taqqoslash;
4. Kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamligini bilish uchun mos biznes yo'nalishlarida uning raqobat mavqeini taqqoslash;
5. Kelajak natijalarni hisobga olgan holda tashkilot bo'linmalarini baholash;
6. Tashkilot bo'linmalari strategiyasini kompaniya strategiyasiga mosligini baholash;
7. Yangi sohalarga mablag' kiritishni navbatini aniqlash. Kapital kiritiladigan soha strategiyasini (hujumkorlik, ekspansiya, mustahkamlash va himoya, o'zgartirish, voz kechish va qisqartirishlar) aniqlash;
8. Kompaniya samaradorligini oshirish uchun yangi strategik harakatlarni yaratish. Buyurtma portfelini retuzilmazasiya qilish

hamda kompaniyaning resurslarini ko'proq samara beradigan sohalarga yo'naltirish.

8.1. Jarayoniy korporativ strategiyani aniqlash.

Diversifikatsiya kompaniyasining strategiyasini tahlili kompaniyaning jarayoniy strategiyasini tahlilidan boshlanadi.

<i>Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning tadbirkorlik portfelini baholash diversifikatsiya strategiyasini aniq belgilashdan boshlanadi.</i>

Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning tadbirkorlik portfelini baholashni diversifikatsiya strategiyasini aniq belgilashdan boshlash tavsiya etiladi. Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning strategiyasini tahlilida qo'yidagilarga e'tibor berish lozim:

1. Kompaniyaning diversifikatsiya ko'lamini qanday?
2. Kompaniya portfeli turdosh yoki noturdosh diversifikatsiyalashganmi?
3. Kompaniya ichki yoki tashqi bozorga (ko'p millatli, global) yo'naltirilganmi?
4. Asosiy xo'jalik birliklarining oxirgi qadamlari qanday bo'lgan?
5. Faoliyat yo'nalishini kengaytirishga va mavqegini mustahkamlashga qaratilgan qanday tadbirlar amalga oshirilgan?
6. O'z jozibasini yo'qotgan sohalardan voz kechishga qaratilgan qanday tadbirlar amalga oshirilgan?
7. Raqobat ustunligidan foydalanish uchun diversifikatsiya yo'nalishlariga rahbariyat qanday e'tibor bergan?
8. Xo'jalik birligiga sarflangan kapital nisbati qanday?

Kompaniyaning joriy strategiyasi to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lgandan so'ng, rahbariyat ma'qul ko'radigan o'zgarishlarni amalga oshirishga o'tish mumkin.

8.2. Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning buyurtma portfellarini matrisali baholash usullari.

Portfel matrisasi ikki o'lchamli grafik bo'lib, u diversifikatsiyalashgan kompaniyaning mavqeini belgilaydi.

Kompaniya faoliyatini baholashda eng ko'p foydalaniladigan usullardan biri – bu portfelni matrisali baholash hisoblanadi. **Portfel matrisasi** – bu ikki o'lchamlik grafik bo'lib, diversifikatsiyalashgan kompaniyaning har bir biznes yo'nalishining strategik mavqeini

Portfelning BKG matrisasi kompaniya korxonalarining vaziyatini muayyan tarmoqning o'sish tezligini va bozorning nisbiy ulushini inobatga olgan holda ifodalaydi.

namoyish etadi. Strategik vaziyatni aks ettiruvchi har qanday juft ko'rsatkichlar yordamida matrisani qo'rish mumkin. Eng ko'p foydalaniladigan ko'rsatkichlar tarmoqning o'sish tezligi, bozor ulushi, tarmoqning uzoq muddatli

jozibadorligi, raqobatbardoshlikning kuchli tomonlari, bozorning rivojlanish bosqichlari va boshqa shu kabilar hisoblanadi. Odatda matrisaning bir tomoni tarmoqning jozibadorligini boshqa tomoni esa kompaniyaning tarmoqdagi kuchli vaziyatini ifodalaydi. Matrisaning quyidagi uch turidan ko'proq foydalaniladi. Bu Boston konsultativ guruhi (BKG), tarmoqning jozibadorligi – kompaniyaning kuchli tomonlari (General Electric–GE) va tarmoqning hayotiy sikl matrisalaridan iborat. Portfelni baholashning BKG matrisasi to'rtta kvadratdan iborat. BKG matrisasi 8.1. rasmda keltirilgan.

Matrisa tarmoqning o'sish tezligi va bozorning nisbiy ulushi ko'rsatkichlari asosida quriladi. Har bir xo'jalik birligi yoki bizneslar (matrisada aylana ko'rinishida) kvadratlarning birida tasvirlanadi. Bunda aylananing o'lchami kompaniyaning umumiy portfelidagi daromad ulushini aks ettiradi.

BKG uslubiyaatiga asosan dastlab, tarmoqning «yuqori» va «past» tezligi ixtiyoriy ravishda real yalpi milliy mahsulot bilan inflyasiya yig'indisidan ikki barobar yuqori darajada olingan edi, lekin ushbu chegarani har qanday

Tadbirkorlik portfeli matrisasi bu ikki o'lchamlik grafik bo'lib, u diversifikatsiyalashgan kompaniyaning faoliyat turlarining strategik vaziyatini aks ettiradi.

(5%, 10% va hokazo) darajada o'tkazish mumkin. O'sish tezligi iqtisodiyotdagi o'sishdan yuqori bizneslar «tez o'sish», iqtisodiyotdagi o'sishdan past bizneslar esa, «sekin o'sish» (sekin o'sish tarmoqlari – bu yetuk qarib borayotgan, turg'un yoki so'nib borayotgan tarmoqlar) kvadratlariga joylashtiriladi. Yuqori va past o'sishni bir-biridan ajratib turadigan chiziqni kamdan-kam hollarda 5% dan pastdan o'tkazishga to'g'ri keladi.

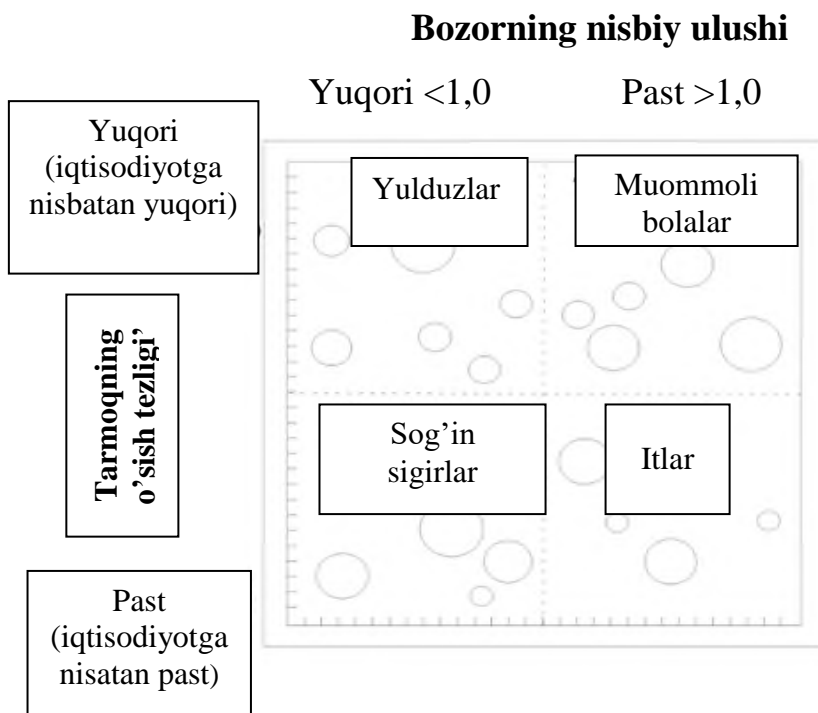
Bozorning nisbiy ulushi - bu mos tarmoqlarda muayyan korxonani bozor ulushining eng yirik raqobatchini bozor ulushiga nisbati bilan aniqlanadi. Bunda bozor ulushi so'mda emas, natural ko'rsatkichlarda ifodalanadi.

BKG matrisasining dastlabki variantlarida yuqori va past bozor ulushlari o'rtasidagi chegara, 8.1. rasmda ko'rsatilgani kabi, 1,0 ga teng sathdan o'tadi. Chegara 1,0 ga teng bo'lgan holda matrisaning chap tomonidagi ikki kvadratda o'z tarmog'ida sardor firmalar (bizneslar) aks ettiriladi. O'ng tomondagi ikki kvadratdan esa, sardorlarni ta'qib etuvchi kompaniyalar joy egallaydi. Ularni sardorlardan orqada qolishini nisbiy bozor ulushi ifodalaydi. Bozor ulushining 0,10 ga teng nisbati muayyan firmaning sardorlarga nisbatan bozor ulushi $1/10$ ekanligini, 0,80 teng nisbat esa $4/5$ yoki sardor firmaning bozor ulushi 80% ekanligini bildiradi. Ko'pchilik portfel tahlilchilari yuqori va past bozor ulushining 1,0 ga teng nisbiy ulushini noo'rin shafqatsiz mezon deb hisoblaydilar, chunki ushbu vaziyatda chap tomonda joylashgan ikki kvadratdan faqat o'z tarmog'ida eng katta tovar sotish hajmiga ega bo'lgan firmalar joy oladi. Ayrim tadqiqotchilar 0,75-0,8 darajasidagi nisbiy ulushni belgilashni taklif qiladilar. Shunday bo'lganda, chap kvadratlarda bozor mavqei haqiqatan ham kuchli firmalar joylashadi (ular bozor sardorlari bo'lmasliklari mumkin), o'ng kvadratlarda ulardan zaifroq firmalar joylashadi.

BKG ning «o'sish ulushi» matrisasini qurishda firmaning amaldagi bozor ulushiga qaraganda nisbiy ulush tushunchasidan foydalanish analitik jihatdan to'g'riroq hisoblanadi. Chunki bozorning nisbiy ulushi firmaning bozordagi raqobat mavqeini aniqroq aks ettiradi. Nisbiy ulush xarajatlar nisbatini va masshtab samarasini ham aks ettirishi muhim

ahamiyatga ega. Yirik firmalar kichik firmalarga nisbatan pastroq solishtirma xarajatlarda tovar ishlab chiqaradilar. Ular bunday ustunlikka ilg'or texnologik ishlab chiqarishning masshtab samarasi hisobiga erishadilar.

Masalan:



Rasm 8.1. Bozorning nisbiy ulushi. Boston konsultativ guruhi matrisasi.

Agar bozor yetakchisi «A» bozorning 30% ga biz esa «B» 15%ga ega bo'lsak, demak bizning bozor ulushimiz 0,5 ga teng bo'ladi.

Agar «B» firmasi 40%, uning asosiy raqobatchi «A» firmasi 30% bozor ulushiga ega bo'lsa, «B» ning bozor ulushi 1.33 ga teng bo'ladi.

Demak o'z tarmog'ida 1 da yuqori bozor ulushiga ega tashkilot o'z sohasining yetakchi hisoblanadi. Bozor ulushi buyicha

raqobatchilardan kamroq ulushga ega bezneslar 1.0 dan pastroq nisbiy ulushga ega bizneslar qatoridan joy oladi.

Lekin BKG pastroq nisbiy xarajatlar faqat masshtab samarasidan iborat emasligini isbotlaydi. Ishlab chiqarish hajmi oshib borgan sari

Bozorning nisbiy ulushi – bu raqobat kuchini aniqroq namoyish etuvchi ko'rsatkich bo'lib, bozor ulushini oddiy foizlarda ifodalaganga qaraganda afzalroqdir.

bilim va tajriba ham oshib boradi ular pirovard natijada xarajatlarni pasaytirishning yangi yo'llarini ochib beradi. BKG **ishlab chiqarishning kumulyativ nisbatini** va yanada past solishtirma xarajatlarni o'qish,

o'rganishning egri chizig'i sifatida namoyish etadi. O'qish, o'rganish egri chizig'ining tarmoqdagi sezilarli samarasi bozorning katta ulushi

raqobat ustunligi sifatida qaralishini ya'ni, eng katta bozor ulushiga erishgan raqobatchi xarajatlarda ham tejamliroq ekanligini va u bundan tovarlarga pastroq narx belgilashda va xaridorlar sonini oshirishda, sotish hajmini ko'paytirishda, bozor ulushini va foydani oshirishda foydalanishi mumkinligini bildiradi. O'qish egri chizig'ining samarasi qanchalik yuqori bo'lsa, uning firma strategiyasini yaratishga ta'siri shunchalik kuchli bo'ladi.

«O'sish–ulush» matrisasining xususiyatlarini etiborga olgan holda, (rasm 8.1) korxonaning buyurtma portfelidagi o'zgarishlarni tahlil etishga kirishishimiz mumkin.

«So'roq belgisi» yoki «muammoli bolalar». BKGning «o'sish-ulush» matrisasining yuqori o'ng tomonida joylashgan xo'jalik birliklari, bizneslar «so'roq belgisi» yoki «muammoli bolalar» deb ataladi. Tarmoq bozorining tezkorlik bilan o'sishi ularni jozibador qiladi. Lekin ushbu bizneslarning bozordagi kichik ulushi ularni yirikroq va samaraliroq raqiblarga qarshi muvofaqiyatli kurashishi mumkinligiga shubha tug'diradi. Shuning uchun ular «so'roq belgisi» yoki «muammoli bolalar» deb belgilanadi. Ushbu turdagi korxonalar «naqd pul buqalari» deb ham ataladi, chunki ularning naqd pulga bo'lgan ishtahasi juda yuqori (tez o'sishni moliyalash va yangi mahsulotni yaratish uchun katta hajmdagi investisiyalar talab qilinadi). Lekin shu bilan birga ularda naqd pul yaratishning ichki imkoniyatlari yuqori emas (kichik bozor ulushiga ega o'qish egri chizig'i va masshtab samarasi past, demak foyda me'yori ham yuqori emas). Tez o'sadigan tarmoqda joylashgan bunday korxonalar faqat tez o'sib borayotgan bozordan orqada qolmaslik uchun katta hajmdagi naqd pulni, agar u o'z tarmog'ida sardor bo'lishni istasa, undan ham ko'proq naqd pulni talab qiladi. Shu sababli ushbu korxonaning bosh kompaniyasi shunchalik katta moliyaviy resurslarni sarflashni o'ylab ko'rishi lozim.

«So'roq belgisi» kabi korxonalarni strategiyasiga nisbatan tadbir - choralar hujumkor investisiyani kiritish orqali uni «yulduzga» aylantirishdan yoki resurslarni boshqa istiqbolli biznesga yo'naltirib, undan voz kechishdan iborat.

Bunday vaziyatda BKG quyidagi ikki strategik variantlarni qo'llash mumkin deb hisoblaydi: 1) investisiyaning hujumkor strategiyasidan foydalanish va uni kengaytirish, tarmoqning tez o'sish imkoniyatlaridan foydalanish; 2) agar ishlab chiqarish quvvatlarini oshirish va bozor ulushini kengaytirish xarajatlari potensial foydadan yuqori bo'lsa, korxonadan voz kechishga to'g'ri keladi. Agar muammoli korxona (biznes) tezkor o'sish strategiyasini amalga oshira olmasa va bozor ulushini o'stirish imkonini topa olmasa, u yirik firmalar bilan past xarajatlar yo'nalishida raqobatlasha olmaydi. Bunday vaziyatda ushbu biznes birligida voz kechishdan boshqa iloj qolmaydi. BKG strategiyalari «so'roq belgisi» («muammoli bolalar») kabi korxonalarga nisbatan quyidagi tavsiyani beradilar. Agar zaif biznes birligi o'qitish egri chizig'i bo'yicha sardorlarni quvib yetish imkoniga ega bo'lmasa, ulardan voz kechish lozim. Katta o'sish potensialiga ega ertangi kun «yulduzlariga» yirik investisiyalarni kiritish maqsadga muvofiq.

«Yulduzlar». Katta nisbiy bozor ulushiga va tezkor o'sish imkoniyatiga ega korxonalar BKG tasnifi bo'yicha «yulduzlar» guruhiga kiradi. Chunki ular yuqori foyda va tezkor o'sish bo'yicha a'lo darajali imkoniyatlarga ega. Kompaniya o'z buyurtma portfelini samaradorligini oshirishda aynan shu xo'jalik birliklariga tayanadi. «Yulduzlar»ning bozordagi mavqeini va bozor ulushini inobatga olsak, ishlab chiqarishni kengaytirish va aylanma mablag'larga bo'lgan ehtiyojni qoplash uchun ular katta naqd pul hajmini talab qiladi. Lekin ular past xarajatli bo'lganligi sababli katta naqd pul oqimini ham ta'minlaydi. Ba'zi bizneslar ichki naqd pul ehtiyojini o'zlari qoplaydilar boshqalar esa, bosh kompaniyadan investisiyalarni talab qiladi. Odatda kuchli bozor mavqeiga ega bo'lib, o'sish tezligi sekinlashib borayotgan bizneslar bosh kompaniyani investisiyalarini talab qilmaydi. Lekin shakllanish jarayonida bo'lgan yosh «yulduzlar» katta hajmdagi investisiya kapitalini talab qiladi.

«Sog'in sigirlar». BKG matrisasiga muvofiq katta nisbiy bozor ulushiga ega bizneslar sekin o'sayotgan tarmoqlarda joylashgan bo'lsa, ular «sog'in sigirlar» deb ataladi. Bunday korxonalar ichki o'sish va qayta moliyalash ehtiyojlariga qaraganda ko'proq naqd pul hajmini

<p><i>«Sog'in sigirlar» kvadratida joylashgan korxonalar diversifikasiyalashgan kompaniyani buyurtma portfelining qimmatli qismi bo'lib, u yangi bizneslarni sotib olish, investisiyalarni ta'minlash va dividendlarni to'lash uchun kerakli naqd pul hajmini yaratadi.</i></p>

yaratadi. Ushbu kvadratlarda joylashgan bizneslarni «sog'in sigirlar» deb atalishining ikki sababi mavjud. 1) katta bozor ulushiga egaligi va tarmoqda sardorligi sababli u yuqori foyda olish va tovar sotishning katta hajmiga ega bo'lishi mumkin.

2) muayyan tarmoqning o'sish tezligi yuqori bo'lmaganligi uchun odatda joriy operatsiyalardan keladigan naqd pul oqimi uning ehtiyojlarini qondiradi va bozorda raqobat mavqeini ta'minlash imkonini beradi.

Bugungi «sog'in sigirlar» bu kechagi «yulduzlar» bo'lib, ular asta-sekinlik bilan, tarmoqdagi mahsulotga bo'lgan talab to'yinib borgan sari yuqori kvadratdan pastkisiga ko'chib o'tgan. «Sog'in sigirlar» o'sish jihatidan past jozibali bo'lsa ham, ular qimmatli bizneslarni o'zida mujassam etadi. Ular keltiradigan naqd pul oqimi yangi shakllanayotgan «yulduzlar»ga yoki «muammoli bolalar»dan qayta yaratilayotgan «yulduzlar»ga investisiya qilinadi. Kichik «sog'in sigirlar»ni bozor mavqeini himoya qilish uchun hamma tadbir-choralarni amalga oshirish zarur. Bunda maqsad boshqa biznes birliklarida foydalanish mumkin bo'lgan samarali naqd pul oqimini ta'minlaydigan «sog'in sigirlar»ning bozor mavqeini himoya qilishdan iborat. Zaiflashib borayotgan (mos kvadratning pastki o'ng tomonidan o'rin olayotgan) «sog'in sigirlar» qisqartirish, yo'q qilish va voz kechish uchun nomzodlar hisoblanadi.

«Itlar». Kichik nisbiy bozor ulushiga ega bo'lib, sekin o'sayotgan tarmoqda joylashgan bizneslar «itlar» deb ataladi. Chunki ularning o'sish istiqboli noaniq bozordagi mavqei mustahkam emas, natijada foyda me'yori ham past. Ushbu guruhning zaif bizneslari (mos kvadratning pastki o'ng tomonida joylashgan) odatda, naqd pulning uzoq muddatli oqimini ta'minlay olmaydilar. Ba'zan ular o'zlarining ichki naqd pul ehtiyojini ham qoplamaydilar. Shu sababli BKG ularga nisbatan yo'q qilish va voz kechish strategiyasini qo'llashni tavsiya qiladi.

BKGning kompaniya strategiyasi uchun oqibatlar. BKG ning o'sish-ulush matrisasining asosiy mohiyati shundan iboratki, u naqd pul

oqimi xususiyatlariga va har xil toifadagi korxonalarga investisiyalarni muqobil taqsimlash muammolariga rahbarlar diqqatini jalb etadi. BKG tahlillariga muvofiq kompaniyaning uzoq muddatli strategiyasi naqd pul oqimining ortiqcha hajmini «sog'in sigirlarga», endi shakllanib kelayotgan «yulduzlar»ga va «muammoli bolalar»ning istiqbolli bizneslariga yo'naltirishi lozim. «Naqd pul iste'molchilari» pirovard natijada istiqbolli «yulduzlar»ga aylanadigan bo'lsa, ularni o'z xarajatlarini o'zi qoplashi mumkin bo'ladi. So'ngra «yulduzlar» bozori to'yinib borgan sari ular «sog'in sigirlarga» aylanadilar. Demak «muvaffaqiyat ketma-ketligi» quyidagicha: «muammoli bolalar»dan yosh «yulduzlar»ga (yoki naqd pul buqalariga) undan so'ng «yulduzlar»ga ya'ni, o'z xarajatlarini qoplashga va «sog'in sigirlar»ga o'tiladi.

Zaif va jozibasi past «muammoli bolalar» toifasidagi bizneslar uzoq muddatli investisiyalashni va kengayishni imkoniyati bo'lmaganda, diversifikatsiyalashgan kompaniyadan katta xarajatlarni talab qilishi tufayli ortiqcha yuk hisoblanadi. Bunday bizneslar BKG qoidalariga muvofiq voz kechishga va yo'q qilishga nomzodlar hisoblanadi. Faqat bundan quyidagi vaziyatlar mustasno: 1) ular yashash qobiliyatigi ega bo'lib, foyda darajasini ta'minlasalar; 2) bosh kompaniya ajratadigan investisiyalar katta hajmda bo'lmasa.

Lekin «muammoli bolalar» toifasidagi hamma bizneslar muvaffaqiyatsiz raqobatchi bo'lavermaydi. Katta kapital xarajatlarni talab qilmaydigan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatadigan va kichik masshtab samarasiga hamda zaif o'qitish samarasi bilan ifodalanadigan bizneslar tarmoqning ulkan sardorlari bilan muvaffaqiyatli raqobatlashishi, ularni faoliyatini ta'minlaydigan daromadlarga va investisiyalarga o'zining sezilarli ulushini qo'shishi mumkin. Biroq ko'pchilik vaziyatlarda ushbu toifadagi bizneslar kompaniya portfelidagi salmoqli o'ringa va resurslariga da'vogarlik qila olmaydilar. «Yulduzlar» toifasiga o'ta olmaydigan bizneslar «itlar» guruhiga o'tishga majbur bo'ladi.

Kompaniya natijalariga qo'shadigan ulushlari bo'yicha «itlar» saralanadi. Ushbu toifadagi kuchli bizneslar naqd pulning va foyda darajasining ijobiy balansi bilan ifodalanadi.

8.2.1. O'sish-ulushi matrisasining kuchli va kuchsiz tomonlari.

Matrisa diversifikatsiyalashgan kompaniyalar (faoliyatini) jozibadorligini baholashning yetarlicha aniq mexanizmi bo'lishiga qaramay uning kamchiliklari mavjud.

BKG matrisasi bo'yicha «muvaffaqiyatsizlikning» ikki yo'nalishi mavjud: 1) vaqt o'tishi bilan «yulduzlar» «muammoli bolalar»ga aylanadilar, so'ngra tarmoqning o'sishi sekinlashishi bilan «itlar» guruhiga o'tadilar; 2) «sog'in sigirlar» o'zining sardorlik xususiyatini yo'qotib, ular ham asta-sekin «itlar»ga aylanadilar. Boshqa strategik nuqsonlar «sog'in sigirlar»ga haddan tashqari investisiyalarning jalb qilinishi, «muammoli bolalar» toifasidagi bizneslarga moliya mablag'larini yetishmasligi, resurslarni ko'plab «so'roq belgisi» toifasidagi bizneslarga taqsimlanishi bilan bog'liq.

O'sish-ulushiga asoslangan matrisali yondashuvning kuchli va kuchsiz tomonlari. Diversifikatsiyalashgan kompaniyani biznes turlarini

baholash va portfel tarkibida xo'jalik birliklariga mos keladigan joyni ajratish to'g'risida gap borganda, BKG taklif

<i>O'sish – ulush matrisasida jiddiy nuqsonlar mavjud.</i>

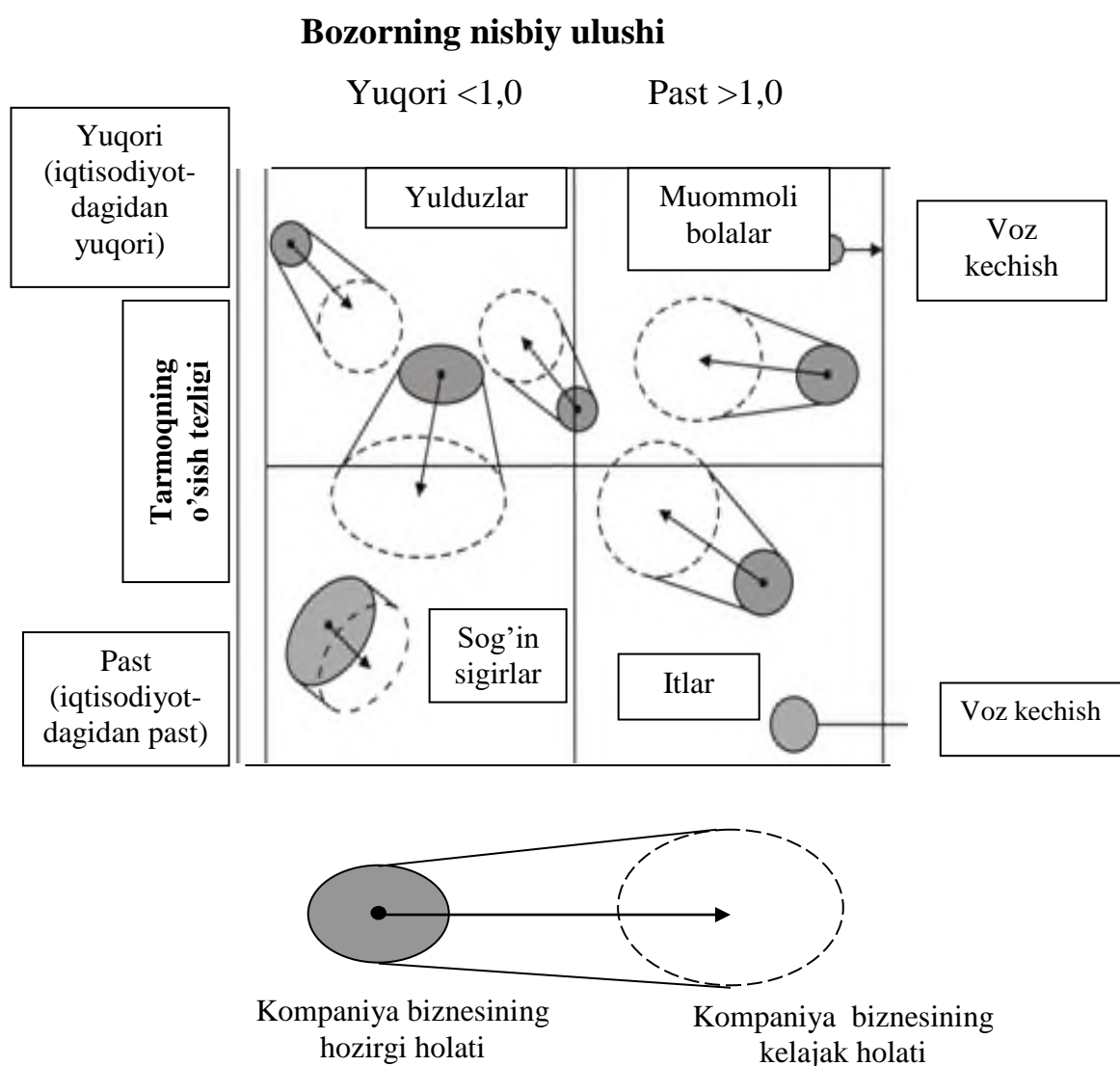
qilgan portfel matrisasi kompaniya strategiyalarini yaratishga qo'shilgan munosib ulush hisoblanadi. Diversifikatsiyalashgan korxona guruhini naqd pul oqimi nuqtai-nazaridan baholashda va uni kompaniya strategiyasida aks ettirishda BKG matrisasi oldinga qo'yilgan ulkan qadam hisoblanadi. BKG matrisasi kompaniya portfelidagi bizneslarning o'zaro moliyaviy munosabatlarini va tafsilotlarini aks ettiradi hamda moliyaviy resurslarni korxonalar o'rtasida taqsimlanishidaga farqlarni tushuntiradi. Lekin matrisa jiddiy analitik nuqsonlarga ega va muayyan xatoliklarni paydo bo'lishiga olib kelishi mumkin.

1. «Yuqori–past» tasnifiga asoslangan to'rtta kvadratdan iborat matrisa bozorda o'rtacha vaziyatni egallaydigan, (bunday korxonalar ko'pchilikni tashkil qiladi) o'rtacha nisbiy bozor ulushiga ega bizneslarni haqqoniy aks ettirmaydi. O'rtacha mavqyega ega bunday korxonalarni qanday tasvirlash lozim?
2. Bizneslarni «yulduzlar», «sog'in sigirlar», «itlar» yoki «so'roq belgisi» sifatida baholash axborotni tasvirlash nuqtai-nazaridan

jozibador bo'lsa ham, bunday yondashuv salbiy tomonlarga ega. Ba'zi bizneslar bozor ulushi bo'yicha sardor bo'lsalar ham, foyda ma'nosida haqiqiy «yulduzlar» emas. Katta nisbiy bozor ulushiga ega bo'lmagan hamma bizneslar «itlar» guruhiga tegishli bo'lavermaydi. Ba'zan ular o'sish tezligida, foydalilikda va raqobatbardoshlikda sardorlardan ham uzib ketadilar. Baholashni talab qiladigan tayanch xususiyat – bu biznesning nisbiy bozor ulushini o'zgarish an'anasini aniqlashdan yoki «Biznes muvaffaqiyatga erishayaptimi yoki o'z mavqeini yo'qotayaptimi va nima sababdan?» degan savolga javob berishdan iborat. Matrisaning ushbu kamchiligini biznesni tasvirllovchi aylanalarda an'ana yo'nalishini ko'rsatuvchi strelkalar orqali bartaraf etish mumkin. (rasm 8.2)

3. BKG matrisasi xo'jalik birliklarining investisiya imkoniyatlarini aks ettiradigan ishonchli indikator hisoblanadi. Masalan, «yulduzlar»ni investisiyalash yaxshi foyda keltirayotgan «sog'in sigirlar»ni investisiyalashga qaraganda jozibaliroq bo'lishi shart emas. Matrisa «so'roq belgisi» ostidagi biznes potensial g'olib yoki mag'lub ekanligini aks ettirmaydi. U iqtidorli investor yaqqol «itlar»ni «sog'in sigirlarga» aylantirish mumkinligi to'g'risida ham hech narsa demaydi.
4. Sekin o'sib borayotgan tarmoq sardorining bozor vaziyati unga «sog'in sigirlar» sifatlarini kafolatlamaydi, chunki: a) mustahkamlash va himoya strategiyasi bilan bog'liq investisiya talablari inflyasiya, texnologik o'zgarishlar va eskirgan asosiy vositalarni yangisiga almashtirish xarajatlari mavjud naqd pul oqimini yo'qqa chiqarishi mumkin; b) bozorlar to'yinib borgan sari raqobat omillari va vaziyati keskinlashadi, sotishni ko'paytirish va bozor ulushini kengaytirish uchun kurash esa foyda me'yorini pasayishiga va naqd pul zahiralarini bartaraf bo'lishiga olib keladi.
5. Biznes guruhlarining uzoq muddatli jozibadorligini har tomonlama baholash uchun kompaniya strategiyalari faqat tarmoqning o'sish tezligini va nisbiy bozor ulushini tahlil etish bilan cheklanib qolmasligi kerak.

6. Bozorning nisbiy ulushi bilan foydalilik darajasi o'qish samaradorligi egri chizig'i tasvirlanganidek bir-biriga juda yaqin bog'liqlikka ega emas. Tarmoqlarda to'plangan ishlab chiqarish tajribasining solishtirma xarajatlarni pasaytirishdagi roli bir xil emas. Ba'zan haqiqatan ham bozorning yirik ulushi kompaniyaning solishtirma xarajatlar ko'rinishida ustunlikka aylanadi, ba'zan esa bunday hol yuz bermaydi. Shu sababli o'qish egri chizig'i samaradorligidan kompaniya raqobatbardoshligini ta'minlash yo'nalishida foydalanishga tavsiyalar berilganda ehtiyot bo'lish lozim.



Rasm 8.2. Tashkilotning buyurtma portfelidagi bizneslarning hozirgi va kelajak vaziyati.

Tarmoq jozibadorligi – korxonaning kuchli tomonlari matrisasi.

BKG o'sish-ulush matrisasining ayrim kamchiliklarini tuzatishga imkon beradigan usulni GE (General Electric) kompaniyasi konsalting firmasi «Mc Kinsey and Company» bilan hamkorlikda ishlab chiqdi. GE o'zining yuqori diversifikatsiyalashgan portfelini tahlil o'tishga urinishlari tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligiga va kuchli tomonlar korxonaning raqobatbardoshligiga asoslangan ikki o'lchamlik to'qqizta kvadratdan iborat matrisani yaratishga sabab bo'ldi. Ikkala o'lcham ham bitta omilni emas, bir necha omillarni o'zida mujassam etadi.

Tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligi o'zida bozorning o'lchamini va o'sish tezligini, texnologik talablarni, raqobat keskinligini, tarmoqqa kirish va chiqish to'siqlarini, mavsumiy va siklik omillarni, kapitalga ehtiyojni,

<i>Jozibadorlik kuchli tomon matrisasida har bir korxonaning vaziyati ikki toifadagi mezonlar bilan aniqlanadi, bular – tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligi va kuchli tomon korxonaning raqobatbardoshligidir.</i>

tarmoqda paydo bo'layotgan xavf-xatarni va imkoniyatlarni, tarmoqning foydalilik darajasini, ijtimoiy va ekologik omillarni va tartiblashtirish imkoniyatlarini o'zida aks ettiradi. Tarmoq jozibadorligining formallashgan ko'rsatkichiga ega bo'lish uchun kompaniyani boshqarishda va diversifikatsiya strategiyasida tutgan o'rnini va ahamiyatini etiborga olgan holda tanlab olingan omillarning og'irligi va ahamiyati aniqlanadi. Omillarning og'irliklari yig'indisi 1,0 ga teng bo'ladi. Tarmoq jozibadorligining o'lchangan reytingi har bir omil bo'yicha uning og'irligiga ko'paytirish orqali topiladi. Bunda omillar og'irligi shkalasi 1dan 3gacha yoki 1dan 10gacha o'zgaradi. Masalan, bozorning tarmoq jozibadorligi omillardan «bozor o'lchami va uni o'sish prognozi» omilining o'lchangan reytingi 0,75, ushbu omilning reytingi 5ni, uning og'irligi 0,15ga ko'paytirish orqali topiladi.

Korxonaning kuchli tomon raqobatbardoshlikning boshqa omillarini sonli ifodasini topish uchun ham ushbu yondashuvdan foydalaniladi.

Jozibadorlik reytingi ham kompaniya buyurtma portfelidagi har bir tarmoq uchun hisoblab topiladi.

Tarmoqning jozibadorligi matrisasi korxonaning kuchli tomonlari (GYe tajribasi).

Jadval 8.1.

№	Tarmoqning jozibadorligi omillari	Salmog'i	Reyting	O'lchangan reyting
1	Bozor o'lchami va uni o'sish prognozi	0,15	5	0,75
2	Mavsumiylik va sikllilik omillari	0,10	8	0,80
3	Texnologik tafakkur	0,10	1	0,1
4	Imkoniyat va xavf-xatar	0,15	1	0,15
5	Raqobatning keskinligi	0,25	4	1,0
6	Kapitalga ehtiyoj	0,15	2	0,3
7	Tarmoqning foydaliligi	0,10	3	0,3
8	Ijtimoiy, siyosiy, qonunchilik va ekologik omillar	0,10	7	0,7
	Tarmoqning jozibadorlik reytingi	1,00		4,1

Omllarning hisoblangan reytingi tarmoqnig uzoq muddatli jozibadorligini bildiradi.



Investitsiya kiritish uchun
yuqori imkoniyat



Investitsiya kiritish uchun
o'rtacha imkoniyat



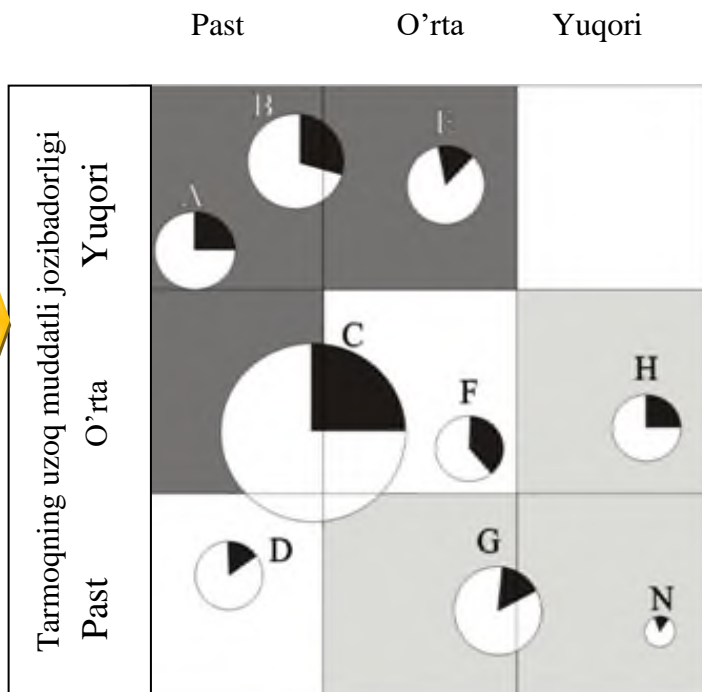
Investitsiya kiritish uchun
past imkoniyat

- Bozorning nisbiy ulushi
- Asosiy muammolarni hal etish malakasi
- Raqobatchilikni foyda olish me'yori taqqoslash
- Raqobatchilarga nisbatan sifatli tovar va xizmat taklif etish
- Solishtirma xarajatlarni nisbiy holati
- Boshqaruv sifati
- Bozorlarni va xaridorlarni bilish
- Texnologik imkoniyatlar



Kuchli tomonlar / Korxona raqobatbardoshligi

- Bozor o'lchami va uni o'sish tezligi
- Tarmoqdagi foyda me'yori
- Raqobat keskinligi
- Mavsumiylik
- Davriylik
- Texnologiya va kapitalga ehtiyoj
- Ijtimoiy, ekologik qonchilik va insoniy omillar
- Shakllanayotgan imkoniyat va xavf-xatar
- Tarmoqqa kirish va chiqish to'siqlari



Rasm 8.3. Tarmoqning jozibadorligi – korxonaning kuchli tomonlari matritsasi

Kuchli tomon raqobatbardoshlikni baholashda e'tiborga oladigan omillar – bu bozor ulushi, solishtirma xarajatlarning nisbiy holati, mahsulot sifati bo'yicha raqobatlashish qobiliyati, bozorlarni va xaridorlarni bilish, tayanch sohalarda bilimdonlikni mavjudligi, texnologiyaning rivojlanish darajasi, rahbariyat malakasi va raqobatchilar bilan solishtirganda foydalilikdir (rasm 8.3.). Korxonaning gorizontaal o'q bo'yicha joylashuvi kuchli tomon raqobatbardoshlik

matrisasida uning zaif, o'rtacha yoki kuchlilar guruhiga tegishli ekanligini ko'rsatadi.

Xo'jalik birligining tarmoq jozibadorligi va kuchli tomonlari ballari uni matrisaning to'qqiz kvadratidan birortasiga joylashtirish uchun asos bo'ladi. GE matrisasidagi aylanalar tarmoq o'lchamini, aylana ichidagi ulush esa bozor ulushini aks ettiradi.

GE matrisasining kompaniya strategiyasi uchun oqibatlari. Matrisaning kompaniya strategiyasiga eng sezilarli ta'sirlaridan biri bu investisiya uchun afzal yo'nalishlarni aniqlashdan iborat. Yuqori chap tomondagi uchta kvadratda joylashgan bizneslarning uzoq muddatli jozibadorligi yuqoriroq. Ular kompaniya uchun muhim ahamiyatga ega. «O'sish va rivojlanish» ushbu bizneslar uchun asosiy strategik yo'nalish hisoblanadi. Bunda «kuchli-yuqori» kvadratida joylashgan bizneslar investisiyalarni yo'naltirish uchun boshqalarga nisbatan ko'proq da'vogar dirlar. So'ngra pastki chap burchakdan yuqori o'ng burchaklarda joylashgan (diagonal bo'yicha) bizneslar kompaniya uchun afzal hisoblanadi. Ularga odatda o'rtacha afzallik beriladi. Ushbu bizneslar ustivor qayta moliyalashga loyiq bo'lib, ularning bozor mavqei himoya qilinadi. Agar bunday korxona oldida istiqbolli imkoniyatlar ochilsa, uning investisiya afzalliklari yanada oshishi va unga hujumkor strategik harakatlarni amalga oshirish uchun ruxsat berilishi mumkin. Odatda pastki o'ng burchakda joylashgan bizneslar voz kechish va yo'q qilinishi uchun da'vogar hisoblanadilar.

To'qqiz kvadratdan iborat jozibadorlik – kuchli tomon matrisasi to'rtta kvadrat-dan iborat o'sish ulushi matrisasiga nisbatan usti-vor konsepsiyaga asoslangan.

To'qqizta kvadrat asosida jozibadorlik – kuchli tomonlar matrisasiga quyidagi xususiyatlar xos. Birinchidan, bizneslarni shu ikki mezon orqali guruhlarga tezkor ajratish imkonini beradi. Ikkinchidan, strategik keng muhim

omillar to'plamini yaqqol tahlil etishni nazarda tutadi. BKG matrisasi esa faqat ikki vaziyatni inobatga oladi, ya'ni tarmoqning o'sish tezligini va bozorning nisbiy ulushini. GE matrisasi tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligi va korxonaning kuchli tomon/raqobatbardoshligining ko'p

sonli omillarini inobatga oladi. Uchinchidan, kompaniya resurslarini istiqbolli bizneslarga yo'naltirish juda muhim ahamiyatga ega.

Kompaniya resurslarini jozibador va raqobat ustunliklariga ega biznes sohalariga taqsimlanishga qarshi e'tiroz bildirib bo'lmaydi.

Lekin to'qqizta kvadratdan iborat GE matrisasi to'rtta kvadratdan iborat o'sish-ulush matrisasiga nisbatan bir qator ijobiy tomonlarga ega bo'lishiga qaramay, strategiyani amalga oshirishda paydo bo'ladigan muayyan vaziyatlarda haqiqiy yo'l ko'rsatuvchi bo'la olmaydi. GE matrisasining maksimum imkoniyati – bu umumiy strategik vaziyatni egallashni tasvirlashdir ya'ni, hujumkor ekspansiyani, ustivorlikni va himoyani ta'minlashda biznesni yo'q qilish va voz kechish tavsiyalarini berishdan iborat. Jozibadorlik – kuchli tomonlar matrisasining yana bir kamchiligi g'olib bizneslarni tasvirlashda noaniqliklar mavjudligi, chunki ularning tarmoqlari tez o'sish davriga o'tadi.

8.4. Hayotiy sikl matrisasi.

Bozorda **shakllanayotgan g'olibni** aniqlash uchun 15 ta yacheykadan iborat matrisadan foydalanish mumkin. Ushbu matrisada korxonalar kuchli tomonlarini va tarmoqning evalyusion bosqichlarini e'tiborga olib, joylashtiriladi. Shakldagi A korxonani shakllanayotgan g'olib

<i>Hayotiy sikl matrisasi diversifikatsiyalashgan kompaniyani tarmoqning hayotiy sikllari bo'yicha taqsimlanishini ko'rsatadi.</i>

deyish mumkin, S korxona esa potensial muvafaqqiyatsiz hisoblanadi, Ye shakllangan g'olib, F ni «sog'in sigirlar» ga, G ni «itlar» guruhiga kiritish mumkin.

Hayotiy sikl matrisasining afzallik tomoni shundan iboratki, u diversifikatsiyalashgan kompaniyaning bizneslarini tarmoqning rivojlanishini hisobga olgan holda aks ettiradi.

8.5. Matrisa tipini tanlash.

Buyurtma portfelini bir turdagi matrisa orqali baholash to'g'ri bo'lmaydi. Har bir matrisaning o'ziga xos yaxshi va yomon tomonlari mavjud. Matrisalar buyurtma portfelining kuchli va kuchsiz tomonlarini

ifodalaydi. Buyurtma portfelini yuqori aniqlikda baholash zaruriyati to'g'ri, har uchala matrisadan foydalanish tavsiya etiladi.

8.6. Tarmoqning jozibadorligini taqqoslash.

Diversifikatsiya kompaniyasining strategiyasini baholashning muhim omili bu tarmoqning jozibadorligidir. Tarmoqning jozibadorligi qanchalik yuqori bo'lsa, uzoq muddatli yuqori foyda olish istiqboli ham shunga yuqori bo'ladi. Tarmoqning jozibadorligini baholash uch yo'nalishda amalga oshiriladi.

1. Buyurtma portfelida mavjud har bir tarmoqning jozibadorligi aniqlanadi. Bunda «Kompaniya uchun ushbu tarmoq ma'qulmi?» degan savol o'rinlidir.
2. Har bir tarmoqning boshqa tarmoqlarga nisbatan jozibadorligi aniqlanadi. Bunda «Buyurtma portfelidagi tarmoqlardan qaysi biri yuqori, qaysi biri past jozibador?» degan savol maqsadni aks ettiradi. Tarmoqlarning salmog'ini jozibadorlik bo'yicha aniqlash resurslar taqsimotining asosi hisoblanadi.
3. Barcha tarmoqlarni guruh sifatida jozibadorligi aniqlanadi. Bunda «Tarmoqlar tarkibi qanchalik jozibador?» degan savol o'rinli. Asosiy daromadi jozibasiz tarmoqlarga mos keladigan korxonalar o'z buyurtma portfelini qayta tashkil etishlari lozim.

Tarmoqning (korxonaning, biznesning) jozibadorligini baholashda BKG, GYe yoki hayotiy sikl matrisalaridan foydalaniladi. Odatda buyurtma portfelidagi tarmoqlarni, hech bo'lmaganda, quyidagi omillar orqali baholash mumkin.

- Bozor o'lchamlari va uning prognozlash mumkin bo'lgan o'sish tezligi yuqori bo'lgan tarmoqlar sekin o'suvchi tarmoqlarga qaraganda jozibadordir.
- Raqobatning keskinligi. Raqobat darajasi keskin bo'lmagan tarmoqlar raqobat darajasi keskin tarmoqlarga nisbatan jozibadordir.
- Zaruriy texnologik va ishlab chiqarish ko'nikmalari. Texnologik va malaka ko'nikmalari kompaniya imkoniyatlariga mos keladigan tarmoqlar jozibalidir.

- Kapitalga ehtiyoj. Katta hajmdagi kapitalni talab etmaydigan tarmoqlar nisbatan jozibalidir.
- Mavsumiy va siklik omillar. Iste'molchilar talabi keskin o'zgarib turadigan tarmoqlarga nisbatan iste'molchilar talabi barqaror tarmoqlar jozibalidir.
- Tarmoqning foydaliligi. Foyda me'yori yuqori va qisqa muddatli bo'lgan tarmoqlar jozibalidir.
- Ijtimoiy, siyosiy, qonuniy va ekologik omillar. Ushbu sohalarda jiddiy muammolar mavjud tarmoqlar boshqalarga nisbatan jozibasizdir.
- Boshqa tarmoqlarga nisbatan strategik muvofiqlikka ega tarmoqlar jozibalidir.

Kompaniya portfelidagi hamma bizneslarni jozibadorlik darajasini baholash - bizneslarni yuqori yoki past jozibadorlik bo'yicha saralash imkonini beradi. Biznesning jozibadorligini aniqlash bo'yicha hisob-kitoblar juda murakkab va zerikarli bo'lsa, kompaniya menejerlari tarmoqning jozibadorligini «yuqori», «o'rta» va «past» baholashlar orqali aniqlashlari mumkin. Lekin bunday subyektiv mulohazalarning asosli bo'lishi menejerlarni tarmoqni qanchalik yaxshi bilishlariga bog'liq. Diversifikatsiyalashgan kompaniya yaxshi natijalarga ega bo'lishi uchun uning tushumlarini va foydasini katta ulushi jozibador tarmoqlarda faoliyat ko'rsatadigan xo'jalik birliklaridan olishi lozim. Bunda tayanch kompaniyaning korxonalari foydalilik darajasi va o'sish istiqbollari o'rtachadan yuqori bo'lgan tarmoqlarga tegishli bo'lishi muhim ahamiyatga ega. Past jozibador tarmoqlarda harakat qiladigan xo'jalik birliklari yetarlicha ustivor bozor mavqeiga ega bo'lmasa, ular yo'qotish va voz kechish uchun asosiy da'vogar hisoblanadilar.

8.7. Biznes – birliklarining kuchli tomonlarini taqqoslash.

Biznes birligining kuchli tomonlarini va raqobat mavqeini baholash kompaniyaning biznes birligi muvaffaqiyatini ta'minlash imkonini oshiradi. Kompaniya mavqeini aniqlashda ikki usul: SWOT tahlili va raqobat kuchlarini baholash qo'l keladi.

Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarning raqobat mavqeini baholash quyidagi omillarga asoslanadi.

1. Bozorning nisbiy ulushi. Bozor ulushi katta bo'lgan biznes birliklarining raqobat mavqei bozor ulushi kichik biznes birliklarining raqobat mavqeiga nisbatan mustahkam deb hisoblanadi.
2. Tovar narxi yoki sifati bo'yicha raqobatlashish qobiliyati. Xarajatlar bo'yicha raqobatdosh va taniqli savdo markasiga ega hamda mahsulot sifati yuqori bo'lgan tashkilotlar o'zining savdo markasini iste'molchilar tomonidan e'tirof etilishi uchun yoki tovar narxi uchun kurashayotgan tashkilotlarga nisbatan yuqoriroq mavqyega ega.
3. Texnologik va innovasiya qobiliyatlari. Texnologik sardorlar o'z tarmog'ida raqobatbardosh hisoblanadi.
4. Tarmoqdagi muvaffaqiyatni ta'minlovchi omillar biznes birligi malakasiga va ko'nikmalariga qanchalik mos kelishi. Korxona muvaffaqiyatining tayanch omillari uning kuchli tomonlariga qanchalik to'liq mos kelsa, u raqobat kurashida shunchalik yuqori bozor mavqega ega bo'ladi.
5. Raqobatchilar bilan taqqoslaganda korxonaning foydalilik darajasi. Investisiyalardan keladigan foyda me'yori raqobatchilarnikiga qaraganda qanchalik yuqori bo'lsa, korxona shunchalik mustahkam bozor mavqega ega bo'ladi. Bundan tashqari o'rtachadan yuqori foyda olish imkoniyati raqobat kurashida ustunlikdan darak beradi. O'rtachadan past foyda me'yori esa korxonaning bozorda zaif mavqyega ega ekanligini bildiradi.

Bozorlarni va xaridorlarni bilish, katta ishlab chiqarish imkoniyatlariga ega bo'lish, yuqori malaka ko'nikmalari, savdo markasining nufuzli ekanligi hamda boshqaruv sifati va boshqalar raqobat ustunligining qo'shimcha omillari deb hisoblanadi.

Har bir biznesning raqobat ustunligini hisoblash ulardan qaysilari mustahkam, qaysilari zaif bozor mavqega ega ekanligini aniqlash imkonini beradi. Agar ushbu tahlillarni amalga oshirish uchun kerakli axborotlar yetarli bo'lmasa, har bir biznes birligini vaziyatini «kuchli»,

«o'rta» va «zaif» deb baholash mumkin. Ushbu subyektiv mulohazalar yetarli darajada ishonchli bo'lsa, ular sonli baholashlarni o'rnini bosishi mumkin.

Kompaniya portfelida qanaqa bizneslar kuchli raqobat mavqeiga ega ekanligini menejerlar tomonidan baholanishi uning resurslarini taqsimlanishida qo'shimcha asos bo'lib xizmat qiladi. Kompaniya foydali tarmoqda harakatlanadigan

Mos bozorlarda sardorlik uchun kurasha oladigan korxonalarda kompaniya resurslarining jamlanishi aksiyadorlar manfaatlariga to'liqroq javob beradi.

zaif korxonani investisiyalashga qaraganda o'rtacha jozibador tarmoqda joylashgan kuchli raqobat mavqeiga ega korxonani investisiyalash orqali uzoq vaqt davomida yuqoriroq foyda olishni afzal ko'radi. Shu sababli diversifikatsiyalashgan kompaniya o'z resurslarini muayyan tarmoqqa yo'naltirishda uning jozibadorligini va korxonaning kuchli tomonlarini inobatga olishi zarur.

Ko'pchilik diversifikatsiyalashgan kompaniyalar o'z resurslarini muvaffaqiyatli raqobatlashishi mumkin bo'lgan tarmoqlarga yo'naltiradi va sardor bo'lish imkoniyati mavjud bo'lmagan tarmoqlardagi bizneslardan voz kechadi. Masalan, General Electric kompaniyasining strategiyasi korxonalarning o'z tarmoqlarida birinchi yoki ikkinchi bo'lishiga qaratilgan.

8.8. Biznes birliklar faoliyati natijalarini taqqoslash.

Korxonalar faoliyat ko'rsatadigan tarmog'i jozibadorligi va raqobat imkoniyatlari baholangandan so'ng, navbatdagi vazifa korxonalarning kelajak imkoniyatlarini aniqlashdan iborat. Kelajakni baholashda tovar sotilishlariga foyda va daromadlarning o'sishiga, investisiyalarning qaytarilishiga, naqd pul oqimiga asosiy e'tibor qaratiladi. Korxonaning o'tmish natijalari kelajakni prognozlash uchun yetarli asos bo'lmasa ham, tarmoqning jozibadorligini va korxonaning kuchli tomonlarini baholash kelajakni prognozlash uchun asos sifatida xizmat qiladi. Odatda jozibador tarmoqlardagi kuchli kompaniyalar jozibasiz tarmoqlardagi kuchsiz kompaniyalarga nisbatan qulay istiqbolga egadirlar.

Kompaniyaning tayanch korxonalarini o'sishi va foyda prognozi, odatda buyurtma portfeli qoniqarli yoki qoniqarsiz natijalarni ta'minlanishini aniqlaydi. Ikkinchi darajali korxonalar qoniqarsiz natijalar bilan qisqartirilishga birinchi da'vogar bo'ladilar. Foydani va bozorni o'sish kelajagini ta'minlaydigan korxonalar investisiya ro'yxatining birinchi qatorlaridan joy oladilar.

8.9. Strategik muvofiqlik tahlili.

Har bir biznes birligi kompaniyaning umumiy faoliyatiga qanchalik muvofiq kelishini aniqlash keyingi analitik qadamdir. Ushbu muvofiqlikni ikki tomonlama tahlil etish lozim.

1. Biznes birligi kompaniyaning diversifikatsiya strategiyasiga to'liq mos keladimi?

2. Biznes birligi kompaniya strategiyasiga to'liq mos keladimi yoki u kompaniyaning buyurtma portfelini qulay to'ldiradimi?

Agar korxona firmaning strategik yo'nalishiga mos keluvchi va uni raqobatbardoshligini oshiradigan operatsiyalar, faoliyat ko'nikmalari yoki umumiy savdo markalaridan foydalansa, ushbu korxona strategik jozibador bo'ladi.

Agar korxona kompaniyaning maqsadlariga erishishga salmoqli hissa qo'shadigan bo'lsa, (sotishlarning o'sishi, foydaning o'sishi, investisiyalarning o'rtachadan yuqoriroq qaytarilishi va boshqalar) moliyaviy jihatdan qimmatli hisoblanadi.

Agar korxona kompaniyaning strategik yo'nalishiga muvofiq kelmasa va e'tiborga loyiq moliyaviy natijalarni namoyish etmayotgan bo'lsa, ushbu korxona yo'qotilishga da'vogardir.

Past foyda beruvchi korxonalar bilan birgalikda, kompaniyaning umumiy faoliyatiga strategik muvofiq kelmaydigan korxonalar ham yo'qotilishga asosiy davogar hisoblanadilar. O'zaro bog'liq diversifikatsiyaga amal qiladigan kompaniyalar strategik jihatdan nomuvofiq korxonalardan voz kechadilar.

8.10. Biznes birliklarni investisiya yo'nalishlari bo'yicha saralash.

Yuqoridagi axborotlar va baholash natijalari asosida kompaniya strategiyasini yaratuvchilari biznes birliklariga yangi mablag'larni kiritish navbatini va yo'nalishini saralashlari mumkin. Qaysi biznes birliklari investisiyalar uchun mos kelishini aniqlash asosiy muammo hisoblanadi. Biznes birliklarini saralash bu oliy rahbariyat uchun biznes birliklari yondashuvni shakllantirishdan iborat. Bunda agressiv

Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning uzoq muddatli moliyaviy natijalarini yaxshilash uchun uning resurslarini istiqbolli bizneslarda to'plash, qoniqarsiz istiqbolga ega korxonalarni minimal investitsiyalash yoki ulardan butunlay voz kechish lozim.

ekspansiya, ustivorlik va himoya, qayta tashkil etish (qayta tarkiblash - ya'ni buyurtma portfelini takomillashtirish) yoki qisqartirish, voz kechish strategiyalari tahlil etilishi

mumkin. Biznes birlikdan voz kechish baholash natijalariga asoslanadi. Tarmoq jozibadorligi, raqobat kurashida kuchli tomonlar, boshqa korxonalarga strategik muvofiqlik, natijalar potentsiali, kompaniyaning ustun yo'nalishlari bilan moslik, kapitalga ehtiyoj va buyurtma portfelini kompaniya uchun qimmatini darajasi shular jumlasidandir. Biznes birliklari bo'yicha investisiyalarni saralash jarayonida kompaniyaning resurslari va ko'nikmalari uning raqobat mavqeini mustahkamlashi mumkinligiga e'tibor beriladi. Agar kompaniya qoniqarsiz biznes birliklariga ega bo'lsa, saralash jarayonining ahamiyati yanada oshadi.

8.11. Kompaniya strategiyasini yaratish.

Yuqorida keltirilgan tahlillar diversifikatsiyalashgan kompaniyani faoliyat natijalarini yaxshilashga qaratilgan strategik qadamlar uchun asos yaratadi. «Nima qilish kerak?» degan savol korxonaning buyurtma portfeli tarkibida yechiladi. Bunda tayanch iboralar: jozibador tarmoqlar korxona portfelida yetarlicha o'rin egallaganmi, portfelida marginal tipdagi yoki so'nib borayotgan tarmoqlarning ulushi qanday, kompaniyada «yulduzlar»ni va kelajak g'oliblarini mablag' bilan ta'minlovchi «sog'in sigirlar» yetarlichami, kompaniya tayanch

korxonalari naqd pul hajmini yetarlicha ta'minlaydimi, buyurtma portfeli mavsumiy omillarga ta'sirchanmi, buyurtma portfelida raqobat mavqei zaif korxonalarining ulushi oshib ketmaganmi, kompaniya buyurtma portfeli istiqbolni ta'minlaydimi? degan savollardan iborat bo'ladi. Ushbu savollarga javob kompaniya buyurtma portfelini qayta tashkil etish imkonini yaratadi.

8.11.1. Samaradorlik mezoni.

Diversifikatsiyalashgan kompaniya portfelini strategik va moliyaviy jozibadorligining ishonchli mezoni bu mavjud tuzilma yordamida o'z maqsadlariga erishishi imkoniyatidir. Agar javob ijobiy bo'lsa, strategiyani o'zgartirishga ehtiyoj qolmaydi. Agar maqsadga erisha olmaslik ehtiyoji mavjud bo'lsa, quyidagi harakatlar amalga oshiriladi:

1. Portfel tarkibidagi ba'zi (yoki hamma) korxonalarining strategik rejalarini muvofiqlashtirish. Ushbu variant mavjud biznes birliklar asosida yaxshi natijalarga erishishni nazarda tutadi. Kompaniya menejerlari birlik biznes menejerlaridan natijalarni yaxshilashni talab qilishi mumkin. Lekin qisqa muddatlarda natijalarni yaxshilash uchun qilinadigan keskin harakatlar korxonaning ko'rsatkichlarini xavf ostida qoldiradi. Korxonaning uzoq muddatli raqobatdoshligini oshiradigan xarajatlardan qisqa muddatli moliyaviy ko'rsatkichlarni yaxshilash uchun voz kechish xavfli strategiya hisoblanadi.

2. Kompaniya portfelini yangi biznes birliklari bilan to'ldirish. Kompaniya yangi bizneslarni sotib olishi yoki o'z tarkibida tashkil etishi bilan yangi strategik muammolarga to'qnash keladi. Kompaniya portfelini kengaytirilishi quyidagilarni jiddiy tahlil etishni taqozo etadi:

- a) hozirgi faoliyat turiga mos keladigan yoki mos kelmaydigan korxonalarni sotib olish kerakmi;
- b) qanaqa o'lchamdagi korxonalarni sotib olish kerak;
- v) yangi biznes birliklari kompaniyaning shakllangan tuzilmasiga qanday moslashadi;
- g) sotib olish uchun yangi nomzodning qanaqa xususiyatlari muhim ahamiyatga ega;
- d) mavjud bizneslarni kamsitmasdan yangilarini moliyalash mumkinmi;

yangi bizneslarni sotib olish – bu muhim strategik variant hisoblanadi.

Daromadlarni pasaytirmaslik uchun diversifikatsiyalashgan kompaniyalar tez-tez ushbu usuldan foydalanadilar.

3. Qoniqarsiz natijalarga ega bo'lib, zarar keltiradigan korxonalardan voz kechish. Zaif raqobat mavqeiga ega bo'lib, nisbatan jozibasiz tarmoqlarda yoki kompaniya strategiyasiga mos kelmaydigan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatadigan korxonalar yo'qotilish uchun asosiy nomzodlar hisoblanadi. Ushbu korxonalarni sotilishidan keladigan mablag'larni yangi biznesni sotib olishga, qarzlarni to'lashga yoki kompaniyaning yangi yo'nalishdagi tashabbuskorlikni qo'llab-quvvatlashga yo'naltirish lozim.

4. Qoniqarsiz natijalar an'anasini o'zgartirish uchun alyanslarni shakllantirish. Bir qator vaziyatlarda milliy yoki xorijiy firmalar, tarmoqdagi assosiasiyalar, ta'minotchilar, manfaatdor guruhlar bilan alyanslar tuzish kompaniya istiqbolini yaxshilaydi.

5. Kompaniya maqsadlarini natijalarga nisbatan muvofiqlashtirish. Bir yoki bir necha biznes yo'nalishlarda noqulay bozor vaziyati paydo bo'lishi bilan bog'liq kompaniyaning maqsadlari bajarilmay qoladi. Ushbu vaziyat dastlabki maqsadlarni haddan tashqari yuqori belgilanishi oqibatida ham vujudga kelishi mumkin. Vaziyatni tartibga solish uchun maqsadlar bilan imkoniyatlar bir-biriga muvofiqlashtiriladi. Odatda bu boshqa variantlar natija bermaganda «oxirgi vosita» hisoblanadi.

8.11.2. Diversifikatsiyaning qo'shimcha imkoniyatlarini izlash.

Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarning asosiy muammosi - bu diversifikatsiyani davom ettirish kerakmi, ushbu vaziyatga muvofiq keladigan kompaniyalarni qanday aniqlash mumkin?, degan savollardan iborat. Noturdosh diversifikatsiyadan foydalanuvchi kompaniyalar asosan moliyaviy muammolarga duch keladilar.

O'zaro bog'liq bo'lmagan faoliyatlar bilan shug'ullanadigan firmalar uchun diversifikatsiyalash muammosi har doim ochiq qoladi. Bunda rahbarlar sotib olish uchun nomzodlarni aniqlashda tarmoq yoki strategik mezonlarga nisbatan ko'proq moliyaviy mulohazalarga asoslanadi.

Oldingi faoliyat bilan bog'liq bo'lmagan yangi korxonalarni portfel tarkibiga kiritish to'g'risidagi qaror odatda, quyidagilarga asoslanadi:

yangi korxonalarni sotib olish uchun firma yetarlicha mablag'ga egami; kompaniyaning umumiy natijalarini yaxshilash uchun biznes portfelini qayta tashkil etishga zaruriyat bormi; yangi korxonalarni sotib olish joriy strategiyaga mos keladimi (balki mavjud bizneslar bilan bog'liq muammolar rahbariyatga yetarlidir).

Oldingi faoliyat turlari bilan bog'liq bo'lmagan diversifikatsiya strategiyasiga amal qiladigan firmalar qaysi tarmoqqa tegishli bo'lishidan qat'iy nazar yaxshi foyda beradigan bizneslarni sotib olishga harakat qiladi.

Agar diversifikatsiya strategiyasi firmaning hozirgi faoliyati bilan bog'liq bizneslarni sotib olishni nazarda tutsa, unda yangi bizneslarni sotib olish ularni firmadagi bizneslarga texnologik jihatdan qanchalik «muvofig» kelishini aniqlashga asoslanadi. Bog'liqliklar quyidagilarga tegishli: 1) mahsulotga va ilmiy izlanish tajriba-konstruktorlik ishlariga; 2) hamkorlikda tovar ishlab chiqarishga va yig'ish ishlariga; 3) marketingga, sotiladigan korxonalarga yoki ularning umumiy ro'yxatiga; 4) xaridorlarning turli toifalarini mos kelishiga; 5) sotuvdan keyingi servislar imkoniyatiga; 6) boshqaruv ko'nikmalarining umumiy talablariga, umuman bozor, ishlab chiqarish va boshqaruv omillari mos keladigan har qanday sohaga.

O'zaro bog'liq bizneslar bilan shug'ullanadigan firmalar o'z tarkibida mavjud korxonalarga strategik mos keladigan jozibador tarmoqlarni izlaydilar.

Strategik muvofiqlik mavjud bo'lgan va sotib olishga nomzod korxonalar aniqlanishi bilan, raqobat ustunligini farqini sezilarli va sezilmas ta'minlaydigan variantlar yaratiladi.

Raqobat ustunligini aniqlashda sotib olinadigan korxona qanchalik strategik muvofiqlikka egaligi tahlil etiladi. Bir qaraganda korxonalar o'rtasida ko'p sonli amaliy va potensial muvofiqliklar mavjudligi ko'zga tashlansa ham, faqat jiddiy strategik tahlillargina korxonalarning strategik muvofiqligini ko'rsatadi.

8.11.3. Kompaniyaning resurslarini taqsimlash.

Kompaniya rahbariyati resurslarni qoniqarsiz bizneslardan qoniqarli bizneslarga qayta taqsimlashi shart. Samarasiz aktivlarni bartaraf etish yo'llaridan biri bu marginal korxonalardan voz kechish

hisoblanadi. Kompaniya aktivlari «sog'in sigirlar»dan va samarasiz korxonalarni sotishdan keladigan mablag'lar bilan to'ldiriladi. Ushbu mablag'larni taqsimlash quyidagi variantlarni o'z ichiga oladi: 1) mavjud korxonani kengaytirish va mustahkamlash uchun investisiyalash; 2) yangi tarmoqlarda kompaniya mavqeini mustahkamlash uchun strategik muvofiq korxonalarni sotib olish; 3) ilmiy izlanishlar va tajriba-konstruktorlik sohasida uzoq muddatli rejalarni moliyalash; 4) uzoq muddatli qarzlarini o'z vaqtida uzish; 5) dividendlarni oshirish; 6) kompaniya aksiyalarini sotib olish. Birinchi uchta variant strategik harakatlarga mansub bo'lib, keyingi uchta esa moliyaviy chora-tadbirlar hisoblanadi. Ideal holatda kompaniya strategik va moliyaviy muammolarni yechish uchun yetarli resurslarga ega bo'ladi. Boshqa vaziyatlarda korxona rahbariyati strategik va moliyaviy muammolarni taqqoslaydi va maqsadga muvofiq keladiganlarini tanlaydi.

8.12. Kompaniya strategiyasini yaratish jarayonini boshqarish yo'nalishlari.

Kompaniya strategiyasini yaratish jarayoni rasmiy tahlillar va menejerlarning fikrlash qobiliyati bilan mustahkamlansa ham, bundan tashqari strategiyani yaratish asosida bir necha omillar yotadi. Kamdankam hollarda kompaniya strategiyasi yaxlit yaratiladi. Odatda kompaniya strategiyasi asta-sekinlik bilan: ichki va tashqi hodisa, voqyealarni kuzatish kelajakni tahlil etish, tajriba o'tkazish, yangi imkoniyatlarni aniqlash, ko'zda tutilmagan krizis vaziyatlarga reaksiya, harakatlarni muvofiqlashtirish va strategik omillarni salmog'ini, ahamiyatini aniqlash asosida shakllantiriladi.

Strategik tahlillarni tezlik bilan amalga oshirib bo'lmaydi. Ba'zan bunday katta ishlar muvofiqlashtirilgan jadval asosida bajariladi, lekin tajribalar shuni ko'rsatadiki, strategik muhim qarorlar davriy va keng ko'lamli tahlillar asosida tezkorlik bilan qabul qilinmaydi, ular asta-sekin shakllanib boradi. Odatda oliy mansabdor shaxslar muhim strategik qarorlarga qadamba-qadam yondoshadilar. Ular dastlab intuisiyaga asoslanib, katta qadamlar bilan olg'a intiladilar, so'ngra muhokamalar asosida aniqlik va to'ldirishlar kiritiladi, boshlang'ich g'oyalar esa

qo'shimcha axborotlar yordamida tartiblashtiriladi, rasmiy tahlillar o'tkaziladi, vaziyatning o'zgarishi bilan bog'liq mulohazalar bildiriladi, u yoki bu strategik yurishlar muvofiqlashtirilib, ishonch hosil qilinadi. Odatda bir necha strategik variantlarga kompaniya maqsadlariga mos keladi.

Tayanch vaziyatlar.

Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarni strategik tahlil etish sakkiz qadamdan iborat bo'ladi.

Birinchi qadam: Hozirgi strategiyani aniq tushuning. O'zaro bog'liq yoki yangi tarmoqlarga asosiy e'tibor qaratilmoqdam; Kompaniya ko'p millatli yoki global bozorda ishlaydimi; Yangi sohalarda sotib olingan korxonalarni faoliyatini va yaqin o'tmishda voz kechilgan korxonalarni baholang; Har bir korxonaga qancha kapital kiritilganligini baholang. Ushbu qadam strategiyani o'zgartirishga asos bo'ladi.

Ikkinchi qadam: BKG, GE va hayotiy sikl matrisalarini yarating va kompaniya korxonalarini, bizneslarini va tarmoqlarini baholang.

Uchinchi qadam: Kompaniya portfelidagi har bir tarmoqning solishtirma jozibadorligini aniqlang.

To'rtinchi qadam: Kompaniya xo'jalik birliklarining kuchli tomonlarini, raqobat mavqeini taqqoslang. Agar GE matrisasi yaratilgan bo'lsa, ushbu vazifani osonlik bilan bajarish mumkin.

Beshinchi qadam: Kompaniya xo'jalik birliklarining o'tmish natijalarini taqqoslama o'rnini aniqlang. Kelajak imkoniyatlarini – eng yomon va eng yaxshi chegaralarda baholang. Kuchli xo'jalik birliklarining jozibador tarmoqlari kuchsiz xo'jalik birliklarining jozibasiz tarmoqlariga nisbatan yaxshiroq istiqbolga ega. Ushbu qadam qaysi tarmoqlar, istiqbolli ekanligi to'g'risida xulosa chiqarishga asos bo'ladi.

Oltinchi qadam: Kompaniya tarkibidagi mavjud korxonalarning strategik muvofiqlik darajasini va ushbu korxonalarning kompaniya strategiyasiga mos kelishini aniqlang. Bunda biznesni tashkil etuvchi

korxonalarning, bo'linmalarning faoliyat yo'nalishi bosh kompaniyaning strategik tayanch yo'nalishlariga mos kelishi asosiy shart hisoblanadi.

Yettinchi qadam: Kompaniya tarkibidagi xo'jalik birliklarining investisiyalashni ustun yo'nalishlarini baholang. Bunda bosh kompaniya asosiy investisiyalarga da'vogar bo'lishi maqsadga muvofiq.

Sakkizinchi qadam: O'tmish tahlillaridan kelajakni prognoz qilish uchun foydalaning. Bunda quyidagilar tavsiya etiladi:

- Kompaniya strategiyasiga mos korxonalarni qoldiring, boshqalaridan voz keching.
- Kompaniyaning tayanch korxonalarini uzoq muddatli raqobatli mavqeini mustahkamlaydigan choralarni tadbqiq eting.
- Korxonalarning strategik muvofiqligini ta'minlang va uni raqobat ustunligiga aylantiring.
- Kompaniya resurslarini istiqbolsiz tarmoqlardan istiqbolli tarmoqlarga ko'chiring.

Test savollari

1. Kompaniya diversifikatsiyaga o'ta boshlasa, uni oldida nechta muammo paydo bo'ladi?

1. bita;
2. ikkita;
3. uchta;
4. to'rtta.

2. Hozirgi paytda kompaniya bajaradigan faoliyatlar qanchalik jozibador? Kompaniya hozirgi faoliyatini davom ettirsa, kelajakda qanday natijalarni kutish mumkin? Yuqoridagi ikki savolga javob qoniqarsiz bo'lsa, qanaqa faoliyatlardan voz kechish lozim?, degan savollar kompaniya oldida qachon paydo bo'ladi?

1. kompaniya biznesni qayta tashkil etmoqchi bo'lsa;
2. kompaniya noturdosh diversifikatsiyaga o'ta boshlasa;
3. kompaniya diversifikatsiyaga o'ta boshlasa;
4. kompaniya turdosh diversifikatsiyaga o'ta boshlasa.

3. Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarni strategik tahlil etish necha qadamdan iborat?

1. olti qadamdan;

2. yetti qadamdan;
3. sakkiz qadamdan;
4. to'qqiz qadamdan.

4. Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning tadbirkorlik portfelini baholash nimadan boshlanadi?

1. biznes birliklari strategiyasini aniq baholashdan;
2. turdosh biznes strategiyasini aniq belgilashdan;
3. noturdosh biznes strategiyasini aniq belgilashdan;
4. diversifikatsiya strategiyasini aniq belgilashdan.

5. Kompaniyaning diversifikatsiya ko'lami qanday kompaniya portfeli turdosh yoki noturdosh diversifikatsiyalashganmi?

Kompaniya ichki va tashqi bozorga yo'naltirilganmi?...

Ushbu savollar qanaqa strategiyani aniqlaydi?

1. korporativ strategiyani;
2. biznes strategiyani;
3. jarayoniy strategiyani;
4. operativ strategiyani.

6. Portfel matrisasi nechta o'lchamga asoslanadi?

1. uchta o'lchamga;
2. to'rtta o'lchamga;
3. ikkita o'lchamga;
4. to'rtta o'lchamga.

7. Portfel matrisasi nimani aks ettiradi?

1. kompaniyaning raqobatbardoshlik darajasini;
2. kompaniyaning strategik boshqaruv vaziyatini;
3. kompaniya faoliyat turlarining bir-biriga muvofiqligini;
4. kompaniyaning faoliyat turlarining strategik vaziyatini.

8. BKG matrisasi nimalarni inobatga oladi?

1. kompaniyaning foydalilik ko'rsatgichlarini resurslar bilan ta'minlanganligini va texnologik darajasini;
2. kompaniyaning vaziyatini, tarmoqning o'sish tezligini va bozorning nisbiy ulushini;
3. kompaniyaning yangi biznes tarmoqlarini, strategik hamkorlarni va bozor sardorini;

4. kompaniyaning texnologik istiqbolini va raqobatdoshligini.

9. BKG matrisasining chap tomonidagi kvadratlarida qanday bizneslar aks ettiriladi?

1. yetakchi bizneslar;
2. zaif bizneslar;
3. o'rtacha bizneslar;
4. arzon bizneslar;

10. BKG matrisasidagi aylanalar va ularning o'lchami nimani aks ettiradi?

1. tarmoqni va foydalilik ulushi;
2. korxonani va daromad ulushini;
3. raqobatbardoshlikni va bozorni;
4. korxona o'lchamini va uning zararini.

11. BKG matrisasida yuqori va past o'sishni ajratib turadigan chiziq odatda qayerdan o'tkaziladi?

1. 5% dan pastdan;
2. 5% dan yuqoridan;
3. 10% dan o'tkaziladi;
4. 10% dan yuqoridan.

12. Bozorning nisbiy ulushi qanday aniqlanadi?

1. asosiy raqobatchining bozor ulushiga nisbatan aniqlanadi;
2. raqobatchilarning bozor ulushiga nisbatan aniqlanadi;
3. raqobatchilarning o'rtacha bozor ulushiga nisbatan aniqlanadi;
4. strategik guruhning o'rtacha bozor ulushiga nisbatan aniqlanadi.

13. «A» firmasining bozor ulushi 30%ga, «B» firma esa 15% ga ega bo'lsa, «B» firmasining bozor ulushi nechaga teng bo'ladi?

1. 2 ga;
2. 1 ga;
3. 0,5 ga;
4. 0,25 ga.

14. Agar «B» firmaning bozor ulushi 40%, uning asosiy raqobatchisi «A» firmaning bozor ulushi 30% bo'lsa, «B»ning bozor ulushi nechaga teng bo'ladi?

1. 0,75 ga;

2. 1,33 ga;
3. 1,75 ga;
4. 1,5 ga.

15. Sardor firmaning nisbiy bozor ulushi 0,8 teng ekanligi qanday nisbatni bildiradi?

1. $1/3$
2. $3/4$
3. $4/5$
4. $5/6$

16. Tadqiqotchilar BKG matrisasining chap tomoniga nisbiy bozor ulushining necha foiziga ega bo'lgan firmalarni joylashtirishni taklif qiladilar?

1. 0,75-0,8
2. 0,65-0,7
3. 0,8-0,9
4. 0,9-1,0

17. Firmani egallagan bozor hajmini nisbiy ulushlarda ifodalanishi uni oddiy foizlarda ifodalanishiga qaraganda qanday afzallik tomonlari bor?

1. foydalilikni va daromad hajmini aniqroq aks ettiradi;
2. sifat va texnologik ustunlikni aniqroq aks ettiradi;
3. boshqaruv va texnologik ustunlikni aniqroq aks ettiradi;
4. raqobatdoshlikni va xarajatlar nisbatini aniqroq aks ettiradi.

18. BKG matrisasi o'ng tomonining yuqorisida joylashgan kvadrat qanday ataladi?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

19. BKG matrisasi o'ng tomonining pastida joylashgan kvadrat qanday ataladi?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»

4. «itlar»

20. BKG matrisasi chap tomonining yuqorisida joylashgan kvadrat qanday ataladi?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

21. BKG matrisasi chap tomonining pastida joylashgan kvadrat qanday ataladi?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

22. «Muammoli bolalar» kvadratida joylashgan bizneslarning asosiy kamchiligi nimadan iborat?

1. raqobat keskinligi;
2. past daromadlar;
3. bozorning kichik ulushi;
4. tarmoqning turg'unligi.

23. «Naqd pul buqalari» degan ibora qanday bizneslarga nisbatan ishlatiladi?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

24. Katta hajmdagi mablag'larni talab qiladi, lekin shu bilan birga naqd pul yaratishning ichki imkoniyatlari yuqori emasligi qanday biznesga tegishli?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

25. Investisiyalarning hujumkor strategiyasidan foydalanish va biznesni kengaytirish; ishlab-chiqarish quvvatlarini oshirish va

bozor ulushini kengaytirish xarajatlari potensial foydadan yuqori bo'lsa, biznesdan voz kechiladi.

Ushbu strategik variantlar qanday biznesga tegishli?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

26. BKG tasnifi bo'yicha «yulduzlar» guruhiga qanday bizneslar kiradi?

1. katta umumiy bozor ulushi va tezkor o'sish;
2. bozorning katta hajmini va maqsadli sigmentlarni egallash;
3. raqobatchilarga qarshi samarali kurash va qulay bozor imkoniyatlari;
4. katta nisbiy bozor ulushi va tezkor o'sish.

27. BKG tasnifi bo'yicha katta aylanma mablag'larni talab qiladigan past xarajatli bizneslar qaysi guruhga tegishli?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

28. BKG tasnifi bo'yicha katta nisbiy bozor ulushiga ega bo'lib, sekin o'sayotgan tarmoqlarda joylashgan bizneslar qaysi guruhga tegishli?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

29. Yangi bizneslarni sotib olish investisiyalarni ta'minlash va dividendlarni to'lash uchun kerakli naqd pul hajmini yaratadigan bizneslar qaysi guruhga tegishli?

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

30. «Sog'in sigirlar» guruhiga qanday bizneslar tegishli bo'ladi?

1. katta nisbiy bozor ulushiga ega va sekin o'sayotgan tarmoqda joylashgan;
2. kichik nisbiy bozor ulushiga ega va jadal o'sayotgan tarmoqda joylashgan;
3. o'rtacha nisbiy bozor ulushiga ega bo'lib, sekin o'sayotgan tarmoqlarda joylashgan;
4. katta nisbiy bozor ulushiga ega va jadal o'sayotgan tarmoqlarda joylashgan.

31. «Itlar» guruhiga tegishli bizneslarga nisbatan tavsiya kilinadi:

1. qisqartirish va voz kechish;
2. cheklangan o'sish va turg'unlik;
3. yo'q qilish va voz kechish;
4. variantlar majmuasi.

32. Odatda o'sish istiqboli noaniq, zaif bozor mavqeiga ega va foyda me'yori past bizneslar qaysi guruhga tegishli

1. «yulduzlar»
2. «sog'in sigirlar»
3. «muammoli bolalar»
4. «itlar»

33. Bozorda o'rtacha nisbiy bozor ulushiga ega bizneslar vaziyatini haqqoniy aks ettira olmaslik qaysi matrisaga xos

1. BKG matrisasiga;
2. GYe matrisasiga;
3. hayotiy sikl matrisasiga;
4. matrisali tuzilmaga.

34. Tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligi va korxonaning raqobatdoshligi mezonlari asosida biznesni baholaydigan matrisa:

1. BKG matrisasi;
2. GYe matrisasi;
3. hayotiy sikl matrisasi;
4. matrisali tuzilma.

35. GYe matrisasi biznesni baholashda nechta kvadratga asoslanadi?

1. to'rtta;
2. to'qqizta;
3. o'n ikkita;
4. o'n beshta;

36. GYe matrisasi bo'yicha bozor o'lchamini va o'sish tezligini, texnologik talablarni, raqobat keskinligini, tarmoqqa kirish va chiqish to'siqlarini mavsumiy va siklik omillarni, kapitalga extiyojni, tarmoqda paydo bulayotgan xavf-xatarni, tarmoqning foydalilik darajasini, ijtimoiy va ekologik omillarni va tartiblashtirishni qanday ko'rsatkich o'zida aks ettiradi?

1. raqobatbardoshlik;
2. jozibadorlik;
3. samaradorlik;
4. variantlar majmuasi.

37. GYe matrisasi bo'yicha tarmoq reytingini har-bir omilining uning salmog'iga (og'irligiga) ko'paytmasi nimani beradi?

1. tarmoq jozibadorligi;
2. tarmoq raqobatdoshligi;
3. tarmoq samaradorligi;
4. variantlar majmuasi.

38. GYe matrisasi bo'yicha tarmoq jozibadorligining o'lchangan reytingi qanday topiladi?

1. tarmoq reytingini har-bir omilini uning salmog'iga (og'irligiga) ko'paytirish orqali;
2. tarmoq foydalilik darajasini uning reytingiga yoki salmog'iga ko'paytirish orqali;
3. tarmoqning iqtisodiy ko'rsatkichlarini me'yorlashtirish orqali;
4. variantlar majmuasi orqali.

39. GYe matrisasi bo'yicha bozorning nisbiy ulushi, asosiy muammolarni hal etish malakasi, foyda olish me'yorini raqobatchilar bilan taqqoslash, raqobatchilarga nisbatan sifatli tovarlarni va xizmatlarni taklif etish, solishtirma xarajatlarning

nisbati, bozorni va xaridolarni bilish, texnologik imkoniyatlar boshqaruv sifati. Omillari tegishli.

1. korxona raqobatbardoshligiga;
2. korxona jozibadorligiga;
3. korxona samaradorligiga;
4. variantlar majmuasi.

40. Hayotiy sikl matrisasi biznesni baholashda nechta kvadratga asoslanadi?

1. to'rtta;
2. to'qqizta;
3. o'n ikkita;
4. o'n beshta.

41. Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning bizneslarini tarmoqning rivojlanishini inobatga olgan holda aks ettirilishi qanday matrisaga xos?

1. BKG matrisasiga;
2. GYe matrisasiga;
3. hayotiy sikl matrisasiga;
4. matrisali tuzilmaga.

42. Kompaniyaning buyurtma protfelini yuqori aniqlikda baholash zaruriyati tug'lsa, qaysi matrisadan foydalanish tavsiya etiladi?

1. BKG matrisasidan;
2. GYe matrisasidan;
3. hayotiy sikl matrisasidan;
4. hamma matrisalardan.

43. Hayotiy sikl matrisasi nimani ko'rsatadi?

1. diversifikatsiya kompaniyasini raqobatdoshlik darajasini;
2. diversifikatsiya kompaniyasini bozor bosqichlari bo'yicha taqsimlanishi;
3. diversifikatsiya kompaniyasini jozibadorlikni o'zlashtirgan reytingini;
4. diversifikatsiya kompaniyasini o'sish-ulushi ko'rsatkichlarini.

44. Tashkilot raqobadoshligini kuchli, o'rta, kuchsiz baholanishi qaysi matrisaga xos?

1. BKG matrisasiga;

2. GYe matrisasiga;
3. hayotiy sikl matrisasiga;
4. matrisali tuzilmaga.

45. Hayotiy sikl bosqichlari nimalardan iborat?

1. raqobatdoshlikni rivojlanish bosqichlaridan;
2. tarmoqni rivojlanish bosqichlaridan;
3. korxonani rivojlanish bosqichlaridan;
4. hokimiyatni rivojlanish bosqichlaridan.

46. Bozorning nisbiy ulushi. Tovar narxi va sifati bo'yicha raqobatdoshlik. Texnologik va innovasion qobiliyatlar. Tarmoqdagi muvaffaqiyatni ta'minlovchi omillar. Raqiblar bilan taqqoslaganda korxonaning foydalilik darajasi.

Ushbu omillar:

1. diversifikatsiya kompaniyasining strategiyasini baholaydi;
2. diversifikatsiya kompaniyasining raqobat maqyeini baholaydi;
3. diversifikatsiya kompaniyasining taktik mavqeini baholaydi;
4. diversifikatsiya kompaniyasining variantlar majmuini baholaydi.

47. Kompaniya kelajagini baholashda asosiy e'tibor qaratiladi?

1. tovar sotilishiga va foydani o'sish dinamikasiga;
2. daromadlarga va investisiyalarning qaytarilishiga;
3. naqd pul oqimiga;
4. hamma javoblar to'g'ri.

48. Agar muayyan korxona kompaniyaning strategik yo'nalishiga mos kelmasa va qoniqarsiz moliyaviy natijalarni namoyish etmayotgan bo'lsa:

1. cheklangan o'sish strategiyasidan foydalaniladi;
2. sotuvga qo'yiladi;
3. tugatiladi;
4. qayta tiklanadi.

49. O'zaro bog'liq bizneslar bilan shug'ullanadigan diversifikatsiyalashgan kompaniyalar:

1. strategik mos jozibador tarmoqlarni izlaydilar;
2. oldingi faoliyatidan qat'iy nazar yuqori jozibador tarmoqlarni izlaydilar;

3. strategik mos o'rtacha jozibador tarmoqlarni izlaydilar;
4. yuqori foyda olish asosiy maqsad hisoblanadi.

50. Diversifikatsiyalashgan kompaniyani strategik tahlil etishning sakkizinchi qadami bu:

1. kompaniyaning tarkibida mavjud korxonalarning strategik muvofiqlik darajasini aniqlash;
2. kompaniya xo'jalik birliklarini o'tmish natijalarini taqqoslama o'rnini aniqlash;
3. o'tmish tahlillardan kelajakni prognoz qilish uchun foydalanish;
4. BKG, GYe va hayotiy sikl matrisalarini yaratish.

51. Diversifikatsiyalashgan kompaniyani strategik tahlil etishning ikkinchi qadami bu:

1. kompaniyaning tarkibida mavjud korxonalarning strategik muvofiqlik darajasini aniqlash;
2. kompaniya xo'jalik birliklarini o'tmish natijalarini taqqoslama o'rnini aniqlash;
3. o'tmish tahlillardan kelajakni prognoz qilish uchun foydalanish;
4. BKG, GYe va hayotiy sikl matrisalarini yaratish.

52. Diversifikatsiyalashgan kompaniyani strategik tahlil etishning to'rtinchi qadami bu:

1. kompaniya xo'jalik birliklarining kuchli tomonlarini, raqobat mavqeini taqqoslash;
2. kompaniya xo'jalik birliklarini o'tmish natijalarini taqqoslama o'rnini aniqlash;
3. o'tmish tahlillardan kelajakni prognoz qilish uchun foydalanish;
4. BKG, GYe va hayotiy sikl matrisalarini yaratish.

53. Diversifikatsiyalashgan kompaniyani strategik tahlil etishning oltinchi qadami bu:

1. kompaniya xo'jalik birliklarining kuchli tomonlarini, raqobat mavqeini taqqoslash;
2. kompaniyaning tarkibida mavjud korxonalarning strategik muvofiqlik darajasini aniqlash;
3. o'tmish tahlillardan kelajakni prognoz qilish uchun foydalanish;
4. BKG, GYe va hayotiy sikl matrisalarini yaratish.

54. Diversifikatsiyalashgan kompaniyani strategik tahlil etishning uchinchi qadami bu:

1. kompaniya xo'jalik birliklarining kuchli tomonlarini, raqobat mavqeini taqqoslash;
2. kompaniyaning tarkibida mavjud korxonalarning strategik muvofiqlik darajasini aniqlash;
3. kompaniya portfelidagi har-bir tarmoqning solishtirma jozibadorligini aniqlash;
4. BKG, GYe va hayotiy sikl matrisalarini yaratish.

55. Kompaniya strategiyasini amalga oshirishda:

1. faqat oliy rahbariyat ishtirok etadi;
2. asosan o'rta pog'ona menejerlari ishtirok etadi;
3. har-bir menejer faol ishtirok etadi;
4. mas'uliyat quyi pog'ona menejerlari zimmasiga tushadi.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. O'zbekiston Respublikasi: Qonun va Farmonlar Toshkent 2019
2. Shavkat Mirziyoyev «Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo'ladi» Toshkent:.. "O'zbekiston" 2019
3. Ф.Котлер, Р.Бергер Н.Биклофф Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы Спрингер-Верлаг Берлин Хеиделберг 2010
4. О.П.Молчанова Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт, 2016
5. Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
6. М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
7. С.А.Папов Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт 2016
8. А.В.Тебекин Стратегический менеджмент 2-е изд., пер. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

9-BOB. GLOBALLASHUV DAVRIDA RAQOBATLI STRATEGIYALAR

XXI asrda tarmoqda sardor bo'lishni istaydigan har qanday kompaniyalar global bozorda yetakchi bo'lishga intilishi lozim. Jahon iqtisodiyotini globallasuvi avval xorijiy kompaniyalar uchun yopiq bo'lgan bozorlarning asta-sekin ochilishi bilan tezlashib bormoqda, INTERNET esa uzoq masofalar bilan bog'liq to'siqlarni bartaraf etmoqda. Bunday sharoitlarga mos ravishda yetakchi kompaniyalar turli mamlakatlarning qulay bozorlarini egallashga harakat qilmoqdalar. Jahon iqtisodiyotini globallasuvi bozorda qulay va yaxshi foyda beradigan mavqyega yega bo'lish, egallangan ustunkor bozor vaziyatini agressiv himoya qilish uchun hujumkor strategiyalardan foydalanishni talab qilmoqda.

Ushbu bobda ko' millatli va yuqori raqobatli global muhitda kompaniyalarto'qnash keladigan muammolar yoritiladi.

Xuddi shunday, “foйда qo'riqxonalar” va foydani reinvestisiya qilish, hamda multimilliy va global raqobatni tahlil etish, ularni farqlash to'g'risida ma'lumotlar beriladi. Bundan tashqari, xorijiy bozorlarni o'ziga xos xususiyatlari, xorijiy bozorlarga chiqish strategiyalari, xorijiy kompaniyalar bilan hamkorlikni tashkil etish to'g'risida tushunchalar beriladi.

Kompaniyalarning xorijiy bozorlarga chiqishining quyidagi sabablari mavjud:

- **Yangi mijozlarni jalb qilish.** Xorijiy bozorlarni o'zlashtirish daromadlarni va foydani oshiradi, kompaniyani uzoq muddatli o'sishini ta'minlaydi. Ayniqsa, ichki bozor to'yingan bo'lsa, ushbu yo'nalish jozibador hisoblanadi. Jahon bozorida sardor bo'lishga intiluvchi ko'pchilik kompaniyalar (Intel, Soni, Jeneral Motors, Tayota) tezkorlik va hujumkorlik bilan jahon bozorida o'z ulushini kengaytirishga harakat qilmoqdalar.

- **Xarajatlarni kamaytirish va raqobatbardoshlikni oshirish.** Ko'pchilik kompaniyalar o'z mahsulotini eksport qilish zaruratini his etmoqdalar, chunki ichki bozorda mahsulot sotilishini oshirish kompaniyani keskin rivojlanib, global bozorga chiqishini ta'minlamaydi.

Ichki bozorlarning nisbiy hajmini katta emasligi uchun Mishlen va Nestle kabi kompaniyalar o'z mahsulotini butun Yevropa Ittifoqi bo'yicha sotish bilan birga Shimoliy va Janubiy Amerikada ham sotmoqda.

Bir necha mamlakatlarda raqobatlashadigan kompaniyalar millatlarga, barcha yoki ko'pchilik asosiy mamlakatlar bozorlarida ishtirok etayotgan yoki ishtirok etishga intilayotganlar esa global masshtabda raqobatlashadigan kompaniya deb ataladi.

- **Tayanch malakani yuqoriligi hisobiga erishiladigan ustunlik.** Raqobatli imkoniyatlarga va kompetentlikga ega kompaniyalar ichki va tashqi bozorlarda raqobat ustunligiga ega bo'ladilar. Masalan: Samsung kompaniyasining raqobatbardoshligi va imkoniyatlari jahon bozorida mobil telefonlarni ishlab chiqarish bo'yicha yetakchi o'rinlarda bo'lishini ta'minladi.

- **Bozor ulushini kengaytirish hisobiga tavakkalchilikni pasaytirish.** Xorijiy bozorlarga chiqish kompaniyani ichki bozorlarga bog'lanib qolishdan saqlaydi va tadbirkorlik tavakkalchiligini pasaytiradi. Osiyo malakatlari bozorlaridagi so'nish va shu jarayon bilan bog'liq zararni Lotin Amerikasi yoki Yevropa bozorlarida faollikni oshirish orqali qoplash mumkin.

Tabiiy resurslarni (neft, gaz, menerallar, o'rmonchilik va boshqalar) qayta ishlashga ixtisoslashgan kompaniyalar odatda xalqaro bozorga chiqishga intiladilar, chunki iqtisodiy samaradorlik nuqtai-nazaridan jozibador hisoblangan xom-ashyo manbalari boshqa davlatlarda joylashgan.

9.1. Xalqaro va global raqobatning farqlanishi.

Kompaniya bir yoki bir necha tashqi bozorlarga kirishga harakat qilayotgan bo'lsa, demak u xalqaro raqobat muhitiga kirib bormoqda. Agar kompaniya o'z faoliyatini bir necha qit'alarda yuritayotgan bo'lib, jahon bozorida yetakchi bo'lishga harakat qilayotgan bo'lsa, kompaniya global raqobat muhitida deyishimiz mumkin. Bunda kompaniyalar o'rtasidagi raqobat masshtabiyaqqol ko'rinib turibdi, ulardan ba'zilar bir necha mamlakatlarda boshqalari esa o'nlab hattoki yuzlab mamlakatlarda

o'z mahsulotlarini sotadilar. Bundan tashqari ular yildan yilga boshqa mamlakatlardagi savdo operatsiyalari sonini oshirib boradilar. Ulardan birinchilari millatlararo (yoki multimilliy) masshtabdagikompaniya; ikkinchilari esa global raqobatchi deb ataladi. Quyidagi xalqaro va dunyo masshtabdagiraqobatlistrategiyalar to'g'risidagi ma'lumot beriladi.

O'z faoliyatini ichki bozordan tashqi bozorga kengaytirishga harakat qilayotgan kompaniyaning motivlaridan qat'iy nazar u o'zining rivojlanish strategiyasini muayyan aniq mamlakatdagi vaziyatga moslashtirishi lozim. Jumladan: madaniy, demografik va bozor sharoitlari turli mamlakatlarda turlichadir. Ular bir-biridan farq qiladi. Ayniqsa, madaniyat darajasi va hayot kechirish tarzi hamda bozorning demografik parametrlarining farqlari yaqqol ko'zga tashlanadi. Dunyoning har qanday mamlakatidagi haridoro'ziga xos xususiyatlarga ega.

Braziliya, Hindiston va Xitoy davlatlarining 10 % dan kamroq

Tashqi bozorlardagi raqobat kurashi ichki bozorlardagiga nisbatan madaniy, ijtimoiy, demografik va bozor sharoitlari bilan farq qiladi. Shu sababli kompaniyaning tashqi bozorlari uchun yaratiladigan strategiyaga yuqoriroq talablar qo'yiladi.

aholisining to'lov qobiliyati taxminan 20 ming dollarni tashkil qiladi. Ushbu va boshqa rivojlanayotgan mamlakatlarning o'rta pog'ona xaridorlarining ulushi Shimoliy Amerika, Yaponiya

va ko'pchilik Yevropa mamlakatlarining o'rta pog'ona xaridorlarinikiga nisbatan sezilarli darajada pastroq hisoblanadi. Ko'chilik hollarda mamlakat uchun ishlab chiqarilgan tovarlar boshqa mamlakat xaridorlariga mos kelmaydi. Masalan, AQSh da ishlab chiqarilgan elektr jihozlari 110 volt kuchlanishga mo'ljallangan, sobiq Sovet Ittifoqi davlatlari, (shu jumladan O'zbekiston), Yevropa mamlakatlari elektr tarmog'idagi kuchlanish 220 voltni tashkil qiladi. Ushbu farqlarni tovar ishlab chiqaruvchilar inobatga olishi lozim.

Bozorlarni rivojlanish potentsiali ham turli mamlakatlarda turlichadir. Masalan, Hindiston, Xitoy, Braziliya va Malayziya mamlakatlarida bozorlarni rivojlanish tezligi Angliya, Fransiya, Germaniya, Yaponiya va Kanada bozorlariga nisbatan yuqoriroq. Dunyo

mamlakatlarning bozori raqobatning keskinligi, millatlarning madaniyat darajasi va boshqa omillar bilan bir-biridan farq qiladi. Tovar va xizmatlarni mahalliy sharoitga madaniy, demografik va bozor talablariga moslashtirish zaruriyati jahon bozorida raqobat kurashini murakkablashtiradigan omillardan biri hisoblanadi. Kompaniya har bir mamlakatning bozor sharoitlariga moslashish va ishlab chiqarishni raqobatbardosh narxlarini hamda xarajatlarini muqobilligini ta'minlash o'rtasidagi muvozanatni saqlashi lozim. Tashqi bozorlarga chiqish niyatida faoliyat yuritayotgan kompaniya oldida boshqa muammolar bilan bir qatorda quyidagi muhim savol ham turadi: tovar va xizmatlarni mahalliy xaridorlar talablariga moslashtirish yoki barcha bozorlarga standart bir-xil mahsulotni taklif qilish kerakmi? Tovarlar mahalliy xaridorlarning talablariga moslashtirish, albatta uni ommalashtiradi, lekin tovarni individullashtirish ishlab-chiqarish xarajatlarini oshiradi. Chunki tovarlar nomenklaturasini va assortimentini ko'payishi ishlab-chiqarishning operatsiyalari sonini oshiradi. Pirovard natijada xarajatlar oshadi. Tovarlar ishlab-chiqarishni standartlashtirish esa masshtab samarasidan foydalanib, uni tan narxini pasaytirish va raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini yaratadi. Shu sababli moslashuv bilan standartlashni uyg'unlashtirish xorijiy bozorlarda faoliyat yuritayotgan kompaniyalar uchun juda muhim ahamiyatga ega.

Bundan tashqari, kompaniyafunksiyalarni bir qismini boshqa mamlakatlarga ko'chirish natijasida paydo bo'ladigan raqobat ustunligini ham nazardan qochirmasligi lozim. Jumladan, ishlab-chiqarish xarajatlari, valyuta kursini o'zgarib turishi, mahalliy hokimiyatning iqtisodiy va siyosiy talablari va boshqa shu kabilar.

Kompaniyani qulay joylashuvi. Ish haqi va mehnat unumdorligi, inflyasiya, energiya narxlari, soliq stavkalari, konunchilik va ishlab-chiqarish xarajatlari turli mamlakatlarda turlichadir. Ba'zi mamlakatlarda mehnat va ishlab-chiqarish resurslarini narxlarini pastligi, davlat boshqaruvining leberalligi yoki antiqa tabiiy resurslarning arzonligi hisobiga xarajatlarni sezilarli pasaytirish mumkin. Ushbu mamlakatlar asosiy ishlab-chiqarish quvvatlarini joylashtirish maydoniga aylanadi. Ushbu hududda ishlab-chiqarilgan mahsulotlar boshqa mamlakatlarning

bozorlariga eksport qilinadi. Ishlab-chiqarishning past xarajatlariga erishish mumkin bo'lgan mamlakatlar kompaniyani raqobatbardoshligini ta'minlash yo'nalishida jozibador hisoblanadi. Pastxarajatlar asosida raqobat ustunligiga erishishning ahamiyatini ishlab-chiqarish maydoniga aylangan va past ish haqi joriy etilgan Janubiy Koreya, Xitoy, Hindiston, Singapur, Malayziya, Vyetnam, Meksika va Braziliya mamlakatlari misolida ko'rish mumkin. Boshqa mamlakatlar esa distribyuterlik markazlarini joylashtirish nuqtai-nazaridan jozibador hisoblanadi. Chunki ular qisqa muddatlarda past transport xarajatlari asosida tovarlarni uzluksiz yetkazib berishni ta'minaydi.

Mamlakatdagi ijobiy biznes muhiti – yana bir muhim ustunlik hisoblanadi: ko'pchilik mamlakatlarning oliy rahbariyati xorijiy investisiyalarni jalb etishga va xorijiy investorlar uchun qulay muhitni yaratishga harakat qiladi. Masalan, bizning mamlakatimizda yaratilayotgan biznes muhiti ham tadbirkorlar uchun juda qulay hisoblanadi. Chunki Prezidentimiz mahalliy va xorijiy tadbirkorlar uchun jozibador biznes muhitini yaratishni, past soliq stavkalarini joriy etmoqda. O'zbekistonda yuqori texnologiyani ishlab-chiqarishni qo'llab quvvatlovchi faol siyosat yuritilmoqda.

Valyuta kurslarining o'zgarishi. Valyuta kurslarining o'zgarishi geografik qulay joylashuv ustunligini yo'qqa chiqarishi yoki aksincha

noqulay joylashuvni raqobat ustunligiga aylantirishi mumkin. Xorijiy valyuta kurslarini o'zgarishi 20% dan 40 % gacha bo'lishi mumkin. Ma'lumki 1990 yillarda Amerika kompaniyalari uchun ishlab-chiqarishni xorijga

Pastxarajatlar asosida kompaniyani raqobat ustunligini ta'minlaydigan hududlarda ishlab-chiqarish quvvatlarini joylashtirish haqidagi qarorni tezkorlik bilan qabul qilish lozim, aks holda ushbu qulay hududni raqobatchilar egallaydi. Kompaniya esa raqobat ustunligidan mahrum bo'ladi.

ko'chirish foyda keltirar edi. Chunki AQSh dollarining kursi barqaror o'sib borar edi. Dollar kursining xorijiy valyuta kursiga nisbatan sezilarli pasayishi Amerika kompaniyalari ishlab-chiqarishni xorijga ko'chirishni samarasiz bo'lishga olib keldi.

Davlat boshqaruvi. Har bir davlat o'zining milliy bozorlarida faoliyat yuritayotgan xorijiy kompaniyalarni qonunchilik asosida tartiblashtirishga harakat qiladi. Hukumatlarmahalliy ishlab-chiqarish korxonalarini xom-ashyo

ta'minotini ta'minlash maqsadida tovarlarning standartlarini, import va eksport kvotalarini, bojxona va aksiz soliqlarini belgilaydilar. Bundan tashqari investorlar iqtisodiy jozibador hisoblangan davlatlarning texnik standartlarini, mahsulotni

sertifikasiyalash va investisiya loyihalarni tasdiqlash tartibini, kapitalni xorijga chiqarish tartibini, mahalliy aksionerlar bilan xorijiy kompaniya o'rtasida mulk

taqsimoti ulushi qoidalarini jiddiy o'rganishlari lozim. Ba'zi mamlakatlarda mahalliy kompaniyalarni raqobat ustunligini ta'minlash uchun davlat tomonidan past foizlarda ssuda va susindiyalar beriladi. Boshqa davlatlar xorijiy kompaniyalarga susindiya sifatida ichki

Agar har xil mamlakatlarning milliy bozorlaridagi raqobat vaziyatlari va shartlari chambarchas bog'liq bo'lib, uni yagona xalqaro bozor sifatida qarash mumkin bo'lsagina global raqobat mavjud deyish mumkin. Bunday holda raqobatchilar ko'pchilik mamlakat-larning bozorlarida o'zaro keskin kurash olib boradilar.

Multimilliy raqobatda kompaniyalar muayyan mamlakatlarning bozorlarida yetakchi bo'lish uchun kurashadilar. Global tarmoqda esa firmalar dunyo miqyosida yetakchi bo'lishga intiladilar.

Agar bir milliy bozordagi raqobat boshqa milliy bozorlardagi raqobatga bog'liq bo'lmasa, bunday holda, xalqaro bozor mavjud emas, balki muxtor milliy bozorlarning jamlanmasi mavjud.

bozorlarga kirishni imtiyozli shakllarini va texnik jihatdan qo'llab-quvvatlashni taklif qiladilar. Masalan: Xitoy hukumati INTERNET tarmog'idan foydalanishni qattiq qo'llik bilan chegaralaydi. Natijada 1,5 mlrd aholidan taxminan 50 mln

INTERNET dan foydalanish imkoniyatiga ega. Rivojlangan mamlakatlarda INTERNET dan 50 % dan ortiq aholi foydalanadi.

9.2. Multimilliy yoki global raqobat.

Iqtisodiyotning turli sohalaridagi xalqaro raqobat modellari bir-biridan farq qiladi. Multimilliy yoki bir-biridan ajralgan, mustaqil milliy bozorlar bir xil ma'noni anglatadi. Har xil bozorlardagi iste'molchilarning kutishlari, xaridorlik xulqi bir xilemas. Bunda bir mamlakatning ichki bozoridagi raqobat boshqa mamlakatning ichki bozoridagi raqobatga bog'liq bo'lmaydi. Ushbu mamlakatlarning ichki bozorida faoliyat ko'rsatuvchi kompaniyalar tarkibi ham har-xil bo'ladi. Masalan: Fransiya, Braziliya va Yaponiya mamlakatlaridagi bank tizimlari bir-biridan farq qiladi. Lekin Fransiyadagi banklararo raqobat muhiti Braziliya va Yaponiyadagi bank raqobati muhitiga ta'sir qilmaydi. Multimilliy raqobat muhitida xalqaro yoki global bozor mavjud bo'lmaydi, ularning ichki bozorlari bir-biridan ajralgan va mustaqil mamlakatlar bozorlari yig'indisi ko'rinishida mavjud bo'ladi. Muayyan mamlakat uchun yaratilgan strategiya ustunligi boshqa mamlakatlarda faoliyat ko'rsatadigan kompaniya uchun ushbu ustunlikni ta'minlamasligi mumkin. Chunki boshqa mamlakatlardagi raqobat vaziyati, xaridorlar xulqi, demografik o'zgarishlar va boshqa shu kabilar tubdan farq qiladi. Multimilliy raqobat insonlar hayotini sug'urtalash, metall eritish, oziq-ovqat mahsulotlarini (kofe, dukkakli mahsulotlar, konservalar, yaxlatilgan mahsulotlar) kiyim-kechak tovarlarini ishlab-chiqarish, tarmoqlariga tegishli hisoblanadi. Bir tomondan multimilliy raqobat yoki bir-biridan ajralgan va mustaqil milliy bozorlarning yig'indisi, ikkinchi tomondan esa global raqobat mavjud. Global raqobatda har xil mamlakatlarning ichki bozorlaridagi narxlar va raqobat vaziyatlari bir-biriga bog'liq, shu sababli xalqaro yoki global bozor atamasi to'liq ma'noga ega bo'ladi. Global tarmoqda faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyaning raqobatbardoshligi ushbu kompaniyaning boshqa mamlakatlardagi raqobatbardoshligi bilan uzviy bog'liq bo'ladi. Ayniqsa tovar sotilish hajmi yuqori bo'lib, ushbu bozorda kompaniyani ishtirok etishi strategik muhim hisoblansa, ushbu mamlakatlarning bozorlarida raqobat keskinlashadi. Kompaniyaning global raqobat ustunligi uning milliy bozorlardagi raqobat ustunliklari bilan uzviy bog'liq. Global raqobatni avtomobil, televizor,

telekommunikasiya, soat ishlab-chiqarish, nusxa ko'chirish apparatlari kabi sohalarda kuzatish mumkin.

Tashqi bozorlarga chiqish strategiyalari va uning raqobatli vaziyatlari. Milliy bozorlar doirasidan kelib chiqib, transmilliy yoki global raqobat kurashida ishtirok etishga qaror qilgan kompaniyalar uchun bir-necha strategiyalar mavjud.

1. Bir mamlakatda ishlab-chiqarish bazasini yaratish va kompaniyaning hamda xorijiy firmalarning tovar sotish kanallaridan foydalanib, boshqa mamlakatlarga uni eksport qilish.

2. Xorijiy firmalarga kompaniyaning texnologiyalaridan foydalanish huquqini (lisenziya) berish.

3. Franchayzingdan foydalanish.

4. Har xil mamlakatlarda o'ziga xos xususiyatlarga ega multimilliy strategiyalardan foydalanish. Ushbu strategiyalarda mahalliy iste'molchilarning xaridorlik xulqi va kompaniyani moslashuvchanlik qobiliyati inobatga olinishi lozim. Mahalliy kompaniyalarga nisbatan raqobat ustunligiga ega bo'lish uchun har xil mamlakatlarda past xarajatlar asosida faoliyat yuritish, tovarlarni differensiyalash, narx va tovar sifatini muqobil nisbatini ta'minlash lozim. Maqsadli bozorlar ba'zi mamlakatlarda keng boshqalarida esa tor bo'lishi mumkin.

5. Kompaniya faoliyat ko'rsatadigan barcha bozorlarda raqobatlashuvning yagona modeliga asoslangan global strategiyadan foydalanish. Bunda kompaniya strategiyalarining muayyan standart shakllaridan foydalanish mumkin, masalan: global masshtabda past xarajatlar bo'yicha sardorga aylanish yoki differensiyaning global strategiyasidan foydalanish. Differensiya strategiyasidan foydalanadigan kompaniya o'z tovarlarini raqobatchilarnikidan ijobiy farq qiladigan sifatlar bilan ta'minlaydi. Muqobil yoki past xarajatlarning global strategiyasidan foydalanadigan kompaniya maqsadli bozorlarning bir xil sigmentlarida tovarlarning pastroq narxлари yoki differensiya asosida raqobat ustunligiga erishishga harakat qiladi.

6. Strategik alyanslar yoki xorijiy kompaniyalar ishtirokida qo'shma korxonalar tuzish xorijiy bozorlarga chiqish yo'nalishida birinchi qadam

hisoblanandi. Ushbu qadam kompaniyani uzoq muddatli strategik raqobatbardoshligini ta'minlashda asosiy yo'nalish bo'lishi mumkin.

Eksport qilish strategiyasi. Xorijiy bozorlarga chiqish uchun mahalliy korxonalardan eksport tovarlarini ishlab chiqarish bazasi sifatida foydalanish xalqaro bozorlarga chiqishning a'lo darajadagi dastlabki qadami bo'lishi mumkin. Bunda notanish bozor bilan bog'liq tadbirkorlik tavakkalchiligi va kapitalga bo'lgan extiyoj minimallasadi. Kompaniyaning rivojlanish strategiyasiga mos ravishda xorijiy firmalar bilan kelishgan holda, ularning tovar sotish kanallaridan foydalanish yoki xorijiy mamlakatlarning maqsadli bozorlarida distribyuterlik va savdo vakolatxonalarini yaratishi mumkin. Shunday qilib, kompaniya xorijiy mamlakatlarning iqtisodiyotiga to'g'ridan-to'g'ri investisiya kiritish hajmini qisqartiradi. Ish joylari soni bilan bog'liq ishlab-chiqarish va eksport ustunligi kompaniya joylashgan mamlakat ixtiyorida qoladi. Xitoy, Koreya va Italiya kompaniyalari ushbu strategiyalardan ko'proq foydalanadilar ya'ni, mahsulotlar kompaniya joylashgan mamlakatda loyihalanadi va ishlab chiqariladi hamda ichki tovar sotish kanallari orqali tarqatiladi. Xorijiy faoliyat esa asosan distribyuterlik va dilerlik tarmoqlari faoliyatini samarali tashkil etish bilan chegaralanadi.

Eksport strategiyasi uzoq vaqt mobaynida past xarajatlar asosida o'z mamlakatida tovar ishlab-chiqarish hisobiga kompaniyani raqobat ustunligini ta'minlashi mumkin. Ba'zi tarmoqlarda esa masshtab ko'lami va o'qish-o'zlashtirish samarasini inobatga olgan holda, ishlab-chiqarishni bir-necha yirik zavodlarda tashkil etib, eksport asosida raqobat ustunligini ta'minlash mumkin. Lekin kompaniya joylashgan mamlakatda ishlab-chiqarish xarajatlari xorijdagiga nisbatan yuqori bo'lsa, eksport strategiyasidan foydalanib bo'lmaydi.

Lisenziya strategiyasi. Agar kompaniya noyob texnik nau-xau yoki antiqa potent bilan himoyalangan tovarga ega bo'lib, xorijiy bozorlarga chiqish uchun tashkiliy va moliyaviy imkoniyatlarga ega bo'lmasa, lisenziya strategiyasidan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Lisenziyalashning ustun tomoni shundan iboratki, bunda kompaniya notanish, begona bozorlarga kirish paytida yuqori iqtisodiy

va siyosiy tavakkalchilik va xavf-xatar vaziyati ta'sirida katta moliyaviy yo'qotishlarga duch kelish xavfini pasaytiradi. Kompaniya xorijiy firmalarga texnologiyadan foydalanish yoki tovar ishlab-chiqarish lisenziyasini berganda u xorijiy bozorlarni o'zlashtirish va xavf-xatar bilan bog'liq xarajatlarni o'z zimmasiga olmaydi, lekin royalti ko'rinishidagi daromadga ega bo'ladi. Lisenziya berishning asosiy kamchiligi shundan iboratki, bunda noyob nau-xaudan foydalanish huquqi xorijiy firmalarga berilgandan keyingi salbiy vaziyatlar ya'ni, lisenziyadan to'g'ri foydalanish to'g'ri foydalanishni nazorat qilishning murakkabligidir.

Franchayzing strategiyasi. Lisenziyalash asosan sanoat kompaniyalari tomonidan franchayzing esa xizmat ko'rsatish chakana savdo tashkilotlari o'z faoliyatini global kengaytirishga qaror qilganda qo'llaniladi. McDonald's Pizza Hut

Hilton Hotels xorijiy bozorlarda keng ishtirok etish maqsadida franchayzingdan foydalanadi. Franchayzingni

Multimilliy raqobat ustunkor bo'lgan va mahalliy bozorlarning parametrlari muhim ahamiyatga ega bo'lgan tarmoqlarga multimilliy strategiya aynan mos keladi.

lisenziyalashniustunlik tomonlari

bilan bir-biriga o'xshashdir. Franshiza egasi korxonalarni xorijda joylashtirish bilan bog'liq xarajatlar va tadbirkorlik tavakkalchiligi va xavf-xatari uchun, franchayzer kompaniya esa xodimlarni ishga yollash va franshiza ishtirokchilarini qo'llab-quvvatlash uchun javobgardir. Franchayzerning asosiy muammosi – bu ishlab-chiqariladigan mahsulot sifatini nazorat qilishdan iborat. Chunki xorijiy franshiza egalari hamma vaqt ham mahsulotning yagona standartlariga va ishlab chiqarish texnologiyasiga amal qilavermaydilar.

9.3. Multimilliy yoki global strategiya

Turli mamlakatlardagi madaniy, iqtisodiy, siyosiy va raqobat sharoitlarining har xilligi tufayli multimilliy strategiyani yaratishga ehtiyoj tug'iladi. Milliy bozorlardagi farqlar oshib borgan sari multimilliy strategiyani yaratish zaruriyati ham oshib boradi. Multimilliy strategiya kompaniyani o'z strategik yondashuvlarini har bir

mamlakatning bozor sharoitlariga moslashtirishini nazarda tutadi. Odatda multimilliy strategiyani tanlagan kompaniya har qanday vaziyatda raqobatbardoshlikning tayanch strategiyalaridan (past xarajatlar asosida sardorlik, differensiya asosida sardorlik, tovarning narxi va sifatini uyg'unlashtirish asosida sardorlik) birini tanlaydi va xaridorlarning ehtiyojlarini to'liq qondirish hamda mahalliy raqobatga bardosh berish uchun unga talab qilinadigan o'zgarishlarni kiritadi. Mamlakatlar o'rtasidagi farqlar sezilarli bo'lganda, har bir mamlakatda qo'llaniladigan individual strategiyalarning uyg'unlashgan jamlanmasi yagona xalqaro strategiyani tashkil etadi.

Global strategiya asosida faoliyat ko'rsatadigan kompaniyalar barcha mamlakatlarda bir xil strategiyadan foydalanadi. Bunda har xil mamlakatlardagi strategiyalarning biroz farqlari mavjud bo'lishi mumkin, lekin ularning tayanch strategiyalari bir xil bo'ladi. Bundan tashqari, har xil mamlakatlardagi global strategiya quyidagilarni o'zida mujassam etadi: birinchidan, kompaniyaning dunyo bo'yicha strategik harakatlarini integrasiyasini va koordinasiyasini, ikkinchidan o'z mahsulotiga talab mavjud bo'lgan dunyoning barcha mamlakatlarida sotuvni tashkil etish. Quyidagi 6,1 jadvalda multimilliy va global strategiyalartaqqoslanadi.

9.3.1. Multimilliy va global strategiyalarning farqlanishi

6.1 jadval

	<i>Multimilliystrategiya</i>	<i>Global strategiya</i>
<i>Biznes-strategiya</i>	<i>Alohida har bir mamlakatning vaziyatiga yo'naltirilgan strategiyalar; xar xil mamlakatlardagi strategiyalar koordinasiyasi sezilmas darajada yoki umuman koordinasiya mavjud emas.</i>	<i>Dunyo bo'yicha bir xil tayanch strategiyadan foydalanadilar. Zarurat tug'ilganda qisman moslashtiradi.</i>
<i>Tovarlar assortimenti strategiyasi</i>	<i>Mahalliy xaridorlarning madaniyatiga, ehtiyojlariga va kutishlariga mos keladi.</i>	<i>Dunyo bo'yicha sotiladigan standart mahsulot. Zarurat tug'lsa, mag'alliy sharoitga qisman moslashtiradi.</i>

<i>Ishlab-chiqarish strategiyasi</i>	<i>Korxonalar ko'pchilik mamlakatlarga tarqalgan har bir korxona mahalliy sharoitni inobatga olgan holda mahsulot ishlab chiqaradi.</i>	<i>Korxonalar raqobat ustunligini maksimal ta'minlash tamoyili asosida joylashtiriladi. (past xarajatlarni ta'minlaydigan mamlakatlarda transport xarajatlarini kamaytirish uchun asosiy bozorlarga va ta'minotchilarga yaqin joylashish yoki masshtab samarasidan foydalaniladi)</i>
<i>Xom-ashyoni va juftlovchi buyumlarni ta'minot manbai</i>	<i>Mahalliy ta'minotchilar afzal hisoblanadi(mahalliy xaridor-larning ehtiyojlarini qoniqtiradigan ishlab-chiqarishni tashkil etish; hukumat mahalliy xom-ashyodan foydalanishni talab qilishi mumkin.)</i>	<i>Dunyoning har qanday mamlakatida iqtisodiy manfaat keltiradigan ta'minotchilar afzal ko'riladi.</i>
<i>Tovarni sotish va tarqatish</i>	<i>Har bir mamlakatning urf-odatlariga va madaniyatiga mos keladi.</i>	<i>Jahon miqyosida yuqori darajada moslashuvchanlik, zarurat tug'ilganda qisman mahalliy sharoitga moslashish.</i>
<i>Mamlakatlar o'rtasidagi strategik aloqalar</i>	<i>Agar maqsadlarga mos kelsa, har xil mamlakatlarda qo'llaniladigan g'oyalarni, texnologiyalarni va tajribalarni berish.</i>	<i>Barcha mamlakatlarda qo'llaniladigan umumiy texnologiyalardan, bilimlardan foydalanish. Bir mamlakatda muvoffaqiyatni ta'minlaydigan strategik tashabbuslar va raqobat ustunliklari boshqa mamlakatlarda ham joriy etiladi.</i>
<i>Kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi</i>	<i>Kompaniya faoliyat ko'rsatadigan mamlakatning bozor vaziyatini inobatga olib, filiallar tashkil etish.</i>	<i>Strategik muhim qarorlar markaziy shtab-kvartira tomonidan moslashtiriladi.</i>

Multimilliy strategiyaning kuchli tomoni shundan iboratki, kompaniyaning raqobat strategiyasi muayyan mamlakatning real sharoitlariga moslashtiriladi. Agar kompaniya faoliyat ko'rsatadigan mamlakatning bozor vaziyatlari, xaridorlik xulqi va ehtiyojlari bilan boshqa mamlakatlardagidan keskin farq qiladigan bo'lsa, multimilliy strategiya maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Microsoft. Kompaniya turli mamlakatlarda o'z mijozlarini ehtiyojlarini qondirish uchun – dasturlash jarayonlari va mahsulotlarini foydalanuvchi mamlakatning tiliga tarjima qiladi. Masalan: Microsoft Fransiya uchun mo'ljallangan programma ta'minoti va texnik hujjatlari fransuz tiliga tarjima qilingan. Buyuk Britaniya pul mablag'lari funt sterlingda ma'lumotlar va texnik hujjatlar – britaniya ingliz tilida keltiriladi.

McDonald's Ushbu kompaniya AQShdan tashqaridagi bozorlarda katta muvoffaqqiyatlarga erishdi. Ushbu muvoffaqqiyatning asosiy sababi McDonald's kompaniyasi menyu ro'yxatiga mahalliy mijozlarning e'tiborini qozongan taomlarni kiritishidir. Tayvanda va Singapurda qovurilgan jo'ja, Angliyada Hindiston taomlari, Yaponiya va Avstraliyada turli endvichlar keng tarqalgan. Bunda turli mamlakatlardagi biznes bir xil tashkil etilgan.

Nestle. Nestle – oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab-chiqarishga ixtisoslashgan bo'lib, u dunyoning eng yirik kompaniyalaridan biridir. Uning ishlab-chiqarish quvvatlari dunyoning 70 dan ortiq mamlakatlarida joylashgan. Ushbu kompaniyaning yillik foydasi 50 mlrd dollarni tashkil etadi. Kompaniyaning yetakchi mahsuloti qahva hisoblanadi. Ushbu mahsulot har yili kompaniyaga 5 mlrd dollar daromad va 600 ming dollar foyda keltiradi. Nestle – dunyoda kofe ishlab chiqaradigan yirik kompaniyalar safidan o'rin olgan. Kompaniya assortimenti 200 dan ortiq tez eriydigan qahva navlarini qamrab oladi. Har yili turli mamlakatlardagi mijozlarning ehtiyojlarini to'rtta ilmiy tekshirish laboratoriyalari amalga oshiradi. Ushbu laboratoriyaning ilmiy tadqiqot natijalari asosida qahvaning rangi, ta'mi va hidi bo'yicha yangi navlar yaratiladi. So'ngra kompaniya ushbu qahva navlarini mahalliy mijozlarning xaridorlik xulqini inobatga olgan holda, moslashtiradi.

Multimilliy strategiya ikkita jiddiy kamchilikga ega: birinchidan, kompaniyaning tajriba va resurslarini bir mamlakatdan boshqasiga ko'chirish va undan samarali foydalanish imkoniyatini ta'minlamaydi. Multimilliy strategiyaning asosiy maqsadi – xalqaro darajada keng

qo'llaniladigan yagona kompetentlik va raqobatbardoshlik ko'nikmalarini yaratish emas balki har-bir mamlakatning bozor sharoitiga moslashishidan iborat. Multimilliy strategiya past xarajatlar bo'yicha ustunlikga ega bo'lishni qiyinlashtiradi, lekin differensiyalash strategiyasidan va masshtab samarasidan foydalanish imkoniyatini yaratadi.

Microsoft, McDonald's va Nestle kompaniyalarining multimilliy strategiyalari.

Global strategiya barcha mamlakatlarda yagona bo'lib, u resurslar xarajatlar va differensiya bo'yicha ustunlikni ta'minlashga xizmat qiladi. Agar mamlakatlarning bozorlari bir-biridan keskin farq qilmasa,

Kompaniyalar o'z korxonalarini biznes muhiti jozibador xorijiy mamlakatlarda qulay joylashtirish hisobiga raqobat ustunligiga ega bo'ladilar, faqat ichki bozorda faoliyat ko'rsatadigan kompaniyalar bunday imkoniyatdan mahrum bo'ladilar.

kompaniyani global strategiya asosida faoliyat ko'rsatishi maqsadga muvofiq hisoblanadi. Chunki global strategiya kompaniyaning barcha bo'linmalarini kuchini birlashtirganligi uchun multimilliy strategiyaga nisbatan afzal hisoblanadi.

9.4. Multimilliy strategiyaning raqobat ustunligi.

Xorijiy bozorlarni o'zlashtirish hisobiga raqobat ustunligiga erishishning uch xil vositasi mavjud. Birinchi vosita – multimilliy yoki global kompaniyaning ilmiy izlanishlar va tajriba sinov ishlarini, ishlab-chiqarishni, tovarni ishlab-chiqarish va tarqatishni tashkil etishni, marketingni, texnik qo'llab-quvvatlashni va boshqa shu kabilarni amalga oshirishda raqobatchilarga nisbatan past xarajatlar asosida yoki yuqori differensiya imkoniyatlaridan foydalanish. Ikkinchi vosita – kompaniyaning noyob raqobat ustunliklarini ichki bozordan xalqaro bozorga samarali ko'chirish. Uchinchi vosita – resurslar, imkoniyatlar va muvofiqlashtirish bo'yicha global kompaniyaga xos ustunliklarni mahalliy kompaniyalar yetisha olmaydigan yuqori darajada ko'tarish.

Hududiy qulay joylashuvning ustunliklari. Hududiy qulay joylashuv hisobiga raqobat ustunligiga ega bo'lish uchun kompaniya ikkita qarorni qaror qabul qilishi lozim – narx yaratuvchi barcha bo'g'inlarni bir necha tanlangan mamlakatlarda joylashtirish yoki ularni ko'pchilik maqsadli mamlakatlarga tarqatish. Biznesni qaysi mamlakatlarda joylashtirishni jiddiy o'ylab ko'rish lozim.

Kompaniya o'z faoliyatini bir-necha tanlangan mamlakatlarda joylashtirishni quyidagi sharoitlar mavjud bo'lganda maqsadga muvofiq hisoblanadi.

- **Ishlab chiqarish yoki boshqa faoliyatlar bilan bog'liq xarajatlar sezilarli darajada past.** Masalan ishlab- chiqarish xarajatlari pastligi uchun sport oyoq kiyimlari asosan, Osiyoning Xitoy va Koreya mamlakatlarida ishlab- chiqariladi. Mahalliy ishchilarning malakasi yuqoriligi va xarajatlar pastligi tufayli personal kompterlar uchun ehtiyot qismlar asosan Tayvanda ishlab- chiqariladi.
- **Masshtab samarasidan foydalanish imkoniyatlari.** Agar dunyo bo'yicha tarqalgan korxonalar o'rniga bir necha korxona bo'lib, ular samarali ishlayotgan bo'lsa, juftlovchi qismlarni ishlab-chiqarishdan yoki ularni yig'ish faoliyatidan masshtab samarasi hisobiga mahsulotning tan narxini sezilarli pasaytirish mumkin. Marketing masshtabidan tejash yokimultimilliy darajadagi masshtabdan tejash ham past xarajatlar asosida yetakchi bo'lish imkoniyatini yaratadi. Agar bir necha raqobatchilar global sardorlik uchun kurashayotgan bo'lsa, past xarajatlar bo'yicha sardorlik hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Past xarajatlar bo'yicha sardorlik odatda, jahon miqiyosida ishlab-chiqarish sohasida eng katta bozor ulushiga ega bo'lishni va past xarajatlar asosida faoliyat ko'rsatadigan bir yoki bir necha yirik korxonalarni muayyan hududlarda jamlangan bo'lishini talab qiladi. Kompaniyaning tarmoqdagi ishlab-chiqarish ulushi muhim ahamiyatga ega, chunki u masshtab samarasidan foydalanish imkoniyatini yaratadi.
- **Bitta hududda faoliyat ko'rsatish asosida o'qitish va o'zlashtirish samarasini oshirish.** Ba'zi tarmoqlarda juftlovchi qismlarni ishlab-chiqarish va ularni yig'ishning o'zlashtirish samarasi shunchalik

yuqoriki, natijada kompaniya bir yoki bir necha yirik korxonalarni quradi. Aynan ushbu korxonalar dunyo bo'yicha mijozlar ehtiyojini qondiradi. O'zlashtirish samarasi maksimal tejamkorlik, tezlik bilan va qisqa muddatlarda ishlab-chiqarish hajmini oshirish imkoniyatini yaratadi.

- **Bir regionda eng yaxshi resurslarni jamlash faoliyatini samarali muvofiqlashtirish va boshqa**

Foydani ko'chirish – bu bir maqsadli bozordagi raqobat vaziyatini mustahkamlash uchun boshqa bozorlardagi moliyaviy va boshqa resurslarni jalb qilish hisobiga raqobatbardoshlik ustunligiga ega bo'lish usuli hisoblanadi.

ustunliklar. Tadqiqot va ilmiy izlanishlar hamda murakkab mahsulotni ishlab-chiqarishni malakali kadrlar mavjud bo'lgan mamlakatlarga joylashtirish lozim. Xotira chiplarini ishlab-chiqarish bo'yicha yetakchi Samsung kompaniyasi ilmiy tadqiqotlar laboratoriyasini Silikon Vodiysida joylashtirgan bo'lib, u o'zining raqobatli texnologiyalarini Janubiy Koreya korxonalariga taqdim etdi. Mahsulotlarni kerakli joyga o'z vaqtida yetkazib berish hisobiga xarajatlarni sezilarli kamaytirish imkonini beradigan erishilgan hududlarda (yoki asosiy ta'minotchilarning korxonalari joylashgan hududda) kompaniya juftlovchi qismlarni ishlab chiqarishni yig'uv korxonalari yaqiniga joylashtirish qulay va samarali deb hisoblaydi. Agar mahalliy hokimiyat juftlovchi qismlarni va buyumlarni erkin kiritish imkoniyatini yaratsa, yig'uv korxonalarini boshqa mamlakatlarga joylashtirish mumkin. Agar muayyan mamlakatda yirik buyurtmachi mavjud bo'lsa, ushbu mamlakatda mijozlarga xizmat ko'rsatish markazini yoki mahsulotini sotish bo'limini ham joylashtirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Lekin ba'zi holatlarda ishlab-chiqarishni bir joyga jamlanmasiga qaraganda uni tarqoq joylashtirish raqobat ustunligini ta'minlaydi. Masalan, xaridorlarga xizmat ko'rsatish, distribyuterlik, sotish, reklama, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish faoliyati xaridorlar qulay joylashgan hududlarda amalga oshiriladi. Shu sababli mos xizmatlar mijozlar soni ko'p va gavjum joylashgan hududlarga joylashtiriladi. Masalan, qurilish biznesi bilan shug'ullanadigan kompaniyalar og'ir texnikani

ta'mirlaydigan va texnik yordamni tezkorlik bilan amalga oshiradigan markazlarni ko'pchilik mamlakatlarda tashkil etadilar. Yirik auditorlik kompaniyalari ham multimilliy kompaniyalarning operatsiyalariga xizmat ko'rsatish uchun ko'p sonli xorijiy vakolatxonalariga ega. Transport xarajatlarining yuqoriligi, savdo operatsiyalarini cheklanganligi va boshqa shunga o'xshash salbiy vaziyatlar tufayli ishlab-chiqarish konsentratsiya strategiyasi kutilgan foydani ta'minlamasa kompaniya, faoliyatini bir necha hududlarga tarqoq joylashtirish raqobat ustunligini ta'minlashi mumkin. Ko'pchilik kompaniyalar ta'minot vaqtini qisqartirish uchun ko'p sonli hududiy filiallar yordamida tovarlarni tarqatishni afzal ko'radilar. Bundan tashqari faoliyatni tarqoqlashuvi valyuta kurslarini o'zgarishi bilan bog'liq tavakkalchilikni pasaytiradi, material ta'minoti muddatlariga amal qilish imkoniyatini yaratadi va noqulay siyosiy vaziyatlarning ta'sirini kamaytiradi.

Ishlab-chiqarishni boshqa mamlakatga ko'chirilishining asosiy sababi past xarajatlardir. Yuqorida aytilganidek, ta'minot va xaridorlarga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq multimilliy va global kompaniyalarning bo'linmalari odatda, ko'pchilik mamlakatlarga tarqalgan bo'ladi, lekin ehtiyot qismlarni ishlab-chiqarish, tayyor mahsulotni yig'ish, ilmiy izlanishlar va tajriba-sinov ishlari yangi tovarlarni yaratish kabi faoliyatlar xaridorlar bilan bevosita bog'liq emas, shu sababli ular kompaniya uchun qulay bo'lgan hududlarga joylashtiriladi. Masalan, global kompaniya juftlovchi qismlarni Meksikada ishlab-chiqaradi, texnologik tadqiqotlarni Germaniyada amalga oshiradi, yangi mahsulotni yaratish va sinov ishlarini AQShda o'tkazadi, yig'uv sexlarini Ispaniya, Braziliya, Tayvan yoki Janubiy Koreyada joylashtiradi.

- **Yuqori malakani va raqobatli imkoniyatlarni xorijga ko'chirish.**

Kompaniyaning ichki bozor doirasida xorijiy bozorlarga chiqishi unga qo'shimcha ustunliklarni yaratadi. Kompaniya o'zining tayanch malakasiga va resurs bazasiga tayanib, boshqa mamlakatlarning bozorlarida muvoffaqiyatli raqobatlashishi, tovar sotuv hajmini va foydani oshirishi mumkin. Tayanch malakani, raqobat imkoniyatlarini va resurslar bo'yicha ustunliklarni bir mamlakatdan boshqasiga ko'chirilishi ularni takomillashtirish va uyg'unlashtirish hamda

bozorda yetakchi mavqyega ega bo'lish imkoniyatini yaratadi. Raqobatli imkoniyatlar, resurslar yoki tovar qiymatini yaratishning ketma-ketligini to'g'ri tashkil etish – multimilliy va global raqobatchilar hamda mahalliy kompaniyalar ustidan raqobat ustunligiga ega bo'lishning asosi hisoblanadi.

• **Xorijdagi faoliyatni muvofiqlashtirish.** Turli xorijiy mamlakatlarda kompaniya faoliyatini samarali muvofiqlashtirish kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi. Dunyoning ko'pchilik mamlakatlarida faoliyat ko'rsatuvchi kompaniyalar boshqa kompaniyalar bilan raqobatlashish hududini va strategiyani o'zlari tanlaydilar. Masalan, multimilliy va global kompaniya raqobatchilarning agressiv harakatlariga qarshi shavqatsiz tadbir choralarni qo'llashi, ya'ni raqibning moliyaviy resurslarini va bozor mavqeini zaiflashtirish uchun uning uning eng ko'p tovar sotiladigan bozorlariga hujum uyushtirishi mumkin. Kompaniya agressiv harakat qilib, zaif kompaniyalarning ichki bozorida ularga qarshi narx jangini e'lon qilishi, o'z bozor ulushini ko'paytirish uchun xujumga o'tishi va qisqa muddatli yo'qotishlarni boshqa mamlakatlarning bozoridan keladigan foyda bilan qoplashi mumkin.

Global masshtabda ishlaydigan kompaniya o'zining ilg'or tajribasini boshqamamlakatlardagi filiallarga tarqatadi, valyuta kurslarini o'zgarishidan foydalanish uchun ishlab-chiqarishni bir mamlakatdan boshqasiga ko'chiradi, maxalliy hokimiyat bilan hamkorlik qiladi, mehnat haqidani tejaydi, energiya narxining pastligidan, tarif va kvotalarning qulay o'zgarishidan foydalanadi. Kompaniya ishlab-chiqaradigan tovarlarga nisbatan xaridorlar talabining oshishi yoki pasayishiga qarab, bir mamlakatda ishlab-chiqariladigan tovarlarni boshqa mamlakatga yetkazib beradi.

Dunyoning muayyan mamlakatida mavjud istemolchilar va sotuvchilar o'rtasida qayta aloqani Internet yordamida o'rnatish, olingan tezkor axborotlar asosida yangi yoki mavjud tovarlarni takomillashtirish, tovarni muayyan sifatlarini standartlashtirish boshqalarini esa o'zgartirish va rivojlantirish mumkin. Yangi tovarlarni yaratish uchun malakali injener-texnik kadrlarni va tadqiqotchilarni

internet yordamida jalb etish mumkin. Agar bir hududiy bo'linmaning xodimlarining funksional vazifalari haddan tashqari oshib ketsa, vazifalarni bir qismini boshqa filial personaliga zimmasiga yuklash mumkin.

9.5. Foyda markazlari, foyda olish va global strategik hujumlar.

Foyda markazlari-bu kuchli bozor mavqei yordamida kompaniyakatta foyda oladigan milliy bozorlardir. Masalan Yaponiya o'zining kompaniyalari uchun foyda markazlari hisoblanadi, chunki Yaponiya hukumati xorijiy kompaniyalar uchun

Ko'p sonli va yaxshi himoyalangan foyda markazlariga ega kompaniyalar bunday imkoniyatlarga ega bo'lmagan kompaniyalarga nisbatan ustunkor hisoblanadi. Foyda markazlari qancha ko'p bo'lsa, ushbu kompaniyaning raqobat mavqei shunchalik yuqori bo'ladi.

yuqori iqtisodiy to'siqlar o'rnatganligi tufayli ular Yaponiya bozorlariga kira olmaydilar.

Xorijiy kompaniyalarning xavf solishidan himoyalangan kompaniyalar ichki bozorda o'z tovarlariga narxlarni oshirish va yuqoriroq foyda olish imkoniyatiga ega

bo'ladilar. Odatda kompaniyalarning ichki bozori ularning strategik muhim foyda markazlari hisoblanadi, lekin transmilliy va global kompaniyalarning foyda markazlari boshqa mamlakatlarda ham joylashgan bo'lishi mumkin. Ushbu foyda markazlari katta hajmda tovar sotish, yuqori foyda olish va yuqori raqobat mavqeiga ega bo'lishni ta'minlaydi.

9.5.1. Foydani ko'chirish strategik hujumning bir qismi sifatida.

Foyda markazlari-bu kompaniyaning qimmatli raqobatbardoshlik aktivlari bo'lib, u global bozorda sardor bo'lishga va maqsadli ichki bozorlarda kompaniyaning strategik tashabbuslarini qo'llab-quvvatlashga xizmat qiladi. Bir necha foyda markazlariga ega transmilliy va global kompaniya yagona ichki foyda markaziga ega mahalliy kompaniyaga qarshi muvoffiqiyatli kurashadi. Ko'p sonli foyda markaziga ega kompaniya narxlarni ichki bozorda keskin

pasaytirib, raqibning bozor ulushini egallash va narx pasayishidan keladigan zararni o'zining foyda markazlari hisobidan qoplaydi. Ushbu siyosat foydani qo'chirish deb ataladi. Global kompaniya, yuqorida aytilganidek, narxlarni keskin pasaytirishi va raqibning bozor ulushini agressiv egallashi yoki narxlarni uzoq vaqt davomida asta-sekin pasaytirishi mumkin. Bunday vaziyatda global kompaniya raqibning (ichki bozorini) foyda markazini ehtiyotkorlik bilan egallaydi va milliy kompaniyalarning va mahalliy hukumatning jiddiy qarshiligiga uchramaydi. Agar mahalliy kompaniya ham narxlarni pasaytiradigan bo'lsa, u o'z mamlakatining ichki bozorida yetakchi bo'lishiga qaramay, oladigan daromadning va foydaning bir qismidan mahrum bo'ladi. Natijada uning raqobatbardoshligi zaiflashadi. Milliy kompaniyalar odatda, xorijiy raqobatchilarni demningnarxlarda tovarlarni sotish orqali ularni biznesdan siqib chiqarishga harakat qilayotganini yalpi axborot vositalarida e'lon qilib, qarshilik ko'rsatadilar. Ko'pchilik davlatlarning hukumatlari antidemning qonunlarini yaratganlar. Ushbu qonunlarning maqsadi mahalliy kompaniyalarni xorijiy firmalarning hujumlaridan himoya qilishdir.

9.6. Strategik alyanslar va xorijiy hamkorlar bilan qo'shma korxonalar tuzish.

Strategik alyanslar va xorijiy kompaniyalar bilan turlicha o'zaro faoliyatlarga kirishish xorijiy bozorlarga kirish raqobatbardoshlikni global masshtabda ta'minlashni qulay usuli hisoblanadi. O'z

Global tarmoqlarda kompaniyalarning strategik ittifoqlarni yaratish ularga mustaqillikni saqlash va raqobat mavqeini ta'minlash imkoniyatini yaratadi.

mahsulotini eksport qiladigan rivojlangan mamlakatlarning kompaniyalari odatda rivojlanayotgan mamlakatlarning kompaniyalari bilan bitim tuzadi. Chunki yetakchi kompaniya o'z tovarlarini filiallarga eksport qilish imkoniyatiga ega bo'ladi va mahalliy hokimiyatning ishonchini qozonishi orqali uning bozorga kirishi yengillashadi. Bugungi kunda dunyoning ko'pchilik kompaniyalari global bozorlarda o'z mavqeini mustahkamlash uchun strategik alyanslar asosida hamkorlik

shartnomalarini tuzmoqdalar. Yevropa Ittifoqi hududida o'z mavqeini mustahkamlash va yangi ochilgan Sharqiy Yevropa mamlakatlarining bozorlarida o'z raqobatbardoshligini ta'minlash uchun Yaponiya hamda Amerika kompaniyalari yuqorida nomi zikr etilgan mamlakatlarning kompaniyalari bilan alyanslar tuzishga harakat qiladilar. Amerika va Yevropa mamlakatlarining kompaniyalari Osiyo kompaniyalari bilan kuchlarini birlashtirib, Xitoy va Hindiston davlatlarining bozorlarini birgalikda o'zlashtirishga intiladilar.

Keyingi paytda alyanslarning va qo'shma korxonalarining hamda hamkorlikning boshqa shakllari oshib bormoqda. Ular milliy tadqiqotlar tajriba konstruktorlik ishlari ishlab-chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda foydalanish, marketing, juftlovchi qismlarni va tayyor mahsulotni ishlab-chiqarish kabi faoliyatlarni qamrab olmoqda. Milliy va transmilliy kompaniyalar o'rtasidagi hamkorlik kelishuvlari nafaqat mahalliy bozorlarga kirishni osonlashtiradi, balki ishlab-chiqarish masshtabida samaradorlikni va tejamkorlikni ta'minlaydi. Kompaniyalar ishlab-chiqarish quvvatlaridan birgalikda foydalanib, masshtab samarasidan foydalanishi mumkin. O'rtacha ishlab-chiqarish quvvatlarini birlashtirish kompaniyalarning har birini alohida faoliyat ko'rsatishiga nisbatan yuqoriroq natijalarga erishish imkoniyatini yaratadi. Ittifoqchilar birgalikda faoliyat yuritish jarayonida bir-birlarini yaxshiroq biladilar va moslashadilar. Pirovard natijada hamkorlik tovarlarni tarqatish kanallaridan va dilerlik tarmoqlaridan birgalikda foydalanish kompaniyalarni bozor sigmentlarini kengaytiradi. Ittifoqchi kompaniyalar bir-biri bilan emas birgalikda raqobatchilarga qarshi kurashishni ham e'tibordan chetda qoldirib bo'lmaydi. Hamkorlik ittifoqchilarni tarmoqda yetakchi mavqeyga ega bo'lish imkoniyatini oshiradi. Bundan tashqari alyanslar texnik standartlar bo'yicha kelishuvga erishish uchun qulay hisoblanadi. Ko'p tomonlamalik hamkorlik asosida ishlab-chiqariladigan tovarlarning standartlari yaratiladi yoki ular mavjud standartlarga moslashtiriladi.

9.6.1. Strategik alyanslarni xorijiy kompaniyalar bilan hamkorlik jarayonidagi xavf-xatari.

Alyanslar va qo'shma korxonalar nafaqat ustunlik jihatlariga shu bilan birga kamchiliklarga ham ega. Mustaqil kompaniyalar o'rtasida samarali hamkorlikga erishish oson emas. Har bir kompaniyaning o'z maqsadlari va motivlari mavjud bo'lib, hattoki bitta kompaniya doirasida ularni moslashtirish murakkab muammodir. Qanaqa resurslardan birgalikda foydalanishni, qaysilari alyansda ishtirok etuvchi kompaniyalar ixtiyorida bo'lishini oldindan kelishib olish lozim. Xorijiy hamkorlar mahalliy iste'molchilar va ularning madaniyati bilan bog'liq to'siqlarni bartaraf etishi, umumiy munosabatlarni yo'lga qo'yishi, bozorda va hamkorlar bilan iqtisodiy munosabatlarda ishonch qozonishi talab etiladi. Odatda yuqori natijalarga erishish umidi bilan bog'liq ko'tarinki ruh va yaxshi munosabatlar keyinchalik, maqsad va strategiyalarning har xilligi va shular bilan bog'liq muammolar vaziyatni birmuncha salbiy tomonga o'zgartiradi. Hamkorlar o'rtasidagi munosabatlar sovuqlashadi va kutilgan foyda amalga oshmasligi mumkin.

Hamkorlar bilan shartnomalar rasmiylashtirilgandan so'ng boshqa muammolar paydo bo'ladi. Masalan, hamkor kompaniyalar o'zlari uchun qaysi faoliyatlar afzal ekanligini yaxshi biladilar. Lekin umumiy ustunkor faoliyatlarni birgalikda aniqlash murakkab muammo hisoblanadi.

Odatda o'zgaruvchan bozorlarda kompaniyalarning o'zaro samarali hamkorlik qilishi qiyin kechadi, shu sababli axborot va tajriba almashish sohasida o'zaro ishonchsizlik muammolari paydo bo'ladi. Ushbu bosqichda shaxslararo nizolar va korporativ madaniyatni bir-biriga mos kelmaslik holatlari paydo bo'ladi. Ba'zan esa, kompaniyaning muvoffaqiyati uchun mas'uliyatli bo'lgan yetakchi mutaxassislarda avvaldan mavjud bo'lgan salbiy shaxsiy fikrlar va korporativ madaniyatining sezilarli farqlari muhim strategik muammolar bo'yicha hamma tomonlar uchun qulay umumiy yechimni topish hamda uni tadbiq etish imkonini bermaydi.

Raqobatbardoshlikni ta'minlovchi tajriba va imkoniyatlar nuqtai-nazaridan qo'shma kompaniyaga uzoq muddatli bog'lanishni hattoki qaramlikni olib kelishi mumkin. Kompaniya bozorda jiddiy raqobatchiga aylanish uchun bozor mavqeini mustahkamlaydigan va barqaror raqobat ustunligini ta'minlaydigan o'zining ichki imkoniyatlarini rivojlantirishi lozim. Agar hamkorlar o'zlarining qimmatli tajriba va ko'nikmalarini sir saqlab, faqat ahamiyatsiz mayda bilim va ko'nikmalardan foydalanishga ruxsat berayotgan bo'lsa, unda zamonaviy nau-xauga va resurslarga ega bo'lgan boshqa kompaniya bilan qo'shilishga harakat qilish lozim. Global sardor bo'lishga intilayotgan kompaniya uchun qo'shni mamlakatlarning kompaniyalari bilan ittifoq tuzish yoki qo'shni korxona yaratishga qaraganda xorijiy kompaniyani sotib olish yoki u bilan qo'shilishmaqsadga muvofiq hisoblanadi.

9.6.2. Xorijiy kompaniyalar bilan strategik hamkorlikning samaradorligi.

Xorijiy kompaniyalar bilan hamkorlikning quyidagi shartlari mavjud:

1. Hamkorning ishonchliligi. Hamkor kompaniya boshqa qatnashchi kompaniyalarga kerakli imkoniyat va tajribaga ega bo'lishi lozim. Tajribalar shuni ko'rsatadiki, agar tovar assortimenti va nomenklaturasi o'xshash bo'lib, ushbu kompaniyani istiqbolda kuchli raqobatchiga aylanish ehtimoli mavjud bo'lsa, aynan shunday xorijiy kompaniyalar bilan hamkor bo'lishga harakat qilish lozim. Aks holda bozor sigmentlari uchun kurash nizoli vaziyatlarga sabab bo'ladi. Ayniqsa, ushbu tovarlar o'rinbosar-tovarlar bo'lsa.

2. Madaniy farqlarni inobatga olish. Agar xorijiy kompaniya mahalliy madaniyatni va urf-odatlarni yetarli darajada inobatga olmasa, yoki yetakchi mutaxassislar o'rtasida birlik mavjud bo'lmasa, samarali hamkorlik munosabatlarini o'rnatib bo'lmaydi.

3. Alyansning hamma qatnashchilar uchun manfaatli bo'lishi. Alyans ishtirokchilari tijorat axborotlari bilan o'zaro almashishlari, munosabatlar esa to'g'ri va ishonchli bo'lishi lozim. Ko'pchilik alyanslar bir yoki barcha ishtirokchilarning axborot ta'minotidagi

kamchiliklar tufayli tarqalib ketadi. Xuddi shunday, qatnashchilardan biri faqat unga ma'lum axborotdan o'z manfaati uchun foydalansa yoki ko'proq axborotni bilish va undan foydalanish hisobiga hamkordan ustun bo'lishiga harakat qilsa, hamkorlikni davom ettirish istiqbolsiz hisoblanadi.

4. Barcha tomonlarni o'z majburiyatlarini bajarishi.

Rejalashtirilgan foyda miqdoriga ega bo'lish uchun barcha tomonlar o'z majburiyatlarini bajarishi lozim. Tomonlarning bajargan ish hajmlari foyda taqsimotida inobatga olinishi lozim.

5. Tezkorlikni ta'minlash uchun samarali qaror qabul qilish jarayonini tashkil etish.

Zamonaviy sharoitda texnologik va raqobat muhiti shiddat bilan o'zgarib bormoqda. Shu sababli qaror qabul qilish tezkorligi muhim ahamiyatga ega. Agar kompaniya tezkor yechimni talab qiladigan muammolarni uzoq muhokama qiladigan bo'lsa, yoki qarorni kompaniya ichida kelishish jarayoni uzoq davom etsa, alyans "birinchi yurish" ustunligidan mahrum bo'ladi.

6. O'zaro o'qish va tajriba almashishini tashkil etish va kelishuvlardagi dastlabki shartlarni o'zgaruvchan muhitga moslashtirish.

Zamonaviy o'zgaruvchan bozorlarda faoliyat yuritadigan alyans kompaniyalar muvoffaqiyatli faoliyat ko'rsatish uchun dastlabki rejalarni sharoitga moslashtirish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim. Alyanslarning uzoq vaqt

<i>Strategik sardorlik nisbatan jahon bozorining yangi imkoniyatlaridan foydalanish hisoblanadi.</i>	<i>hamkorlik uchun kurashishga boshqarilgan samarali uchun qulay</i>	<i>global kurashishga yangi samarali qulay</i>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

mobaynida muvoffaqiyatli faoliyat ko'rsatish kafolatlaridan biri - bu alyanslarning muntazam ravishda o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashish harakatlaridir.

Tayanch vaziyatlar.

Quyidagi to'rtta sabab kompaniyani ichki bozordan tashqi bozorga chiqishiga majbur qiladi: 1) o'z tovarlarining va xizmatlarining iste'molchilari sonini ko'paytirishga harakat qilish; 2) xarajatlarni pasaytirish va narx raqobatiga bardosh berish imkoniyatiga ega bo'lish;

3) asosiy biznes yo'nalishlari bo'yicha komponentlikni kengaytirish va rivojlantirishga harakat qilish; 4) maqsadli bozor sigmentini kengaytirish hisobiga tadbirkorlik tavakkalchiligini pasaytirishga harakat qilish. Agar kompaniya bir-necha xorijiy mamlakatlarning bozorlarida faoliyat yuritayotgan bo'lsa, u xalqaro yoki multimilliy, agar barcha mamlakatlarning bozorlarida ishtirok etayotgan yoki ishtirok etishiga harakat qilayotgan bo'lsa, u global tashkilot deb ataladi.

Xorijiy mamlakatlarning bozorlarida faoliyat yuritish strategiyasi o'zlashtirilishi lozim bo'lgan bozorlarning ichki vaziyatiga madaniy, demografik va boshqa shu kabi jihatlar bilan mos kelishi lozim. Chunki har bir mamlakatning ichki bozorlari o'ziga xos xususiyatlarga ega. Xorijiy bozorlarda raqobatlashadigan kompaniya, odatda strategiyaning quyidagi ikki variantidan birini tanlaydi ya'ni, tovar va xizmatlarni mahalliy xaridorlar xulqiga moslashtirish yoki ularga standart tovarlarni taklif qilish. Tovarni moslashtirish ishlab-chiqarish xarajatlarini oshiradi. Chunki u tovar ishlab-chiqarish kompaniyalari sonini va omborxonalarda materiallar zahirasini hamda marketing xarajatlari hajmini oshirishni talab qiladi. Standart tovarlar masshtab ko'lamidan va o'qish-o'zlashtirish samarasidan foydalanish asosida past xarajatlar bo'yicha raqobat ustunligini ta'minlaydi. Kompaniya tovarni jozibadorligini oshirish va moslashtirish bilan past xarajatlar bo'yicha ustunlikga erishish yo'nalishida bir qarorga kelishi lozim.

Agar bir mamlakat bozorida raqobat boshqa mamlakatlarning bozorida raqobat darajasiga ta'sir qilmasa, bu multimilliy raqobat deb ataladi. Bunda kompaniyada xalqaro bozor ishtirokchisi emas. Unda faqat bir necha muxtor milliy bozorlar mavjud xolos. Agar bir necha mamlakatlarning bozorlaridagi raqobatlar o'zaro chambarchas bog'liq bo'lsa, unda global raqobat muhiti mavjud bo'ladi. Multimilliy strategiya bozor tarmoqlariga moslashtirilgan bo'ladi. Global strategiya esa global bozorlar uchun yaratiladi. Jahon bozorida bir necha raqobatchilik yondashuvlaridan foydalanish mumkin: ishlab-chiqarish quvvatlarini bir mamlakatda joylashtirish va ishlab-chiqarilgan tovarlarni boshqa mamlakatlarga eksport qilish; mahalliy kompaniyalarga nau-xaudan

foydalanish lisenziyasini sotish; franchayzing, alyanslar tuzish va boshqa shu kabilar.

Global bozorlarda raqobat ustunligiga erishishning uchta yo'nalishi mavjud. Birinchi yo'nalish tovar ishlab-chiqarish ketma-ketligida band bo'lgan kompaniyalarni xarajatlarini pasaytirish va differensiyaning muqobil darajasiga erishish maqsadida ishlab-chiqarish bo'g'inlarini turli mamlakatlarda joylashtirishni nazarda tutadi. Ikkinchi yo'nalish raqobatbardosh kompetentlikni va imkoniyatlarni kompaniya joylashgan mamlakat hududidan chetga chiqarib, xorijiy mamlakatlarda joylashtirishni nazarda tutadi. Uchinchi yo'nalish multimilliy va global kompaniyalar o'zlarining raqobat ustunligi mavjud bo'lgan faoliyatlarini rivojlantirishiga va kengaytirishiga, faqat ichki bozorlarda faoliyat ko'rsatadigan mahalliy kompaniyalar qo'llay olmaydigan usullardan foydalanishiga asoslangan.

Foyda markazlari – bu kompaniyaning asosiy foyda miqdorini ta'minlaydigan va davlat tomonidan himoyalangan ichki va tashqi bozorlardir. Kompaniya global sardorlikga erishish va raqobat ustunligini mustahkamlash uchun bir mamlakat bozorlaridan olgan foydasini boshqa mamlakat bozorlarida hujumkorlik strategiyasini qo'llashidir. Bir necha foyda markazlarida yaratilgan foydani jamlanishi va global multimilliy raqobatchilarga qarshi yo'naltirilishi qudratli ta'sir vositasi hisoblanadi. Yirik va ishonchli ximoyalangan foyda markazlari – qimmatli raqobat manbaidir. Bir necha foyda markazlariga ega kompaniyalar yagona foyda markazlariga ega kompaniyalarga nisbatan raqobat ustunligiga ega bo'ladi.

Test savollari

1. Yangi mijozlarni jalb etish, xarajatlarni kamaytirish va raqobatbardoshlikni oshirish, bozor ulushini kengaytirish hisobiga tavakkalchilikni pasaytirish: sabablari bu:

1. xorijiy bozorlarga chiqish;
2. mahalliy bozorda sardor bo'lish;
3. past xarajatlar strategiyasidan foydalanish;
4. fokuslash strategiyasidan foydalanish;

2. Bir necha mamlakatlarda raqobatlashadigan kompaniyalar qanday nomlanadi?

1. global kompaniyalar;
2. millatlararo kompaniyalar;
3. hududiy kompaniya;
4. mahalliy kompaniya;

3. Barcha yoki ko'pchilik asosiy mamlakatlarning bozorlarida ishtirok etayotgan yoki ishtirok etishga intilayotgan kompaniyalar;

1. global kompaniyalar;
2. millatlararo kompaniyalar;
3. hududiy kompaniya;
4. mahalliy kompaniya;

4. Ijtimoiy-madaniy, demografik siyosiy va jihatlari bilan farqlanadigan bozorlar bu:

1. ichki bozorlar;
2. tashqi bozorlar;
3. hududiy bozorlar;
4. mahalliy bozorlar;

5. Bir mamlakatda ishlab-chiqariladigan tovarlar boshqa mamlakatning xaridorlariga:

1. to'liq mos keladi;
2. to'liq mos kelmaydi;
3. qisman mos keladi;
4. qisman mos kelmaydi;

6. Hindiston, Braziliya va Malayziya bozorlarining rivojlanish tezligi Angliya, Fransiya, Germaniya bozorlarining rivojlanish tezligiga qaraganda:

1. past;
2. rivojlanish tezligi bir-biriga teng;
3. yuqori;
4. o'rtacha;

7. Xarajatlar yuqori bo'lgan mamlakatlar hududidan qanday foydalanish mumkin?

1. ishlab-chiqarishni kengaytirish;

2. texnologiyani rivojlantirish;
3. dilerlik tarmoqlarini tashkil etish;
4. soliqlarni pasaytirish;

8. Kompaniyani past xarajatlar asosida raqobat ustunligini ta'minlaydigan hududlarda ishlab chiqarish quvvatlarini joylashtirish haqidagi qarorni:

1. puxta o'ylab shoshmasdan qabul qilish;
2. imkoni boricha uzoq o'ylab qabul qilish;
3. tezkorlik bilan qabul qilish;
4. relevant axborotlar asosida tezkor qabul qilish lozim;

9. Agar bir milliy bozordagi raqobat boshqa milliy bozorlardagi raqobatga bog'liq bo'lmasa unda;

1. milliy bozor mavjud deyish mumkin;
2. regional bozor mavjud;
3. xalqaro bozor mavjud deyish mumkin;
4. muxtor milliy bozorlar mavjud;

10. Agar har xil mamlakatlarning milliy bozorlaridagi raqobat vaziyatlari bir-biriga bog'liq bo'lib, uni yagona xalqaro bozor sifatida qarash mumkin bo'lsa;

1. milliy bozor mavjud deyish mumkin;
2. regional bozor mavjud;
3. xalqaro bozor mavjud deyish mumkin;
4. global raqobat mavjud deyish mumkin;

11. Multimilliy raqobatda kompaniyalar:

1. muayyan mamlakatlarning bozorlarida yetakchi bo'lish uchun kurashadilar;
2. barcha asosiy mamlakatlarning bozorlarida yetakchi bo'lish uchun kurashadilar;
3. global raqobatda ustun bo'lish uchun kurashadilar;
4. mahalliy bozorlar yetakchi bo'lish uchun kurashadilar;

12. Global tarmoqda kompaniyalar:

1. muayyan mamlakatlarning bozorlarida yetakchi bo'lish uchun kurashadilar;

2. barcha asosiy mamlakatlarning bozorlarida yetakchi bo'lish uchun kurashadilar;
3. global raqobatda ustun bo'lish uchun kurashadilar;
4. dunyo miqyosida yetakchi bo'lishga intiladilar;

13. Multimilliy raqobat ustunkor bo'lgan va mahalliy bozorlarning parametrlari muhim ahamiyatga ega bo'lgan tarmoqlarga mos keladigan strategiya bu:

1. global strategiya;
2. multimilliy strategiya;
3. mahalliy strategiya;
4. hududiy strategiya;

14. Transmilliy va global kompaniyalarning foyda olish markazlari joylashadi:

1. faqat ichki bozorlarda;
2. faqat tashqi bozorlarda;
3. tanlangan hududlarda;
4. milliy bozorlarda;

15. U kompaniyaning qimmatli raqobatbardoshlik aktivlari bo'lib, global bozorda sardor bo'lishga va ichki bozorda strategik tashabbuslarni qo'llab-quvvatlashga xizmat qiladi:

1. foyda markazlari;
2. sug'urta shartnomalari;
3. kredit olishning sharoitlari;
4. strategik hamkorlik vaziyatlari;

16. 1. Hamkorlikning ishonchliligi.

2. Madaniy farqlarni inobatga olish.

3. Hamkorlikni tomonlar uchun.

4. Boshqalar.

Ushbu shartlar tegishli:

1. Mahalliy kompaniyalarga;
2. Diversifikatsiya kompaniyalarga;
3. Alyens kompaniyalarga;
4. Zamonaviy kompaniyalarga;

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

6. O'zbekiston Respublikasi: Qonun va Farmonlar Toshkent 2019
7. Shavkat Mirziyoyev "Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz" Toshkent: "O'zbekiston" 2016
8. В.С.Абрамов, С.В.Абрамов Стратегический менеджмент в 2 ч. Част 1. Сущност и содержание. Учебник и практикум для бакалавриат Москва Издательство Юрайт 2017
9. Б.Г.Литвак Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров Москва Издательство Юрайт 2016
10. М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
11. С.А.Папов Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт 2016
12. М.Н.Сидоров Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2016

10-BOB. BIZNES MODELLAR VA INTERNET-IQTISODIYOT

Internetning va tez rivojlanayotgan elektron tijoratning biznesga kuchli ta'sir qilishini e'tirof etish lozim. Elektron tijorat bozorning mohiyatini o'zgartirmoqda, u muvoffaqiyatning yangi omillarini va harakatlanuvchi kuchlarini yaratdi, yangi strategik guruhlarini yaratish shartlarini yuzaga keltirdi. Ko'pchilik kompaniyalar uchun elektron tijoratni qo'llash asosiy raqobatbardoshlik resursiga aylanib bormoqda, undan voz kechish esa raqobat kurashida mag'lubiyatga uchrash demakdir. Elektron tijorat loyihalarini yaratishga ijodiy yondashuv va ulardan samarali foydalanish kompaniyaning raqobatbardoshligini mustahkamlashga ulkan hissa qo'shadi. Internet-iqtisodiyot o'zida yangi imkoniyatlarni va xavf-xatarni mujassam etishi ma'lum bo'ldi. Internetning yangi imkoniyatlaridan samarali foydalanish uchun menejerlar yangi yuqori unumdorlikka ega strategiyalarni yaratishlari lozim.

Ushbu bob kompaniya raqobat strategiyalarini yaratish jarayonida, internet va elektron tijorat loyihalarini amalga oshirishda to'qnash keladigan muammolarning muhokamasiga bag'ishlangan. Xuddi shunday biznes muhitining o'zgaruvchanligi, elektron tijoratning o'ziga xos xususiyatlari, biznes modellarning yangi turlari, himoya va hujumkorlik harakatlarida elektron tijoratning ahamiyati tahlil qilinadi.

10.1. Internet texnologiyalar va bozor tuzilmasi.

Internet – bu ko'p sonli serverlar va yuqori tezlikda ishlaydigan kompyuterlar, raqamli ATS, telekommunikasiya jihozlari va personal kompyuterlardan iborat yaxlit elektron tarmoq hisoblanadi. Telekommunikasiya vositalari mamlakatlarni va qit'alarni raqamli axborot uzatish tizimi bilan ta'minlaydi. Kommunikasiya tizimining samaradorligi axborotlarning yetkazilish tezligi va hajmi bilan aniqlanadi. Ushbu yo'llar raqamli ATS lar birlashgan. Ba'zi ATS lar marshrutlash funksiyasini bajaradi. Internetdan foydalanuvchilar lokal tarmoqlarning serverlari yoki internet provayderlar orqali global tarmoqdan foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Internetdan va

elektron tijoratdan unumli foydalanish uchun turli-tuman dasturlar ta'minoti yo'lga qo'yilishi lozim.

10.2. Elektron tijoratning strategiyani yaratilishiga ta'siri.

Elektron tijoratni keng tarqalishi yangi biznes modellar va strategiyalarni yaratilishini talab qiladi. Lekin avvalambor, Internetdan korporativ va individual foydalanuvchilarning bozor mavqeiga va vaziyatiga qanday ta'sir etishini tahlil qilish lozim. Ushbu ta'sirning belgilari quyidagilardan iborat.

Bir vaqtning o'zida ko'p sonli yangi Internet kompaniyalar raqobat kurashida ishtirok etadilar hattoki ular uchun Internet - texnologiyalarsiz ushbu tarmoqlarga kirish imkoniyati mavjud bo'lmasa ham. Shu sababli ko'pchilik tarmoqlarda raqobat keskinlashadi.

- **Kompaniyalarni qayerda joylashganligidan qat'iy nazar Internet ularni global raqobatga jalb etadi.** Ushbu hol ayniqsa, mahsulot transportirovkasini past xarajatlar bilan amalga oshiradigan va sifatli tovarlarni ishlab chiqaradigan kompaniyalarga tegishli. Internet chakana bozorlarining chegarasini keskin kengaytiradi. An'anaviy chakana savdoda faoliyat ko'rsatuvchi kundalik elektron tovarlar savdo qiluvchilar o'rtasidagi masofa taxminan 50 kilometr bo'lsa, ular odatda bir-biriga raqobatchi hisoblanmaydi. Vertual bozorda esa elektron tovarlar bilan savdo qiluvchilar (ba'zan ularning qayerda joylashganligi ham noma'lum, umuman olganda buning ahamiyati yo'q) bir-biridan yuzlab kilometr uzoqlikda joylashgan bo'lsa ham, ular raqobatchi hisoblanadi. Shunday qilib, elektron tijorat turli hududlarda joylashgan sotuvchilar o'rtasidagi raqobat kurashini yangi sifat darajasiga ko'tardi. Elektron tijorat dunyosida milliy

Bir vaqtning o'zida ko'p sonli yangi Internet kompaniyalar, hattoki internet texnologiyalarsiz ushbu tarmoqlarga kirish imkoniyatni mavjud bo'lmasa ham, ular raqobat kurashida ishtirok etadilar. Chunki ushbu tarmoqlar jozibador hisoblanadi. Shu sababli ko'pchilik tarmoqlarda raqobat keskinlashadi.

chegaralar avvalgi ahamiyatini yo'qotdi. Masalan, Sotbi auksionlarida dunyoning har qanday mamlakatida joylashgan xaridorga tovar sotish mumkin. Sotbi auksion kompaniyasi tovar sotib olgan xaridorlarga tovar yetkazib berish sharoitlarini mukammal tushuntiradi. Dunyoning har qanday joyiga tovarni yetkazib beradigan transport kompaniyalarining soni ham oshib bormoqda. Global savdoda Internetdan foydalanish uchun kompaniyaning Web – saytlari bir necha tillarda ishlay olishi lozim.

- **An'anaviy kompaniyalar tomonidan elektron tijoratni o'zlashtirilishi, yangi va faqat tarmoq ichida ishlaydigan Internet kompaniyalarini paydo bo'lishi tufayli tarmoq ichidagi raqobat keskinlashadi.** Internet – bu nafaqat past xarajatlar asosida ko'proq xaridorlarni jalb etish imkonini beradigan va tovar tarqatishni yangi kanaligina bo'lib qolmay, balki biznesning samaradorligini va operatsiya xarajatlarini pasaytiradigan vosita hisoblanadi. Shunday qilib, Internet - texnologiya lar savdo kompaniyalarini raqobatlashish sohasidagi ta'siri kuchli uskunalardan biri hisoblanadi. Ko'pchilik an'anaviy kompaniyalar hujumkorlik yoki himoya strategiyalariga asoslangan Web – saytlarini yaratadilar.
- **Elektron tijoratga kirish to'siqlari nisbatan past.** Elektron kompaniyaning qiymat yaratuvchi tizimigak iradigan faoliyatlarni autsorsing tarkibiga uzatish mumkin. Bugungi kunda Web – saytlarni qo'llab-quvvatlaydigan dastur ta'minotini sotib olish muammo emas, Web – saytni joylashtirish, unga xizmat ko'rsatish va boshqarish xarajatlari esa qimmat emas. Hozirgi paytda aynan shu ishlarni bajaradigan kompaniyalarning soni ham oshib bormoqda. Kerakli dastur ta'minotini tashqi ijrochilarga topshirish mumkin. Xaridorlar e'tirof etadigan taniqli brendni yaratish va uning Web – saytiga imkoni boricha ko'proq mijozlarni jalb etish xarajatlarning asosiy qismini tashkil etadi. Lekin elektron tijorat operatsiyalarini uydan turib ham boshqarish mumkin. Kirish to'siqlari xarajatlarning pastligi Internet – kompaniyalar sonining kun sayin oshib borayotgani bilan bog'liq.

- **Elektron xaridorlar boshqa xaridorlarga nisbatan tovar narxiga ko'proq talabchan, chunki ular ayni paytda tovar narxini, sifatini va tovarni yetkazib berish shartlarini raqobatchi kompaniyalar bilan taqqoslashi mumkin.** Tovar ta'minotchilarining Web – saytlarini xaridorlar uzluksiz, dam olish kunlarisiz, kuzatish va o'zi uchun qulay va ma'qul keladigan tovarlarni taqqoslash u hamda muqobil variantni tanlashi mumkin. Ulgurji savdo bilan mashg'ul tadbirkorlar ham xuddi shunday imkoniyatlarga ega. Internet hududiy qulay joylashgan mahalliy kichik korxonalarning ustunlik tomonlarini yo'qqa chiqaradi. Internet xaridorlar yuzlab kilometr uzoqlikda joylashgan dilerlar bilan avtomobil, mebel, va boshqa tovarlarni sotib olish uchun shartnoma tuzadilar. Barcha toifadagi iste'molchilar va tovar ishlab-chiqaruvchilar, ulgurji va chakana savdo qiluvchilar, individual xaridorlar – muayyan guruhlariga birikishlari, tovar buyurtmachilari bilan kelishib, tovarlarni pastroq narxlarda sotib olishlari mumkin.
- **Internet dunyoning istalgan mamlakatlaridan taminotchilarni tanlash va aloqa o'rnatish asosida xarajatlarni pasaytirish ishlarini beradi.** Ko'pchilik kompaniyalar xorijiy hamkorlar bilan yaqin aloqalar o'rnatib, arzon materiallarni, juftlovchi detallarni sotib olish imkoniyatiga ega bo'lmoqda. Global masshtabda Internetdan foydalanib, tovar ta'minotchilarini izlab topish, shartnoma tuzilgandan keyin esa, tovarni o'z vaqtida kerakli joyga yetkazib berish, hamkorlikda yangi tovarlarni yaratish mumkin. Elektron texnologiyalar kompaniyalar uchun qo'shimcha raqobat ustunligini yaratadi.
- **Internet yangi texnologiyalarni va g'oyalarni tarqalishini tezlashtiradi.** Dunyoning barcha mamlakatlaridagi (shu jumladan rivojlanayotgan mamlakatlarda ham) kompaniyalar Internet yordamida texnologik yangiliklarni kuzatishi Yevropa, Yaponiya, Shimoliy Amerikada yaratilgan yangi tovarlar, yangi loyihalar va tarmoqda yetakchilar to'g'risida axborotlarga ega bo'lishi mumkin. Zamonaviy sharoitda masofaning uzoqligi va qulay joylashuv o'z raqobat ustunligini yo'qotdi, Internet esa

globallashuvni va yaxlit dunyo hamjamiyatini yaratuvchi qudratli tovar vositasiga va uskunasiga aylandi. Biznes nuqtai-nazaridan davlatlarning milliy chegaralari o'z ahamiyatini yo'qotdi.

- **Elektron texnologiyalar kompaniyalardan tezkorlik bilan “Internet rejimida” yoki “Internet tezligida” harakat qilishini talab qilmoqda.** Yaqin o'tmishda tezkor kompaniyalar sustkashlik bilan qaror qabul qiladigan kompaniyalarga nisbatan raqobat ustunligiga ega edilar. Shiddat bilan rivojlanayotgan elektron tijorat dunyosida tezkorlik yashash uchun kurash shartiga aylandi. Turli tarmoqlardagi yangi ishlanmalar har kuni paydo bo'lmoqda. O'zgarishlarga o'z vaqtida moslasha olmaydigan kompaniyalar raqobat kurashida mag'lub bo'ladilar.
- **Elektron texnologiyalar tarmoqni va korporativ qiymat yaratish ketma-ketligini qayta tarkiblash uchun yangi imkoniyatlar yaratadi.** Internet orqali materiallar va juftlovchi qismlar buyurtmasini rasmiylashtirish, tovar ishlab-chiqaruvchilarni aniq muddatlarda va bozor talab qilgan hajmlarda tovar ta'minotini taqozo etadi. Ushbu hol talab o'zgarishiga moslashish imkonini yaratadi. Ta'minotlar tizimini boshqarish uchun buyurtmalarni rasmiylashtirishdan boshlab, uni bajarishgacha bo'lgan jarayonda korxonaning resurslarini elektron rejalashtirish va ishlab chiqarishni elektron boshqarish tizimlaridan foydalanish mumkin. Elektron tizimga o'tish harajatlarni shunchalik pasaytiradiki, individuallashtirish tovarlarni ishlab-chiqarish xarajatlari yalpi ishlab-chiqarish xarajatlariga tenglashadi, ba'zan esa undan ham arzonlashadi, bundan tashqari, tovarlarni ishlab-chiqarish vaqti va mehnatga haq to'lash xarajatlari qisqaradi.

Internet orqali bir zumda axborot almashish, axborotlardan birgalikda foydalanish, ulkan axborot bazalaridan birgalikda foydalanish kompaniyaning byurokratik apparatini va ustama xarajatlarini sezilarli qisqartirish sharoitini yaratadi. Hujjat aylanish (buyurtmalarni rasmiylashtirish, hisob raqamlarini to'ldirish, mijozlar bilan hisob-kitoblarni qayd etish va boshqalar) tezligi,

aniqligi oshadi va qog'oz sarfi hamda xodimlarning mehnat sarfi qisqaradi.

- **Internet iste'molchilarga xizmat ko'rsatishda past xarajatli hisoblanadi.** Internet orqali xizmat ko'rsatish shtab xodimlari sonini qisqartirish imkonini beradi. Masalan, "Dell Kompyuter" kompyuterlar nosozliklari to'g'risidagi ma'lumotlarni iste'molchilardan qabul qilishini ijtimoiy tarmoqlar orqali qabul qiladi. Nosozlik sabablarini aniqlab, iste'molchilarga Internet orqali tavsiyalar beradi yoki sozlovchi dasturlarni jo'natadi. Ushbu axborot almashish jarayonida kompaniya xodimlari ishtirok etmaydi. Barcha operatsiyalar elektron dasturlar yordamida bajariladi. Kompyuterlardan foydalanuvchilarni texnik qo'llab quvvatlashni Internet orqali tashkil etish arzonroq hisoblanadi va bir qator tarmoqlarda undan foydalanish samarali ekanligiga shubha yo'q.
- **Internet loyihalari uchun investisiyalarni jalb etish nisbatan osonroq.** An'anaviy tarmoqlarda yangi loyihalar uchun investisiyalarni jalb etish qiyin kechadi, yuqori texnologiyali Internet – kompaniyalar esa katta hajmdagi investisiyalarni bimalol jalb eta oladilar. Investorlar tomonidan Internet kompaniyalar potensialining ijobiy baholanish tarmoqda jozibador investisiya muhitini yaratilishiga va ko'plab investorlarning o'z kapitalini innovasion loyihalarga kiritishiga olib keldi. Bunda, albatta, loyihalarning istiqbolli texnologiyalarga, zamonaviy biznes – modellarga va puxta o'ylangan biznes rejaga asoslanganligi muhim ahamiyatga ega. Internet kompaniyalarning aksiyalari kursi 2001 yilgacha muntazam oshib bordi va ko'shimcha kapital oqib kelishini hamda raqobatchi kompaniyalarni sotib olish, o'zida singdirib yoki yutib yuborishini ta'minladi. Lekin keyinchalik innovasion Internet kompaniyalarning investorlari ehtiyotkorlikni oshirdilar va kompaniya rahbariyatidan kiritilgan kapital kafolatlarini talab qila boshladilar. Natijada, hozirgi paytda zarar ko'rgan va yaqin kelajakda foyda olish ehtimoli shubhali bo'lgan kompaniyalarning aksiya kurslarini pasayishi kuzatilmoqda.

- **Elektron texnologiyalar doimo qimmatli resurs hisoblangan iqtidorli insonlar mehnatini talab qiladi. Ular texnik bilimlar va tajriba, hamda boshqaruv nau-xau ko'rinishida bo'lishi mumkin.** Ba'zi Internet kompaniyalar potentlangan texnologiyalar, antiqa moddiy aktivlar yoki ommalashgan savdo markazlari hisobiga, boshqalari esa xodimlarning aqliy potentsiali tashkiliy imkoniyatlar va sifatli faoliyat ko'rsatadigan menejment hisobiga raqobat ustunligiga erishadilar. Raqobatbardoshlik nuqtai-nazaridan tayanch texnologiyalarni yaratishdagi sardorlik, takrorlanmas tajriba va bilimga ega xodimlar eng qimmatli jihatlar hisoblanadi. Shu sababli iqtidorli va yuqori malakali xodimlarni jalb etish asosida kompaniya uchun aqliy potentsialni jamlash maqsadida Internet kompaniyalarni o'zaro muvosiisiz kurash olib borayotganligiga hayron qolmaslik lozim. Kompaniya uchun qimmatli bilim va tajribalarga ega xodimlar shu sababli yuqori maosh oladilar, mulk yoki kompaniyaning aksiyalar paketini sotib olishda imtiyozga ega bo'ladilar. Elektron texnologiyalardan faol foydalanish raqobat vaziyatini keskin o'zgartiradi ya'ni, raqobat keskinlashadi, kirish to'siqlari oshib boradi, tarmoq tushunchasining mohiyati tubdan o'zgaradi, hududiy chegaralarning ahamiyati pasayadi. Bularning barchasi sotuvchilar va ta'minotchilar o'rtasidagi raqobat kuchlari muvozanatini ham sotuvchilar va xaridorlar o'rtasida muvozanatni ham buzilishiga olib keladi. Natijada qiymat yaratish zanjirida hamkorlikning turli-tuman yangi shakllari paydo bo'ladi. Lekin texnologik o'zgarishlarning shiddat bilan o'zgarishi ushbu holatlarni prognoz qilish imkonini bermaydi. Bozor vaziyatlari tez o'zgarayotganligi sababli kompaniyalar rivojlanishlardan orqada qolmasligi uchun ushbu holatlarga moslashishi lozim.

10.3. Biznes modellar va elektron tijorat strategiyalari

Internet texnologiyalarning va elektron tijoratning rivojlanish istiqboli iqtisodiyotni shakllantiradi hamda biznesning yangi imkoniyatlarini ochib boradi. Shu jumladan Internet iqtisodiyotning infratuzilmasini shakllantiradi. Internet infratuzilmasi tarkibiga telekommunikasiya

tarkibini yaratish, millionlab serverlarni o'rnatish, korporativ va induvidual iste'molchilar uchun Internetning yuqori tezligini taminlash, dasturlar ta'minotini yaratish, global iqtisodiyot doirasida lokal tarmoqlarni yaratish va boshqalar kiradi.

Yangi va an'anaviy kompaniyalarni Internet imkoniyatlaridan to'liq foydalanishga intilishi biznesning innovasion modellarini yaratilishiga va raqobatning hamda bozor mavqeini mustahkamlashning tubdan farq qiladigan yangi yondashuvlarini paydo bo'lishiga olib keladi. Har-xil

sabablar ta'sirida bezneslari xavf ostida qolgan an'anaviy kompaniyalar elektron texnologiyalar yordamida o'z

Internet-iqtisodiyot imkoniyatlaridan foydalanishga intilish kompaniyalarni innovasion biznes modellarni va raqobat strategiyalarni izlashga undaydi.

biznes-modellarini takomillashtirishga va strategiyalarni zamon talabiga samarali moslashtirishga harakat qiladilar. Shu sababli yangi biznes-modellarining o'ziga xos xususiyatlarini tahlil etish lozim. Faqat kompaniyaning an'anaviy biznesida Internetdan qanday darajada foydalanishni aniqlash lozim, xolos.

10.4. Kommunkaasiya jihozlarining ta'minotchilari uchun biznes-modellar va strategiyalar.

Internet-kommunikasiyalar uchun ishlab chiqarilgan jihozlarni ushbu sohaga investisiya qilingan kapitalning rentabelligini va shartli foydalilik darajasini ta'minlaydigan narxlarni belgilash – asosiy an'anaviy biznes modeli hisoblanadi. Ushbu kompaniyalarning asosiy strategik muammosi – bu Internet infratuzilmasi va global elektron iqtisodiyotning infratuzilmasini yaratish uchun raqobatlashadigan bir-necha texnologiyalarning mavjudligidir. Bir-biriga yaqin yoki teng bo'lgan vaziyatlardan odatda, kam xarajatli texnologiya muqobil hisoblanadi. Lekin bir-biriga yaqin yoki teng vaziyatlar kamdan-kam hollarda haqiqatdan ham shunday bo'ladi. Bundan tashqari, tezkor o'zgarishlar bozor istiqbolini noaniqligini kuchaytiradi. Bugungi kunda qaysi qaror muqobil bo'lishini oldindan aytish mumkin emas. Ba'zan raqobatlashuvchi texnologiyalar bir-biriga mos kelmaydi, shu sababli bir toifadagi texnologiyalarning iste'molchilari boshqa toifadagi

iste'molchilar bilan hamkorlik qila olmaydilar. Agar bir-biriga mos kelmaydigan texnologiyalarni parallel o'rnatish yuqori xarajatlar bilan bog'liq bo'lsa, u holda tarmoqning rivojlanish tezligi pasayadi, tadbirkorlik tavakkalchiligi esa, oshib boradi. Ushbu vaziyatda to'g'ri yo'l – bu texnologiyalardan birining standart sifatida qabul qilinishidir. Tabiiy holki, u yoki bu ishlanmani yaratilishiga investisiya kiritgan kompaniya aynan shu ishlanmalarni standart sifatida qabul qilinishidan mafaatdor bo'ladi.

Texnologik sardorlikni ta'minlash uchun quyidagi bir – necha strategiyalardan foydalaniladi.

- Texnologiya bo'yicha ustunlikga erishish uchun ilmiy izlanishlarga va tajriba sinov ishlariga faol investisiya kiritish lozim. Investisiyalar texnologik yechimlarni samaradorligini oshirish, nosozliklarni kamaytirish, tadbiq etish va xizmat ko'rsatish xarajatlarini pasaytirishga yo'naltiriladi.
- Ta'minotchilar potensial iste'molchilar va yondosh texnologiyalarni yaratuvchi kompaniyalar bilan strategik ittifoqlar tuzishga harakat qiladi. Ushbu hamkorlikning asosiy maqsadi – texnologik yechimlar va tarmoq standartlari bo'yicha kelishuvga erishishdir.
- Yondosh sohalarda nau-xau va tajribaga ega kompaniyalarni o'zlashtirish (sotib olish, singdirib yuborish, yutib yuborish). Kompaniyaning texnologik bazasini kengaytirish raqobatchilarga nisbatan oldinroq texnologiyaning ustunlik tomonlaridan foydalanish imkoniyatini yaratadi.
- Texnologiyani alternativ variantlarini yaratish tadbirkorlik tavakkalchiligini kamaytiradi va ulardan eng istiqbollisini tanlash mumkin bo'ladi.

Ushbu strategiyalarning barchasi simsiz kommunikasiya texnologiyalari sohaslarida qo'llanilmoqda. Hozirgi paytda AQShda mobil aloqalarning ikki asosiy standarti mavjud. Ularning har biridan qudratli kompaniyalar guruhi foydalanadi. Shu sababli ushbu tarmoqning AQShda rivojlanish tezligi Yevropa va Yaponiyadagidan sekinroq kechmoqda. Yevropaning texnologik standartlari AQShning har ikkala standartidan farq qiladi. Yaponiya standartlari esa ikkala mamlakatning

standartlariga ham mos kelmaydi. Dunyoda to'rt turdagi simsiz aloqa standartlarining mavjudligi bozor ishtirokchilarining barchasiga, ularni qayerda joylashganligidan qat'iy nazar, jiddiy muammolarni tug'diradi.

Internet texnologiyalarni yana yana bir rivojlanish yo'nalishi – bu Internet telefon hisoblanadi. Internet – telefon maxsus moslamalar yordamida Internet resurslaridan foydalanib, telefonda oddiy muloqot qilish imkonini beradi. Internet – telefon xalqaro telefon aloqalardan foydalanish xarajatlarini sezilarli arzonlashtiradi. Dunyo bo'yicha telefon aloqa monopolistlariga qarshi kuchli raqobat xavfini yaratadi.

An'anaviy biznes uchun Internet-strategiyalar. Hozirgi paytda barchaga tushinarliki, Internet axborot tarqatish, muloqot va tijorat shartnomalarini tuzish imkoniyatlarini tubdan o'zgartirib yubordi. O'z faoliyatida Internetdan foydalanmaydigan tashkilot qolmadi, desak mubolag'a bo'lmaydi.

Hozirgi kunda Internet texnologiyalarning qaysi biri muvoffaqiyatli ekanligi to'g'risida yakuniy xulosa chiqarishga hali erta, lekin quyidagi Internet – strategiyalar keng tarqalmoqda.

Hozirgi paytda Internet – iqtisodiyotda ishtirok etmaydigan kompaniyalar ham kelajakda o'z biznesida Internet texnologiyalardan foydalanishga majbur bo'ladilar. Ushbu hol Elektron va an'anaviy biznesning farqini bartaraf etadi.

- Ta'minotchilar va iste'molchilar bilan yaqin aloqada va samarali muloqotda bo'lish uchun Internet – texnologiyalardan foydalanish.
- Qiymat yaratishning tarmoq va korporativ zanjirini qayta tashkil etish. Kompaniya bir faoliyat turini boshqasiga o'zgartirishga majbur bo'ladi.
- Buyurtma asosida faoliyat yuritishda juftlovchi qismlarni ishlab-chiqarish va yig'ish ulushini ko'paytirish.
- Individual buyurtmalarni qayta ishlash, juftlash va yetkazib berish tizimini yaratish. Bunday tizim avvalambor, o'z tovarini individual xaridorlarga sotish va elektron savdo yuritish uchun Web – sayt yaratadigan kompaniyalarga zarur hisoblanadi.
- Potensial xaridorlar bilan qo'shimcha aloqani ta'minlash uchun Internetdan foydalanish. An'anaviy kompaniyalar xaridorlarga tovar

sotib olish yoki paydo bo'lgan muammolarni yechish to'g'risidagi axborotlarni olish imkoniyatlarini yaratishi lozim.

- Yangi xaridorlarni jalb etish va yangi hududiy bozorlarni o'zlashtirish uchun tovar tarqatishning yangi kanali sifatida Internetdan foydalanish. Ko'pchilik kompaniyalar Internet yordamida savdo qilishda an'anaviy kanallardan foydalanish yo'nalishida jiddiy muammolarga duch keladilar ya'ni, axborot va tovar tarqatish kanallari o'rtasida raqobat bilan bog'liq nizolar kelib chiqadi. Chunki elektron savdo usullari an'anaviy distribyuter va dilerlar faoliyatini izdan chiqaradi. Kompaniyaning elektron tijoratga o'tishi bilan uning tovar sotishining an'anaviy kanallari zarar ko'radi. Ular bozorning bir qismidan yoki undan butunlay mahrum bo'ladilar. An'anaviy tovar sotish kanallarini saqlagan holda elektron savdo usullariga murojaat qilish puxta o'ylangan strategiyani talab qiladi.
- Xaridorlar xulqi va ularni qanday tovarlarni afzal ko'rishi to'g'risidagi axborotlarni to'plash, marketing tadqiqotlarini o'tkazish va ushbu axborotlardan foydalanib, xaridorlar talabini to'liq qondirish.

10.5. Elektron tijoratning muvoffaqiyatini ta'minlovchi omillar.

Bugungi kunda iste'molchilik qiymatiga ega bo'lgan va aksiyadorlarning faravonligini oshirishga xizmat qiladigan yangi biznes modellar va strategiyalar shakllanmoqda. Elektron kompaniyalar ta'minotchilar, distribyuterlar, xizmat ko'rsatish va iste'molchilar xulqini tahlil qiluvchi guruhlarni birlashtiruvchi tarmoqlarni yaratmoqdalar. Bu elektron tijoratda ishtirok etuvchi barcha tomonlar uchun qulay hisoblanadi. Ushbu tarmoqlar qiymat yaratuvchi bo'g'inlar o'rtasidagi ishonchli aloqani va o'zgaruvchan bozor muhitiga moslashishni ta'minlaydi. Internetning zamonaviy rivojlanish bosqichida raqobat ustunligini yaratishga xizmat qiladigan bir qator omillar mavjud.

- Innovasion biznes-modellar. Elektron kompaniyalar oddiy kompaniyalarga nisbatan yangi biznes-modellardan foydalanish bilan farq qiladi. Bu faqat Internet kompaniya menejerlarining qobiliyati yoki Internet – bisnesning tabiati bilangina bog'liq emas.

Gap shundaki, yangi, dinamik moslashuvchan biznes-modellarsiz Internet texnologiyalardan foydalanish mumkin emas.

- Biznes – modellarning va strategiyalarning o'zgaruvchan muhitga va yangi imkoniyatlarga tezkor moslashuvchan qobiliyati. Internet tizimida harakat qilish muhim ahamiyatga ega. Chunki texnologiyalar va bozor muhiti shiddat bilan o'zgarmoqda. Shu sababli biznes-modellarni va strategiyalarni yangilanishi – bu zamon talabidir.
- Texnologik sardor bo'lish va uni himoya qilish. Elektron tijoratning zamonaviy rivojlanish davrida texnologik rivojlanish – bu tarmoqni o'sishini ta'minlovchi muhim harakatlantiruvchi omil hisoblanadi. Agar elektron kompaniya sardorlik mavqeini texnologik rivojlanish yo'nalishida va innovasion tovarlarni ishlab-chiqarish sohasida saqlab qolsa, u uzoq vaqt mobaynida muvoffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi mumkin. Kompaniya texnologik bilimlarni o'z kuchi yordamida yaratishi, ta'minotchilardan sotib olish, boshqa kompaniyani sotib olish yoki strategik ittifoq tuzish asosida ega bo'lishi mumkin.
- Foydani oshirish uchun innovasion marketingdan va kompaniyani maqsadli bozoriga samarali ta'sir etishning boshqa usullaridan foydalanish.
- Iste'molchilar, e'tiborini jalb etish uchun kurash shavqatsiz kurinish olmoqda, keyinchalik internet kompaniyalarning soni borishi bilan raqobat kurashai yanada keskinlashadi.
- Differensiya va past xarajatlar yoki muqobil xarajatlar bo'yicha sardorlikni ta'minlaydigan qiymat yaratishning elektron tizimini yaratish. Elektron tijorat tarmog'ida barqaror raqobat ustunligini yaratish an'anaviy tarmoqlardagi kabi muhim ahamiyatga ega. Buning uchun kompaniyalarga past xarajatlar bo'yicha sardorlikni, tovarning sifati va narxini uyg'unlashuvini ta'minlaydigan strategiyalarni va muqobil qiymatlar zanjirini yaratishi kerak bo'ladi. Agar kompaniya o'zini past xarajatlarni ta'minlovchi sardor sifatida namoyish etayotgan bo'lsa, u o'zi mustaqil bajara oladigan faoliyatlarda raqobat ustunligiga ega bo'lishi lozim. Boshqa ishlarni

esa autsorsing kompaniyalarga taklif etishi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Tayanch vaziyatlar

Internet – bu serverlarning va yuqori tezlikda ishlovchi kompyuterlarning yuqori darajada tashkil etilgan tarmog'i va marshrutlovchi hamda aloqani ta'minlovchi moslamalar, telekommunikasiya jihozlari, aloqa kanallari va personal kompyuterlarning uyg'unlashgan jamlanmasidir. Elektron tijoratda bir-necha turdagi kompaniyalar shakllanadi. Jumladan: kommunikasiya jihozlarini ishlab-chiqaruvchilar, aloqa xizmatlarini ta'minlovchilar, kompyuterlarni va uni juftlovchi qismlarini ishlab-chiqaruvchilar, dasturlarni yaratish va ta'minlash faoliyati, elektron savdo kompaniyalari va provayderlar.

Internet texnologiyalarni tarqalishi tarmoqdagi vaziyatni keskin o'zgartiradi: raqobat keskinlashadi, yangi raqobatchilarning paydo bo'lish xavfi oshib boradi, sotuvchilar va xaridorlar hamda sotuvchilar va ta'minotchilar o'rtasidagi raqobat bosimining muvozanati buziladi, ular o'rtasidagi raqobat kurashi ham keskin tus oladi. Ayni paytda, bir tomondan sotuvchilar va xaridorlar boshqa tomondan esa, sotuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning turli-tuman shakllari paydo bo'ladi. Texnologiyalar, bozor vaziyati, raqobatchilarni mohiyati va soni tezkorlik bilan o'zgaradi, vaziyatni prognoz qilish imkoniyati bo'lmaydi. Elektron tijorat dunyosi yuqori darajadagi dinamik o'zgarishlar bilan ajralib turadi, kompaniyalarni oliy tezlikda harakat qilishiga majbur qiladi, shu sababli kutish strategiyasi halokatli hisoblanadi.

Internet – iqtisodiyot imkoniyatlaridan foydalanishga intilish kompaniyalarni biznes – modellarini va strategiyalarini yaratishga yondashuvlarni qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Elektron tijoratda muvoffaqliyatning tayanch omili – bu uzluksiz ravishda biznes modellarni yangilash hisoblanadi. Biznes modellar va strategiyalar kompaniyalarning turiga va uning elektron texnologiyalardan foydalanish darajasiga bog'liq. Telekommunikasiya jihozlarini, kompyuterlarni va ularga tegishli juftlovchi qismlarni ishlab

chiqaruvchilar odatda, an'anaviy biznes modellardan ya'ni, tovar va xizmatlar narxini ulardan keladigan foyda miqdoriga taqqoslab, samarali natija beradigan biznes modeldan foydalanadilar. Aloqa xizmatlarini ta'minlovchilar o'z xizmatlari uchun ikki xil to'lov shaklidan foydalanadilar ya'ni, abonent to'lovi yoki har bir xizmat uchun to'lovni afzal ko'radilar.

Elektron chakana savdo qiluvchilar innovasion biznes – modellardan foydalanadilar. Ularning ko'pchiligi tovarning tannarxida yoki undan ham past narxlarda savdo qiladilar, foydani esa o'z saytlarida reklama uchun joy ajratish hisobiga oladilar. Boshqa Internet sotuvchilar esa, an'anaviy biznes – modellaridan foydalanadilar. Ba'zi kompaniyalar tovarni sotish, tarqatish funksiyalarini, zahira tovarlarini saqlash va yetkazib berishni iqtisoslashgan kompaniyalar vakolatiga topshiradilar o'zlari esa faqat Web – saytlarni qo'llab-quvvatlash bilan shug'ullanadilar. Elektron tijorat xizmatlarini ta'minlovchi kompaniyalarning biznes – modellari ham turli-tumandir.

Elektron kompaniyalarning raqobat muvoffaqiyatini ta'minlovchi tayanch omillarni ajratish mumkin: kompaniyalarning biznes – modellarini va strategiyalarini o'zgaruvchan bozor muhitiga va yangi imkoniyatlarga moslashtirish; kompaniya uchun muhim bo'lgan asosiy faoliyat turlariga e'tiborni qaratish; texnologiyani rivojlantirishda sardorlikni saqlash; marketingni innovasion usullarini qo'llash; Internet – iqtisodiyotni o'ziga xos xususiyatlarini inobatga olgan holda qiymat yaratuvchi ketma – ketlikni shakllantirish. Bunda differensiyalash yoki narx va sifatning muqobil nisbatiga asoslangan holda past xarajatlar bo'yicha sardor bo'lish va raqobat ustunligiga erishishga harakat qilish lozim.

Test savollari

1. Ko'p sonli serverlar va yuqori tezlikda ishlaydigan kompyuterlar, raqamli ATS, telekommunikasiya jihozlari va personal kompyuterlardan iborat tizim bu:

1. Ziyonet;
2. Skorpus;
3. Internet;

4. Lokal tarmoq;

2. Vertikal tarmoqda elektron tijorat bilan shug'ullanuvchi kompaniyalarning joylashuv masofasi raqobat darajasiga ta'sir qilidimi?

1. ta'sir qiladi;
2. qisman ta'sir qiladi;
3. qisman ta'sir qilmaydi;
4. ta'sir qilmaydi;

3. Elektron tijorat ko'proq xaridorlarni jalb etishi va past xarajatlarni ta'minlashi tufayli tarmoq ichidagi raqobat:

1. barqaror bo'ladi;
2. zaiflashadi;
3. keskinlashadi;
4. o'zgarmaydi;

4. Elektron tijoratga kirish to'siqlari pastligi tufayli tarmoq ichidagi raqobat:

1. barqaror bo'ladi;
2. zaiflashadi;
3. keskinlashadi;
4. o'zgarmaydi;

5. Internet dunyoning istalgan mamlakatidan ta'minotchilarni tanlash va aloqa o'rnatish asosida xarajatlarni:

1. oshiradi;
2. o'zgartirmaydi;
3. pasaytiradi;
4. qisman pasaytiradi;

6. Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida masofaning uzoqligi va hududiy qulay joylashuv o'z ustunligini:

1. o'zgartirdi;
2. oshirdi;
3. yo'qotdi;
4. pasaytirdi;

7. Zamonaviy bozor iqtisodiyoti va globallashuv jarayonida elektron tijorat ta'sirida mamlakatlarning milliy chegaralar ahamiyati:

1. oshdi;
2. kamaydi;
3. yo'qoldi;
4. barqaror;

8. Ushbu tizimga o'tish xarajatlarni shunchalik pasaytiradiki, individuallashgan tovarlarni ishlab-chiqarish xarajatlarni yalpi ishlab chiqarish xarajatlariga tenglashadi, ba'zan undan ham arzonlashadi, bundan tashqari tovarlarni ishlab-chiqarish vaqti va mehnatga haq to'lash xarajatlari qisqaradi. Bu:

1. past xarajatlar strategiyasi;
2. eng yaxshi narxlar strategiyasi;
3. fokuslash strategiyasi;
4. elektron texnologiyalar strategiyasi;

9. Internet kompaniyalarning aksiyalarining kursi qaysi yilgacha muntazam ravishda oshdi?

1. 2001-yilgacha;
2. 2002-yilgacha;
3. 2003-yilgacha;
4. 2004-yilgacha;

10. Raqobat vaziyatining keskinlashishi, kirish to'siqlarini asta-sekin oshib borishi, tarmoq tushunchasining tubdan o'zgarishi, hududiy va milliy chegaralar ahamiyatining yo'qolib borishi qanday texnologiyaga tegishli?

1. Tomson texnologiyasiga;
2. Vudfort texnologiyasiga;
3. Elektron texnologiyaga;
4. Zamonaviy texnologiya;

11. Internet kommunikasiyalar uchun jihozlarni ishlab chiqaradigan barcha kompaniyalar ishlab-chiqarilgan jihozlarni

ushbu sohaga investisiya qilingan kompaniyaning rentabelligini va yetarli foydalilik darajasini ta'minlaydigan narxlarni belgilash:

1. innovation biznes modeli hisoblanadi;
2. an'anaviy biznes modeli hisoblanadi;
3. raqobatli biznes modeli hisoblanadi;
4. strategik biznes modeli hisoblanadi;

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Shavkat Mirziyoyev «Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo'ladi» Toshkent: „O'zbekiston“ 2019

2. Shavkat Mirziyoyev „Milliy taraqqiyot yo'limizni qat'iyat bilan davom ettirib yangi bosqichga ko'taramiz“ Toshkent: „O'zbekiston“ 2010

3. М.Н.Сидоров Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2016

4. Е.П.Голубков Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

5. В.С.Абрамов, С.В.Абрамов Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание. Учебник и практикум для бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2010

6. Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2010

7. М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2010

8. S.A.Papov Strategicheskiy menedjment: aktualnyy kurs. Uchebnik dlya bakalavriata i magistratury Moskva Izdatelstvo Yurayt 2016

11-BOB. STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH; KOMPETENTLIK, QAYTA TASHKIL ETISH VA TUZILMA.

Menejerlar kompaniya strategiyasini yaratganlaridan so'ng, uni amalga oshirishlari va yaxshi natija olishlari lozim. Strategiyani hayotga tadbqiq etish jamoani jalb eta bilishni, alohida boshqaruv ko'nikmalarini va turli vazifalarni yechishni talab qiladi. Strategiyani yaratish – bu bozorga yo'naltirilgan boshqaruv muammosi bo'lsa, uni hayotga tadbqiq etish esa asosan operasialarga, faoliyatga ya'ni insonlarni va xo'jalik jarayonlarini boshqarishga qaratilgan. Agar muvaffaqiyatli strategiyani yaratish vaziyatni oldindan ko'rish va tarmoqni chuqur tahlil etish, hamda tadbirkorlikka tashabbuskorlik bilan yondoshish bo'lsa, strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish - bu rahbarning insonlarni motivlashi, ularni ehtiyojlarini qondirishi, hamda tashkilotning asosiy faoliyat turlarini va strategiyani amalga oshirishda topshiriqlarni bajarilishini ta'minlashdir.

Strategiyani amalga oshiruvchining vazifasi – strategik rejani hara-katga keltirishdan, strategik va moliyaviy rejani bajarilishini ta'minlaydigan tadbir choralarni amalga oshirishdan iborat.

Strategiyani amalga oshirish – bu asosan menejerning tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishi, xo'jalikni to'g'ri yuritishi va ishchi-xodimlarni maqsadlarni bajarishga jalb etish jarayonidir.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish tajribasiga va ko'nikmalariga ega menejerlarning e'tirof etishicha, samarali strategiyani yaratishga qaraganda uni amalga oshirish murakkab muammo hisoblanadi. «Umuman olganda qaysi tomonga yurish kerakligini aniqlash biz uchun qiyin vazifa emas, lekin tashkilotni shu yo'nalishda harakatlantirish murakkab vazifa» deb ta'kidlaydi menejerlar. Strategiyani amalga oshirish uni yaratishga qaraganda murakkab hisoblanadi. Chunki keng ko'lamli tadbir-choralarni amalga oshirishni, muammoning ko'p sonli yechimi variantlarini, insonlarni boshqarish ko'nikmalarining mavjudligini, tashabbuskorlikni shakllantirishni va boshqarishni, katta muammolarni yechishni va o'zgarishlarni amalga oshirishga nisbatan qarshiliklarni yengishni nazarda tutadi. Yangi

strategiyani e'lon qilinishi bu ijrochilar uni birdaniga qabul qilib, amalga oshirishga kirishdilar degani emas.

Ikkilanuvchilar, shubhalanuvchilar, ham ko'plab topiladi. Bundan tashqari kompaniya xodimlari strategiyani har xil talqin etishlari mumkin. Amalga oshiriladigan o'zgarishlarning kompaniya bo'linmalariga ta'sirini salbiy baholashlar natijasida qarshiliklar kuchayadi. Menejerlar yangi strategiyani amalga oshirishga kirishgan paytda, eskidan shakllangan manfaatlar, munosabatlar va tashkiliy usullar o'z-o'zidan yo'qolmaydi. Ushbu vaziyatlarni tartibga solish, noroziliklar va shubhalarning manbalarini bartaraf etish, manfaatdor tomonlarni kengaytirish, muammolarni yechishga yagona yondashuvni shakllantirish uchun samarali boshqaruv usullarini va ko'nikmalarini qo'llash talab etiladi. Tashkilotning muvofiqlik va kelishuvchanlik darajasiga qarab, strategiyani amalga oshirish muddatlari bir necha oydan bir necha yilgacha davom etadi.

Strategiyani tadbiq etish chegaralari.

Strategiyani amalga oshirish – bu strategiyani tashkilotning harakat dasturiga va natijalariga aylantirishni nazarda tutadi. Ushbu jarayon strategiyani yaratish kabi tashkilotning hamma boshqaruv kadrlarini qatnashishini talab qiladi. Har bir menejer «Strategik rejani bizga tegishli qismini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun nima qilish kerak?» degan savolga javob izlaydi. Strategiyani amalga oshirishni asosini kommunikasiya tashkil etadi. Rahbariyat tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishni juda yuqori darajada tashkil qilishi lozim. Strategiya butun tashkilotni qamrab olishi ideal holat hisoblanadi. Agar tashkilotning ishlab chiqarish va moliyaviy maqsadlari amalga oshirilsa, strategiya muvaffaqiyatli amalga oshirildi deyish mumkin.

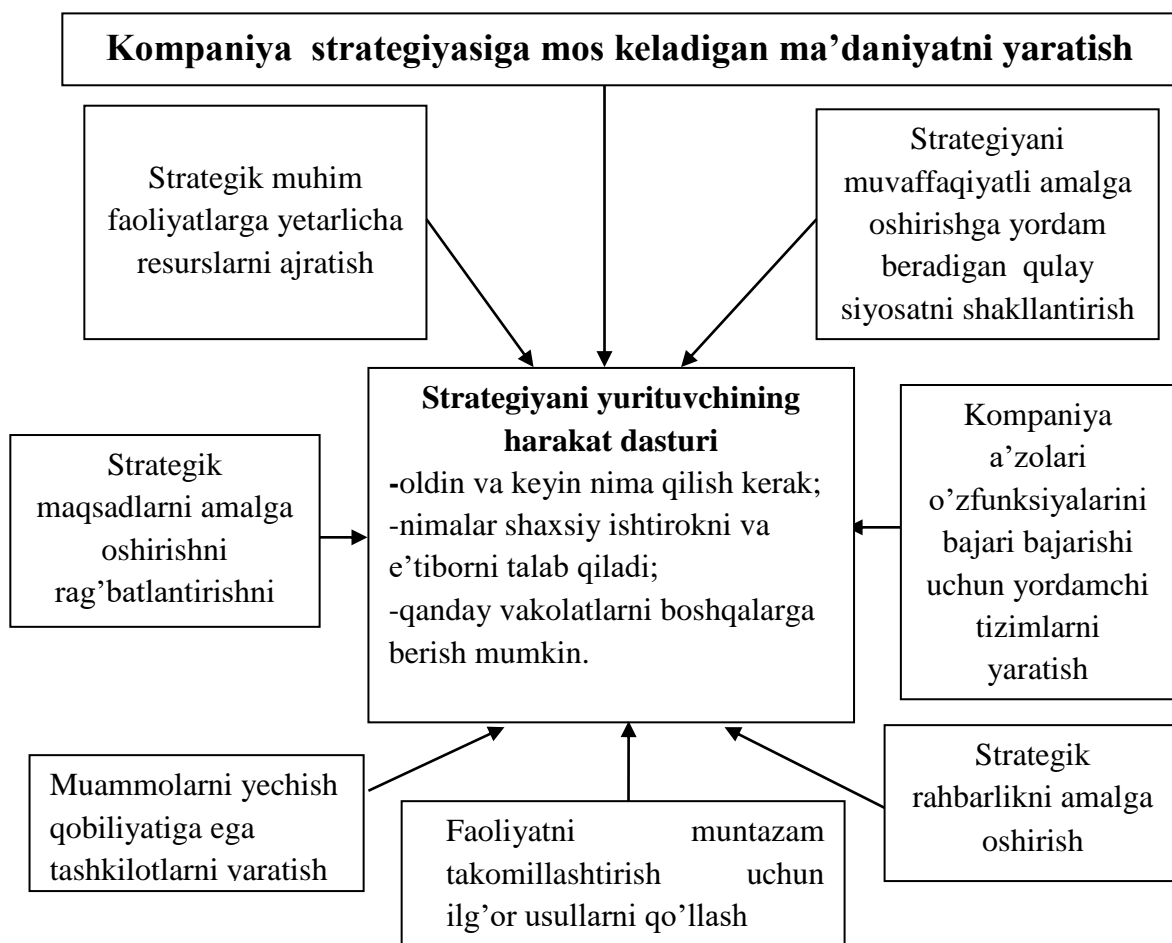
Kompaniya strategiyasini amalga oshirish jarayonida har bir menejer faol ishtirok etishi lozim.

Afsuski, strategiyani amalga oshirish past darajada tuzilmalangan. Ushbu sohada aniq maslahat berish ham murakkabdir, har bir menejer o'zining bilim va tajribasiga tayanadi. Ba'zi menejerlarda yaxshi natija bergan usullar boshqalarida salbiy natija berishi ham mumkin. Chunki menejerlarning qobiliyat darajasi va tashkiliy shart-sharoitlari har xildir.

Asosiy vazifalar.

Rahbariyatni strategiyani tadbqiq etishga yondashuvlari muayyan vaziyatlarga asoslangan bo'lsa ham, tashkilot uchun umumiy hisoblanadigan ba'zi vositalarni inobatga olish lozim. Ular quyidagilardan iborat:

- strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish qobiliyatiga ega tashkilotni shakllantirish;
- strategiyani muvaffaqiyatli ta'minlovchi sohalarga yetarli resurslarni va mablag'larni yo'naltirish, smetalarni tuzish;
- strategiya bilan mos keladigan siyosatni va proseduralarni yaratish;
- muntazam takomillashish uchun ilg'or tajribalardan foydalanish;
- kompaniya xodimlarini o'z strategik funksiyalarini muntazam ravishda bajarib borish imkonini beradigan yordamchi tizimlarni yaratish;



Rasm .11.1 Strategiyani amalga oshirishning 8 ta tashkil etvchilari

- strategiyani talab darajasida bajarilishini ta'minlash uchun strategiyaga mos keladigan natijalarni rag'batlantirish bilan bog'lash;
- qabul qilingan strategiyaga mos keladigan ishlab chiqarish muhitini va madaniyatini yaratish;
- talab qiladigan boshqarish sifatini ta'minlash.

Yuqorida sanab o'tilgan boshqaruv muammolari (9.1. rasmda ko'rsatilgani kabi) strategiyani tadbiq etish jarayonida doimo uchrab turadi. Odatda yuqorida keltirilgan muammolardan bir-ikkitasi muhimroq bo'lib, boshqalariga qaraganda ko'proq vaqtni talab qiladi. Bu kompaniyaning moliyaviy vaziyatiga va raqobatdoshligiga, talab qilinadigan strategik o'zgarishlar ko'lamiga, yaratilishi lozim bo'lgan raqobat ustunligi darajasiga, o'zgartirilishi talab qilinadigan va tashkilotga singib ketgan xulq-atvor me'yoriga, tashkiliy va shaxsiy munosabatlarga, qisqa va uzoq muddatli natijalar olishiga va boshqa shu kabilarga bog'liq.

Harakat dasturini yarata turib, strategiyani yurituvchilar avvalambor, strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun tashkilot nima qilishi kerakligini aniqlashlari lozim. So'ngra qisqa muddatlarda talab qilinadigan o'zgarishlarni amalga oshirishni tahlil etadilar. Strategiyani bajaruvchilar tashkilotda qo'llaniladigan ish usullari strategiya talablariga mos kelishini nazorat qilishlari lozim. Moslashuv jarayoni bir necha yo'nalishlarda amalga oshiriladi. Bunda resurslar shunday taqsimlanishi kerakki, bo'linma strategik funksiyalarni bajarish uchun yetarli xodimlar potensialiga va mablag'larga ega bo'lishi lozim. Rag'batlantirish tizimsi, siyosat, axborot tizimlari va operativ usullar - bularning hammasi strategiyani amalga oshirishga xizmat qilishi shart. Strategiyani tadbiq etuvchilar strategiya muvaffaqiyatini ta'minlash uchun kelajakni ko'ra bilish va ijodiy yondashish qobiliyatlariga ega bo'lishlari talab qilinadi.

Strategiyani amalga oshirishni boshqarish.

Strategiyani amalga oshirish rahbariyatning boshqaruv qobiliyatiga bog'liq. Menejerlar strategiyani amalga oshirishda boshqaruvning

avtoritar, demokratik va liberal usullaridan foydalanishi yoki boshqaruv vakolatini boshqa shaxslarga berishi mumkin.

Menejerlarning strategiyani amalga oshirishiga quyidagi omillar ta'sir qiladi: 1) tajribani mavjudligi va faoliyatni mukammal bilish; 2) ijrochilar sohaning yangi yoki eski xodimlari bo'lishi; 3) tashkilotdagi shaxsiy munosabatlar va uning xususiyatlari; 4) diagnostika, ma'muriy ko'nikmalar va muammolarni yechish qobiliyatining mavjudligi; 5) vakolatlarning samarali taqsimoti; 6) rahbarlik usuli; 7) rahbarlarning tashkilotdagi roli.

Strategiyani amalga oshirish bosh menejer va katta lavozimdagi rahbarlar zimmasida bo'lsa ham, o'rta pog'ona rahbarlari faqat faoliyatni bajarilishini tashkil etish va nazorat qilish bilangina shug'ullanib kolmaydi, ular maqsadlarni amalga oshirish uchun ham javobgardirlar.

Katta hajmdagi tashkilotlarda strategiyani amalga oshirish faqat o'rta va quyi pog'ona menejerlari ishtirokida muvaffaqiyatli amalga oshirilishi mumkin. Oliy rahbarlarning ijrochi menejerlar bilan munosabati, boshqaruv vakolatlarining to'g'ri taqsimlanganligi, tashkiliy o'zgarishlarning amalga oshirish zaruriyatining to'g'ri tushuntirilishi va rag'batlantirishi hamda nazorat tizimsining samaradorligi muvaffaqiyat garovi hisoblanadi.

Kichik korxonalarda strategiyani yurituvchi to'g'ridan to'g'ri quyi pog'ona rahbarlariga murojaat qilishi va ish hajmlarini bajarilish, muddatlarini o'zi nazorat qilishi mumkin. «Nima qilish kerak?»ligini bilish tashkilotning faoliyatini, ishini yaxshi bilish bilan yechiladi.

Strategiyani amalga oshirishning xaqiqiy san'ati – bu mos vazifalarni hal etish uchun nima talab qilinishini aniqlash qobiliyati hisoblanadi.

11.1. Samarali tashkilotni shakllantirish.

Strategiyani sifatli amalga oshirish ijrochilarning malakasiga, tashkilotning raqobat ko'nikmalariga va ichki samaradorligiga bog'liq. Maqsadga mos keladigan tashkilotni yaratish strategiyani amalga oshirishda birinchi darajali vazifadir. Keltirilgan vazifaning quyidagi uch tomoni muhim ahamiyatga ega:

1. Tayanch lavozimlarga qobiliyatli shaxslarni tanlash;
2. Tashkilotni asosiy faoliyat yo'nalishlarida boshqaruv kadrlari, iqtisodiy texnik bilimlar va raqobatli imkoniyatlar bilan ta'minlash;
3. Tashkilotning strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishini ta'minlaydigan qarorlarni qabul qilish va xo'jalik ishlarini tashkil etish.

11.1.1. Tayanch lavozimlarga kadrlarni tanlash.

Qobiliyatli boshqaruv komandasini yaratish muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadigan tashkilotni asosi hisoblanadi. Strategiyaning yurituvchilar strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshiradigan boshqaruv komandasining tarkibini aniqlashi, so'ngra har bir lavozimga munosib nomzodlarni tanlashlari lozim.

Ba'zida mavjud boshqaruv komandasini takomillashtirish yetarli bo'ladi, ba'zida esa sharoitga mos keluvchi rahbar tashkilotdan jalb etiladi. Keskin o'sish va rivojlanish davri yoki talab etiladigan kadrlarning yetishmasligi oqibatida quyidagi pog'onalaridan kadrlarni rahbarlikka jalb etish orqali tashkilotni boshqaruv komandasini shakllantirish odatiy hol hisoblanadi.

Yuqori shaxsiy sifatlarga va ishlab chiqarish ko'nikmalari majmuasiga ega boshqaruv komandasini yaratish – strategiyani tadbqiq etishdagi birinchi aadam bo'ladi.

Boshqaruv komandasini yaratishda qanaqa tajriba, bilim, qadriyatlar, boshqaruv usullari va shaxsiy sifatlarning tashkilot strategiyasini muvaffaqiyatini ta'minlashini aniqlash muhim ahamiyatga ega.

Ishonchli boshqaruv komandasini yaratish – bu juda dolzarb tashkiliy funktsiya bo'lib, ushbu muammoning muvaffaqiyatli hal etilishi strategiyani amalga oshirilishi yo'lida birinchi qadamdir.

11.1.2. Bilimdonlikni (kompetentlikni) oshirish.

Hal etuvchi sohalarni yetuk mutaxassislar bilan ta'minlash muhim tashkiliy masala hisoblanadi. Strategiyaning «a'lo» darajada yaratish orqali raqobat ustunligiga ega bo'lish mumkin bo'lmasa, uni sifatli tadbqiq etish orqali

Raqobatchilar erisha olmaydigan ko'nikmalar va tashkilotchilik qobiliyati – raqobat kurashida ustunlikka ega bo'lish uchun asos hisoblanadi.

muvaffaqiyatga erishish mumkin. Firmalar o'xshash strategiyalar orqali raqobatlashadigan vaziyatda strategiyani samarali tadbiq etilishi raqobat ustunligiga asos bo'ladi. Masalan, «Honda» kompaniyasining asosiy raqobat ustunligi bu benzinli dvigatellar texnologiyasini yaxshi bilishidir, «Intel» kompaniyasi esa personal kompyuterlar uchun murakkab mikrosxemalarni yaratadi, «Sony» kompaniyasi elektron texnologiyalar sohasida yetakchi hisoblanadi.

Strategiyani tadbiq etuvchilar hal qiluvchi sohalarda ko'nikmalarning quyidagi xususiyatlarini e'tiborga olishi tavsiya etiladi:

- Odatda tor ixtisoslashuv bilangina chegaralanib bo'lmaydi, firmaning hamma bo'linmalarida yaratiladigan o'ziga xos tashkiliy sifat to'g'risida gap yuritish lozim.
- Ko'nikmalar ishchi guruhlar va bo'limlarning hamkorlikdagi faoliyati natijalaridan shakllanganligi sababli brigadirlarga va bo'lim boshliqlariga kompaniyani raqobat ustunligini shakllantirish majburiyatini yuklab bo'lmaydi.
- Tayanch sohadagi ustunlikni uzoq muddatli raqobatdoshlikka aylantirish uchun ushbu masalaga raqobatchilarga nisbatan ko'proq e'tiborni qaratish lozim.
- Xaridorlarning talablari turlicha o'zgarishi mumkin. Ushbu o'zgarishlarni oldindan aniq ko'rish mumkin emas. Shu sababli o'zgarishlarni oldindan prognoz qilish bazasi va ko'nikmalari yetarlicha keng va moslashuvchan bo'lishi lozim.

Ko'nikmalar turli-tuman bo'lishi quyidagilarni nazarda tutadi:

1. Insoniy resurslarni va bilimlar bazasini boshqarish.
2. Narxni yaratuvchi zanjirdagi ishchi guruhlar harakatlarini muvofiqlashtirish.
3. Ushbu muammolarni yetakchi yoki katta menejerlarga topshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Minimal moliyaviy xarajatlarni ta'minlash uchun «Gray» (katta EHMLar), «Lotos» (programma ta'minoti), «Honda» (kichik dvigatellar) kompaniyalari iqtidorli mutaxassislar guruhini qayta tashkil etib, ularni maxsus loyihalarni

<p><i>Tayanch rahbarlarning jiddiy shakllanmaydi va vetuklikka erishmavdi.</i></p>	<p><i>ko'nikmalar e'tiborisiz va strategik</i></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

bajarishga yo'naltiradilar. Ichki aqliy potensialni safarbar qilish orqali kompaniya muvaffaqiyatga erishadi. Ushbu kompaniyalar katta operatsiya smetalari hisobiga emas, balki faoliyatni ustakorlik bilan tanlash, tayyorgarlikka e'tibor berish, kuchli madaniy ta'sir qilish, hamkorlik, motivlash, vakolatlar, tashkiliy moslashuvchanlik, ma'lumotlar bazasining sifatliiligi hisobiga muvaffaqiyatga erishadi.

Tayanch ko'nikmalar shakllanib, o'z natijasini bera boshlagandan keyin ham strategiyani amalga oshirish uchun javobgar shaxslarning tinchlanishga haqi yo'q. Bozordagi vaziyatni o'zgarishini e'tiborga olib, ko'nikmalarni doimo kengaytirish, guruhlash va rivojlantirish lozim. Chunki ko'nikmalar kompaniyani raqobat ustunligini yaratadi. Kompaniyani o'ziga xos maxsus ko'nikmalarini raqobatchilar o'zlashtirishi juda mushkul. Shu sababli maxsus ko'nikmalar uzoq muddatli ustivor raqobatbardoshlikni ta'minlaydi.

Ishchilarni o'qitish. Malakaviy tayyorgarlik strategiyani amalga oshirishga xizmat qiladigan muhim elementlardan hisoblanadi. Texnik sakrashlar ro'y beradigan firmalarda ishchilarni o'qitish juda muhim omildir. Chunki kadrlar bilim va ko'nikmada orqada qolsalar, kompaniya o'z raqobatdoshligini yo'qotadi. Rahbarlar kadrlarni tayyorlash tizimi xizmati zamonaviy adabiyotlar va resurslarga ega bo'lishini nazorat qiladilar. Agar tanlangan strategiya yangi ko'nikmalarni va texnologik «Nou-xau»ni talab qilsa, o'qish tayyorgarlikning oldingi o'rinlarida bo'ladi.

11.1.3. Strategiyani tashkiliy tuzilmaga moslashuvi.

Strategiyani tadbiq etishga xizmat qiladigan umumiy tashkiliy kadrlar soni odatda ko'p emas. Har bir firmaning tashkiliy tuzilmasi o'ziga xosdir, u oldingi tashkiliy tuzilmalarni inobatga olib, rahbarlar topshiriqlarni taqsimlashni oldingi siyosatini va ichki muhitini aks ettiradi. Bundan tashqari har bir strategiya alohida omillarga va faoliyatga asoslanadi. Shu sababli tashkiliy tuzilmaga individual yondashuv maqsadga muvofiq.

Tuzilmani strategiyaga moslashtirishda quyidagi tavsiyalar foydalidir:

1. Strategiyani tadbiq etish nuqtai-nazaridan tovar narxini yaratuvchi asosiy faoliyat turlarini va tayanch faoliyatlarni aniqlashi va ushbu faoliyatlar asosida tashkiliy tuzilmalarni yaratishi lozim.
2. Agar strategiya bilan bog'liq hamma ishlarni bitta menejerning zimmasiga yuklash mumkin bo'lmasa, unda bo'limlarni faoliyatini alohida muvofiqlashtirishga to'g'ri keladi.
3. Markazlashish va markazlashmaslik muvozanatini ta'minlash maqsadida har bir tashkiliy birlikni boshqaruvini amalga oshirish uchun vakolatlar doirasini aniqlash maqsadga muvofiq.
4. Ikkinchi darajali ishlarni tashqi firmalar bajarishini tahlil qiling. Ba'zi ishlarni firmani o'zi emas, tashqi tashkilotlar bajarishi ma'qul bo'lishi mumkin.

Strategiya bilan bog'liq asosiy faoliyat turlarini aniqlash. Har qanday tashkilotda tovar narxini yaratadigan operatsiyalar (strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlash yo'lida) tashkilotning boshqa faoliyatlariga nisbatan muhimroq hisoblanadi. Shu nuqtai-nazardan tashkiliy faoliyatning bir qismi zerikarli ma'muriy funksiyalar (mehnat haqini hisoblash, naqd pul oqimlarini boshqarish, kompaniyaning xavfsizligini ta'minlash, aksionerlar bilan o'zaro munosabatlar, transport vositalariga xizmat ko'rsatish va qonunchilik me'yorlariga amal qilish) bilan bog'liq bo'ladi.

Boshqa faoliyatlar esa yordamchi funksiyalarga kiradi (ma'lumotlarni qayta ishlash, buxgalteriya hisobi, kadrlarni tayyorlash, bozorni tahlil etish, huquqiy faoliyat va ta'minot). Muhim ahamiyatga ega faoliyatlar bu aynan strategiyani muvaffaqiyatiga xizmat qiladi. Masalan, mexmonxonalarga keluvchi va ketuvchilarni tezkorlik bilan ro'yxatga olish va ro'yxatdan chiqarish, xonalarda tozalik va muhit talab darajasida bo'lishi lozim. Brokerlik faoliyatida esa, strategiyani amalga oshirishda axborotning hajmi va sifati, talabnomalarni aniq bajarish, bitimlarni qayd etish va mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish muhim ahamiyatga ega. Firmaning muhim yo'nalishlari uning strategiyasi xususiyatlarining, narx yaratuvchi operatsiyalarning va raqobat muhitining o'zgarishi oqibatida yuz beradi.

Kuchli raqobat mavqeiga ega bo'lish uchun qanaqa funksiyalarni yuqori aniqlikda bajarish kerak va narx yaratish tuzilmasidagi qaysi funksiyalarni sifatsiz bajarilishi strategiyani xavf ostida qoldiradi kabi savollar strategiyaning kritik tomonlarini ochib beradi.

Strategik boshqaruv prinsipi. Tuzilmani strategiyaga mos kelishini talab qiluvchi strategik boshqaruv prinsipi strategik muhim yo'nalishlar va tashkiliy birliklar tuzilmanini tayanchi ekanligini nazarda tutadi.

Strategik muhim funksiyalarni tashkiliy tuzilmaning asosi deb qabul qilish juda ishonarli, chunki ular strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlasi,

demak ularni tashkiliy rejaning markaziga joylashtirish lozim.

Tayanch xo'jalik birliklari va strategik muhim yo'nalishlar boshqa yo'nalishlar bilan teng huquqli deb qaralsa yoki strategik muhim yo'nalishlar rahbarlar nazaridan chetda qolsa, odatda ularni bajarilishiga yetarlicha resurslar ajratilmaydi. Lekin asosiy faoliyat turlari kompaniyani tashkiliy tuzilmasini asosini tashkil qilsa, ularning menejerlari tashkiliy tuzilmada tayanch vaziyatlarni egallasa, ularning o'rni qaror qabul qilish jarayonida va kundalik boshqarish mehnatida to'liq o'z o'rnini egallaydi. Kompaniyaning nufuzli mansabdor shaxslari tayanch xo'jalik birliklarini va funksiyalarini tashkiliy tuzilmaning strategik muhim qismiga joylashtirishni va ushbu tuzilmada joylashgan menejerlarga boshqaruv iyerarxiyasida munosib o'rin ajratish kerakligini ta'kidlaydilar. Odatda asosiy tashkiliy birliklarning faoliyati foyda keltiradigan markazlar sifatida vujudga keladi.

Kompaniya menejerlari tashkiliy tuzilmaning asosiy elementlari bilan shtab funksiyalarini bir-biriga muvofiqlashtirish to'g'risida qaror qabul qilish jarayonida tovar

qiymatini yaratadigan asosiy va yordamchi funksiyalarning strategik bog'liqliklarini inobatga olishlari zarur. Boshqaruv funksiyalarining

Funksional ixtisoslashuvning qo'llanilishi strategik bog'liq faoliyatlarni bir necha bo'limlar o'rtasida taqsimlanishiga ya'ni tarqoqlashuviga sabab bo'lishi mumkin.

turlarini operatsiyalar ketma-ketligini inobatga olib, muvofiqlashtirish mumkin ya'ni; xizmat ko'rsatiladigan iste'molchilar toifalarini, tovar

sotish kanallarini, texnik ko'nikmalarni va bilimlarni va boshqa shu kabilarni.

Tashkiliy qurilma bilan strategiyani amalga oshirish talablarini uzviyligini ta'minlash uchun quyidagi o'zaro bog'liqliklarni e'tiborga olish lozim ya'ni;

1. Har xil ishlab chiqarish birliklarini ish faoliyati natijalarini muvofiqlashtirish imkonini beruvchi bog'liqliklarni;
2. Tayanch ko'nikmalar sifatida to'planishi mumkin bo'lgan bog'liqliklarni.

Menejerlar funksional prinsipda tashkil etilgan tuzilmalar tarkibida strategik muhim faoliyatlarning tarqab ketmasligiga e'tibor berishlari lozim. Masalan, mijozlarning talablarini o'z vaqtida va aniq bajarish. Ushbu jarayon mijozlar talabnoma berishi bilan boshlanib, tovarlarni talabnoma asosida mijozlarga yetkazib berish bilan tugaydi. Lekin ushbu jarayon orasida o'nlab xodimlar va bo'limlar bir necha operatsiyalarni bajarishda ishtirok etadi. Xizmat ko'rsatish bo'limi xodimi mijozdan buyurtmani qabul qiladi, ro'yxatga oladi va buyurtmada manzil to'g'ri ko'rsatilganini tekshiradi. So'ngra moliya bo'limi buyurtma egasining to'lov qobiliyatini tekshiradi. Kredit shart-sharoitlari yoki to'lov shartnomasining maxsus shakllari o'rganiladi. Tovar kalkulyasiya kilinadi va narxlar o'rganiladi. Buyurtma omborxonaga yetib kelganda tovarning yetarli zahirasi mavjudligi tekshiriladi. Agar tovar yetarli hajmda mavjud bo'lmasa, uni yetarli hajmda zahiralanish uchun buyurtma ishlab chiqarish bo'limiga yetkaziladi. Buyurtma tayyor bo'lganda omborxona xodimlari tovarni yetkazish hujjatlarini rasmiylashtiradilar. Transport bo'limi tovarni yetkazib berish vositasini (temir yo'l, avtomobil, havo, suv transportlari) va transport rusumini hamda yuk tashish marshrutini belgilaydi. Omborxona xodimlari tovarni tayyorlaydilar, buyurtma bilan taqqoslaydilar va rasmiylashtiradilar.

Transportchilar tovarni mijozga yetkazib berish uchun javobgardirlar. Bo'limlar o'rtasidagi harakatlar kutish va navbatda turishlar bilan bog'liq. Tashkilotlar Adam Smit prinsipida mehnat taqsimotini qo'llasalar (jarayonning har bir ishtirokchisi faqat bitta oddiy operatsiya uchun javobgar) va mukammal boshqaruv nazoratini

(jarayonning har bir ishtirokchisi menejer oldida operasiyaning sifati va samaradorligi uchun javobgar) amalga oshirsalar ham jarayonni boshidan oxirigacha to'liq xech kim nazorat kilmaydi. Demak buyurtmalarni to'liq o'z vaqtida bajarish tashkilot strategiyasining muvaffaqiyati uchun muhim ahamiyatga ega bo'lsa ham, ushbu jarayon bitta rahbar yoki bo'lim tomonidan to'raligicha nazorat qilinmaydi.

Menejerlar strategik muhim funksiyalarni tarqoqlashtiradigan tashkiliy qurilmalarni paydo bo'lishiga yo'l qo'ymasliklari lozim. Strategik muhim funksiyalarni ixtisoslashgan bo'limlarga taqsimlanishi ham xodimlar faoliyatini yakuniy natijaga yo'naltirmaydi, balki ish hajmini oshiradi. Muhim boshqaruv bo'g'inlarida ishchilar sonini ko'payishi ustama xarajatlarni oshishiga olib keladi, chunki tarqoq operasiyalarni muvofiqlashtirish rahbarlardan katta mehnat xarajatlarini talab qiladi. Lekin ma'lum darajada mehnat taqsimoti muayyan sohalarda: (moliya va buxgalteriyada, insoniy resurslarni boshqarishda, texnologik jarayonlarni loyihalashda) raqobat ustunligini yaratadi. Yordamchi funksiyalar bilan (moliya va buxgalteriya, loyihalash, axborot tizimlari, ta'minot va boshqalar) tashkiliy sxema o'rtasidagi munosabatlar, hisobotlar tizimsini muvofiqlashtirishi ya'ni;

- Tovar qiymatini yaratish zanjiridagi muhim strategik faoliyatlarni natijalarini maksimallashtirishi;
- Funksional bo'limlar xarajatlarini minimallashtirishi lozim.

Hisobotlarni va funksiyalarni o'zaro muvofiqlashtirish.

Funksional bo'limlarni joylashtirishda va ular faoliyatini muvofiqlashtirishda klassik usuldan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi. Bunda funksional bo'limlarning o'zaro munosabatlari juda yaqin bo'lsa, ular bir rahbarga bo'ysunishi lozim. Yuqori pog'onadagi rahbarlar odatda katta hajmdagi tashkiliy birliklarni boshqaradilar, demak ular ushbu tashkilotlarning faoliyatini bir-biriga muvofiqlashtiradi va tartiblashtiradi. Kompaniya diversifikatsiya strategiyasini amalga oshirishga harakat qilayotgan

<i>Qanaqa markazlashgan, markazlashmagan etish qarori tashkiliy muhim tomonidir.</i>	<i>muammolarni qaysilarini holda hal tuzilmaning</i>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

bo'lsa, sohalararo muvofiqlashtirish bir mansabdor shaxsning xizmat burchiga tegishli bo'ladi.

Lekin bir-biriga yaqin operasialarni yoki tashkiliy birliklarni vertikal boshqaruv iyerarxiyasi bo'yicha bitta rahbarga bo'ysunishi hamma vaziyatlarda maqsadga muvofiq bo'lavermaydi. Hisobot berishga asoslangan rasmiy aloqalarni yoelga qoeyish talab qilinadi. O'zaro bog'liq tashkiliy birliklarni strategik harakatlarini birlashtirish variantlari muvofiqlashtiruvchi brigadalardan, funksiyalararo ishchi guruhlardan, ikki tomonlama bo'ysunishdan, norasmiy aloqa kanallaridan, ko'ngilli kooperasiyadan, rag'batlantirish shakllaridan foydalanish yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Vakolatlarni va har bir bo'limning mustaqilligini aniqlash. Kompaniyaning menejerlariga qaror qabul qilishda qanaqa vakolatlar va erkinliklar berilishini kompaniya rahbariyati hal qiladi. Markazlashgan boshqaruv tuzilmasida kompaniyaning oliy rahbariyati ko'pchilik strategik va operativ qarorlarni qabul qiladilar, bo'lim boshliqlari va boshqa rahbarlar ham qattiq nazorat ostida bo'ladilar.

Markazlashgan tashkilotning salbiy tomoni shundan iboratki, vertikal boshqaruv iyerarxiyasi byurokратиyani xaddan tashqari rivojlantiradi, boshqaruv pog'onalarida qaror qabul qilishni sekinlashtiradi. Markazlashmagan tashkilotlarda esa menejerlar vakolat doirasida mustaqil qaror qabul qiladi. Masalan, diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda tashkiliy birlik rahbarlari keng huquqlarga ega bo'lib, qaror qabul qilishda mustaqildirlar.

Keyingi yillarda avtoritar, ko'p pog'onali iyerarxik tuzilmalardan voz kechib, gorizonta, markazlashmagan, xodimlarning vakolatlarini kengaytiradigan tuzilmalar qo'llanilmokda. Bunda:

1. Qaror qabul qilish vakolatini muammoni yaxshi bilib, unga yaqin turgan, hamma omillarni tahlil etish imkoniyatiga ega, o'z vaqtida va asoslangan qarorlarni qabul qilish qobiliyatiga ega quyi pog'onasida faoliyat ko'rsatadigan menejerlarga va oddiy xodimlarga berish lozim. Markazlashmagan strategik boshqaruv nuqtai-nazaridan har bir tashkiliy birlikning menejerlari nafaqat o'z bo'linmasi uchun strategiyani yaratish shartini balki, uni tadbiq etishni ham nazarda

tutadi. Demak markazlashmagan boshqaruv samarali menejerlarni tanlashni va ularni o'z bo'linmalari uchun strategiyani yaratishni va tadbiq etishni bildiradi. Muntazam ravishda qoniqarsiz natijalarga ega bo'ladigan, mos strategiyalarni yaratish va tadbiq etish qobiliyatiga ega bo'lmagan menejerlardan voz kechish lozim.

2. Menejer toifasida bo'lmagan xodimlarga ham o'z faoliyatiga tegishli qarorlarni qabul qilish vakolati berilishi lozim. Xodimlarni o'z faoliyati natijalari uchun qaror qabul qilish vakolatini berish prinsipi asosida quyidagi ishonch yotadi: g'oyani boshliqdan ijrochiga ya'ni, oddiy xodimlarga yetkazishga asoslangan boshqaruvga qaraganda o'z xodimlarining jamoaviy bilimlariga asoslanadigan boshqaruv yaxshiroq natijalarga erishadi. Xodimlar har tomonlama asoslangan qarorlarni qabul qilishi uchun ular yetarli axborot hajmiga ega bo'lishi va o'z mehnati bilan kompaniya faoliyati natijalari o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishi lozim. Gorizontaal boshqaruv tuzilmalarining rivojlanishi va zamonaviy axborot texnologiyalarining keng tarqalishi boshqaruv vakolatlarini ham kengaytirishni talab qiladi. Xodimlar yetarli axborot hajmiga ega bo'lib, mustaqil qaror qabul qilsalar, bu ularga haqiqiy qoniqish keltiradi.

<i>Muhim</i>	<i>bo'lmagan</i>	<i>ishlarni</i>
<i>tashqi</i>	<i>ijrochiga</i>	<i>berilishi</i>
<i>kompaniya</i>	<i>uchun</i>	<i>sezilarli</i>
<i>afzalliklarga ega.</i>		

O'zaro bog'liq sohalarda faoliyat ko'rsatadigan diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda strategiyalarga tegishli markazlashmagan qarorlarni qabul qilish bundan mustasno hisoblanadi. Ushbu vaziyatlarda strategik muvofiqlik yoki markazlashgan qarorlarni joriy etish yoki hamkorlik asosida qaror qabul qilish hisobiga ta'minlanadi. Masalan, agar korxonalar o'zaro bog'liq jarayonlarga va texnologiyalarga ega bo'lsa va ularning har biri o'z yo'nalishini afzal ko'rsa, masshtab ko'lamini kengaytirishni, ya'ni mahsulotlarni ishlab chiqarishni va xaridorlarni yangi guruhlarini jalb etishni istaydigan bosh kompaniya bir qancha muammolarga duch keladi. Agar sotish kanallaridan, servisdan, ta'mirlash xizmatlaridan va boshqa shu

kabilardan umumiy foydalanish imkoniyati mavjud bo'lsa, korxonalarni markazlashgan boshqaruvi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Muhim bo'lmagan ishlarni tashqi ijrochilarga berish asoslari.

Firmada tovar qiymatini yaratuvchi har qanday qo'llab-quvvatlovchi faoliyatni shtab vakolatlari doirasida «xizmat ko'rsatish» sifatida qarash mumkin. Ustama xarajatlarning ko'pchiligi – kompaniyaning o'zi bajarishni istaydigan xizmatlardir. Bunday xizmatlarni tashqari ijrochilardan sotib olish mumkin. Muayyan xizmatlarni bajarishga ixtisoslashgan ijrochi boshqa ijrochilarga nisbatan ularni ham sifatli, ham arzon bajarishi mumkin. Kompaniya strategiyasi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lmagan faoliyatlarni tashqi ijrochiga berilishi kompaniyaning mablag'larini, resurslarini asosiy foyda beradigan sohalarga yo'naltirish, kompaniya tayanch ko'nikmalarini strategik nazorat qilish, raqobatdoshlik ustunligini ta'minlash, xaridorlar bilan muloqotlarni yo'lga qo'yish imkonini yaratadi. Ko'pchilik vaziyatlarda menejerlar norasim guruhlariga va byurokratik bo'g'inlarga qarshi kurashish uchun o'zining kuch-g'ayratini, mehnatini sarflaydi. Strategik nuqtai-nazardan yordamchi ishlarni tashqi ijrochiga berilishi (balkim ba'zi qiymat yaratuvchi asosiy ishlarni ham tashqariga berilishi raqobat ustunligini oshirishi mumkin) kompaniyadagi byurokratik to'siqlarni kamaytirishi, boshqaruv tuzilmasini soddalashtirishi, maqsadga nisbatan strategik safarbarlikni oshirishi mumkin.

Ba'zi tadqiqotchilarning fikricha, ishlarning haddan tashqari katta hajmini tashqi ijrochilarga berilishi kompaniyani zaiflashtiradi. Malakali menejerlar kompaniya o'z taqdiriga o'zi ho'jayin bo'lishi uchun tashkiliy qobiliyatlarni va ko'nikmalarni rivojlantirishi kerak deb ta'kidlaydilar. Lekin bir qator kompaniyalar detal va buyumlar ta'minotini, mahsulot dizaynini, mahsulotni sotishni qo'shimcha kanallarini, reklama agentlarini va moliyaviy xizmat ko'rsatish firmalarini tashqaridan izlaydilar. Uzoq yillar davomida davomida «Polaroid Corporation» video tasma ishlab chiqarish uchun materiallarni – «Eastman Kodak»dan, elektronikasi – «Texas Instruments»dan, kameralarni – «Timex»dan sotib oladi. Bunda u asosiy e'tiborini sifatli fotoapparatlarning keyingi avlodini yaratishga qaratadi.

11.1.4. Tuzilma strategiyaga bo'ysunadi.

Tashkiliy tuzilmani strategiyaning aniq talablariga moslashuvi zaruriyatini o'tkazilgan tadqiqotlar tasdiqladi. Alfred Chendlerning tadqiqotlari shuni ko'rsatdiki, tashkilotning

Strategik boshqaruv prinsipi.

Yangi strategiyani eski tuzilma yordamida amalga oshirishga harakat qilish odatda, maqsadga muvofiq emas.

strategiyasidagi o'zgarishlar yangi muammolarni samarali hal etadigan tuzilmaning yangi o'zgarishlarini taqozo etadi. Yetmishdan ortiq kompaniyalarni tahlil etgan A.Chendler shuni e'tirof etadiki, tuzilma strategiya orqasidan nafaqat samarasizlik va operasiya muammolari tuzilma moslashuvini talab etadigan davrgacha ergashadi, balki u kompaniyalarda davom etadigan muayyan jarayonlar ya'ni: yangi strategiyani yaratish, yangi ma'muriy muammolarni paydo bo'lishi, samaradorlikni va foydani kamayishi, mos keladigan tuzilmaga o'tish va so'ngra foydani hamda samaradorlikni oshirishga harakat qilishda ham o'z aksini topadi. Strategiyani o'zgartirishga to'g'ri kelgan har qanday vaziyatda menejerlar tuzilmani qayta tahlil etishlari lozim. Yangi strategiya boshqa ko'nikmalarni va tayanch ishlarni talab qilishi mumkin: agar tuzilma va strategiya muvofiqligini e'tiborga olmasak, bu strategiyani tadbiq etishda va uni natijalarida muammolarni keltirib chiqaradi.

Tuzilmani strategiyaga mosligiga asosiy e'tibor qaratilishi ta'kidlansa ham, strategiyani shakllanishiga tuzilmani ta'sirini ham e'tirof etish lozim. Yaxshi strategiya tashkilot imkoniyati chegarasida bo'ladi. Tashkilot strategiyasi uning tuzilmasiga haddan tashqari mos kelmasa, tashkilotda jiddiy qayta tashkil etish va tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish kerak bo'ladi yoki strategiyadan voz kechiladi. Bunday vaziyatlarda strategiyani tuzilma belgilaydi. Agar tashkiliy vaziyatga mos keladigan yakuniy strategiya tanlangan bo'lsa, unda tuzilmani strategiyaga moslashtirish talab etiladi.

Strategiya rivojlanishi bilan bog'liq ravishda tuzilmani o'zgarishi. Birlik biznes bilan shug'ullanadigan korxonalar rivojlanib, murakkablashib vertikal integrasiyalashgan firmalarga aylanib borgan sari, ularning tashkiliy tuzilmasi o'zgaradi. Tashkiliy tuzilma funksional

bo'limlar, bo'linmalar va markazlashmagan xo'jalik birliklari hisobiga kengayadi. Bitta korxonaga ega kompaniyalar odatda funksional bo'limlar atrofida tashkil etiladi. Vertikal integrasiyalashgan firmalarda tovar qiymatini yaratish (xom-ashyo ta'minoti buyumlarini va detallarini ishlab chiqarish va ularni yig'ish, ulgurji savdo, chakana savdo operatsiyalari) ketma – ketligida bir yoki bir necha asosiy ishlarni bajaradigan bo'linmalar asosiy tashkiliy element bo'lib xizmat qiladi. Tovar qiymatini yaratish ketma-ketligida har bir bo'linma faoliyat natijalarini qayd etish uchun foyda markazi sifatida shakllanishi mumkin. Keng geografik qamrovga ega kompaniyalar hududiy xo'jalik birliklarini har qaysisining faoliyat natijalarini, iqtisodiy ko'rsatkichlarini alohida tasniflaydilar. Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning tipik tashkiliy elementlari sifatida ularning alohida korxonalari qaraladi. Har bir xo'jalik birligi mustaqil foyda markazi sifatida harakat qiladi. Ularning bosh tashkiloti esa turli qo'llab-quvvatlovchi va muvofiqlashtiruvchi funksiyalarni bajaradi.

11.1.5. Tashkiliy tuzilmalarning strategik ustunliklari va kamchiliklari.

Tuzilmani strategiyaga moslashtirishda asosiy beshta rasmiy yondashuv mavjud:

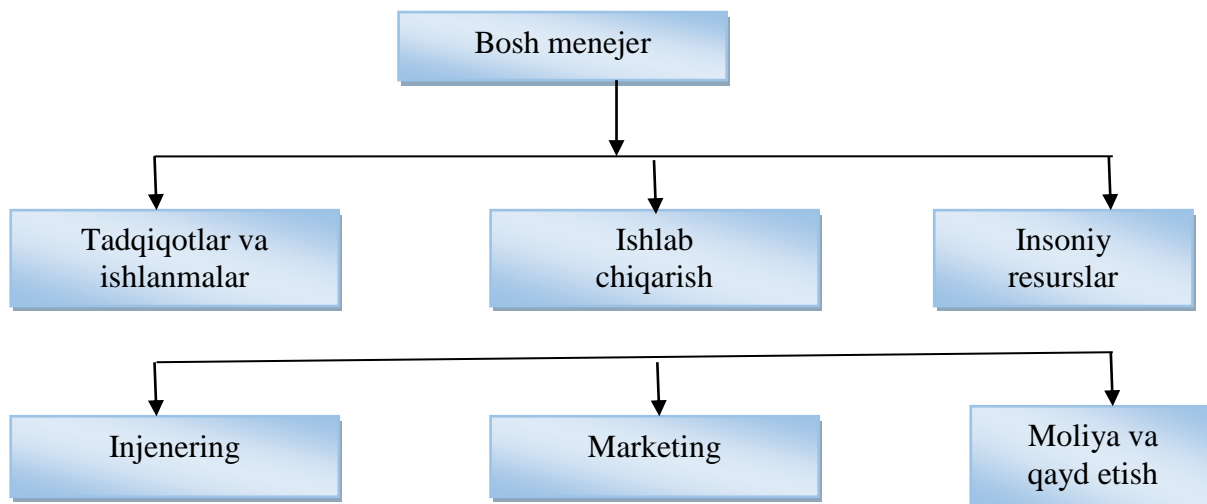
1. Funksional ixtisoslashuv;
2. Geografik tashkiliy qurilma;
3. Markazlashmagan xo'jalik bo'linmalari;
4. Strategik xo'jalik birliklari;
5. Ikki tomonlama vakolatlar va strategik ustunliklarga matrisali tuzilmalar.

Ularning har biri strategik ustunliklarga va kamchiliklarga ega bo'lib, ular rasmiy va norasmiy tashkiliy elementlar bilan to'ldiriladi.

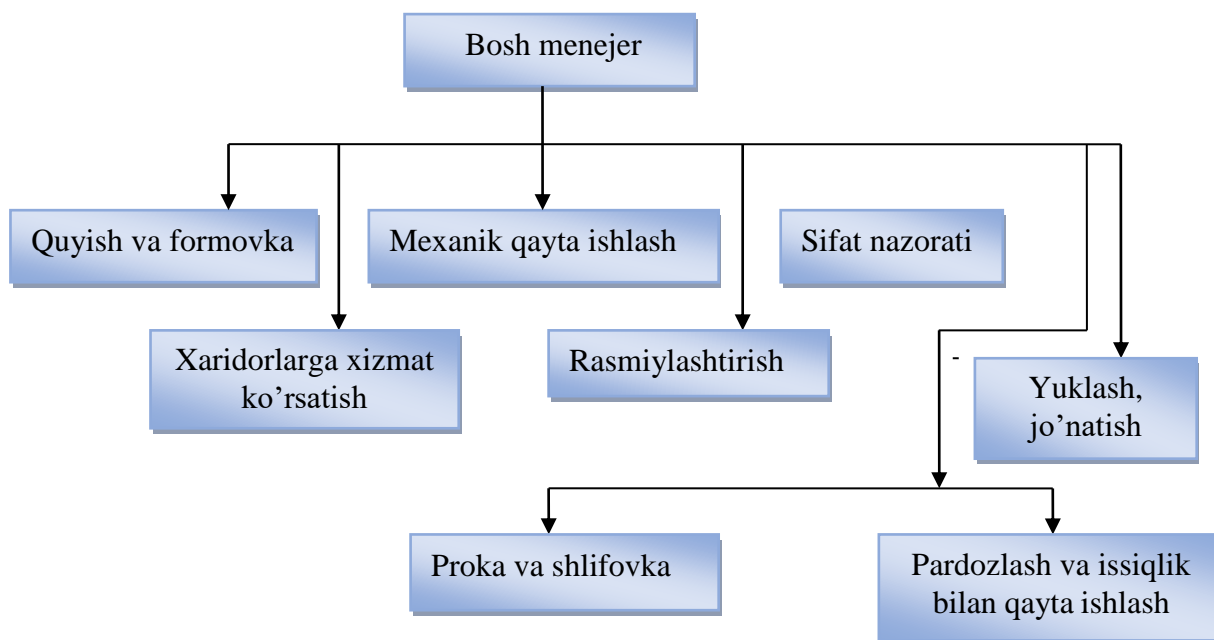
Funksional tashkiliy tuzilmalar. Funksional ixtisoslashgan bo'limlar asosida yaratilgan tashkiliy tuzilmalar – bu bitta korxona bilan faoliyat ko'rsatadigan firmalarning tuzilmasini strategiyaga moslashishining keng tarqalgan usulidir. Funksional ixtisoslashuvning shakli xaridorlar talabini e'tiborga olish uchun, mahsulot turlari va texnologiyalarga moslashish uchun o'zgartiriladi. Masalan, texnik asbob-

uskunalarni ishlab chiqaruvchi sifat nazorati, marketing, kadrlar, moliya va kayd etish, tadqiqot va ishlanmalarni yaratish xizmatlari asosida tashkilotni yaratishi mumkin.

A. Tipik funksional tashkiliy tuzilma elementlari.



B. Texnologik operatsiyalarga yo'naltirilgan funksional tuzilma elementlari.



Funksional tashkiliy tuzilmaning ustunligi	Funksional tashkiliy tuzilmaning kamchiliklari
<ul style="list-style-type: none"> • Strategik natijalarni markazlashgan nazorati. • Yagona xaridor asosida firmani tarkiblashtirish uchun qulay. • Tayanch ishlarni funksional tashkilotlarga ajratish yordamida strategiya tuzilma bilan chambarchas bog'langan. • Mukammal maxsus bilim olishni rag'batlantiradi. • Funksional ko'nikmalarni va kompetentlikni rivojlantirish uchun mos keladi. • Funksional ixtisoslashuv orqali malaka oshirish samaradorligini oshiradi • Ishlarni zerikarli va ko'p marta takrorlanishida operasiyalar samaradorligini oshiradi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategik muhim jarayonlarni haddan tashqari tarqoqligi • Bo'limlar o'rtasidagi raqobat hamkorlikka emas ixtilofga sabab bo'lishi mumkin, shu sababli menejer hakam sifatida harakat qilishi lozim. • Ko'p pog'onali byurokratik markazlashgan boshqaruv jarayoni tashkilotning reaksiyasini sekinlashtiradi. • Lavoimlar bo'yicha o'sish bir funksional yo'nalishda bo'lganligi uchun menejerlarni har tomonlama rivojlanishi uchun sharoit yaratmaydi • Foyda olish uchun javobgarlik yuqori pog'ona rahbariga o'tadi. • Funksional mutaxassislar faqat funksional yo'nalishning rivojlanishiga asosiy e'tibor qaratishi tufayli «davlat ichida davlat» paydo bo'lishi mumkin.

Rasm 9.2. Funksional tashkiliy tuzilma

Funksional tuzilmalar asosan uzoqni ko'ra olmaslik va strategik muhim xo'jalik jarayonlarini an'anaviy funksional bo'limlar o'rtasida tarqoqligidan jabr ko'radi. Funksional mutaxassislar o'z bo'limlari manfaatlarini jiddiy mudofaa qiladilar. Bunda ular firmaning, mijozlarning yoki biznesning manfaatlarini e'tiborga olmaydilar. Yuqorida keltirilgan muammolar avtoritar, byurokratik, muammoga nisbatan bir tomonlama qaror qabul qilish kabi salbiy ta'sir etuvchi omillarni funksional tuzilmalar kuchaytiradi. Bundan tashqari funksional tuzilmalar bozor va texnologiya o'zgarishlariga tezkorlik bilan javob bera olmaydi.

Bo'limlar siyosatining turlicha bo'lishi, funksional tarmoqlashuv, uzoqni ko'ra olmaslik va jarayonlarning tarqoqligi bosh menejer uchun jiddiy muammo tug'diradi. Bosh menejer esa tashkiliy tuzilmada funksional

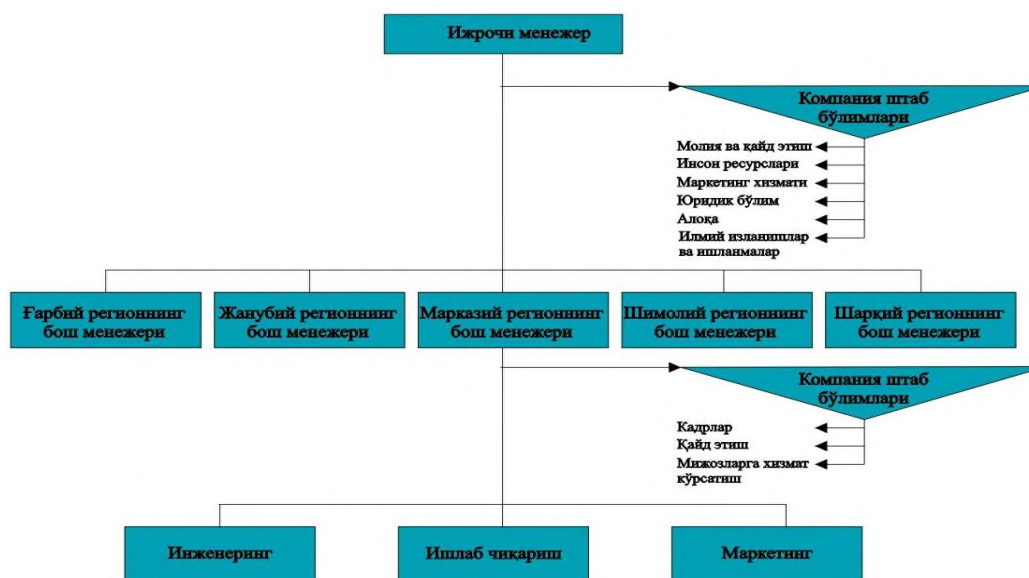
Funksional bo'limlar asosiy e'tiborni biznes yo'nalishlariga qaratadilar, ular funksional muammolarga umumiy firma nuqtai – nazardan emas, balki funksional yondashadilar.

bo'limlar o'rtasida hamkorlikni talab qiluvchi yagona shaxs bo'lib qoladi. Muvaffaqiyatga erishish uchun u qattiq turib, shafqatsiz ravishda bo'lim boshliqlari yagona komanda kabi faoliyat ko'rsatishini talab qilishi, funksional mutaxassislar esa hamkorlik qilishga majbur bo'lishi lozim.

Tashkiliy tuzilmalarning geografik shakllari. Geografik hududlarni e'tiborga olib, tashkiliy tuzilmani yaratish – bu har xil geografik bozorlarda va katta territoriyalarda faoliyat ko'rsatuvchi odatdagi tuzilmani yaratish demakdir.

Geografik tashkiliy tuzilma har xil regionlarda turlicha strategiyani yurituvchi tashkilotlarga mos keladi.

Quyidagi geografik tuzilma o'ziga xos ustunliklarga va kamchiliklarga ega, u yuqori darajada unumdorlikka egaligi tufayli keng tarqalgandir. Xususiyl sektorda ushbu tuzilmadan qurilish kompaniyalari, chakana savdo firmalari, elektr energiyasi kompaniyalari, restoranlar tarmog'i va sut mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi kompaniyalar foydalanadilar.



Strategik ustunligi	Strategik kamchiliklari
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiyani har bir geografik bozorga moslashtirish imkonini beradi. • Foyda va zarar uchun javobgarlikni eng quyi pog'onaga berish mumkin. • Maqsadli bozorda funksional moslashuvni yaxshilaydi. • Lokal operatsiyalardan tejamkorligi bilan 	<ul style="list-style-type: none"> • Territorial unifikatsiya va turli-tumanlik nisbatida bosh ma'muriy idora uchun muammo tug'diradi. • Territorial strategik erkinlik bosh kompaniya imiji uchun muammolar tug'diradi. • Geografik tashkiliy birliklar uchun yana

bog'liq foydani kerakli joyga yo'naltirish imkonini beradi. • Territorial birliklar bosh menejerlar uchun yaxshi o'quv tajriba maydoni bo'ladi.	bir boshqaruv pog'onasi paydo bo'ladi. • Shtab funksiyalarini geografik birliklarda takrorlanishi xarajatlar o'sishiga olib keladi.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Rasm 11.3. Geografik tashkiliy tuzilma.

Markazlashmagan xo'jalik birliklari. Ishlarni tovar belgilari asosida guruhlash orqali tashkiliy tuzilmani yaratish uzoq vaqt davomida qo'llanildi. Ushbu tashkiliy (mahsulotli) tuzilma 20

Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda asosiy tashkiliy bloklar bo'lib, ularning xo'jalik birliklari xizmat qiladi: har bir korxona foyda markazi sifatida faoliyat ko'rsatadi.

yillardan boshlab, «Du Pont» va «General Motors» kompaniyalarida qo'llanildi. Funktsional ixtisoslashgan menejerlar faoliyati murakkablashganligi kompaniyaning diversifikatsiyalashishi oqibatida ro'y beradi. (Shu sababli mustaqil tovar bo'linmalari paydo bo'ldi). Masalan, ishlab chiqarish rahbari va menejerlari 50 dan ortiq zavodlar 20 dan ortiq texnologiyadan foydalanib, 30 dan ortiq mahsulotni 8 ta tarmoqqa yetkazib berishini tasavvur etish ularning mehnati qanchalik murakkab ekanligini tushuntiradi.

Ko'p tarmoqli kompaniyalarda boshqaruv chizig'i bosh ma'muriy idoradan quyi pog'onadagi funktsional bo'limlarga emas, balki har bir korxona rahbariyatiga yo'naltiriladi. Demak, agar kompaniya bitta

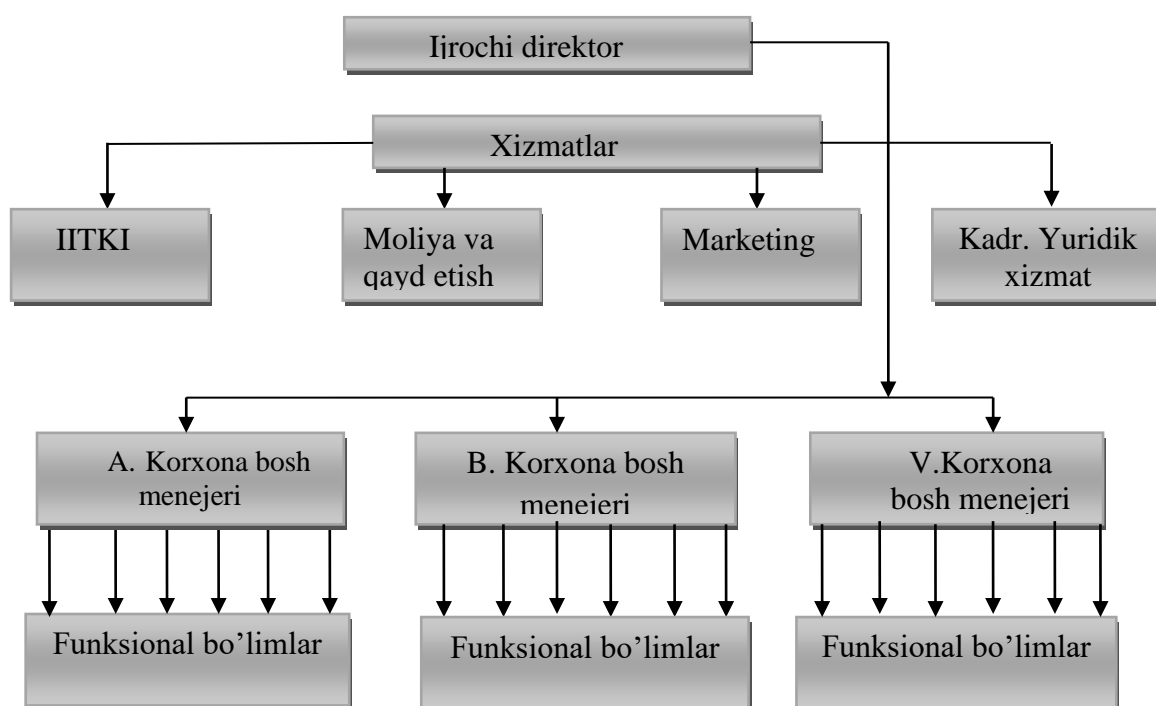
Strategik boshqaruv prinsipi.

Agar korxonalararo ishlarni bajarish uchun maxsus muvofiqlashgan tadbir – choralar yaratilmasa, markazlashmagan xo'jalik birliklaridan iborat o'zaro bog'liq diversifikasiya strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishda muammolar paydo bo'ladi.

korxonadan iborat bo'lib, standart bloklar funktsional bo'limlar va geografik bo'linmalardan iborat bo'lsa, ko'p fillialli firmalarda tashkiliy tuzilma elementlari

korxonalardan iborat bo'lishi mumkin. Har bir xo'jalik birligining boshqarish uning menejmentiga yuklatiladi. Bunda tashkilotning strategiyasini yaratish uni tadbqiq etish va foyda uchun javobgarlik ham menejment zimmasida bo'ladi. Korxona tœlig'icha mustaqil faoliyat ko'rsatishi ham mumkin.

To'liq mustaqil xo'jalik birliklari o'zaro diversifikatsiyaga amal qiladigan vaziyatda muammolarga duch keladi. Chunki har xil mustaqil xo'jalik birliklarini muvofiqlashtiruvchi mexanizm mavjud emas. Mustaqil xo'jalik birliklarini menejerlarini hamkorlikda faoliyat ko'rsatishiga undash ham muammolarga duch keladi. Ular o'z nazoratida bo'lmagan faoliyatlar uchun javobgarlikni zimmasiga olishni istamaydilar. Diversifikatsiya kompaniyasi muhim strategik ustunlikka ega bo'lish uchun bosh idora xo'jalik birliklarini o'zaro faoliyatlarini muvofiqlashtirish mexanizmini yaratishi lozim. Bunda bir necha variantlar mavjud.



Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
<ul style="list-style-type: none"> • Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda vakolatlarni javobgarlikni topshirishning mantiqiy to'g'ri va qulay usulining mavjudligi. • Xo'jalik strategiyasi har bir korxonani sharoitini aniq e'tiborga olgan holda yaratiladi. • Har bir xo'jalik birligi qiymat shakllanishida tayanch ishlar va funksional talablarni e'tiborga olib yaratiladi. • Bosh rahbar kompaniyani muammolarini yaxlit tasavvur etadi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Shtab funksiyalarini takrorlanishi hisobiga xarajatlarni o'sishiga olib keladi. • Qanaqa qarorlarni markazlashtirish va qanaqalarini markazlashtirmaslik muammolari paydo bo'ladi. • Kompaniya resurslari va kompaniya rahbariyati e'tiborini qozonish uchun kurash avj olib ketishi mumkin. • Kompaniya rahbariyati biznes birliklari menejerlariga qattiq bog'lanib qoladi. • Mustaqil bo'linmalarning o'zaro bog'liq

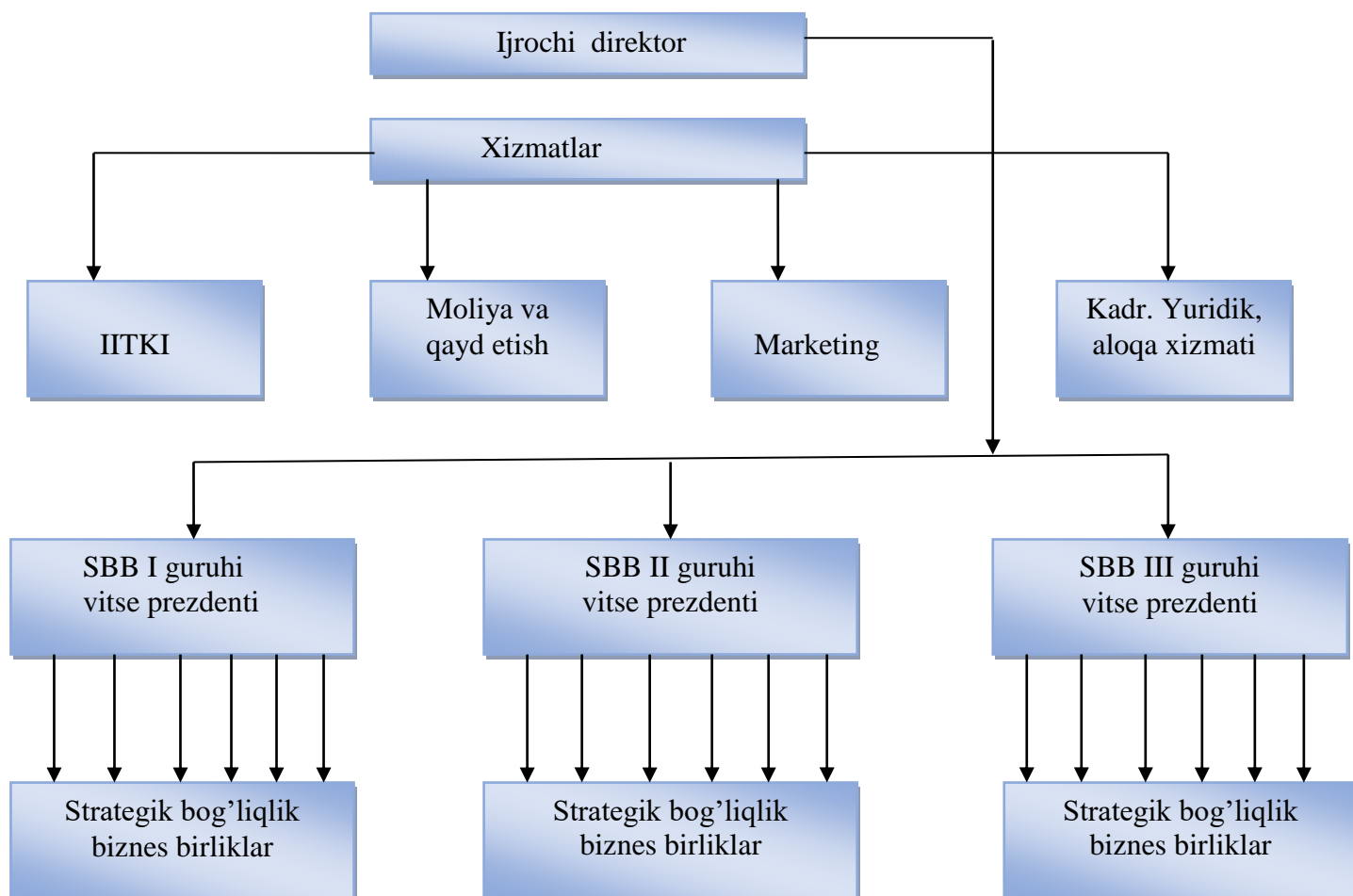
<ul style="list-style-type: none"> • Xo'jalik birliklari foyda va zarar uchun javobgarlikni muayyan menejerlar zimmasiga yuklaydi. 	faoliyatlarini muvofiqlashtirishda rahbariyat qiyinchiliklarga duch keladi. Natijada strategik muvofqlik ustunligi yo'qqa chiqadi.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Rasm 11.4. Faoliyat turlari bo'yicha yaratilgan, markazlashmagan tashkiliy tuzilma.

Masalan, hamkorlikda bajariladigan texnologik jarayonlarni, mahsulotlarni, muammolarni ilmiy izlanishlar va tajriba konstruktorlik bo'limi yordamida bir xaridorlar guruhiga xizmat ko'rsatuvchi dilerlar tarmog'ini, yuk tashishni va buyurtmalarni iste'molchilar bo'yicha jamlash asosida takomillashtirish mumkin.

Strategik biznes birliklar. Keng diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda markazlashmagan xo'jalik birliklari soni haddan tashqari oshib ketadi. Bunda o'zaro yaqin bog'liqliklarga ega kompaniyalarni boshqarish vakolatini katta menejerga yoki yetakchi mutaxassisga berish mumkin. Bu hol yana bir boshqarish pog'onasini keltirib chiqarsa ham, turli yo'nalishga ega biznes birliklarini tezkor boshqarish imkonini beradi.

Strategik biznes birlik (SBB) – bu bir kompaniya tarkibida paydo bo'lgan korxonalar bo'lib, ular ma'lum strategik unsurlar asosida birlashtirilgan. Ular umumiy xususiyatga ega bo'lganligi uchun bir guruhga jamlanadi. Ushbu unsurlar tarkibiga keskin to'qnashadigan raqobatchilar, chambarchas bog'langan faoliyat turlari va narxni belgilovchi maqsadlar, muayyan ustunliklarga tayanib ish ko'rish (kam xarajatlar yoki differensiyalash), muvaffaqiyatning umumiy tayanch omillari va boshqalar kiradi.



Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
<ul style="list-style-type: none"> • Keng diversifikatsiyalashgan kompaniyalarning biznes portfelini strategik asoslash orqali tashkil etishni ta'minlaydi. • SBB doirasida o'zaro bog'liq operatsiyalarni muvofiqlashtirishni osonlashtiradi. • Kompaniyaning muayyan boshqaruv pog'onalarida strategik rejalashtirish imkonini beradi • Oliy rahbariyatning strategik tahlil etishini samaraliligini va obyektivligini ta'minlaydi • Kompaniyaning resurslarini o'sish kelajagi mavjud bo'lgan sohalarga yo'naltirish imkonini beradi. 	<ul style="list-style-type: none"> • SBB tarkibiga korxonalarni birlashtirish shunchalik erkin bo'lishi mumkinki, u natijada faqat rahbariyat maqsadiga xizmat qiladi • Boshqarish pog'onasining yana bittaga ko'payishiga sabab bo'ladi • Bosh rahbarning, vise prezidentning va SBBga xizmat qiladigan boshqa rahbarlarning rolini va boshqarish vakolatini aniq belgilash lozim, aks holda vise prezidentlarning vakolatlari noaniq. • Faoliyat natijalarini tan olinishi, kimning yutug'i ekanligi noaniq bo'lib qoladi. Yutuq sababchisi bosh rahbar, SBB rahbari va oxirgi navbatda guruh rahbari vise prezident deb qabul qilinishi mumkin.

Rasm 11.5. SBBga asoslangan tashkiliy tuzilma.

SBB ta'limoti keng diversifikatsiyalashgan kompaniyaga har xil turdagi korxonalarni boshqarishda, strategik rejalashtirishda va moliyalashda ustunlikni ta'minlaydi.

Tashkilotning matrisali shakllari. Matrisali tashkilot – bu ikki tomonlama bo'ysunish, ikki tomonlama byudjet vakolatlari, ikki tomonlama natijalar manbai va mukofotlashdir. Ushbu

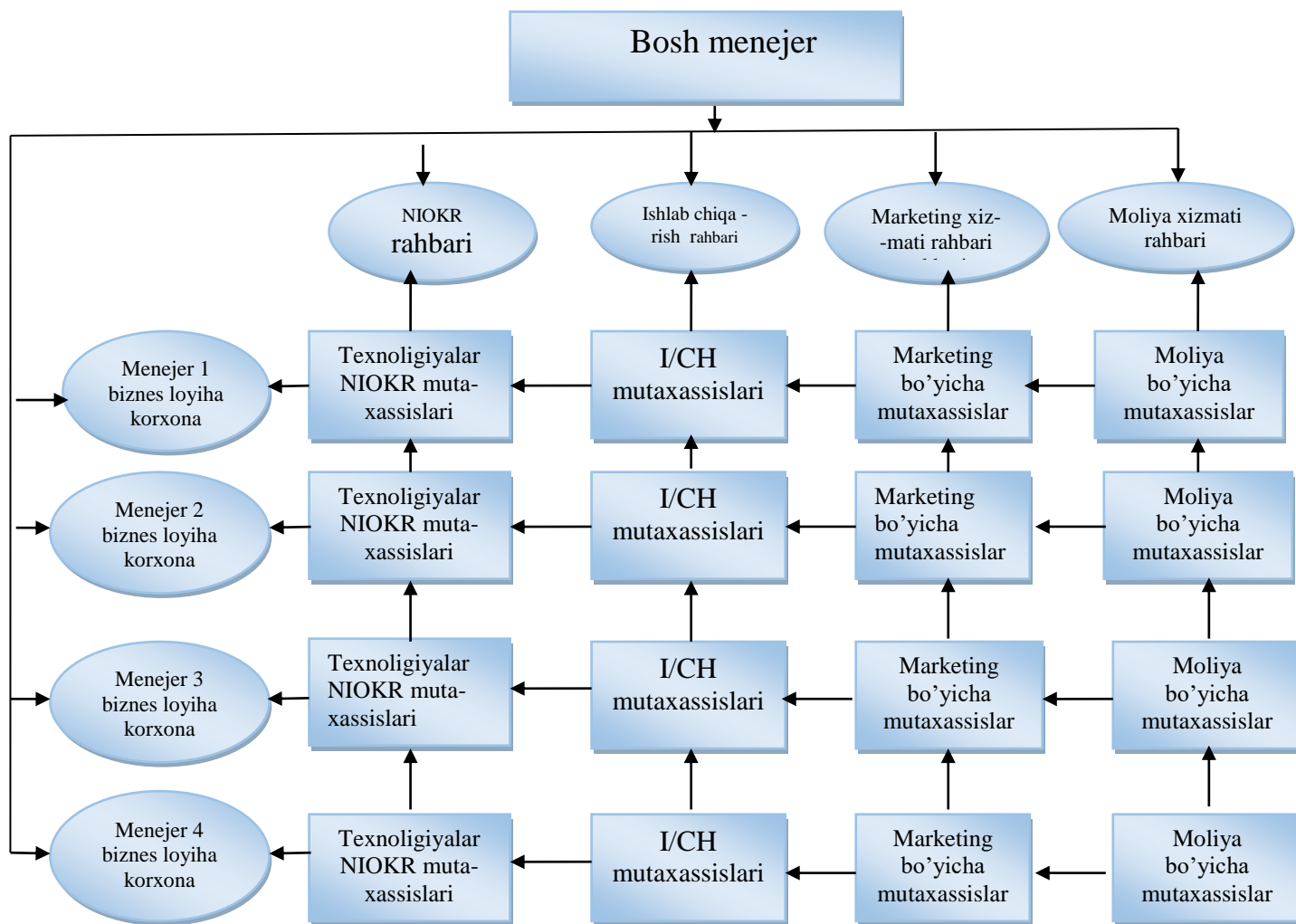
<p><i>Strategik biznes birliklar (SBB) – bosh rahbar boshqaradigan o'zaro bog'liq korxonalardan iborat.</i></p>

tuzilmaning asosiy xususiyati shundan iboratki, korxonani, mahsulotni, loyihani boshqarish ikki tomonlama ya'ni; funksiyani va xo'jalik jarayonini boshqarish orqali amalga oshiriladi. Bunda funksiyani va xo'jalik jarayonini boshqarish o'zaro kesishadi va matrisani yaratadi. Har bir matrisa birligida qaror qabul qilish ikki menejer: ya'ni korxona menejeri va funksional menejer tomonidan amalga oshiriladi.

Tashkilotning matrisa tipidagi boshqaruv tuzilmasidan foydalanishi an'anaviy yakka rahbarlikdan voz kechishi demakdir.

Ikki tomonlama bo'ysunish, ikki rahbar va hamkorlik vakolatlari xaqiqatdan ham yangi tipdagi tashkiliy muhitni yaratadi (rasm 9.6).

Ko'pchilik kompaniyalar va menejerlar matrisali tuzilmadan foydalanishni xohlamasligining asosiy sababi xodimlarning kimga bo'ysunishini yaxshi bilmasligidir. Bundan tashqari matrisali tuzilma ko'plab kelishuvlarni talab qilishi natijasida byurokratik to'esiqlar vujudga keladi. Kengashlar muhokamalar ko'p aqliy mehnatni va ish vaqtini talab qiladi.



Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
<ul style="list-style-type: none"> • Strategik yo'nalishlarning har biriga yetarlicha e'tiborni ta'minlaydi. • Raqobatbardosh g'oyalarning to'qnashuv muvozanatini ta'minlaydi. • Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning strategik muvofiqligini yengillashtiradi. • Tashkilot manfaatlariga mos keladigan kompromiss strategik qarorlarni qabul qilishni ta'minlaydi. • Hamkorlikni va yondashuvlar birligini rag'batlantiradi, har xil faoliyatlarni muvofiqlashtirishni va ixtilofni bartaraf etishni ta'minlaydi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haddan tashqari murakkablashgan boshqaruv. • Ikki tomonlama boshqaruv muvozanatini saqlash murakkab muammodir. • Vakolatlarning haddan tashqari tarqoqligi operatsiyalar bajarilishini sustligiga olib keladi va kelishuvlar ko'p vaqtni talab qiladi. • Ko'p sonli mansabdor shaxslarning roziligini olmay turib, keskin va qat'iy harakat qilib bo'lmaydi • Byurokratik boshqaruv usullarining rivojlanishiga va tashabbuskorlikka qarshi to'sqinlik paydo bo'lishiga olib keladi.

Rasm 11.6. Matrisali tashkiliy tuzilma.

Tayanch tashkiliy tuzilmani shakllantirish. Hyech bir tayanch boshqaruv tuzilmasi strategiya talab qiladigan shartlarga to'liq javob

bera olmaydi. Ba'zi kamchiliklarni ikki yoki undan ko'proq tuzilmalardan foydalanish orqali bartaraf etish mumkin. Ko'pgina kompaniyalar tayanch tashkiliy tuzilmalarni maxsus muvofiqlashtiruvchi mexanizmlar bilan to'ldiradilar.

1. Maxsus loyiha brigadalari – alohida maxsus ishlarni nazorat qilish uchun guruh tashkil etish (yangi texnologik jarayonlarni yaratish, yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi tashkilotni yaratish, boshqa kompaniya bilan qushilish, davlat buyurtmasini bajarish jarayonini nazorat qilish, yangi zavodni qurilishini va ochilishini nazorat qilish). Funktsiyalararo ishchi guruh – muammoni hal etish uchun yuqori darajadagi rahbarlarning axborotlaridan yoki mutaxassislar tajribasidan, har – xil tashkilotlarning bo'linmalari mutaxassislari kuchidan, bir nechta tashkilotlarga tegishli strategik o'zaro bog'liq funksiyalardan, tarmoqlar ko'nikmalaridan foydalaniladi.
2. Ushbu guruh 10 kishigacha bo'lsa, samarador hisoblanadi. Guruhga odatda, a'zo bo'lish ko'ngilli ravishda kechadi, guruh rahbari muammoning ahamiyatini e'tiborga olgan holda bilan aniqlanadi, guruhda ish jarayoni tez kechadi. Shtab xodimlari guruh tarkibiga kirmaydi. Kompaniya rahbariyati vazifalarni tezkorlik bilan bajarilishini istasa, ushbu guruhdan foydalanadi. Vazifalar bajarilgandan so'ng guruh tarqatiladi yoki yangi tezkor muammolarni hal etish uchun jalb etiladi.
3. Venchur brigadalar – yangi korxonani yaratish, yangi geografik bozorlarga kirish yoki yangi mahsulotni chiqarish uchun yaratilgan guruhdir. Guruhning rahbari kimga bo'ysunishi kerak, guruhni bo'linma, korxona yoki kompaniya byudjeti hisobidan moliyalash kerakmi, guruhni byurokratik ta'sirlardan qanday saqlash mumkin va ko'p sonli brigadalarning faoliyatini qanday muvofiqlashtirish kerak kabi muammolar venchur brigadalar tuzilmasiga tegishlidir.
4. O'z – o'zini boshqaradigan mehnat brigadalari. Ushbu brigadalar turli mutaxassisliklar bo'yicha vaqtinchalik hamkorlikda faoliyat ko'rsatadigan xodimlar guruhidan iborat. Ushbu guruhning maqsadi tashkilotning ma'lum bir tarmoqlarda muntazam takomillashtirish, «laboratoriya – bozor siklini qisqartirish, mahsulot sifatini

takomillashtirish, xodimlarga xizmat ko'rsatishni va tovar zaxiralarini boshqarishni takomillashtirish, xom ashyoni, materiallarni xarid narxini pasaytirish, mashina mexanizmlarni, asbob uskunalarni bo'sh turishlarini kamaytirish va yangi modellarni yaratishdan iborat bo'lishi mumkin».

5. Jarayoniy brigadalar – funksional mutaxassislarni bo'linmalarga tarqatish emas, balki ularni birlashtirish demakdir. Ushbu brigadalarga u yoki bu jarayonni qayta qo'rishni va faoliyat natijalari mas'uliyatini yuklash ham mumkin. «Kraysler» avtokonserni o'zining muvaffaqiyatlariga «platforma brigadalari» yordamida erishgan. Ushbu brigadalar texnologlardan, konstruktorlardan, moliyachilardan, ta'minotchilardan va sotuvchilardan iborat. Brigada avtomobilni yaratish uchun boshdan oxirigacha javobgar hisoblanadi. Brigada o'z ishi bo'yicha keng vakolatlarga ega bo'lib, muvaffaqiyat va inqiroz uchun ham javobgardirlar.
6. Aloqalar bo'yicha menejerlar. Kompaniyaning tashqi muhit bilan alokalari tarqoq sharoitda bir agentdan foydalanishi maqsadga muvofiq emas. Bunda menejerlar ichki jarayonlar bilan xaridorlar o'rtasida “yostiq” vazifasini bajaradi. Ular xaridorlar savollariga to'liq va aniq javob beradilar. Ushbu vazifalarni bajarish uchun menejerlar axborot tizimlaridan foydalanish imkoniyatiga ega bo'lishi, ijrochilar va muammolarni hal etish vakolatiga ega lavozimli shaxslar bilan aloqada bo'lishi lozim. Xaridorlar talablari bo'yicha qaror qabul qilish vakolatiga ega vaziyatlarda ushbu boshqarish tuzilmasi yaxshi natija beradi.

11.1.6. Tashkiliy tuzilmalarni rivojlantirish istiqbollari.

Ideal yoki mukammal tashkiliy tuzilma mavjud emas. Strategiya nuqtai – nazaridan barcha tayanch tuzilmalar o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega. Tuzilmani strategiyaga maksimal muvofiqlashtirish uchun tayanch tuzilmani tanlash, uni kompaniya shakliga moslashtirish, so'ngra muvofiqlashtirish mexanizmi va kommunikasiyalari bilan to'ldirish lozim.

Boshqarish sohasida taniqli olim Piter Druker tashkiliy tuzilmalar bo'yicha quyidagicha fikr yuritadi.

«Tashkilot oldidagi vazifalarni hal etish qobiliyatiga ega tashkiliy tuzilmalardan eng oddiysi ularning eng yaxshisi hisoblanadi. Tashkiliy tuzilmaning muammosi qanchalik kam bo'lsa, u shunchalik qulay hisoblanadi. Tuzilma qanchalik oddiy bo'lsa, uning muammosi shunchalik kam bo'ladi.

Ba'zi tashkiliy prinsiplar boshqalariga nisbatan murakkab va muammolidir. Lekin ularning birortasi ham nuqsonlardan xoli emas. Ularning hech biri vazifalarga nisbatan insonlarga ko'proq yo'naltirilgan emas; ularning hech birini boshqalariga nisbatan ijodiyroq, erkinroq yoki ko'proq demokratik deya olmaymiz. Tashkiliy qurilmalarning prinsiplari – mexanizmdir, mexanizm esa o'z-o'zidan yaxshi yoki yomon bo'la olmaydi. Uni to'g'ri yoki noto'g'ri qo'llash mumkin – asosiy farq shundan iborat.

Bir vaqtning o'zida maksimal oddiylikka va muvofiqlikka hamda tashkiliy tuzilmani shakllantirishni tayanch natijalariga erishish uchun tayanch ishlarni aniqlash lozim. Avvalambor, tuzilmani qanday maqsadda yaratilganligini unutmaslik kerak».

Zamonaviy tashkiliy an'analar. Ko'pchilik zamonaviy kompaniyalar funksional ixtisoslashuv va markazlashgan vakolatlariga asoslangan an'anaviy iyerarxik tuzilmalarni qayta qurmoqdalar. Ushbu tuzilmalar strategik va tashkiliy ma'noga ega qachonki:

1. Ishni bir necha takrorlanuvchi operasiyalarga bo'lib, ularni o'zlashtirib, ommaviy bajarish mumkin bo'lsa;
2. Har bir boshqaruv hududida funksional ko'nikmalarni saqlash foyda keltirsa;
3. Xaridorlarning talablari standartlashgan bo'lib, ularni qondirish uchun tadbir-choralarni osonlik bilan yaratish mumkin bo'lsa.

Lekin xaridorlarning talablari standart tovarlardan buyurtmalarga o'zgarsa, an'anaviy iyerarxiyalar tashkilot uchun ortiqcha yuk bo'ladi. Tashkilot xaridorlarning talabini qondirishda tezkor moslashuvchan tuzilmalardan foydalanishni istaydi. Ko'p pog'onali funksional byurokratik boshqaruv tuzilmalari xaridorlarning o'zgaruvchan

talablariga tezkorlik bilan moslasha olmaydilar, natijada ish maromi buziladi. Tez o'zgaruvchan bozorlarda muvaffaqiyat muhim tashkiliy xarakteristikalariga asoslangan strategiyaga bog'liq. Ushbu xarakteristikalar: xaridorlar xulqini o'zgarishiga tezkor javob berishdan, tovarni yaratishdan boshlab, uni bozorga yetkazishni qisqa muddatlarda amalga oshirishdan, tovarning yaxshi sifatini ta'minlashdan, buyurtma tovarlarini turli variantlarda ishlab chiqarishdan, xaridorlarga individual xizmat ko'rsatishdan, buyurtmalarni aniq bajarilishi va tashqi raqobat shartlariga alohida e'tiborni qaratishdan iborat.

Nomi zikr etilgan unsurlar tashkiliy tuzilmalarda inqilobiy hisoblanadi. Qayta tashkil etishlarning asosiy qismi o'rta boshqarish pog'onasida va funksional bo'limlarda byurokratik an'analarni yengishga va avtoritar tuzilmalarni yotiq, markazlashmagan tuzilmalarga aylantirishga qaratilgan. Tuzilmani strategiyaga moslashtirish harakatlari: boshqarish pog'onalarini kamaytirishdan, kichik xo'jalik birliklarini va jarayonlarni funksional bo'limlarga tarqoqlashib ketishini oldini olish uchun ularni qayta tashkil etishdan, jarayonli brigadalarni tashkil etishdan va faoliyatlararo ishchi guruhlarini yaratishdan, quyi pog'onalar rahbarlarining vakolatlarini kengaytirishdan, vertikal va gorizontal bo'yicha axborot kanallarini ochiqqligini ta'minlash, kompyuter texnologiyasini va telekommunikasiyalarini tadbiq etishdan iborat bo'ladi.

Tayanch vaziyatlar.

Strategiyani amalga oshirish strategik rejani aniq harakatlarga va talab qilinadigan natijalarga aylantirishni nazarda tutadi. Agar erishilgan natijalar maqsadga mos kelsa, yoki undan ham yuqori bo'lsa, strategik reja muvaffaqiyatli amalga oshirilgan hisoblanadi. Qoniqarsiz natijalar esa zaif strategiyadan yoki uni noto'g'ri tadbiq etilganidan darak beradi.

Strategiyani qanday tadbiq etish muammosini hal etish jarayonida menejerlar qanaqa ichki shart-sharoitlarni zarurligini aniqlashlari kerak bo'ladi. So'ngra ular ushbu shart-sharoitni yaratishlari lozim. Ushbu jarayon bir necha o'zaro bog'liq bog'liqliklarni nazarda tutadi:

1. Strategiya bilan tashkiliy ko'nikmalar, kompetentlik va tuzilma bog'liqligi;
2. Strategiya bilan smeta mablag'larini bog'liqligi;
3. Strategiya bilan siyosatni bog'liqligi;
4. Strategiya bilan ichki qo'llab-quvvatlovchi smetalar bog'liqligi;
5. Strategiya bilan rag'batlantirish smetalarini bog'liqligi;
6. Strategiya bilan kompaniya madaniyatini bog'liqligi.

Bog'liqlik qanchalik yaqin bo'lsa, strategiya shunchalik samarador va quyilgan maqsadlarga erishish ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi.

Strategiyani amalga oshirish – bu faqat oliy rahbariyatni ishi emas, bu butun boshqaruvchilar komandasining vazifasidir. Hamma menejerlar o'z vakolatlari va javobgarligi doirasida strategiyani tadbiq etuvchilar hisoblanadi. Hamma menejerlar belgilangan natijalarga erishish uchun mos sohalarida qanaqa faoliyatni amalga oshirish to'g'risida o'ylashga majbur bo'ladilar. Ularning hammasi harakat rejasiga muhtojdirlar.

Tashkilotni shakllantirish bilan bog'liq quyidagi uch asosiy harakatlar ushbu vaziyatlarni mujassam etadi:

- tayanch lavozimlarni qobiliyatli kadrlar bilan ta'minlash;
- narxni shakllantiruvchi ishlarni samarali bajarish uchun tashkilot zaruriy ko'nikmalarga, bo'limlarga va qobiliyatga ega bo'lishi lozim;
- ishlarni tuzilmalash va tashkiliy sxemasini tuzish.

Strategik ko'nikmalarga ega bo'lish – bu o'xshash strategiya asosida harakat qiladigan raqobatchilarga nisbatan ustunlikka ega bo'lishning eng ishonchli yo'llaridandir. Bunda faqat ushbu tashkilotga xos bo'lgan qobiliyatlarning integrasiyalashuvi orqali mahsulot narxining shakllanishi haqida so'z boradi. Ushbu ko'nikmalarni uzoq muddatli raqobat ustunligiga aylantirish va mustahkamlash uchun kuch g'ayratni ayamasklikka to'g'ri keladi. Tayanch ko'nikmalarning ko'p qirrali bo'lib, ularni muntazam takomillashtirish uchun: 1) insoniy resurslarni, qobiliyatlarni va bilimlarni boshqarishni nazarda tutadi; 2) har xil ishchi guruhlarining va bo'limlarning narx yaratish ko'nikmalarini muvofiqlashtirishni talab qiladi.

Hamma tashkiliy tuzilmalar o'zining kamchiliklariga va ustunliklariga ega, ideal tuzilma mavjud emas. Funksional ixtisoslashgan tashkiliy tuzilmalar odatda, bitta korxonaga ega kompaniyani tashkiliy tuzilmasini keng tarqalgan usuli hisoblanadi. Agar strategik muhim ishlar bir-biri bilan minimal hamkorlikda bo'lsa, funksional tashkilot yaxshi natija beradi, lekin unga jiddiy kamchiliklar xosdir: uzoqni ko'ra olmaslik, mahalliychilik, bo'limlararo raqiblik, jarayonlarning haddan tashqari tarqoqlashuvi va vertikal boshqaruv iyerarxiyasining paydo bo'lishi shular jumlasidandir.

Geografik hududlarga asoslangan tashkiliy tuzilmalar har xil geografik bozorlarda faoliyat ko'rsatuvchi korxonalar uchun mos keladi. SBB (strategik biznes-birlik) bazasidagi tuzilmalar esa, o'zaro bog'liq diversifikatsiyaga amal qiladigan kompaniyalarga mos keladi. Markazlashmagan biznes birliklar o'zaro bog'liq bo'lmagan sohalarga kiruvchi kompaniyalarga xos hisoblanadi. Matrisali tuzilmalar loyiha tashkilotlarini samarali boshqarishda qo'llaniladi.

Qanday tashkiliy tuzilma tanlanmasin uni o'zaro ishchi guruhlar, rag'batlantirish tizimlari, tarqoq jarayonlarni birlashtirish va strategik katta ahamiyatga ega ishlarni bajarish uchun maxsus vakolatlarga ega funksiyalararo brigadalar, maxsus loyiha va venchur brigadalar, aloqalar bo'yicha menejerlar va boshqalar bilan to'ldirishga to'g'ri keladi.

Qisqa sikldan iborat «mahsulotni loyihalash - bozor», ko'p variantli ishlab chiqarish va xaridorlarga individual xizmat ko'rsatish kabi yangi strategik yo'nalishlar tashkilotlarni tuzilishida keskin ijobiy o'zgarishlarni vujudga keltiradi – ular yanada tejamkor, chiziqli, gorizontal, tezkorlik bilan reaksiya qilish va yangiliklarni kiritish qobiliyatiga ega bo'ladi. Tuzilmani strategiyaga moslashishining bunday usullari kam sonli boshqarish pog'onalarini, katta bo'lmagan biznes birliklarni, funksional bo'limlardagi jarayonlarni tarqoqligini kamaytirish maqsadida ularni qayta tashkil etishni, funksiyalararo ishchi guruhlarini tashkil etishni, menejerlarga ko'proq mustaqillik berishni, asosiy ta'minotchilar bilan hamkorlik munosabatlarini va uncha muhim bo'lmagan ishlarni tashqariga berishni, ichki qo'llab-quvvatlovchi

tizimlarni yaratishni, kompyuterlardan va telekommunikasiya texnologiyalaridan foydalanishni nazarda tutadi.

Test savollari

1. Strategiyani amalga oshiruvchining vazifasi:

1. strategiyani yaratishdan, uni kompaniyaga samarali tadbiq etishdan va muayyan ijobiy natijalarga erishishdan iborat;
2. strategik rejani harakatga keltirishdan, strategik va moliyaviy rejani bajarilishini ta'minlaydigan chora-tadbirlarni amalga oshirishdan iborat;
3. strategik yo'nalishlarni aniqlashdan, maqsadlar bilan natijalar muvofiqligini ta'minlashdan va past xarajatlar asosida faoliyatni tashkil etishdan iborat;
4. o'sish, cheklangan o'sish, qisqartirish, voz kechish strategiyalaridan birini tanlashdan va uni amalga oshirishdan iborat.

2. Kompaniyalardagi strategiyalarni amalga oshirish:

1. past darajada tarkiblashgan;
2. o'rtacha tarkiblashgan;
3. yuqori darajada tarkiblashgan;
4. a'lo darajada tarkiblashgan.

3. Strategiyani amalga oshirishning nechta tashkil etuvchisi mavjud?

1. oltita;
2. sakkizta;
3. o'nta;
4. o'n ikkita.

4. Kompaniya strategiyasiga mos keladigan madaniyatni yaratish bu:

1. strategiyani amalga oshirishning tashkil etuvchilaridan biri;
2. strategiyani rejalashtirishning omillaridan biri;
3. strategiyani madaniyat bilan muvofiqligini ta'minlaydigan omillardan biri;
4. tashkilot rahbarlari strategiyani amalga oshirish jarayonida inobatga oladigan omillardan biri.

5. Strategik rahbarlikni amalga oshirish bu:

1. strategiyani amalga oshirishning tashkil etuvchilaridan biri;
2. strategiyani rejalashtirishning omillaridan biri;
3. strategiyani madaniyat bilan muvofiqligini ta'minlaydigan omillardan biri;
4. tashkilot rahbarlari strategiyani amalga oshirish jarayonida inobatga oladigan omillardan biri.

6. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga yordam beradigan qulay siyosatni shakllantirish bu:

1. strategiyani rejalashtirishning omillaridan biri;
2. strategiyani madaniyat bilan muvofiqligini ta'minlaydigan omillardan biri;
3. tashkilot rahbarlari strategiyani amalga oshirish jarayonida inobatga oladigan omillardan biri;
4. strategiyani amalga oshirishning tashkil etuvchilaridan biri.

7. Tajriba va faoliyatni mukammal bilish. Ijrochilar sohaning eski va yangi xodimlari ekanligi. Tashkilotdagi shaxsiy munosabatlar va uning xususiyatlari. Diagnostika. Vakolatlarning samarali taqsimoti. Rahbarlik usuli. Rahbarlarning tashkilotdagi roli. Ushbu omillar:

1. strategiyani yaratishga ta'sir qiladi;
2. strategiyani amalga oshirishga ta'sir qiladi;
3. strategik samaradorlikka ta'sir qiladi;
4. hamma javoblar to'g'ri.

8. Tayanch lavozimlarga qobiliyatli shaxslarni tanlash tashkilotni asosiy faoliyat yo'nalishida kadrlar, bilimlar va raqobatli imkoniyatlar bilan ta'minlash. Tashkilotning strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishini ta'minlaydigan qarorlarni qabul qilish va xo'jalik ishlarini tashkil etish. Ushbu vaziyatlar ta'sir qiladi:

1. faoliyatni turlarini samarali tashkil etishga;
2. samarali tashkilotni shakllantirishga;
3. samarali strategiyani shakllantirishga;
4. samarali boshqaruvni shakllantirishga;

9. Raqobatchilar erisha olmaydigan ko'nikmalar va tashkilotchilik qobiliyati:

1. mahsulot sifatini ta'minlaydigan ustunlik hisoblanadi;
2. raqobat kurashida ustunlikka ega bo'lish tayanchi hisoblanadi;
3. raqobat kurashida hujumkorlik strategiyasining tayanchi hisoblanadi;
4. maqsadli bozorlarga yetishishda qo'llaniladigan himoya strategiyasining tayanchi hisoblanadi.

10. Qanday strategiya muvaffaqiyatni ta'minlaydi?

1. a'lo strategiyani yaxshi tadbiq etilishi;
2. a'lo strategiyani a'lo tadbiq etilishi;
3. yaxshi strategiyani a'lo tadbiq etilishi;
4. a'lo strategiyani o'rtacha tadbiq etilishi.

11. Tuzilmani strategiyaga mos kelishini talab qiluvchi strategik boshqaruv prinsipi nazarda tutadi:

1. tuzilma bilan strategiyani bir-biriga muvofiqlash tashkilot muvaffaqiyatini ta'minlashini;
2. strategiyani tuzilmaga muvofiqlash birinchi darajali vazifa ekanligini;
3. tuzilmani va strategiyani rivojlanishining o'ziga xos qonuniyatlarini;
4. strategik muhim yo'nalishlar va tashkiliy birliklar tuzilmani tayanchi ekanligini.

12. Funktsional ixtisoslashuvning salbiy tomoni nimadan iborat?

1. strategik bog'liq faoliyatlarning yuqori unumdorligidan;
2. strategik bog'liq faoliyatlarning sinergik bog'liqligidan;
3. strategik bog'liq faoliyatlarning tarqoqlashuvidan;
4. strategik bog'liq faoliyatlarning past samaradorligidan.

13. Qanaqa muammolarni markazlashgan, qaysilarini markazlashmagan holda hal etish bu:

1. strategiyani muhim tomoni;
2. tashkiliy tuzilmaning muhim tomoni;
3. diversifikatsiyaning muhim tomoni;
4. individuallashtirishning muhim tomoni.

14. Markazlashgan tashkilotning salbiy tomoni bu:

1. qaror qabul qilish sekinlashadi;
2. mehnat unumdorligi pasayadi;
3. mahsulotning sifati pasayadi;
4. tartib-intizom buziladi.

15. Menejerlarning o'z vakolati doirasida mustakil qaror qabul qilishi:

1. markazlashgan tashkilotlarga xos;
2. markazlashmagan tashkilotlarga xos;
3. avtokratik tashkilotlarga xos;
4. byurokratik tashkilotlarga xos.

16. Korxonalarning o'zaro bog'liq faoliyat turlari yuqori darajadagi muvofiqlikni talab qilsa, kompaniyaning strategiyasini amalga oshirish yo'nalishidagi vakolatlarning:

1. markazlashmaganligi maqsadga muvofiq;
2. markazlashganligi maqsadga muvofiq;
3. demokratik boshqaruv maqsadga muvofiq;
4. leberal boshqaruv maqsadga muvofiq.

17. Ba'zan tashkilot strategiyasi uning tuzilmasiga haddan tashqari mos kelmaydigan vaziyatda qanday chora-tadbirlar amalga oshiriladi?

1. tuzilma strategiyaga moslanadi;
2. strategiya tuzilmaga moslanadi;
3. strategiya va tuzilma alohida yaratiladi;
4. tuzilma bilan strategiyani moslash talab etilmaydi.

18. Strategik natijalarni markazlashgan nazorati. Mukammal maxsus bilim olishni rag'batlantiradi. Ishlarni zerikarli va ko'p marta takrorlanishida operatsiyalar samaradorligini oshiradi. Yagona xaridor asosida firmani tarkiblashtirish uchun qulay. Boshqa shu kabilar:

1. geografik tuzilmani ustunligi;
2. SBB asoslangan tuzilmani ustunligi;
3. funksional tuzilmani ustunligi;
4. matrisali tuzilmani ustunligi.

19. Strategik muhim jarayonlarni bo'limlar o'rtasidagi raqobat tarqoqligi ixtilofga sabab bo'lishi, ko'p pog'onali byurokratik boshqaruv tashkiloti reaksiyasini sekinlashtirishi

Boshqa shu kabilar:

1. geografik tuzilmani kamchiligi;
2. SBB asoslangan tuzilmani kamchiligi;
3. funksional tuzilmani kamchiligi;
4. matrisali tuzilmani kamchiligi.

20. Geografik tuzilma qanday kompaniyalarga mos keladi?

1. diversifikatsiya kompaniyalariga;
2. birlik biznes kompaniyalariga;
3. har-xil hududlarda turlicha strategiyalarni yurituvchi kompaniyalarga;
4. turli xil bizneslarni har-xil iste'molchilarga moslashtirishga harakat qiladigan kompaniyalarga.

21. Strategiyani har-bir hududiy bozorga moslashtirish imkonini beradi.

Foyda va zarar uchun javobgarlikni eng quyi pog'onaga beradi.

Maqsadli bozorda funksional moslashuvni yaxshilaydi.

Boshqa shu kabilar:

1. geografik tuzilmani ustunligi;
2. SBB asoslangan tuzilmani ustunligi;
3. funksional tuzilmani ustunligi;
4. matrisali tuzilmani ustunligi.

22. Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda vakolatlarni va javobgarlikni topshirishning mantiqiy to'g'ri va qulay usulining mavjudligi.

Kompaniya strategiyasi har-bir korxonani sharoitini aniq e'tiborga olgan holda yaratilishi.

Boshqa rahbarning kompaniyani muammolarini yaxlit tassavur etishi.

Boshqa shu kabilar:

1. geografik tuzilmani ustunligi;
2. SBB asoslangan tuzilmani ustunligi;

3. faoliyat turlari bo'yicha tuzilma ustunligi;
4. matrisali tuzilmani ustunligi.

23. Shtab funksiyalarini takrorlanishi sababli xarajatlarning ko'payishi, qanaqa qarorlarni markazlashtirish va markazlashtirmaslik muammolarining paydo bo'lishi

Boshqa shu kabilar:

1. geografik tuzilmani kamchiligi;
2. SBB asoslangan tuzilmani kamchiligi;
3. matrisali tuzilmani kamchiligi;
4. faoliyat turlari bo'yicha tuzilmani kamchiligi.

24. Keng diversifikatsiyalashgan kompaniyalarning biznes protfelini strategik asoslash orqali tashkil etishni ta'minlash.

Kompaniyaning muayyan boshqaruv pog'onalarida strategik rejalashtirish imkonini beradi.

Boshqa shu kabilar:

1. geografik tuzilmani ustunligi;
2. SBB asoslangan tuzilmani ustunligi;
3. matrisali tuzilmani ustunligi;
4. faoliyat turlari bo'yicha tuzilma ustunligi.

25. Strategik yo'nalishlarning har biriga yetarlicha e'tiborni ta'minlaydi.

Raqobatdosh g'oyalarning to'qnashuv muvozanatini ta'minlaydi.

Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning strategik muvofiqligini yengillashtiradi.

Boshqa shu kabilar:

1. geografik tuzilmani ustunligi;
2. SBB asoslangan tuzilmani ustunligi;
3. faoliyat turlari bo'yicha tuzilma ustunligi;
4. matrisali tuzilmaning ustunligi.

26. Haddan tashqari murakkablashgan boshqaruv.

Ikki tomonlama boshqaruv muvozanatini saqlash murakkab muammo.

Vakolatlarning tarqoqligi.

Boshqa shu kabilar:

1. geografik tuzilmaning kamchiligi;
2. matrisali tuzilmaning kamchiligi;
3. SBB asoslangan tuzilmaning kamchiligi;
4. funksional tuzilmaning kamchiligi;

28. O'zaro ishchi guruhlar, rag'batlantirish tizimlari, tarqoq jarayonlarni birlashtirish chora-tadbirlari, strategik maxsus vakolatlarga ega brigadalar, venchur brigadalar, aloqa bo'yicha menejerlar va boshqa shu kabilar bilan qanaqa tuzilmalar to'ldiriladi.

1. geografik tuzilmalar;
2. hamma tuzilmalar;
3. funksional tuzilmalar;
4. matrisali tuzilmalar.

29. Strategiyani tadbqiq etish jarayonidagi birinchi qadam bu:

1. yuqori shaxsiy sifatlarga va ishlab chiqarish ko'nikmalari majmuasiga ega boshqaruv komandasini yaratish;
2. yuqori sardorlik sifatlariga va boshqaruv ko'nikmalariga ega rahbarlar komandasini yaratish;
3. xarizmatik sifatlarga ega va namuna hokimiyati asosida ish yuritadigan rahbarlar komandasini yaratish;
4. strategiyani amalga oshirish yo'nalishida yalpi safarbarlikni tashkil etish va motivlarni yaratish.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. O'zbekiston Respublikasi: Qonun va Farmonlar Toshkent 2019
2. Shavkat Mirziyoyev "Tanqidiy tahlil, Qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak" Toshkent:. "O'zbekiston" 2017
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" PF-4947-son farmoni
 1. Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
 2. М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017
 3. С.А.Папов Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт 2016
 4. А.В.Тебекин Стратегический менеджмент 2-е изд., пер. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015
 5. В.С.Абрамов, С.В.Абрамов Стратегический менеджмент в 2 ч. Част 1. Сущност и содержание. Учебник и практикум для бакалавриат Москва Издательство Юрайт 2017
 6. Б.Г.Литвак Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров Москва Издательство Юрайт 2016

12-BOB. STRATEGIYANI TADBIQ ETISH: SMETALAR, SIYOSAT, ILG'OR TAJRIBA, QO'LLAB – QUVVATLOVCHI TIZIMLAR VA RAG'BATLANTIRISH.

Tashkilotlarning tuzilmasi uning strategiyasini bajarishda muhim ahamiyatga ega ekanligini yuqorida e'tirof etdik. Ushbu bobda strategiyani tadbiq etish uchun qanaqa vazifalarni bajarish kerakligini ko'rib chiqamiz. Jumladan:

1. Yangi strategiyaga shtatlarni va smetalarni moslash uchun resurslarni qayta taqsimlash.
2. Strategiyani tadbiq etishni ta'minlovchi siyosatni yaratish.
3. Jarayonlarni takomillashtirish uchun ilg'or usullardan va mexanizmlardan foydalanish.
4. Kompaniya xodimlarining o'z xizmat burchini to'xtovsiz bajarishini ta'minlash uchun qo'llab-quvvatlovchi tizimlarni yaratish.
5. Tashkilotning hamma bo'g'inlarida strategiyani bajarilishini ta'minlaydigan motivlarni va rag'batlantirishni joriy etish.

12.1. Strategiya va smetalarning uzviy bog'liqligi.

Strategiyani tadbiq etish menejerlarni smetalarni tuzish jarayoniga jalb etadi. Strategik rejani o'ziga tegishli qismini bajarish uchun tashkiliy birliklar resurslarga muhtojdir. Bu vazifa strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun yetarlicha malakali insoniy resurslarga ega bo'lishini talab qiladi. Strategiyani amalga oshiruvchilar o'z ijrochilarining yangi kapital loyihalarga va katta hajmdagi operatsiya smeta mablag'lariga talablarini tahlil etishlari hamda strategiyani tadbiq etishga xizmat qiladigan xarajatlarni amalga oshirishlari lozim.

Strategik boshqaruv prinsipi.

Strategiyaning elementlarini amalga oshiradigan guruhlar mablag'lardan mahrum etish, umumiy strategiyani bajarishni xafv ostida qoldiradi.

Yangi strategiyalar odatda, resurslarni qayta taqsimlashni talab qiladi.

sekinlashtiradi.

Strategiyani tadbiq etilishi smeta bilan bog'liq. Moliyaning yetishmasligi strategiyani tadbiq etishni

Haddan tashqari katta hajmda moliyalash esa tashkilotni resurslarini noʻrin sarflanishiga sabab boʻladi va uning koʻrsatgichlarini yomonlashtiradi. Strategiyani tadbiq etuvchilar smetalarni yaratish jarayoniga, dasturlashga va smeta talablariga jiddiy eʼtibor berishlari lozim.

Strategiyani amalga oshiruvchilar strategik ta-shabbuskorlikni va ustun yoʻnalishlarni qoʻllab-quvvatlash uchun resurslarni qayta taqsimlashga tayyor boʻlishlari shart. Strategiyani oʻzgarishi odatda resurslarni qayta taqsimlashni taqozo yetadi.

12.2. Strategiyani tadbiq etishga xizmat qiladigan siyosat va proseduralarni yaratish.

Strategiyadagi oʻzgarishlar odatda mehnatni tashkil etilishini va operasiyalarni bajarish usullarini ham oʻzgarishini talab qiladi. Insonlardan oʻz tashkiliy xulqini, ish joyidagi urf-odatlarini oʻzgartirilishini talab qilinishi qarshilikka uchraydi. Ayniksa, ish oʻrinlari sonini qisqartirilishi insonlarga stress va tashvish keltiradi. Oʻzgarishlarni aniq koʻrsatmalarga asoslanib, amalga oshirish kerakmi, yoki mustaqil harakatlarga ham yoʻl ochish kerakmi?, degan savollar tugʻiladi.

Siyosat va proseduralarga nisbatan tegishli koʻrsatmalarning berilishi strategiyani tadbiq etishga yordam beradi:

1. Yangi va qayta koʻrib chiqilgan siyosat va prosedura menejerlar, brigadirlar va oddiy xodim uchun xulq-atvor va faoliyat yoʻnalishi hisoblanadi. Bu oʻz navbatida strategiyani amalga oshirishda ishonchlilikni va mustahkamlikni taʼminlaydi.
2. Siyosat va prosedura alohida shaxslarni va guruhlarini harakatlarini kerakli sohalarga yoʻnaltirish orqali strategiyani tashkilotga moslashuvini yengillashtiradi.
3. Siyosat va standartlashgan operasiya proseduralari strategik muhim faoliyatlarni geografik keng tarqalgan tashkilotlarda muvofiqlashgan holda bajarilishini taʼminlaydi. Tashkiliy birikmalar oʻrtasidagi kamchiliklarni bartaraf etilishi firmaning

xodimlari va xaridorlariga uning siyosatini to'liq tassavur etish hamda tushunish imkonini yaratadi.

4. Sobiq siyosat va proseduralarning rad etilishi ichki ishlab chiqarish muhitini o'zgarishiga sabab bo'ladi. Strategiyanı amalga oshiruvchilar ushbu o'zgarishlardan foydalanib, strategiyani tadbıq etilishiga xızmat qiladigan madaniyatni yaratishlari lozim.

Demak, strategiyani tadbıq etilishi nuqtai-nazaridan kompaniya menejerlari siyosatni va ko'nikmalarni yaratishga ijodiy yondoshishlari maqsadga muvofiq.

12.3. Ilg'or tajribani o'rganish va undan samarali foydalanish.

Tovar qiymatini yaratadigan ishlarni imkoni boricha samarali boshqarish uchun tashkiliy birlik rahbarlari ushbu ishlarni bajarilishini tarmoqdagi eng yaxshi tajriba namunalari bilan taqqoslashi kerak. Ilg'or tajribani aniqlash va qo'llash – bu strategiyani ajralmas qismidir. Qimmatbaho va strategik muhim ishlarni sifatli va past xarajatlar bilan bajarilishi firmaning foyda darajasiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Ilg'or tajribani aniqlash va qo'llash bu to'xtovsiz davom etadigan jarayondir.

Ilg'or tajribani aniqlashga, o'rganishga va qo'llashga intilish xo'jalik jarayonlarini qayta tashkil etish, ish usullarini uzluksiz takomillashtirish – bu sifatni total boshqaruv (STB) demakdir. Tahlillardan ma'lum bo'ladiki, 95% qayta ishlash sanoati va 69% xızmat ko'rsatish tarmog'idagi kompaniyalar sifatni yaxshilash tajribasidan hamda axborotlaridan foydalanganlar. Boshqa tadqiqotchilar esa 55% amerikalik, 75% yaponiyalik rahbarlar kam deganda oyiga bir marta sifatni baholash axborotlaridan foydalanganlarini ta'kidlaydilar. Demak, sifatni takomillashtirish tovarlarni nuqsonsiz ishlab chiqarish, yuqori sifatni ta'minlash, xaridorlarga a'lo xızmat ko'rsatish va iste'molchilarning talablarini maksimal darajada qondirish strategiyani amalga oshirishning ajralmas qismi hisoblanadi. Rahbariyatning sifatni yaxshilash dasturlariga qiziqishi odatda ishlab chiqarish sohasiga tegishli bo'ladi. Ba'zan rahbarlar taqdimotlardan olingan va to'plangan STB to'g'risidagi

axborotlar ta'sirida ushbu dasturlarga qiziqadilar va ularni tadbiq etadilar.

STB sifatli tovarlarni ishlab–chiqarishga va xaridorlarga yuqori

STB narx yaratish tarkibidagi usullarni uzluksiz takomillashtirishga va har tomonlama yuqori sifatli madaniyatni shakllantirishga qaratilgandir.

darajada xizmat ko'rsatishga qaratilgan bo'lsa ham, uning muvaffaqiyati tashkilotning boshqa bo'linmalariga – ilmiy izlanishlar va tajriba konstruktorlik ishlariga, texnologik bo'lim faoliyatiga,

hisobotlarga va qayd etishlarga, axborot tizimlariga va boshqalarga bog'liq.

STB ni tadbiq etish jarayonida tashkilotning madaniyati va falsafasi o'zgara boradi. STB tashkilotning hamma sohalarida tashabus-skorlikni, g'ayrat bilan sifatli ishlashni, ilg'or g'oyalarni jamoaga singdirishni nazarda tutadi.

STB takomillashish yo'lida to'htovsiz izlanish demakdir, yaponlar aytganidek «Kayzen» - har kuni bir qadam oldinga yurish demakdir.

STB – bu marraga yetib bo'lmaydigan poygaga o'xshaydi.

Rahbariyat uchun o'z xodimlarini ish usullarini to'xtovsiz

takomillashtirishga

Qayta tashkil etish bir marta ulkan takomillashtirishni nazarda tutadi: STB esa kichik qadamlar bilan doimiy takomillashish demakdir.

rag'batlantirish asosiy vazifalardan hisoblanadi. STB uchun «yetarli, yaxshi» tushunchalari mavjud emas, har

bir xodim doimiy rivojlanishga harakat qiladi.

Qayta tashkil etish bilan STB ning farqi shundaki, qayta tashkil etish 30-50% va ko'proq hajmdagi katta yutuqlarni, STB esa qadamba-qadam to'xtovsiz amalga oshiriladigan ijobiy siljishlarni nazarda tutadi.

Tahlillardan ma'lum bo'ladiki, ba'zi kompaniyalarga STB-muvaffaqiyat keltiradi, boshqalariga esa keltirmaydi. Odatda, ushbu dasturlarni maqsad sifatida qabul qiladigan menejerlar STBga strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish vositasi deb qarasalar, ular muvaffaqiyatga erishadilar. Menejerlar STBga faoliyatni qoniqarli

rivojlantiradigan vosita sifatida qaraydigan korxonada odatda, boshqarishni yaxshilash uchun urinishlar ham samarali yakunlanadi.

Navbatdagi boshqaruv muammosi har tomonlama rivojlangan, sifatli tovar ishlab-chiqarish madaniyatini yaratishdir:

- Sifatni yaxshilash uchun chora-tadbirlarni amalga oshirish bilan birga sifat sohasida o'lchash mumkin bo'lgan maqsadlarni yaratish kerak bo'ladi.
- Sifatni takomillashtirish harakatida insonlarni safarbar etish: faqat sifatli mehnat qilish qobiliyatiga ega bo'lgan kadrlarni ishga qabul qilish;

Sifat muammolari bo'yicha xodimlarni o'qitish;

Brigadalarni shakllantirishda har xil ixtisosliklar bo'yicha mutaxassislarni jalb etish orqali ularni faoliyatini mazmunan boyitish va ularni ko'proq o'z-o'zini boshqarishga yo'naltirish mumkin.

- Vakolatlarni shunday tashkil etish kerakki, sifatli xizmat ko'rsatish mas'uliyati nazoratchi zimmasida emas, ijrochi zimmasida bo'lishi lozim.
- Axborot kanallarini samarali tashkil etish va qayta aloqa narx yaratuvchi ishlarning muntazam rivojlanishiga xizmat qilsin.
- Raqobatchilar doimo harakatda ekanligini xaridor esa doimo yaxshiroq tovarlarni izlashini e'tiborga olsak, natijalarni doimo yaxshilashga harakat qilishni targ'ibot etish lozim.

12.4. Qo'llab – quvvatlovchi tizimlarni yaratish.

Agar tashkilotda operatsiyalarni qo'llab-quvvatlovchi tizimlar mavjud bo'lmasa, kompaniya strategiyani talab darajasida amalga oshira olmaydi.

Rivojlangan aviakompaniyalar kompyuter tizimsi bilan ta'minlangan bo'lmasa, ya'ni

Strategik boshqaruv prinsipi.

Agar ilgor qo'llab-quvvatlovchi tizimlar raqobatchilar erisha olmaydigan ustunliklarni yaratsa, ular raqobat ustunligiga erishish uchun asos bo'lishi mumkin.

chiptalarni buyurtma asosida band etish, yuklarni operativ qayta ishlash tizimsi, samolyotlarga texnik xizmat ko'rsatish dasturlari bo'lmasa, u o'z mijozlariga yuqori sifatli xizmat ko'rsata olmaydi.

Puxta o'ylangan qo'llab-quvvatlovchi tizimlar nafaqat strategiyani tadbiq etishni yengillashtiradi, hattoki raqobatchilar ustidan raqobat ustunligiga erishish imkonini yaratadi. Masalan, kompaniya strategiyasi yuqori sifatga asoslangan bo'lsa, kompaniya ishchilarini sifat masalalari bo'yicha o'qitish tizimsiga zaruriyat tug'iladi. Xodimlar sifat yaratilishining hamma jarayonlarini nazorat qiladi va yuqori sifatni ta'minlaydi. Arzon tovarlarni ishlab chiqarishga asoslangan kompaniya xarajatlarni tejash tizimsiga ega bo'lishi lozim. Tez o'sadigan kompaniyalar ishchilarni yollaydigan tizimlarga ya'ni yuqori malakali ishchi-xodimlarning yetarli sonini ta'minlaydigan tizimlarga muhtoj. Buxgalterlik yoki boshqaruv maslaxatlarini berishga ixtisoslashgan kompaniyada muntazam o'qishni tashkil etish, xodimlarning malakasini oshirish va axborotlar bilan ta'minlash tizimlariga ehtiyoj paydo bo'ladi.

12.4.1. Strategik axborotlarni to'plashni ta'minlash.

Ishonchli axborot – harakatlar yo'nalishini belgilaydi. Har qanday tashkilot muhim strategik axborotlarni to'plash va tayanch faoliyatlar dinamikasini kuzatish tizimsiga muhtoj. Strategiyani talab darajasida tadbiq etish uchun kompaniyaning menejerlari operativ qayta aloqa vositaga ega bo'lishi shart.

Ushbu qayta aloqa yordamida: 1) menejerlar strategiyani dastlabki muammolarini aniqlash va moslashtiruvchi harakatlarni amalga oshirish imkoniga ega bo'ladi; 2) faoliyat maqsadga mos yo'nalishda amalga oshirilayotgani to'g'risida ishonch hosil qiladi.

Axborot tizimlari to'rtta sohani qamrab olish uchun yaratilgan:

- 1) xaridorlar to'g'risida ma'lumotlarni to'plash;
- 2) operatsiyalar haqida ma'lumotlarni to'plash;
- 3) ishchi-xodimlar to'g'risida ma'lumotlar to'plash;
- 4) moliyaviy natijalar to'g'risida ma'lumotlarni to'plash.

Tayanch strategik ko'rsatkichlarni muhimligi bo'yicha tahlil etish kerak. Strategiyani tadbiq etilishi to'g'risidagi rasmiy hisobotlar quyidagi yo'nalishlarni e'tiborga olishi lozim.

1. Axborot va hisobot tizimlari real vaziyatni aks ettiradigan hajmdagi ma'lumotlarni mujassam etishi hamda to'plangan

ma'lumotlar strategik muhim natijalarni va an'analarni yoritishi lozim.

2. Hisobotlarni va axborotlarni o'z vaqtida yetkazish lozim. Axborotlarni kech olinishi esa moslashtiruvchi choralarni kechiktiradi, qayta-qayta olinishi tizimni ortiqcha yuklaydi.
3. Axborotlar oqimi oddiy bo'lishi kerak. Chunki murakkab hisobotlarni tushunish qiyin va ular menejerlardan ko'p vaqt talab qiladi.
4. Axborot va hisobot tizimlari kutilmagan salbiy voqealardan rahbarlarni ogohlantiradi. Hisobotlar keng ommaga mo'ljallanmaydi, u menejerlar uchun yo'llanma hisoblanadi.
5. Statistiq hisobotlar rahbarlarni rejadan chetga chiqayotganligidan xabar beradi, ogohlantiradi, maqsad amalga oshmay qolishi mumkinligini bildiradi.

Strategik ma'lumotlar strategiyani yurituvchilarga iqtisodiy ko'rsatkichlarni his etish, yangi an'analardan va muammolardan xabardor bo'lish, ishchi-xodimlar kayfiyatini bilish imkonini yaratadi. Bularning hammasi nimalar maqsadga muvofiq, nimalar maqsadga muvofiq emasligini yaqqol ko'rsatadi.

12.5. Strategiyani qo'llab – quvvatlovchi mukofotlash tizimsini yaratish.

Tashkilot a'zolarining maqsadlarni amalga oshirishga rag'batlantirilganligi muhim ahamiyatga ega. Muhim ishlarni boshlashga hissa qo'shish, faoliyatdan katta qoniqish olish, xodimlarni mas'uliyatini topshiriq bilan qiziqtirish, hokimiyat kuchidan foydalanish, ikkinchi darajali zerikarli ish bilan qo'rqitish, xizmatlarni tan olish, qaror qabul qilishda mustaqillik berish, obro'li ish berish, ish joyini kafolatlash, moliyaviy manfaatdorlikni (maoshni oshirish, faoliyat natijasi bo'yicha mukofot berish, nafaqa imtiyozlari) va'da qilish xodimlarni rag'batlantirish yo'nalishlaridan hisoblanadi.

12.5.1. Rag'batlantirish usullari.

Strategiyani muvaffaqiyatli yurituvchilar kompaniya xodimlarini o'z xizmat vazifalarini sifatli bajarishga ilxomlantiradilar. F.Gersbergning

Strategiyani amalga oshirish nuqtai-nazaridan eng muhim vazifalardan biri xodimlarning qo'llab-quvvatlashini ta'minlaydigan motivlash usullaridan foydalanishdir.

fikricha «Agar insonlarda yaxshi ishlash ishtiyoqini uyg'otmokchi bo'lsangiz, ularga yaxshi ish bering». Ushbu hol brigadalarda va ishchi guruhlarda g'oya almashish va qo'llab-quvvatlash muhitini yaratadi.

Rag'batlantirish turli yo'nalishlari mavjud:

- Ba'zi kompaniyalarda (MARS- shokolad batonlari) ishga hafta davomida kechikmay keladigan xodimlar 10% mukofot oladilar. Ushbu usul shokolad batonlarini ishlab chiqaradigan jihozlarning bo'sh turmasligini ta'minlashga qaratilgan.
- Bir qator yapon kompaniyalari xodimlari muntazam ravishda ilhomlantiruvchi ma'ruzalarni, madhiya va shiorlarni aytadilar. Boshqa kompaniyalar (AKSh) har dushanba kunlari kechki paytda kengashlar o'tkazib, unda yaxshi ishlagan xodimlarni taqdimlaydi.
- "San-Diyego" (AKSh) territorial kompaniyasida har haftaning boshida oltita zavodda 2000 ishchi to'planib, kompaniya holati to'g'risida axborotlarni eshitadilar va ular bilan jismoniy mashqlar o'tkaziladi. Kompaniya rahbariyati haftalik muloqot kompaniya birdamligini oshiradi deb hisoblaydi.

Agar strategiyani yurituvchilarning motivlashga yondashuvlari va rag'batlantirish tizimsi stress vaziyatni vujudga keltirsa, ish joyining barqarorligiga xavf solsa, natijalar samarasiz bo'lishi mumkin. Lekin

Motivlashga ijobiy yondashuvlar salbiy usullarga qaraganda yaxshiroq ishlaydi.

istalgan natijalarga erishish uchun xodimlarga bosimni va u bilan bog'liq notinchlikni to'lig'icha inkor etish maqsadga muvofiq emas. Bosimni inkor etish orqali strategiyani muvaffakiyatli amalga oshirishni ta'minlaydigan dalillar mavjud emas. Yuqori natijalarga erishadigan tashkilotlar obro'-talab, yuqori lavozimlarga intilishdan qoniqish oladigan, tavakkalchi insonlarga muhtojdir.

12.5.2. Mukofotlar va rag'batlantirishlar.

Odatda menejerning tadbir-choralari salbiy unsurlarga nisbatan ijobiy unsurlarni o'zida ko'proq mujassam etadi, chunki insonlar boshliqning ma'muriy bo'yruqlariga nisbatan ijobiy rag'batlantirishga xayrixohlik bilan qaraydilar. Lekin rag'batlantirishning hajmi va sifati vazifaning murakkabligiga bog'liq. Rahbariyat motivlash usullarni samaradorligini oshirish uchun ham moddiy, ham ma'naviy rag'batlantirishlardan foydalanadi. Menejer ijrochilarning ehtiyojlarini qanchalik yaxshi bilsa, rag'batlantirish shunchalik ta'sirli bo'ladi. Ushbu hol kompaniya strategiyasini amalga oshirishga shunchalik ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

12.5.3. Topshiriqlarni maqsad ko'rsatgichlari bilan bog'lash.

Strategiyani rag'batlantirishlar orqali qo'llab-quvvatlash funktsiya va xizmat burchlarini aniqlashdan iborat bo'lmay, balki bajariladigan ishni, topshiriqni va natijani aniqlashdan iborat. Ijrochining e'tiborini aniq natijaga qaratish orqali uni ish samarasini oshirish mumkin.

Topshiriqlarni aniqlashda bajariladigan funktsiya va operatsiyalarni emas, balki talab kilinadigan natijalarni ko'rsatish lozim.

Faoliyatni tavsiflashda funktsiyaga, xizmat burchlariga va operatsiyalarga alohida e'tibor berish o'z-o'zidan kutilgan natijani beradi deb o'ylash noto'g'ri. Sidqidildan mehnat qilish va funktsiyalarni bajarish kerakli natijani kafolatlamaydi. Harakatlarga zo'r berish emas, balki maqsadni amalga oshirishga zo'r berish – bosh vazifadir. Har bir talaba biladiki, o'kituvchining o'tgan darslarining hammasi ham

Strategik boshqaruv prinsipi.

Strategiyani yurituvchilar uchun xodimlarni va tashkiliy birliklarni mukofotlash mezonini - bu qo'yilgan maqsadlar bajarilayotganligiga asoslanishdir.

o'zlashtirilmaydi, chunki o'qitish - bu mehnat, o'zlashtirish esa natijadir.

Maqsadli yo'llanmalar mavjud bo'lmaganda xodimlar funktsiyalar va muddatlar bilan

shunchalik band bo'ladi, qo'zg'atib, natijadan qochiradilar. Menejerlar rejadagi bajariladigan ishni muntazam taqqoslash va

muvofiglashtirish orqali maqsadni amalga oshirishga erishishlari mumkin.

Natijalar uchun mukofotlash. Strategiyadagi maqsadlarni amalga oshirish uchun xodimlarni qiziqtirishni ishonchli yo'li – bu belgilangan natijalarga erishganlarni munosib mukofotlash, erishmaganlarni esa mukofotlamaslik yoki jazolashdir. Boshqacha har qanday yondashuv strategiyani bajarilishini xavf ostida qoldiradi. Strategik maqsadlarni amalga oshirish yo'nalishida bosim so'zsiz mavjud bo'lishi lozim.

Kutilgan natijalarga erishish yo'nalishidagi bosim odilona va sezilarli mukofotlar bilan kuzatilishi shart. Rag'batlantirilmaydigan boshqaruv tizimsi izdan chiqqa boshlaydi, strategiyani yurituvchilarning esa bo'yruq berib, ularni bajarilishini talab qilishdan boshqa imkoniyati qolmaydi.

«Remington prodakshen» kompaniyasi ishchilari 65% asosiy ish haqini oladilar. Ish haqining qolgan qismi esa ishbay mukofot sifatida beriladi. Kompaniya o'z mahsulotining sifatini 100% tekshiradi, sifatsiz mahsulotning narxi aybdor ishchining mukofotidan qaytarib qolinadi. Oliy rahbariyatni maoshining mukofot qismi esa ko'proq ulushni tashkil etadi. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, ushbu kompaniyada rag'batlantirish dasturini amalga oshirishning to'rtinchi yiliga kelib, mehnat unumdorligi 17% oshgan.

Rag'batlantirish tizimsini yaratish uchun boshqa yo'nalishlar ham mavjud:

1. Natijalarga haq to'lashning ko'proq qismi mehnat uchun olinadigan mukofotni tashkil etishi lozim. Rag'batlantirish 20% ni tashkil etsa, e'tiborni jalb etadi va yaxshi ishlash hissiyotini uyg'otadi.
2. Rag'batlantirish rejasi faqat oliy rahbariyatga tegishli bo'lmay, hamma ishchi-xodimlarni qamrab olishi lozim. Strategiya va maqsadlarni amalga oshirishdan keladigan mukofotlarni katta qismini faqat bir necha oliy rahbarlar oladigan bo'lsa, oddiy ishchi-xodimlar yaxshi ishlaydi degan fikr butunlay noto'g'ri.
3. Rag'batlantirish tizimsini aniq va odilona tashkil etish lozim. Agar natijalarning ko'rsatgichlari haddan tashqari yuqori ko'rsatilgan bo'lsa, individual natijalar noaniq va yetarlicha asoslanmagan

bo'lsa, ishchi-xodimlarning noroziligi va qoniqmasligi xar qanday ijobiy natijalarni yo'qqa chiqaradi.

4. Strategik rejaga mos keladigan natijalarga erishgan xodimlarni rag'batlantirish lozim, aks xolda strategiya mukammal emas yoki rahbariyatning maqsadlari strategiyadan farq qiladi.
5. Har bir ishchi-xodimning oldiga quyilgan maqsadlarning amalga oshirish jarayoniga ularning o'zi ta'sir eta olishi lozim.

Yuqorida keltirilgan umumiy yo'nalishlardan farqli rag'batlantirishning aniq choralarini taklif etish va aniq ishlab chiqarish natijalarini e'tiborga olish lozim, faqat aytish kerakki, rag'batlantirish strategiya bilan bog'langan holda amalga oshirilishi shart. Agar strategiya tejamkorlikdan iborat bo'lsa, rag'batlantirish tizimsi resurslar sarfini tejash uchun xizmat qilishi lozim. Agar kompaniya mahsulotlar va xizmatlar sifatini oshirish orqali raqobatchilardan uzib ketmoqchi bo'lsa, rag'batlantirish tizimsi nuqsonsiz ishlashni, xaridorlarning kam shikoyat qilishini va buyurtmalarni tezkorlik bilan bajarishini e'tiborga olishi lozim.

12.5.4. Nima uchun faoliyat natijalari bilan mukofotlash o'rtasida bog'liqlik muhim ahamiyatga ega?

Rag'batlantirishdan foydalanish – bu strategik rejani bajarish uchun mehnat jamoasini safarbar etishda qo'llaniladigan kuchli vosita hisoblanadi. Ushbu vositadan unumli foydalana olmaslik strategik rejani tadbiq etish jarayonini xavf ostida qoldiradi. Ish haqini oshirish, mukofotlash, yuqori xizmat lavozimiga ko'tarish, tayanch lavozimlarga belgilash, taqdimlash va xizmatlarning etirof etilishi to'g'risidagi qarorlar – bu strategiyani yurituvchining ta'sir vositalari hisoblanadi.

<p><i>Strategik boshqaruv prinsipi.</i> <i>Mehnatni mukofotlash tizimi – bu strategiyani amalga oshirish yo'lida qudratli vositadir.</i></p>

Mukofotlash tizimsining qanday tashkil etilganligiga qarab, rahbariyat qanaqa xulq-atvorni va natijalarni istashini bilish mumkin. Menejerlarni ustama va mukofotlarni qanday taqsimlashiga qarab, kim hammadan yaxshi ishlayotganligini bilish mumkin. Bularni tashkilot

xodimlari sinchkovlik bilan kuzatadilar. Shu sababli strategiyani amalga oshirishda mukofotlash tizimsi muhim o'rin to'tadi.

12.5.5. Rag'batlantirishning samaradorligini oshirish.

Strategiya va rag'batlantirish tizimsining uzviy bog'liqligi ta'minlanadi qachonki, strategik muhim maqsadlar shakllangan, strategiyani bajarilish muddati aniqlangan, erishilgan natijalar uchun mukofotlanish shartnoma ko'rinishiga keltirilgan bo'lsa. Strategiyani amalga oshirish nuqtai-nazaridan faoliyatning strategik ko'rsatgichlari rag'batlantirish turini aniqlashda, natijalarni baholashda va mukofotlash hajmini belgilashda asos bo'lishi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Har bir xo'jalik birligi, har bir menejer, brigada va ishchi guruh, har bir xodim aniq belgilangan maqsadlarga ega bo'lib, ularni bajarish uchun javob berishi lozim. Masalan: yetakchi banklarda faoliyatni asosiy ko'rsatgichi – bu mijozlarning qoniqish darajasidir. Bunda xodimlarni qiziqtirish uchun mehnatga haq to'lash ko'rsatgichlari bilan mijozlarning qoniqish darajasi bog'langan bo'lib, qoniqish darajasi qancha yuqori bo'lsa, mehnatga haq to'lash hajmi ham ushbu bo'linmada shuncha yuqori bo'ladi. Natijalar bo'yicha mehnatga haq to'lash samarali bo'lishi uchun kompaniya natijalarni maqsad ko'rsatgichlari bilan odilona taqqoslashi va ushbu jarayonga mas'uliyatli yondoshishi zaruriy shartdir. Har bir xodim o'zining mukofotlari qanday hisoblanishini va xususiy natijalar tashkiliy maqsadlariga mos kelishini bilishi lozim. Maqsadlardan chetga chiqish hollari chuqur tahlil etilib, uning sabablari ya'ni xodimning yomon ishlashi yoki boshqa unga bog'liq bo'lmagan vaziyatlar aniqlanishi kerak. Yomon ishlaydiganlarni mukofotlanishiga umuman yo'l qo'yib bo'lmaydi. Lekin bor kuchi bilan ishlab, ba'zi bir vaziyatlar ta'sirida maqsadga erisha olmaydiganlarni mukofotlash bahsga sabab bo'ladi. Qisqacha aytganda, barcha pog'onalaridagi xodimlar strategik rejani ularga topshirilgan qismi bo'yicha javobgar ekanligini va ularning mukofot miqdori strategiyani amalga oshirishga qo'shgan hissasi bilan belgilanishini tushunishlari lozim.

Tayanch vaziyatlar

Odatda strategiyani o'zgarishi smetalarni qayta taqsimotini nazarda tutadi. Strategiya talablariga muvofiq ravishda smetalarni moslashtirish – bu strategiyani tadbqiq etishni hal kiluvchi unsuridir. Chunki har bir tashkiliy birlik strategiyani o'ziga tegishli qismini bajarish uchun xodimlarga, asbob-uskunalarga, binolarga va boshqa resurslarga ega bo'ladi.

Strategiyani moslashtirishning har bir jarayonida mavjud siyosat va proseduralarni tahlil etish eskirganlarini qayta ko'rib chiqish, yangilarini taklif qilish lozim. Yangi yoki qayta ko'rib chiqilgan siyosat va operatsiya proseduralari strategiyani amalga oshirishga yordam beradi:

1. Menejerlarga, brigadirlarga va oddiy xodimlarga harakat yo'nalishini aniq ko'rsatadi;
2. Mustaqil harakatlar chegarasini ko'rsatadi;
3. Geografik tarqoq joylashgan obyektlarda strategik muhim faoliyatlarni bajarishda zaruriy muvofiqlikni ta'minlaydi;
4. Kompaniyada kerakli ishlab chiqarish muhitini va madaniyatini yaratish imkonini beradi. Strategiyani amalga oshirishda standart harakatlarga qaraganda tashabbuskorlik muhimroq bo'lishi mumkin.

Strategiyani malakali tadbqiq etish xodimlarning ilg'or usullar va faoliyatni muntazam takomillashtirish tarafdori bo'lishini nazarda tutadi. Ko'rsatgichlarni taqqoslash, ilg'or tajribani tadbqiq etish, tayanch jarayonlarni qayta tashkil etish va sifatni yangi boshqarish dasturlari – bularning hammasi samaradorlikni oshirishga, harajatlarni pasaytirishga, mahsulot sifatini ko'tarishga va xaridorlarning qoniqishini oshirishga qaratilgan.

Kompaniya strategiyasini bir qator qo'llab-quvvatlovchi tizimlarsiz amalga oshirish mumkin emas. Puxta o'ylangan zamonaviy qo'llab-quvvatlovchi tizimlar nafaqat strategiyani amalga oshirishga yordam beradi, balki raqobat ustunligiga erishishda tashkiliy imkoniyatlarni mustahkamlaydi. Avtomatlashtirilgan kuzatish va nazorat hamda o'sib borayotgan kommunikasiya imkoniyatlari asosida

zamonaviy informasion va texnologik mukammal sharoitga ega bo'lmay turib, kompaniya raqiblarga nisbatan ustunlikka erishmaydi.

Motivlash usullari va mukofotlash tizimsi – bu strategiyani amalga oshirish yo'lida rahbarlar qo'llaydigan kuchli qurol hisoblanadi. Motivlashning ijobiy usullari uning salbiy usullariga qaraganda yaxshiroq natija beradi. Lekin zarurat tug'ilganda ikkala usuldan ham foydalanish mumkin. Strategiyani amalga oshirishda moddiy va ma'naviy rag'batlantirish katta yordam beradi. Pul mablag'lari bilan rag'batlantirish kutilgan natijani berishi uchun:

1. Mehnat uchun umumiy rag'batlantirishning katta qismini pul mablag'lari tashkil etishi lozim;
2. Rag'batlantirish tizimsi hamma ichki xodimlarni va menejerlarni qamrab olishi lozim;
3. Tizimni extiyotkorlik bilan va odilona qo'llash lozim;
4. Rag'batlantirishlar strategik rejada aniqlangan natijalar bilan bog'langan bo'lishi lozim;
5. Har bir xodimning maqsad ko'rsatgichi o'zi ta'sir etish mumkin bo'lgan darajada bo'lishi lozim.

Test savollari

1. Kompaniyaning yangi strategiyalari odatda

1. resurslarni qayta taqsimlashni talab qiladi;
2. resurslar taqsimotini takomillashtirishni talab qiladi;
3. resurslardan samarali foydalanishni talab qiladi;
4. resurslardan foydalanish variantlarini ko'paytirishni talab qiladi.

2. Yangi qayta ko'rib chiqilgan siyosat va prosedura menejerlar, brigadirlar va oddiy xodimlar uchun:

1. xulq-atvor yo'nalishi hisoblanadi;
2. kelajak siyosatning asosi hisoblanadi;
3. mehnat unumdorligi asosi hisoblanadi;
4. himoya va xavfsizlik yo'nalishi hisoblanadi.

3. Siyosat va proseduralar alohida shaxslarni va guruhlarini harakatlarini kerakli sohaga yo'naltirish orqali:

1. xulq-atvorni maqsadga nisbatan muvofiqlashtiradi;
2. strategiyani tashkilotga moslashuvini yengillashtiradi;
3. himoya va xavfsizlikni ta'minlaydi;
4. mehnat unumdorligini oshiradi.

4. Ilg'or tajribani aniqlashga, uni o'rganishga va qo'llashga intilish, xo'jalik jarayonlarini qayta tashkil etish, ish usullarini uzluksiz takomillashtirish bu:

1. sifat maqsadlar bo'yicha boshqaruv;
2. dasturlar bo'yicha boshqaruv;
3. sifatni total boshqaruvi;
4. sifat to'garaklari boshqaruvi.

5. Yaponlar «Kayzen» deb nimani nazarda tutadilar?

1. har kuni bir Qadam oldinga yurish;
2. har kuni foydali ish bilan shug'ullanish;
3. har kuni sifatni takomillashtirish;
4. har kuni tartib-intizomni saqlash.

6. Qayta ishlash sanoati kompaniyalarning necha foizi sifatni yaxshilash tajribasidan va axborotlaridan foydalanganlar?

1. 100%
2. 95%

3. 80%

4. 75%

7. Xizmat ko'rsatish tarmog'idagi kompaniyalardan necha foizi sifatni yaxshilash tajribasidan va axborotlaridan foydalanganlar?

1. 78%

2. 85%

3. 58%

4. 69%

8. Yaponiyalik rahbarlardan necha foizi kam deganda bir marta sifatni baholash axborotlaridan foydalanganlar?

1. 100%

2. 95%

3. 80%

4. 75%

9. Amerikalik rahbarlardan necha foizi kam deganda bir marta sifatni baholash axborotlaridan foydalanganlar?

1. 80%

2. 75%

3. 55%

4. 45%

10. Qayta tashkil etish:

1. ko'p marta ulkan takomillashtirish demakdir;

2. bir marta ulkan takomillashtirish demakdir;

3. har 3-5 yilda ulkan takomillashtirish demakdir;

4. kichik qadamlar bilan doimiy takomilashish demakdir.

11. Sifatni total boshqaruvi:

1. ko'p marta ulkan takomillashtirish demakdir;

2. bir marta ulkan takomillashtirish demakdir;

3. har 3-5 yilda ulkan takomillashtirish demakdir;

4. kichik kadamlar bilan doimiy takomilashish demakdir.

12. Ilg'or qo'llab-quvvatlovchi tizimlar raqobatchilar erisha olmaydigan ustunliklarni yaratsa:

1. ular tovar sifati ustunligiga erishish uchun asos bo'ladi;

2. ular raqobat ustunligiga erishish uchun asos bo'ladi;

3. ular bozor mavqeini mustahkamlash uchun asos bo'ladi;
4. ular kompaniyani tashkiliy ustivorligini ta'minlaydi.

13. Axborot tizimlari nechta sohani qamrab olishi uchun yaratilgan

1. uchta sohani;
2. to'rtta sohani;
3. beshta sohani;
4. oltita sohani.

14. Menejerlar strategiyani dastlabki muammolarini aniqlashi va moslashtiruvchi harakatlarni amalga oshirish imkoniga ega bo'lishi. Faoliyat maqsadga mos yo'nalishda amalga oshirilayotgani to'g'risida ishonch hosil bo'lishi qanday aloqalar yordamida ta'minlanadi?

1. to'g'ri aloqalar;
2. qayta aloqalar;
3. samarali aloqalar;
4. zamonaviy aloqalar.

15. Axborot tizimlari qanaqa sohalarni qamrab olishi lozim?

Xaridorlar to'g'risidagi ma'lumotlarni

Operasiyalar xaqidagi ma'lumotlarni

Davom ettiring:

1. ishchi xodimlar va moliyaviy natijalarni;
2. bozor sigmentlarini va raqobatchilarni;
3. bozorga kirish va chiqish to'siqlarini;
4. tovar sifatini va nuqsonlarini.

16. «Agar insonlarda yaxshi ishlash ishtiyoqini uyg'otmokchi bo'lsangiz ularga yaxshi ish bering» degan fikr qaysi olimga tegishli?

1. A.Maslou
2. F.Gersberg
3. M.Veber
4. D.Mak Klelland

17. «Remington» kompaniyasida ishga kechikmay keladigan xodimlarga 10% mukofot berilishini asosiy maqsadi:

1. jihozlarni bosh turmasligini ta'minlash;

2. ichki tartib-intizomni ta'minlash;
3. rag'batlantirish tizimsi talabi;
4. mehnat unumdorligi oshirish.

18. Strategiyani tadbiq etilishi to'g'risidagi rasmiy axborotlar nechta yo'nalishini e'tiborga olishi lozim.

1. uchta;
2. to'rtta;
3. beshta;
4. oltita.

19. Axborot va hisobot tizimlarini real vaziyatni aks ettiradigan hajmdagi ma'lumotlarni mujassam etishi bu:

1. strategiyani tadbiq etilishi haqidagi rasmiy axborotlar;
2. strategiyani tadbiq etilishi haqidagi norasmiy axborotlar;
3. strategiyani tadbiq etilishi haqida oliy rahbariyat hisoboti;
4. strategiyani tadbiq etilishi haqida tashkilotning umumiy hisoboti.

20. Statistik hisobotlar rahbarlarni rejadan chetga chiqayotganligini ogohlantirishi:

1. strategiyani tadbiq etilishi haqidagi rasmiy axborotlar;
2. strategiyani tadbiq etilishi haqidagi norasmiy axborotlar;
3. strategiyani tadbiq etilishi haqida oliy rahbariyat hisoboti;
4. strategiyani tadbiq etilishi haqida tashkilotning umumiy hisoboti.

21. Har dushanba kuni kechki paytda kengashlar o'tkazilib, yaxshi ishlagan xodimlarni taqdimlanishi qaysi mamlakat kompaniyalarida qo'llaniladi?

1. Yaponiya;
2. Amerika;
3. Avstraliya;
4. Koreya.

22. Har haftaning boshida oltita zavodda 2000 ishchi to'planib kompaniya vaziyati haqida axborotlarni eshitishi va jismoniy mashqlar o'tkazilishi qaysi mamlakat kompaniyalarida qo'llaniladi?

1. Yaponiya;
2. Amerika;

3. Avstraliya;
4. Koreya.

23. Topshiriqlarni mohiyatini aniqlashda bajariladigan funktsiya va operatsiyalarni emas:

1. talab qilinadigan texnologiyani ko'rsatishi lozim;
2. talab qilinadigan natijalarni ko'rsatishi lozim;
3. talab qilinadigan ishchilar sonini ko'rsatishi lozim;
4. talab qilinadigan bozor o'lchamini ko'rsatishi lozim.

24. Strategiyani yurituvchilar uchun xodimlarni va tashkiliy birliklarni mukofotlash mezonlari bu:

1. texnologiyani zamonaviyligi;
2. bozor ulushini oshishi;
3. maqsadlarning bajarilayotganligi;
4. strategiyani amalga oshirilayotganligi.

25. «Remington» kompaniyasida ish haqi bilan mukofotning nisbati qanday?

1. 85/15
2. 75/25
3. 65/35
4. 55/45

26. Rag'batlantirish necha foizni tashkil etsa, e'tiborni jalb etadi va yaxshi ishlash ishtiyoqini uyg'otadi?

1. 10%
2. 15%
3. 20%
4. 25%

27. Mukofotlash tizimining tashkil etilganligiga qarab:

1. rahbariyat xodimlardan qanaqa fael-atvorni va natijalarni kutishni bilish mumkin;
2. rahbariyat xodimlardan qanaqa mehnat unumdorligi va sifatni kutishni bilish mumkin;
3. rahbariyat xodimlardan qanaqa samaradorni va tartib-intizomni kutishni bilish mumkin;.

4. rahbariyat xodimlardan yangi texnologiyani rivojlantirishni kutishni bilish mumkin.

28. Natijalar bo'yicha mehnatga haq to'lash samarali bo'lishi uchun kompaniya:

1. natijalarni maqsad bilan taqqoslashi lozim;
2. ushbu jarayonga mas'uliyat bilan yondoshishi lozim;
3. ijtimoiy odillikni ta'minlashi lozim;
4. hamma javoblar to'g'ri.

29. Bor kuchi bilan ishlab, muayyan vaziyatlar ta'sirida maqsadlarga erisha olmagan xodimlarni mukofotlash:

1. ixtilofga sabab bo'ladi;
2. bahsga sabab bo'ladi;
3. hech qanday muammo tug'dirmaydi;
4. ish muhitini yomonlashtiradi.

30. Motivlashni ijobiy usullarini qo'llash salbiy usullarga nisbatan:

1. bir-xil natija beradi;
2. salbiy natijalarni ko'paytiradi;
3. ijobiy natija beradi;
4. hech qanday farqi yo'q.

31. Rag'batlantirish tizimsi hamma ichki xodimlarni qamrab olish lozim. Tizimni ehtiyotkorlik bilan odilona qo'llash lozim.....

Ushbu shartlar:

1. umumiy rag'batlantirish shartlari;
2. pul mablag'lari bilan rag'batlantirish shartlari;
3. ishchi-xodimlarni rag'batlantirishning asosiy motivlari;
4. motivlashning zamonaviy nazariyalari.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. Shavkat Mirziyoyev “Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz” Toshkent: “O‘zbekiston” 2016

2. М.Н.Сидоров Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2016

3. Е.П.Голубков Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

4. Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017

5. М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017

6. О.П.Молчанова Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт, 2016

13-BOB. STRATEGIYANI TADBIQ ETISH: MADANIYAT VA SARDORLIK.

Biz o'tgan boblarda strategiyani tadbiq etish jarayonida bajariladigan olti vazifani ko'rib chiqdik, jumladan: samarali tashkilotni yaratish, strategik muhim sohalarga yetarli resurslarni yetkazib berish va operatsiya birliklarini takomillashtirish, strategiyani tadbiq etadigan siyosatni yaratish, ilg'or tajribani qo'llash va faoliyatni muntazam rivojlantiradigan dasturlarni tadbiq etish, ichki qo'llab-quvvatlovchi siyosatlarni yaratish va rag'batlantirishdan hamda mukofotlash tizimsidan foydalanish. Ushbu bobda biz strategiya bilan bog'liq qolgan ikki masalani ko'rib chiqamiz; strategiyani qo'llab-quvvatlaydigan kompaniya madaniyatini yaratish va sardorlikdan foydalanish.

13.1. Strategiyani qo'llab – quvvatlaydigan madaniyatni shakllantirish.

Har bir kompaniyada o'ziga xos madaniyat paydo bo'ladi. Har bir kompaniya o'zining faoliyat falsafasiga, qaror qabul qilish prinsiplariga, harakat dasturiga, xulq-atvoriga, ish tajribasiga va individuallikka ega.

Kompaniya madaniyati o'zida qadriyat-larini, ishonchlarini, an'analarini, ishlash uslubini va ichki ishlab chiqarish muhitini mujassam etadi.

Masalan, “Wal-Mart” kompaniyasi madaniyatining asosini iste'molchilar talablarini qondirishga va xarajatlarni pasaytirishga intilish, tejamkorlik, g'oya almashish uchun ichki va tashqi

kengashlardan foydalanish, savdo nuqtalariga menejerlarning tashrif buyurishini odat tusiga aylantirish, xaridorlar bilan muloqotda bo'lish va xodimlar takliflarini to'plash kabilar tashkil qiladi.

13.1.1. Kompaniya madaniyatining ahamiyati.

Mustahkam madaniy an'ana-lar va strategiya bilan madaniyatning mosligi bu faoliyat natijalarini yaxshilash maqsadida qo'llaniladigan kuchli ta'sir etish vositasidir.

Ko'pchilik menejerlar o'z tajribasiga asoslanib e'tirof etadilarki, tashkilot madaniyati – bu tashkilot strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta'minlovchi yoki unga qarshilik ko'rsatuvchi muhim omildir.

Kompaniya strategiyasi aks ettiradigan g'oya, maqsad va uslublar uning madaniyatiga mos kelishi yoki mos kelmasligi mumkin. Kompaniya strategiyasi uning madaniyatiga mos kelmasa, strategiyani amalga oshirishda muammolar paydo bo'ladi. Mustahkam madaniy an'analar uzoq muddatli ijobiy natijalarga erishishni ta'minlaydi.

Agar kompaniyaning madaniyati uning strategiyasiga qarama-qarshi bo'lsa, madaniyatni imkoni boricha tezkorlik bilan o'zgartirish lozim. Strategiya bilan madaniyat o'rtasidagi ixtilof qancha sezilarli bo'lib, uzoq davom etsa, bu hol kompaniya rahbariyatini strategiyani amalga oshirish yo'lidagi urinishlarini yo'qqa chiqaradi.

Strategiya bilan madaniyatning mosligi ijrochilarga ikki yo'nalishda ijobiy ta'sir etadi:

1. Ishlab chiqarish muhitida madaniyat strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish talablariga to'liq javob beradi, kompaniyalarda faoliyatlarni bajarish jarayonida xodimlarning o'zaro ta'sirlarini va norasmiy qoidalar tizimsini ta'minlaydi. Mos madaniyatga asoslangan xulq-atvor rag'batlantiriladi, teskarisi esa jazolanadi. Strategiya va madaniyat tarqoq bo'lgan kompaniyada ildiz otgan qadriyatlar va falsafa strategiyani qo'llab quvvatlamaydi: strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlovchi xulq-atvor bilan madaniyat o'rtasida ixtilof vujudga keladi.
2. Strategiyani tadbiq etishga yordam beradigan mustahkam an'analar insonlarni o'z qobiliyatidan unumli foydalanishga undaydi: ushbu madaniyat tuzilmani va insonlar uchun yo'nalish sifatida me'yorlarni hamda qadriyatlar tizimsini shakllantiradi: u xodimlar bilan kompaniyaning yaxlitligini ta'minlaydi.

Natijada quyidagi muhim vazifa yuzaga keladi: tashkilot madaniyatini shakllantirishda strategik rejani tadbiq etish talab qilinadi.

13.1.2. Kompaniya madaniyatining manbalari.

Kompaniya madaniyatining ildizi uning falsafasiga va aynan shu shaklda faoliyat ko'rsatish sabablariga borib taqaladi. Kompaniya madaniyati qadriyatlarda va faoliyat prinsiplarida; etik standartlarda va rasmiy siyosatda; kasaba uyushmalari, aksionerlar, ta'minotchilar bilan munosabatlarda; tashkilot tayanadigan an'analarda, nazorat tajribasida;

xodimlarning xulq-atvorida; tashkilot avlodlarining og'zidan-og'ziga o'tadigan afsonalarida; mansabdor xodimlarning o'zaro munosabatida; tashkilotning siyosatida namoyon bo'ladi. Ushbu ijtimoiy omillar tashkilot madaniyatining majmuasini tashkil qiladi.

Kompaniya madaniyatida o'rin topgan ishonch va usullarning manbalari turlicha bo'ladi. Jumladan: xarizmatik shaxslar, ishchi guruhlar, bo'lim va bo'linmalar tashkilotning turli boshqaruv pog'onalarida paydo bo'lishi mumkin. Madaniyatni ko'pchilik unsurlarini o'rinish qolishi firmaga asos solgan shaxslar bilan yoki uning dastlabki sardorlari bilan bog'liq. Ular kompaniya amal qiladigan falsafani, prinsiplarni, siyosatni va faoliyat strategiyasini yaratganlar. Ma'lum vaqt o'tishi bilan ushbu madaniyat unsurlari ishchilar va menejerlar ongiga singib boradi. Kompaniya madaniyati-bu ichki ijtimoiy kuchlar harakati mahsuli: u tashkilotda ustunlik qiladigan qadriyatlar va xulq-atvor me'yorlari majmuasidir.

Kompaniya madaniyati shakllangandan so'ng, sardorlarni tayyorlash tizimsini saqlash, kompaniya qadriyatlariga mos keluvchi xodimlarni tanlash, yangi a'zolarga madaniyat unsurlarini muntazam singdirish, kompaniyaning asosiy qadriyatlarini, ijobiy afsonalarini muloqotlarda va ma'ruzalarda takrorlash, madaniy g'oyalarga va me'yorlarga amal qiluvchilarni rag'batlantirish va aksincha kompaniya madaniyatini hurmat qilmaydiganlar uchun noqulay muhit yaratish orqali ushbu madaniyatni rivojlantirish lozim.

Lekin ustivor madaniyat ham o'zgarib boradi. Yangi sardorlarning paydo bo'lishi va rahbarlarning almashishi yangi qadriyatlarning paydo bo'lishiga va kompaniya madaniyatini o'zgarishiga olib keladi. Yangi faoliyatlarga diversifikatsiya, yangi geografik hududlarga ekspansiya va yangi xodimlarning paydo bo'lishi ham kompaniya madaniyatini rivojlantirishi mumkin. Odatda kompaniyaning madaniyati bir necha submadaniyatlardan iborat bo'ladi. Qadriyatlar, ishonch va usullar bo'linmalarda, geografik hududlarda va xo'jalik birliklarda bir-biridan farq qiladi.

13.1.3. Mustahkam va zaif madaniy an'analar.

Madaniy an'analar kompaniyada qanchalik chuqur ildiz otganligiga va xulq-atvor me'yorlariga qarab, o'zgarib boradi. Kompaniyaning madaniy an'analari ko'pchilik submadaniyatlardan va tarqoqlashgan va qisman tan olingan qadriyatlardan iborat bo'lganligi uchun zaif bo'lishi mumkin. Bu holda xodimlar o'zlarini kompaniya bilan yaxlit hisoblamaydi, balki kompaniyaga faqat ish joyi, ishni esa faqat kun kechirish uchun pul topish vositasi sifatida qaraydi. Xodimlar o'z bo'limlariga, hamkasblariga, rahbariga qandaydir sodiqlikni his etsalar ham, odatda kompaniyaga va uning missiyasiga yaqinlikni, his-hayajonni, bog'liqlikni sezmaydilar. Lekin kompaniyani aniq va e'lon qilingan qoidalarga va qadriyatlarga muvofiq ish yuritishi, rahbariyat ushbu qadriyatlarni targ'ibot etishga ko'p kuch g'ayrat va vaqtni sarf etishi, qadriyatlarining oddiy va katta rahbarlar o'rtasida tan olinishi kompaniyaning madaniyatini mustahkamligini va uzviyligini oshiradi. Madaniyat chuqur ildiz otgan kompaniyalarda hattoki, bosh rahbarlarining almashishi ham, uzoq vaqt davomida uning madaniyatini o'zgartira olmasligi mumkin. Tan olingan madaniyatga oliy rahbariyatning amal qilmasligi uni asta-sekin yemirilishiga, izdan chiqishiga sabab bo'ladi.

Strategiyani qo'llab-quvvatlaydigan madaniyatni shakllanishiga uchta omil ta'sir qiladi:

1. Xaridorlar talabiga, raqobat shartlariga va strategiyaga mos keladigan madaniyatni yaratuvchi sardorlarning mavjudligi;
2. Uzoq vaqt davomida kompaniyaning ichki muhitiga mos keladigan an'analarga amal qilgan holda qaror qabul qilish;
3. Tashkilotning uch asosiy unsurlari xaridorlar, xodimlar va aksiyadorlar farovonligi to'g'risida haqiqiy g'amxo'rlik ko'rsatish. Rahbarning prinsipialligi, katta bo'lmagan guruhlarining mavjudligi, va ushbu guruh a'zolarining barqarorligi, geografik konsentratsiya va olamshumul muvaffakiyat mustahkam madaniyatni shakllanishiga olib keladi.

13.1.4. Samarasiz va nosog'lom madaniyatlar.

Kompaniyaning samaradorligiga zarar yetkazadigan bir qator nosog'lom madaniy vaziyatlar mavjud. Haddan tashqari siyosatlashgan ichki muhit shular jumlasidandir. Bunda kuchli ta'sirga ega menejerlar talab qilinadigan o'zgarishlarni amalga oshirishga nisbatan qarshilik ko'rsatadilar. Siyosat asosiy kuch hisoblangan madaniyatlarda ko'p muammolar shovqin-suron asosida qo'llab-quvvatlash yoki qarshilik ko'rsatish bilan yechishga harakat qilinadi. Bunda kuchli ta'sirga ega mansabdor shaxslar rahbarga o'z manfaatini yoki guruh manfaatini ko'zlab ta'sir o'tkazishga harakat qiladi. Kompaniya manfaatlari shaxsiy manfaatlardan keyin qo'yiladi.

Boshqa bir nosog'lom madaniyat bu kompaniyani falaj holatiga keltiradigan, tez o'zgaruvchan xo'jalik sharoitlari bilan favqulodda to'qnash kelganda o'zgarishlarga va ushbu o'zgarishlarni amalga oshirishni ta'kidlaydigan insonlarga dushmanlikdir. Mavjud salbiy holatni yaxshilash uchun tashabbuskor xodimlarni qadrlamaydigan mansabdor shaxslar rivojlanish yo'lida to'siq bo'ladilar. Novatorlik va tadbirkorlik tashvishlarini chetlab o'tib, xizmat lavozimlariga ko'tarilish imkoniyatlarining mavjudligi byurokratiyaning belgilaridan hisoblanadi. Ushbu holatlar ko'p pog'onali boshqaruv tuzilmalariga ega kompaniyalarda ko'proq uchraydi. Jeneral Motors, IBM, Sirs va Istmen Kodak kompaniyalari ushbu byurokratik to'siqlarni boshidan o'tkazgan. Hozirgi paytda ular muvaffaqiyat keltiradigan madaniyatni qayta tiklashga harakat qilmoqdalar.

Yana bir nosog'lom madaniyatning xususiyati bu strategiyani, ilg'or g'oyalarni va madaniyatni targ'ibot qiladigan menejerlarga qaraganda tuzilmalarni, sxemalarni, tizimlarni, byudjetni va nazoratni yaxshi biladigan menejerlarni afzal ko'rilishidir. Ba'zi menejerlar yuqori lavozimga tayinlanganidan so'ng ichki tashkiliy masalalarni malakali hal etishlari mumkin, lekin kompaniyaning strategik muammolarini hal etishda tashabbuskor, ilg'or g'oyali sardorlarning yetishmasligi kompaniyaning samarali faoliyat ko'rsatishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

O'z kompaniyasidan tashqarida ilg'or uslublarni va rivojlanish yo'nalishlarini izlamaslik ham samarasiz madaniyatning belgilaridan

hisoblanadi. Ba'zan esa kompaniya raqobat bozorida va tarmoqda shunchalik muvaffaqiyatli rivojlanadiki, natijada uning rahbariyati o'zini hamma savollarning javobini biladigandek, ushbu javoblarni o'zi yarata oladigandek tutadi. Ushbu hol kompaniyaning samarador faoliyatiga salbiy ta'sir etadi. Ford, General Motors, Texaco va Xerox kompaniyalari 1970-80 yillarda samarasiz madaniyatlarning salbiy ta'sirini o'zlarida his etganlar.

Muammoli madaniyatlarni o'zgartirish mushkul, chunki u kompaniyada chuqur ildiz otib, insonlarning urf-odatlariga va qadriyatlariga aylangan bo'ladi. Ba'zan rahbariyat o'z xodimlarining va menejerlarining kichik guruhlarini, butun bir bo'lim va bo'linmalarning qadriyatlarini va xulq-atvorini o'zgartirishga muvaffaq bo'ladilar, lekin kompaniyaning boshqa ko'p sonli bo'linmalari va tashkilotlari madaniyati ta'sirida ushbu o'zgarishlar yo'qqa chiqadi. Yangi shakllanayotgan madaniyat tashkilotning ko'pchilik a'zolarining salbiy baholari va qarshiliklari ta'sirida rivojlanishdan to'htab, yo'qola boradi. Rahbarlar rasmiy tashkiliy sxemalarni qayta qurishi, yangi strategiyalarni e'lon qilishi, tashqaridan menejerlarni jalb etishi, yangi texnologiyani joriy etishi, yangi istiqbolli rejalarni tadbiq etishi mumkin, lekin yangiliklarga salbiy munosabatlar va an'anaviy usullarni o'zgartirishga zimdan qarshilik ko'rsatishlar chuqur ildiz otgan salbiy madaniyatni va xulq-atvor me'yorini o'zgartirishga yo'l qo'ymasligi mumkin.

13.1.5. Moslashuvchan madaniyatlar.

Kompaniya tez o'zgaradigan muhitda uzoq muddatli muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yangi strategiyalarni va tashkiliy usullarni qo'llashi kompaniyada o'zgaruvchan muhitga moslashuvchan madaniyat mavjudligidan darak beradi. Moslashuvchan madaniyatning belgilari bu: 1) sinalgan va o'zini oqlagan faoliyat qoidalarini qo'llab-quvvatlaydigan tashkilotga tegishli xaridorlarni, xodimlarni, aksiyadorlarni, ta'minotchilarni va tashkilot joylashgan hududni manfaatlarini ko'zlovchi sardorlarning mavjudligi; 2) tavakkal qilishdan, tajribada sinab ko'rishdan, yangiliklardan foydalanishdan qo'rqmaydigan, zaruriyat tug'ilganda strategiyani va ish usullarini o'zgartirishga qodir guruhlarining mavjudligi.

Moslashuvchan madaniyatli tashkilot a'zolarida har qanday xavf-xatarni yengish mumkinligi va paydo bulayotgan qulay imkoniyatlardan unumli foydalanish to'g'risida ishonch mavjud bo'ladi. Bunday tashkilotlarda vazifalarni bajarish jarayonida tayanch qadriyatlar va faoliyat qoidalariga amal qilish talabining mavjudligi uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlash uchun tashkilot a'zolarida har qanday murakkab muammolarni yechish istagi ustivorligidan darak beradi.

Menejerlar yangiliklarga intiladilar, biznesda yangi choeqqilarga erishish uchun yangi g'oyalarni samimiy muhokama etadilar va ma'lum me'yorda tavakkal qilishga tayyor turadilar. Tadbirkorlik rag'batlantiriladi va mukofotlanadi. Agar yangi xo'jalik sharoiti an'anaviy ish usullarini va strategiyani o'zgartirishini talab qilsa, ular o'zgartiriladi. Moslashuvchan madaniyatda sardorlar kerakli narsalarni kerakli yo'nalishda o'zgartiradilar, lekin tayanch qadriyatlar va faoliyat qoidalari hyech qachon oyoq osti qilinmaydi.

Moslashuvchan madaniyat shakllangan tashkilotlarda tashkilot manfaatlari doirasidagi hamma guruhlarining qonuniy ehtiyojlari qondiriladi. Biron bir guruhning manfaatlari inkor etilmaydi, hamma guruhlarga odilona munosabat bu qaror qabul qilishda asosiy qoida va «hammasini to'g'ri bajarish» majburiyatidir. Qisman moslashuvchan madaniyatlarda esa o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish bu odatiy hol, menejerlar o'z manfaatlarni ko'zlab, konservativ va siyosiy nuqtai-nazardan harakat qiladilar. Moslashuvchan madaniyatlar – bu strategiyani tadbqiq etuvchilar uchun eng yaxshi ittifoqchi hisoblanadi.

13.1.6. Strategiya va madaniyat muvofiqligini ta'minlash.

Strategiya muallifining vazifasi – kompaniyada mavjud madaniyatga mos keladigan strategiyani tanlashdir. Ushbu strategiyada «o'zgartirish ta'qiqlangan» unsurlar mavjud bo'ladi. Strategiyani yurituvchining vazifasi strategiya tanlangandan so'ng unga halaqit beradigan madaniyat qirralarini o'zgartirishdan iborat.

Kompaniya madaniyatini strategiyaga mos ravishda amalga oshirish rahbariyat uchun mushkul muammolardan biri hisoblanadi. Kompaniyada mavjud madaniyatning qaysi elementlari strategiyani qo'llab-quvvatlashini qaysilari aksincha qarshilik ko'rsatishini aniqlash

birinchi qadam bo'lib xizmat qiladi. So'ngra menejerlar strategiyani qaysi tomonlarini o'zgartirish to'g'risida hamma manfaatdor shaxslar bilan ochiq-oydin muhokama qilishi va madaniyatni strategiyaga moslovchi harakatlarni tezkorlik va qat'iyatlik bilan amalga oshirishi lozim.

Simvolik va mazmunli harakatlar. Menejerlarning madaniyatni strategiyaga moslashtirish harakatlari bir vaqtning o'zida ham simvolli ham mazmunli bo'lishi lozim. Simvolli harakatlar strategiyani yurituvchilar qanaqa harakatlarni qo'llab-quvvatlamochi ekanligini ko'rsatadi. Oliy rahbariyatning muhim simvolik harakatlari boshqalarga namuna bo'ladi: ularni xaridorlar talablariga tezkorlik bilan e'tiborni qaratishi, ularni xaridorlar bilan tez-tez muloqotda bo'lishi, xarajatlarni tejash maqsadida o'z shaxsiy manfaatlariga qarshi kurash boshlashi, strategiyani amalga oshirishga qarshilik qiluvchi usul va siyosatga qarshi kurash e'lon qilishi shular jumlasidandir. Ko'pchilik universitetlar eng yaxshi o'qituvchilar mehnatini e'tirof etish maqsadida ularni mukofotlaydilar. Harbiy sohada xizmatlarni orden va medallar bilan e'tirof etish an'anasi mavjud.

Strategiya bilan madaniyatni bog'liqligini mustahkamlash maqsadida ilg'or kompaniyalar va mansabdor shaxslar rollar modellaridan, tantanali marosimlardan va kengashlardan hamda

Mukofotlash marosimlari, rollar modeli va simvollar – bu strategiyani yurituvchining madaniyatni shakllantirish yo'nalishidagi muhim harakatlaridir.

simvollaridan muvaffaqiyatli foydalanadilar. Mos madaniyatda strategiyani yurituvchi rolini his qiluvchi mansabdor shaxslar odatda, xodimlarni, guruhlarini maqtash va mukofotlash uchun tantanali marosimlarda ishtirok

etadilar. Ular madaniy me'yorlarga amal qiluvchi xodimlarni maqtaydilar va erishilgan strategik natijalar uchun mukofotlaydilar.

Kompaniyadagi har qanday marosim qadriyatlarni targ'ibot qilish, samarali harakatlarni rag'batlantirish, madaniy me'yorlarni mustahkamlash, strategiyani amalga oshirishga xizmat qiladigan o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlash uchun foydalaniladi.

Strategiyani yurituvchilar yangi xulq atvor me'yorlari uchun kurashda oldingi marralarda bo'lishlari bilan birga manfaatdor shaxslarga o'zgarishlar keng ko'lamda amalga oshirishini tushuntirishlari lozim. Reja va niyatlarni mazmunli tadbir-choralar va harakatlar bilan mustahkamlash muhim ahamiyatga ega. Rahbariyatning ushbu harakatlari madaniy o'zgarishlarni va strategik tashabusslarni xaqiqatan ham jiddiy ekanligiga xodimlarni ishontirishi kerak. Buning uchun bir necha usullar mavjud. Ulardan biri yangi strategiyani va madaniyatni qo'llab-quvvatlovchi ba'zi tezkor muvaffaqiyatlarga erishishdir. Lekin tezkor muvaffaqiyatlar, odatda strategiyani amalga oshirishga tayyor psixologik mustahkam komanda kabi muhim ahamiyatga ega emas. Rahbariyatning yangi madaniyatni singdirish harakatlarining yaqqol belgilari bu: eski madaniyat an'analarida faoliyat ko'rsatadigan menejerlarni yangilariga almashtirish, yangi tashabusslarga qarshilik qiladigan mavjud siyosatni va ish usullarini o'zgartirish, strategiyaga mos keladigan tuzilmani qayta qurishni jadallik bilan amalga oshirish, strategik natijalarni rag'batlantirish bilan bog'lash, yangi strategiya doirasidagi loyihalarga mablag'larni qayta taqsimlash va boshqa shu kabilar.

Bundan tashqari strategiyani yurituvchilar kompaniyaning boshqa xodimlari uchun shaxsiy namuna bo'lishlari lozim. Masalan, kompaniya strategiyasi tarmoqda eng kam xarajatlarga erishishni nazarda tutsa, yetakchi menejerlar o'z faoliyatida va qarorlarida tejamkorlikni namoyish etishlari ya'ni, kamtarona ofis va ish kabineti, mehmondorchilik xarajatlarini kamaytirish, cheklangan ma'muriy shtatga erishish, pul mablag'lariga talabnomalarni tahlil etish va boshqa shu kabi chora-tadbirlarni amalga oshirishlari kerak bo'ladi.

Talab qilinadigan madaniy qadriyatlarni tashkilotga singdirish oliy rahbariyatning qat'iyatligiga bog'liq. Rahbariyat qulay vaziyat paydo bo'ldi deguncha, zaruriy madaniyatni so'z va ish bilan targ'ibot etishi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

<p><i>Yuqori mansabli shaxslar madaniyatni strategiyaga moslovchi tadbir-choralarni shaxsan boshqarishlari shart.</i></p>

Tashkilot bo'limlarida yuz beradigan o'zgarishlar mavzusida guruh a'zolari bilan uchrashish muhim ahamiyatga ega. Tashkilotga mos keladigan madaniyatni yaratish va qo'llab-quvvatlash boshqaruv komandasining vazifasi hisoblanadi. Tashkilot xodimlarining ko'pchiligi yangi madaniyatni qabul qilmaguncha va uning tayanch qadriyatlarini muhimligini his etmaguncha, menejerlar oldida ushbu madaniyatni targ'ibot etish bo'yicha katta vazifalar turadi.

Madaniyatni strategiyaga moslashtirish – bu qisqa muddatli faoliyat emas. Yangi madaniyat shakllanishi va ildiz otishi uchun ma'lum vaqt o'tishi kerak bo'ladi. Tashkilot qancha katta bo'lib, uning madaniyati chuqur o'rnashgan bo'lsa, ushbu madaniyatni o'zgartirish va strategiyaga moslash uchun shuncha ko'p vaqt talab qilinadi. Katta kompaniyalarda yangi madaniyatga o'tish vaqti 3 yildan 5 yilgacha vaqtni talab qiladi. Tashkilotda chuqur o'rnashib qolgan va uning strategiya maqsadlariga mos kelmaydigan madaniyatni o'zgartirish, yangi tashkilotga talab kilinadigan madaniyatni singdirishga karaganda murakkab hisoblanadi.

13.1.7. Etik me'yorlarni va qadriyatlarni shakllantirish.

Etik faoliyat qoidalari va ma'naviy axloqiy qadriyatlar asosida chuqur o'rnashgan madaniyat - bu strategik muvaffaqiyatning muhim omilidir. Ko'pchilik mansabdor shaxslarning ishonchi komilki,

*Etik madaniyat kompaniyaning
uzoq muddatli strategik
muvaffaqiyatiga ijobiy ta'sir
ko'rsatadi: noetik madaniyat
muvaffaqiyatni yo'qqa chiqaradi.*

kompaniya o'z faoliyatiga jiddiy e'tibor berishi shart, aks holda kompaniyaning obro' e'tibori, pirovard natijalari xavf ostida qoladi. Etik va qadriyatlar dasturi yuqori madaniy-ahloqiy muhitni yaratish

uchun va etik xulq-atvorni me'yorga aylantirish uchun zarur. Ma'naviy qadriyatlar va etik me'yorlar kompaniya strategiyalariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Kompaniya o'z qadriyatlarini va etik me'yorlarini har xil yo'llar bilan belgilashi mumkin. Boy an'analarga va boy tarixga ega kompaniyalar qadriyatlarni va etik me'yorlarni singdirishda verbal muloqotga va an'ana kuchiga tayanadilar. Zamonaviy kompaniyalarning

ko'pchiligi o'zining qadriyatlarini va etik kodekslarini yozma hujjatlarda aks ettiradilar.

Quyida ushbu xujjatlardan namuna keltiriladi:

Qadriyatlar	Etik kodekslar
<ul style="list-style-type: none"> • mijozlarning va ularga xizmat ko'rsatishning muhimligi • tovar sifatiga e'tibor qaratish • yangiliklarga e'tibor berish • kompaniyaning har bir xodimga nisbatan hurmatini va burchini anglash • odillikni, insoniylikni va etik me'yorlarni muhimligi • aksionerlar oldidagi burch • ta'minotchilar oldidagi burch • kompaniyaning muhim yo'nalishlari • atrof muhit muxofazasi muhimligi 	<ul style="list-style-type: none"> • insoniylik va qonunlarga amal qilish • manfaatlar ixtilofi • marketingda va tovarni sotishda haqqoniylik • ichki axborotdan foydalanish va qimmatli qog'ozlarni sotish • ta'minotchilar bilan munosabatlar va sotib olish tajribasi • buyurtmachilarga ega bo'lish uchun to'lovlar tashqi bitimlarda korrupsiya haqida qonunlar • boshqa shaxslar to'g'risida axborotga ega bo'lish va undan foydalanish. • siyosiy faoliyat • narx yaratilishi va hisob ki-toblar • intellektual axborotni himoyalash • kompaniya aktivlaridan, resurslaridan va mulkidan foydalanish.

Qadriyatlarni va etik me'yorlarni hayotga tadbiq etish bir qator harakatlarni nazarda tutadi:

- 1) xodimlarni o'qitish dasturiga qadriyatlarni va etik kodekslarni kiritish;
- 2) nomzodlarni ishga qabul qilishda qadriyatlar va etik kodekslar talabini nazarda tutish;
- 3) qadriyat va etik kodekslarni targ'ibot va nazorat qilishda kompaniya prezidentidan tortib brigadigacha qatnashishini ta'minlash;
- 4) targ'ibot jarayoniga shaxsan oliy rahbarni sidqidildan kirishishi;
- 5) verbal targ'ibot.

Madaniy qadriyat va me'yorlarni nafaqat e'lon qilish, balki kompaniya madaniyatiga singdirish lozim.

Djonson va Djonson kompaniyasining etik kodekslari	
<ul style="list-style-type: none"> • Biz shifokorlar, hamshiralar, bemorlar, onalar va bizning mahsulotimizdan, xizmatimizdan foydalanadigan boshqa insonlar oldida javobgarmiz. • Ularni talablarini qondira turib, hamma sohada yuqori sifatni ta'minlashimiz shart. • Ma'qul keladigan narxlarni ta'minlash uchun past xarajatlarga erishishimiz kerak • Xaridorlarning buyurtmalarini tez va aniq bajarish lozim. • Bizning ta'minotchilarimiz va distribyuterlarimiz ma'qul keladigan foydani olishlari lozim • Biz butun dunyo bo'yicha faoliyat ko'rsatayotgan xodimlarimiz oldida javobgarmiz. • Har bir insonga shaxs sifatida munosabatda bo'lish lozim. • Har bir xodimni inson sifatida hurmat qilish va uning xizmatlarini e'tirof etish lozim • Xodimlar o'z ish joylari uchun xotirjam bo'lishlari kerak. • Takdimlanish odilona va to'liq hajmda bo'lishi mehnat muhiti esa ekologik va xavfsiz bo'lmog'i lozim • Xodimlar taklif va shikoyat qilishda erkin bo'lishlari kerak. • Munosib xodimlar uchun bandlik, o'sish va yuqori lavozimga erishish imkoniyatlari teng bo'lishi kerak. • Malakali rahbarlikni ta'minlash lozim, rahbarlarning harakatlari esa odilona va etik me'yorlarga mos kelishi maqsadga muvofiq. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biz faoliyat ko'rsatayotgan hudud va jahon hamjamiyati oldida javobgarmiz. • Biz qonunparvar grajdanlar bo'lishimiz kerak, yaxshi niyatni, insonparvarlikni qo'llab-quvvatlashimiz va soliqlarni odilona to'lash burchimizdir. • Biz bilim olishni va sog'liqni saqlashni qo'llab-quvvatlashimiz kerak. • Bizga ishonib topshirilgan mol mulkni asrashimiz unga yaxshi munosabatda bo'lishimiz, atrof muhitni va tabiat resurslarini himoya qilishimiz kerak. • Biz aksionerlarimiz oldida javobgarmiz. • Korxonalar imkoniyatga mos keladigan foydani berishlari lozim. • Biz yangi g'oyalarni sinab ko'rishimiz kerak. • Ilmiy tadqiqotlarni o'tkazishimiz, yangiliklarni tadbiq etish dasturini yaratishimiz va xatolar uchun javob berishimiz kerak. • Yangi texnologiyani joriy etish, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va yangi xonalarni jihozlash zarur. • Noqulay vaziyatlarda foydalanish uchun zahiralarni yaratish lozim.

Agar biz yuqorida keltirilgan qoidalarga amal qilsak, aksiyadorlarning har biri investisiya kapitaliga nisbatan munosib manfaat oladi.

Etik kodekslar to'g'risida gapiradigan bo'lsak, xom ashyolarni sotib olish, sotish va siyosiy manfaatlarni ko'zlaydigan bo'limlarga bog'liq vaziyatlarga alohida e'tiborni qaratish zarur. Ikki xil talqin qilinadigan vaziyatlarni aniqlashtiradigan va tartibbuzarlikka yo'l qo'ymaydigan etik me'yorlar faoliyat samaradorligini ta'minlaydi.

Qadriyatlarga va etik me'yorlarga amal qilish har bir tashkilotga va kompaniyaga singib ketgan bo'lishi lozim. Ishga yollanmoqchi bo'lgan har bir nomzodning fe'l-atvorini, o'tmishini va qadriyatlar tizimsini jiddiy o'rganish, uni kompaniya madaniyatiga qanday mos kelishini tahlil etish strategiyani amalga oshirishga xizmat qiladigan komandani yaratishni yengillashtiradi. Umuman olganda, qadriyatlarni singdirilishi va etik me'yorlarning talab etilishi madaniyatni shakllantirish bo'yicha uzluksiz faoliyatni ajralmas qismi sifatida qaralishi lozim.

13.1.8. Madaniyatni yuqori natijalarga yo'naltirish.

Insonlarga strategik muvaffaqiyatga intilishni singdirish va samarali faoliyat ko'rsatish muhitini yaratish – bu strategiyani yurituvchining eng muhim sifatlaridan hisoblanadi. Tashkilot o'z qobiliyatidan muntazam ravishda to'liq foydalanayotgan bo'lsa, uning natijasi nafaqat strategik muvaffaqiyat bo'ladi, balki yuqori natija ruhi bilan sug'orilgan tashkiliy madaniyat ham hisoblanadi. Yuqori natijaga erishish ruhi hukmron tashkilot xodimlarning a'lo darajadagi faoliyatiga va olamshumul yutuqlariga tayanadi. Ushbu tashkilotning madaniyati yuqori natijalarga yo'naltirilgan bo'lib, uning rahbariyati esa insonlarni yaxshi natijalarga ilhomlantiruvchi siyosatga va usullarga amal qiladi.

Yuqori natijalar ruhi bilan sug'orilgan ustivor tashkilot, odatda insonparvarlikka yo'naltirilgan bo'lib, har bir xodim to'g'risida g'amxurlik qilishda har bir imkoniyatdan foydalanadi. Kompaniya har bir xodimga hurmat bilan qaraydi, ularni sifatli o'qitadi, faoliyatni bajarishda tashabbuskorlikni va ijodiy qobiliyatni namoyish etish imkonini yaratadi, mantiqiy aniq topshiriqlar beradi, yuqori natijaga erishish uchun rag'batlantirish va jazolash tizimsidan to'liq foydalanadi, barcha boshqaruv pog'onalaridagi menejerlarga o'z qo'l ostidagi xodimlarni rivojlanishi uchun sharoit yaratadi va ular o'z qobiliyatini namoyish etib, umumiy faoliyatga o'zining munosib ulushini qo'shishi uchun yetarlicha mustaqillik beradi. Natijalarga yo'naltirilgan tashkiliy madaniyatni shakllantirish uchun kompaniya yuqori natijalarga erishayotgan xodimlarni har tomonlama rag'batlantirishi lozim.

- Boeing, General Electric kompaniyalarida o'z g'oyalariga ishonib, uni byurokratik tizimlardan o'tkazib, yangi mahsulotga hattoki

yangi tashkilotga aylantirgan xodimlarni tantanali taqdimlash odat tusiga aylangan. Ushbu kompaniyalarda yangiliklarga keng yo'l ochib berilib, o'z g'oyalarini himoya qiluvchilar qo'llab-quvvatlanadi. Odatda g'oyalari hayotga tadbiq etilgan xodimlar yaxshi mukofotlanadi, lekin g'oyalar o'zini oqlamagan taqdirda ham ularning ish joylari saqlanib, ular yangi g'oyalarni yana sinab ko'rish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

- Nyu-York regional sotish idorasining bosh menejeri bir kechaga mahalliy futbol komandasining o'yingohini ijaraga olib, ishdan keyin hamma savdo agentlari o'yingohga taklif etdi. Mashhur futbol yulduzlari kabi ular ham birin ketin o'yingohda paydo bo'lishi bilan elektron tabloda ularning ismi sharifi va muvaffaqiyat ko'rsatkichlari yoritildi. Uyingoxda esa kompaniyaning ishchi xodimlari, rahbarlari, oila-a'zolari va do'stlari to'planib maydonga chiqib kelayotgan xodimni olqishlar edi. Ushbu tantanali marosimni IBM kompaniyasi tashkil etgan bo'lib, uning maqsadi har bir xodim kompaniya uchun muhim ahamiyatga ega ekanligini va xodimlarning muvaffaqiyatlari qadrlanishini namoyish etishdan iboratdir.
- "Mc Donald`s" o'zining hamma korxonalarida eng yaxshi oshpaz tanlovini o'tkazadi. Musobaqalar mos ravishda har bir korxonada tantanali o'tkaziladi. G'oliblar regional musobaqalarda qatnashadilar va ularning g'oliblari o'z navbatida kompaniyaning absolyut g'olibligi uchun kurashadilar. G'oliblar qimmatbaho mukofotlar bilan va xizmat kiyimida taqib yurish uchun maxsus kukrag nishoni bilan taqdimlanadi.

Yuqori natijalar faoliyat ruhining, usullarning, so'zlarning, simvollarning va qadriyatlarining murakkab majmualari asosida yaratiladi. Ushbu majmua oddiy insonlarni olamshumul natijalarga erishishga da'vat etadi. Bu holatda harakatlantiruvchi kuch: insonning ishonchlaridan va qadriyatlaridan; ish joyining barqarorligidan va xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarilishidan: xodimlarni tashabbuskorligidan va ijodiy yondashuvidan, har qanday ishni sifatli bajarishi tufayli mag'rurlanishidan va rag'batlantiruvchi boshqarish usullaridan iboratdir.

Xodimlar bilan yaxshi munosabatlarni yo'lga qo'ygan kompaniya jamoaning muvaffaqiyatli mehnat qilishiga, yuqori ma'naviy ruhiga va xodimlarning hurmat-e'tiboriga sazovor bo'lishga umid qilishi mumkin.

Yuqori natijalarga erishish odatda ijobiy rag'batlantirishga asoslansa ham, salbiy ta'sir etish usullari ham mavjud. Muntazam qoniqarsiz faoliyat ko'rsatadigan bo'limlar menejerlarini ishdan chetlatish lozim. Bunday chorani tashkilot manfaatlari talab qilishidan tashqari, ushbu chora menejerlarga ham ijobiy ta'sir etishi mumkin, chunki o'z o'rnida emasligini his etgan menejer tashvishlanadi va o'z faoliyatidan qoniqmaydi. Bundan tashqari ijrochilar malakali rahbarlikka muhtoj hisoblanadi. Agar rahbarlar yomon ishlaydigan bo'lsa, ijrochining yaxshi ishlashi mumkin emas. Ishga yollash tajribasi yuqori motivga ega hurmat e'tiborga intiladigan, tashkilot madaniyatiga mos keladigan va yaxshi natija ko'rsatishga harakat qiladigan insonlarga yo'naltirilgan bo'lishi lozim.

13.2. Strategik sardorlik.

Strategik boshqaruvning shiorlari oddiy: tashkilot imkoniyatlariga asoslangan strategik rejani yarating, uni hayotga tadbqiq eting, strategik rejani oxirigacha boshqaring va g'olib chiqing. Lekin buni bajarishga qaraganda aytish oson. Faoliyatlarni bir – biriga moslash va insonlarda yaxshi ishlash his-tuyg'usini uyg'otish oson ish emas. Bundan tashqari strategik muammoni hal etuvchi menejer bir vaqtda bir necha sardorlik rollarini bajarishga majbur: bosh tadbirkor va strateg, bosh ma'muriy xodim va strategiyani yurituvchi, madaniyatni shakllantiruvchi, nazoratchi, vositachi, resurslarni taqsimlovchi, so'zamol ma'ruzachi, rag'batlantiruvchi, maslahat beruvchi, yo'l ko'rsatuvchi va ustoz, siyosatchi va diplomat. Ba'zan rahbar avtoritar va qat'iyatli yondashuvni qo'llashi foydali, ba'zan diqqat bilan eshituvchi bo'lib, yon berish va chekinish maqsadga muvofiq; ba'zan esa hamjihatlik bilan yondashuv hammasidan yaxshi natija beradi. Ko'p voqyea va hodisalar sardorning faol qatnashishini taqozo etadi, ba'zan sardorning simvolik ishtiroki ham yetarli hisoblanadi, chunki boshqaruv vakolati quyi pog'onalarga berilgan bo'ladi.

Umuman olganda, strategik sardorlikning muammosi vaziyatni tahlil qilishdan va bir necha usullardan foydalanish uchun al'ternativ variantlardan birini tanlashdan iborat. Strategiyani yurituvchi sardorning quyidagi olti vazifasi ustunlikka ega:

1. Qaysi ish qanday bajarilayotganini aniq bilish va faoliyat qanchalik sifatli ekanligini nazorat qilish.
2. Tashkilotni strategiyasini amalga oshirish uchun zarur energiya bilan ta'minlaydigan madaniyatni shakllashtirish va yuqori natijalarga erishish.
3. O'zgaruvchan muhitga va imkoniyatlarga nisbatan reaksiyani va ko'proq yangi g'oyalar paydo bo'lishini ta'minlash.
4. Strategiyani shakllanishiga va tadbiq etilishiga qarshilik ko'rsatuvchi «hokimiyat uchun kurashga» yo'l qo'ymaslik uchun kelishuvga erishish.
5. Etik me'yorlarni bajarilishini talab qilish.
6. Strategiyani aniq bajarish va strategik natijalarni yaxshilash maqsadida moslashtirish choralarini qo'llash.

13.2.1. Tashkilotni aylanish orqali boshqarish.

Tashkilotda strategiyani qanday amalga oshirilayotganini bilish uchun menejer rasmiy va norasmiy axborot manbalari tarmog'ini yaratishi lozim. Axborotning asosiy kanallari bu: asosiy ijrochilar bilan bevosita muloqotda bo'lish, hisobotlar va faoliyatning oxirgi natijalari bilan tanishish, mijozlar bilan suhbatlashish, raqobatchi firmalarni kuzatish, tashkilotda norasmiy kanallar orqali tarqaladigan mish-mishlarni va oddiy xodimlarning ma'lumotlarini tahlil etish, hamda vaziyatni shaxsan kuzatishdir. Ba'zi axborot kanallari ishonchli, boshqalari esa soxta, noaniq bo'lishi mumkin. Yozma hisobotlardan to'liq xaqiqatni bilishga erishib bo'lmaydi. Salbiy yangiliklar to'liq aks ettirilmasligi yoki butunlay ko'rsatilmasligi mumkin. Ba'zan ijrochilar muvaffaqiyatsizliklar va muammolar vaqt o'tishi o'z-o'zidan yechiladi va ijobiy o'zgartirishlar ro'y beradi degan fikrlar asosida noxush voqyealar to'g'risida rahbariyatga xabar bermaydilar. Shuning uchun strategiyani yurituvchilar o'zlarini kutilmagan favqulodda hodisalardan saqlash uchun ishonchli axborot kanallari bilan ta'minlashga majbur

bo'ladilar. Bunga ish joylarini aylanib ko'rish va har xil boshqarish pog'onasidagi xodimlar bilan gaplashish orqali erishish mumkin.

Aylanib ko'rish usuli tajribada har xil qo'llaniladi.

- “Hewlett – Packard” muntazam muloqotda bo'lish uchun har bir bo'linmada mansabdor shaxslar va oddiy ishchilarning norasmiy uchrashuvlarini tashkil etadi. Kompaniyani asoschilaridan biri Bill Xyulett o'z ofisini tark etib, tashkilotni aylanib ko'rib, o'z ishchilari bilan suhbatlashib, savollar berishni odat tusiga aylantirgan edi. U ushbu usulning foydasini sezdi va kompaniyaning boshqa menejerlari uchun me'yoriy holga aylantirdi.
- Mc Donald`s kompaniyasining asoschisi Rey Krok korxonalarga muntazam ravishda tashrif buyurib, sifatni, xizmat ko'rsatishni, tozalikni va narx-navoni shaxsan tekshirar edi. U o'z restoranlarining yonida joylashgan yengil mashinalar turadigan joyda chiqindilar uyumiga duch kelgani va shaxsan o'zi «limuzindan» tushib, axlatni tozalashga kirishgani hamda restoran jamoasiga tozalik to'g'risida g'aroyib ma'ruza o'qigani haqida afsonalar yuradi.
- Ixchamgina sanoat kompaniyasining prezidenti o'zining ko'p vaqtini korxonada o'tkazadi. U ishchilar bilan salomlashadi, hazillashadi, ularning fikrlarini va takliflarini eshitadi, 2000 ishchiga har birini nomini aytib murojaat qiladi.
- Marriott korporasiyasining mehmonxonalarini Bill Mariottning o'zi shaxsan tekshiruvdan o'tkazadi. U mehmonxona mijozlaridan xizmatlar va servis to'g'risidagi shikoyat va takliflarini shaxsan unga jo'natishlarini so'raydi. Shikoyatlar bo'yicha u mehmonxona menejerlariga telefon qilib, gaplashadi.

Ko'pchilik kompaniyalarning menejerlari norasmiy muloqotlarga katta ahamiyat beradilar. Ular voqyea va hodisalardan xabardor bo'lish kerak deb hisoblaydilar. Ofisdan chiqmaydigan rahbarlar o'z atrofiga tanqid qilmaydigan va gap qaytarmaydigan shaxslarni to'plashga harakat qiladi.

13.2.2. Strategiyani qo'llab – quvvatlovchi muhitni va madaniyatni yaratish.

Strategiyani yurituvchilar strategiyani qo'llab-quvvatlaydigan tashkiliy muhitni va madaniyatni shakllantirish majburiyatini o'z zimmalariga olishga majbur bo'ladi. Muhim strategik vazifalarni hayotga tadbiq etishda menejerning shaxsan o'zi ushbu jarayonga rahbarlik qilishi maqsadga muvofiq. Tashkiliy madaniyat atrof muhitda voqyealarning o'zgarishi tezligiga qarab, har 5-10 yilda jiddiy qayta tashkil etishni taqozo etadi. Agar strategiya bo'yicha ba'zi moslashtirishni amalga oshirish talab qilinsa, u kamroq vaqtda ham bajarilishi mumkin, lekin qadriyatlarni va madaniyatni strategiyaga moslash faoliyatini amalga oshirishda yetakchi rolni menejerlar egallaydi. Muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatuvchi sardorlar tanlangan strategiya samarador ekanligiga tashkilot a'zolarini ishontirishni o'z burchi deb, uni muvaffaqiyatli tadbiq etilishini kompaniyaning birinchi darajali vazifasi deb qarashlari lozim.

Tashkilotni madaniyatini o'zgartirish yo'lidagi muvaffaqiyatli harakatlarni muvaffaqiyatsiz harakatlardan farqlovchi asosiy omil – bu eng oliy boshqaruv pog'onasida malakali boshqaruvni ta'minlashdan iborat.

Tashkilot strategiyasi va madaniyatini samarali moslashishining bir necha xususiyatlari mavjud:

- tashkilotga tegishli guruhlarining manfaatlarini maksimal qondirish vazifasiga mos keladigan falsafani yaratish;
- yangi g'oyalarga ta'sirchanlikni tashkil etish;
- mavjud vaziyatni quyidagi yo'nalishlar bo'yicha baholash: biz xaridorlarga haqiqatan ehtiyoj sezgan narsalarni berayapmizmi va ular nimalarni istaydilar: raqobatchilarimizga nisbatan xarajatlarimizni qanday qilib pasaytirishimiz mumkin: mahsulotni loyihalashdan boshlab, uni bozorga kirib borish muddatlarini qanday qilib, qisqartirish mumkin: kompaniyaning faoliyat turini o'zgartirmasak, u 5 yildan keyin qanday vaziyatga ega bo'ladi;
- insonlarni va guruhlarini yangi g'oyalarni amalga oshirishga harakat qilish kerakligiga ishontirish va xodimlarni ilhomlantirish;

- yangi vazifalarni bir necha marta takrorlash, o'zgarishlar vaqt talabi ekanligini tushuntirish, qarshilik qiluvchilarga faoliyat unchalik yaxshi emasligini va yaxshi natijalarga erishish uchun nima qilish kerakligini ko'rsatish;
- yangi madaniy me'yorlarni tan olganlarni va o'zgartirishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirayotganlarni, o'zgarishlarni amalga oshirishga harakat qilayotganlarni safini kengaytirishga yordam berayotganlar xodimlarning xizmatini tan olish va yaxshi mukofotlash;
- har bir rahbar norozi xaridorlardan, aksiyadorlardan va xodimlardan axborot olib, tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini baholay olish imkoniyatiga ega bo'lishini ta'minlash.

Jiddiy madaniy o'zgarishlarni amalga oshirish va chuqur o'rnashgan salbiy madaniyatni yengish uchun katta hamjihatlik talab qilinadi, odatda ushbu hokimiyat oliy rahbariyat qo'lida to'plangan bo'ladi. Bundan tashqari qadriyatlarning, strategiyaning, ish usullarining va xulq-atvorning o'zaro bog'liqligi tashkilotda muayyan jiddiy o'zgarishlarni keng ko'lamda amalga oshirishga yo'l qo'ymaydi.

Faqat oliy rahbariyat jiddiy madaniy o'zgarish-larni amalga oshirish qudratiga ega.

Strategik rahbarlikda so'zlarning va ishlarning bir-biriga bog'liqligi muhim rol o'ynaydi. So'zlar insonlarga kuch va ilhom bag'ishlaydi, madaniy qadriyatlarni va me'yorlarni aniqlaydi, strategik va tashkiliy o'zgarishlarni, yangi yondashuvlarni ustun yo'nalishlarni asoslaydi, yangi strategiyaga nisbatan ishonchni va talablarni mustahkamlaydi.

Odatda, amalga oshiriladigan strategik o'zgarishlar qanchalik jiddiy bo'lsa, strategiyaning yurituvchining so'zlari va harakatlari yanada aniqroq bo'lishi lozim. Yaxshi boshqariladigan kompaniyalarning tajribalari shuni ko'rsatadiki, strategik sardorning so'zlari va harakatlari strategiyaning amalga oshirishga katta ta'sir ko'rsatadi.

Ko'pchilik kompaniyalarda tez o'zgaruvchan bozor va raqobat sharoitida uzoq muddatli a'lo natijalarni ta'minlaydigan moslashuvchan madaniyatlar mavjud emas. Bunday kompaniyalarda menejerlarni sezilarli muvaffaqiyat qozonmasliklari yetarli emas. Kichik

muvaffaqiyatlar katta madaniy o'zgarishlarni keltirib chiqarishi tajribada juda kam uchraydi: odatda chuqur o'rnashgan madaniyatlar va uni saqlab qolishga intiladigan xodimlarning qarshiliklari tufayli muvaffaqiyatlar yo'qqa chiqadi.

13.2.3. Tashkilotning reaksiyasini va yangiliklarni tadbiq etish qobiliyatini qo'llab-quvvatlash.

Strategiyani shakllantirish va tadbiq etish – bu menejerning burchi hisoblansa ham, yakka inson yangi g'oyalarni yaratish, yangi imkoniyatlarni aniqlash, va o'zgaruvchan muhitga nisbatan moslashish vazifalarini bajara olmaydi. Strategik sardorlikning mushkul tomonlaridan biri xodimlardan yangi g'oyalarni to'plash, o'zgaruvchan muhitga moslashish imkonini beradigan tadbirkorlik ruhini rag'batlantirishdir. Moslashuvchan va novatorlik muhiti tez rivojlanayotgan yuqori darajali texnologiyali tarmoqlar uchun juda muhim. Ushbu tarmoqlarda mahsulot qisqa hayotiy sikl bilan, o'sish esa mahsulotlarning yangi turlari bilan tavsiflanadi. Menejerlar xodimlarni faqat ijodiy ishlashga chaqirish orqali bunday muhitni shakllantira olmaydilar.

Yangi g'oyalarni, eng yaxshi xizmatlarni, yangi mahsulotlarni va ularni yangi yo'nalishda qo'llanilishini targ'ibot qiluvchilarni qo'llab-quvvatlanishi hamda o'z g'oyalarini yangi bo'linmalarda, korxonalarda va yangi tarmoqlarda joriy etishni istovchilar to'g'risida g'amxo'rlik qilish sardorga yaxshi foyda keltiradi.

<i>Yuqori yo'naltirilgan ega tashkilotlarda natijalarga insonlar qadrlanadi.</i>	<i>natijalarga madaniyatga ajoyib erishayotgan</i>
--------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

Tashabbuskor xodimlarni vakolatlar bilan ta'minlash. Tashabbuskor xodimlarga qulay sharoit yaratish uchun menejerlar bir necha tadbir-choralarni amalga oshirishlari kerak bo'ladi. Birinchidan, menejerlar xodimlarni va bo'limlarni yangi g'oyalarni taklif etishga, ijodiy ishlashga, tashabbuskor bo'lishga rag'batlantirishi lozim. Tashkilot madaniyati xodimlarga tajriba o'tkazish va yangiliklarni kiritishni targ'ibot etishi shart. Har bir xodim undan g'oyalar va barqaror takomillashish kutilayotganini his etishi lozim.

Ikkinchidan, tashabbuskor xodimlarning yangiliklarga, o'zgartirishlarga intilishini hurmat qilish va norasmiy so'rovlardan va «aql hujumlaridan», tadqiqot erkinligidan foydalanishni singdirishi lozim. Avvalambor, ijodiy fikrlovchi insonlarga xotirjamlikni buzuvchi dushman sifatida qaramaslik kerak. Uchinchidan, menejerlar xatolik va kamchiliklarga, tajribalarga chidam bilan qarashlari lozim. Ko'pchilik g'oyalar aniq natija bermaydi, lekin tashkilot izlanishlar, tajribalar asosida rivojlanadi. To'rtinchidan, g'oyalarni qo'llab-quvvatlash uchun menejerlar har xil tashkiliy shakllardan ya'ni, venchur brigadalardan, ishchi guruhlardan, har xil guruhlar o'rtasida musobaqa tashkil etishdan va boshqalardan foydalanishi lozim. Beshinchidan, menejerlar muvaffaqiyat keltirgan g'oyalar uchun munosib mukofotlanishi, muvaffaqiyatsizlikka uchraganlar esa jazolanmasligi hamda yangi izlanishlarni davom ettirish imkoniyatiga ega bo'lishlari lozim.

Tashqi muhit o'zgarish tezligi oshgan sari menejerlar innovasiya ruhiga va moslashish qobiliyatiga ko'proq e'tiborni qaratishga majbur bo'ladilar.

Qisqacha aytganda, rahbariyatning vazifasi – moslashuvchan novatorlik ruhi bilan sug'orilgan madaniyatga ega bo'lishdir. Ushbu madaniyat o'zgaruvchan tashqi muhitdan qo'rqishni, chap berishni emas unga to'g'ri yondashishni, moslashishni o'rgatadi.

13.2.4. Kompaniya siyosatiga munosabat.

Agar menejer kompaniya siyosatiga ta'sirchan bo'lmay, siyosiy

Kompaniya siyosati rahbarlarga (sardorlarga) strategiyani va uni tadbiq etish yo'llarini muvofiqlashtirish imkonini yaratadi.

ma'noda moslashishini bilmasa, u strategiyani shakllantira olmaydi. Strategik rejani yaratishda siyosat hamma vaqt ishtirok etadi. Tayanch guruhlar va shaxslar albatta o'z

koalisiyasini yaratadi, har bir guruh esa o'z g'oyalarining ustunliklarini isbotlashga harakat qiladi. Kompaniyaning ustivor maqsadlarini hal etishda, resurslarni taqsimlashda ham siyosiy fikr – mulohazalar ishtirok etadi. Ichki siyosat – bu ma'lum strategik variantga nisbatan muvofiqlik omilini shakllantirishdir.

Odatda, siyosat strategiyani shakllantirishga nisbatan uni tadbiq etish jarayonida yanada ko'proq ishtirok etadi. Siyosiy fikr mulohazalar xizmat doiralariga, qayta tashkil etishga, kim-kimga bo'ysunishini aniqlashga, qaysi bo'linmalar kimga qarashli ekanligiga, qaysi tayanch lavozimlarni qanday shaxslar egallashiga, qaysi tashkiliy birliklar qancha smeta mablag'larini egallashiga va shunga o'xshash boshqa amaliy tomonlarga ta'sir qiladi.

Qisqasi siyosiy fikr-mulohazalar individual va guruhlar alyanslarini shakllantirish – bu kompaniya bo'yicha strategik rejani qo'llab-quvvatlash va amalga oshirish bo'yicha muvofiqlikni ta'minlashning asosini tashkil qiladi.

Menejer tashkilotda hokimiyat tuzilmasi qanday ishlayotganini, ijrochi organlarda kim kuchli ta'sirga ega ekanligini, qanday insonlar va guruhlar «faollar» ekanligini, kim ko'proq foyda keltirishi mumkinligini, tayanch qarorlarni qabul qilishda kimlar o'zini chetga olayotganini va u yoki bu masalada «siyosiy shamollar qaysi tomonga esayotganini» yaxshi bilishi lozim. Muhim qarorlar qabul qilinayotgan paytda koalitsiyalar bilan ishlash siyosatiga ega bo'lish va ularni o'zaro kelishuviga erishish menejerlarning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Britaniyaning yirik kompaniyasi raisi aytganidek:

«Men hamkasabalarim bilan maslahatlashmay biron marta ham muhim qarorlarni qabul kilmaganman. Birinchidan, odatda ular eng yaxshi qarorni qabul qilishda menga yordam beradilar. Ikkinchidan, yechim ma'lum bo'lib, ularni qoniqtirsa, ular ushbu yechimni qo'llab-quvvatlaydilar. Aks holda ular muammoning yechimiga ochiqcha bo'lmasa ham, yashirincha shubha bilan qaraydilar».

Strategiya sohasidagi siyosat ma'qul yondashuvlarni rag'batlantirishga, munosib takliflarni qo'llab-quvvatlashga, zaiflaridan voz kechishga, alohida muammolar atrofida koalitsiyalarni shakllantirishni va ustivor vazifalarni bajarishni ta'minlashga qaratilgandir.

Strategiyani boshqarish sohasida yaqinda o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadigan mansabdor shaxslar quyidagi taktik xarakterdagi siyosiy qoidalardan foydalanadilar:

- Zaif qo'llab-quvvatlashga ega g'oya va takliflarga e'tibor bermaslik, ularni yo'qolib ketishga yo'l qo'yib berish:
- Menejerlar fikricha qabul qilish mumkin bo'lmagan, lekin ochiqchasiga rad etib ham bo'lmaydigan kuchli qo'llab-quvvatlashga ega g'oyalarga nisbatan qo'shimcha to'siqlar va tekshirishlar tashkil etish:
- Qabul qilib bo'lmaydigan variatlarni atrofida siyosiy shovqin ko'tarmaslik va menejerlarga ushbu variantni rad etishni taklif qilish:
- Strategiya bo'yicha kelishuvlarga erishmaganga qadar strategiyani kuchli targ'ibot qilmasdan kam sonli buyruqlar orqali yo'naltirish, strategiya bo'yicha norasmiy so'rovlar o'tkazib, uni aniqlashtirishga harakat qili:
- To'liq shakllanmagan noaniq fikrlar va harakatlar ta'sirida faoliyat noto'g'ri yo'nalishda rivojlanib ketmasligi uchun ehtiyotkor bo'lish.
- Tashkilotning «asosiy kuchlarining manbalari» vakillari oliy rahbariyat tarkibiga kirgan bo'lishi lozim.
- Yangiliklarga qarshiliklarni kamaytirish va turli tuman yondashuvlarni, bahslarni ta'minlash uchun muhim o'zgarishlarni muhokamasida yangi shaxslar va yondashuvlarni ishtirok etishini ta'minlash.
- Muholifatning kuchli guruhlarini vaziyatni o'z foydasiga hal etishini oldini olish uchun bahsga sabab bo'luvchi muammolarni hal etishda siyosiy ta'sirlarni minimallashtirish.

Yangi strategiya sobiq strategiya tarafdorlarini qarshiliklarini yengishida siyosat muhim o'rin egallaydi. Sobiq strategiyani kamchiliklari aniq ko'rinib turganda uni yomonlab, yangi strategiyani olg'a surish bu odatda nunoq siyosat hisoblanadi. Chunki sobiq strategiyani qoralash uni yaratganlarga va qo'llab-quvvatlaganlarga nisbatan hujum deb tushuniladi. Sobiq strategiya va uning asosiy prinsiplari o'z vaqtida kompaniya mavqeiga mos kelib, uni rivojlantirgan bo'lishi, sobiq strategiyani yaratgan rahbarlar esa hozirda ham tashkilotda o'z obro'iga ega bo'lishi mumkin.

13.2.5. Etik axloq talablari.

Tashkilot hatti-harakatlari etik me'yorlarga mos kelishi uchun ularga avvalambor, bosh mansabdor shaxslar oshkora va so'zsiz amal qilishlari lozim. Yuqori etik standartlarga intiladigan kompaniyalarning oliy rahbariyati ma'ruzalarda va kengashlarda noetik ahloq oqibatlarini, salbiy talqin etish etikaga amal qilish namunalarini maqtash yordamida etik me'yorlarni singdirishga harakat qiladilar. Oliy rahbariyat xodimlarga etik kodekslarga amal qilish ularni burchi ekanligi bilan birga etikani buzilish holatlari to'g'risida xabar berishlarini eslatib turishlari kerak. Kompaniyalarda tartibbuzarlarga qarshi choralar yaratilgan bo'lsa ham, asosiy vazifa jazolash emas, balki etik me'yorlarga amal qilishni ta'minlashdan iborat. Ushbu faoliyatni bosh menejer boshqaradi, lekin menejerlarning o'z yordamchilariga va ijrochilariga nisbatan xushmuomala bo'lishi etik me'yorlarni joriy etishda yordam beradi.

Tashkilot rahbari yuqori etik me'yorlarga ochiqchasiga va so'zsiz amal qilsagina, ularni tajribaga tadbiq etish mumkin.

Rahbariyat kompaniyadagi muammoli zonalarni xodimlar bilan muhokama etishi, qanaqa choralarni amalga oshirishni kelishishi va qayta aloqa kanallaridan foydalanishi zarur. Kompaniyalar tajribasi ko'rsatadiki, harch qachon hamma ishlar etik me'yorlarga mos kelavermaydi, xodimlar esa etik me'yorlarga amal qilishni yaxshi tushunadi deb o'ylamaslik kerak.

Etik ahloqni tashkil etishda menejerlar amal qilish lozim bo'lgan tavsiyalar mavjud: 1) menejerlar ahloqiy namuna bo'lishi bilan birgalikda insoniylik an'analarini qo'llab-quvvatlashlari lozim; 2) menejerlarga va xodimlarga nima etik me'yorlarga mos kelishini va nima mos kelmasligini tushuntirish va vaziyat talab etsa, maxsus kurslar tashkil etish lozim; 3) rahbariyat o'zining etik me'yorlar targ'ibotchisi ekanligini namoyish etishi va etik me'yorlarni qattiq turib himoya qilishi lozim; 4) oliy rahbariyat jiddiy vaziyatlarda hakam sifatida ish tutishi: ya'ni lavozimlardan bushatish zaruriyati tug'ilsa, hokimiyat kuchidan foydalanishi lozim. Bu etik me'yorlarga amal qilmaydigan xodimlarning

jazolanishini bildiradi. Etik me'yorlarni buzilishiga tezkor va shavqatsiz chora ko'rilmaligi vaziyatni yanada yomonlashtiradi.

Etik me'yorlarni ta'minlash bo'yicha puxta ishlangan dasturlar quyidagilarni o'zida mujassam etadi:

1. Direktorlar kengashini kuzatuvchi qo'mitasining mavjudligi, odatda kengash ushbu tadbir-choralarni qo'llab-quvvatlovchi direktorlardan tashkil topadi.
2. Me'yorlarni o'qish jarayoniga va hayotga tadbiq etish uchun katta menejerlar qo'mitasining mavjudligi.
3. Har bir menejning etik me'yorlarni qo'llab-quvvatlash harakatlarini har yili tahlil etish va noqulay etik me'yorlarni yo'qotish bo'yicha menejerlar qo'llagan tadbir-choralar to'g'risida rasmiy hisobotlarning joriy etilishi.
4. Etik me'yorlarga amal qilish bo'yicha majburiyatlarni o'z zimmlariga olishlari to'g'risida xodimlar imzolagan hujjatlarning mavjudligi.

13.2.6. Muvofiqlashtiruvchi jarayonga rahbarlik.

Hyech bir strategik reja tajribada paydo bo'ladigan hamma voqyea va hodisalarni, muammolarni oldindan ko'ra olmaydi. Strategiyani tadbiq etish jarayonida uni muvofiqlashtirish – bu strategik zaruriy va

Strategiyani amalga oshirish yondashuvini o'zgartirishga zarurat paydo bo'lishiga qarab, harakat qilinadi.

me'yoriy jarayon hisoblanadi. Strategiyaga yoki uning tadbiq etilishiga nisbatan yangi sharoitga reaksiya odatda tezkor harakatlarni taqozo etadi. Inqiroz vaziyatlarda boshqaruvga tipik yondashuv

shundan iboratki, qarorni shakllantirish uchun yetarli axborotni to'plash maqsadida ishonchli xodimlar jalb etiladi. Taklif etiladigan tadbir-choralar muhokama etilishini shaxsan boshqarish va mansabdor shaxslarning tor doirasida kelishuvga tezkorlik bilan erishish tavsiya etiladi. Agar kelishuvga erishib bo'lmasa, tayanch xodimlar o'rtasida tarqoqlik mavjud bo'lsa, qaror qabul qilish majburiyati va qo'llab-quvvatlashni ta'minlash strategik menejer zimmasiga tushadi.

Agar vaqt yetarli bo'lsa, menejerlar strategiyani har tomonlama baholab, uni qo'llab-quvvatlashga erishishni istaydilar. Ushbu yondashuv rahbarning quyidagicha harakat qilishini nazarda tutadi:

1. Moslashuvchanlikni namoyish etadi va bir necha variantlarni ko'radi.
2. Ko'plab savollar beradi.
3. Mutaxassislardan mukammal axborot oladi.
4. Alternativ qarorlarni yaratishga ijrochilarni undaydi.
5. Qarorlarni muvaffaqiyat keltirishini chamalaydi va ko'plab har xil insonlarning reaksiyasini aniqlaydi.
6. Qarorni oxirgi variantini asta sekin yaratib borishi bilan birga uning tarafdorlarini ham oshirib borishga harakat qiladi.

Bunda rahbarlar yakuniy qarorlarni qabul qilishni orqaga suradilar.

Bundan maqsad: 1) kerakli axborotni to'plash; 2) nima qilish kerakligini bilish uchun vaziyatni oydinlashtirish; 3) tashkilotdagi har xil siyosiy kuchlar va guruhlar bilan qarorni kelishish.

Strategik sardorlar nafaqat strategiyani o'zgarishiga va uni tadbir etilishiga reaksiya qilishi, balki ushbu o'zgarishlarni oldindan ko'rishi shart.

Strategik muvofiqlashtirish faqat o'tgan voqeya va hodisalarga munosabatni bildirishdan iborat emas.

Muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatuvchi menejerlar turli-tuman ogohlantiruvchi tadbir-choralarni yaratadilar:

1. Muvofiqlashtirishni talab etuvchi muammolarni mukammal o'rganish uchun ilmiy izlanishlarga buyurtma beradilar.
2. Ishonchli hamkasblar bilan muammo muhokama etiladi va sinov yechimlar taklif etiladi.
3. Har xil mutaxassislardan har xil manfaat va tajribaga ega brigadalar tuziladi. Ushbu brigada qiziqarli g'oyalarni va yondashuvlarni muhokama etadi.
4. Quyi pog'onalardan keladigan sifatli takliflar rag'batlantiriladi, g'oyalar va yondashuvlar musobaqasi tashkil etiladi. Ulardan maqsadga muvofiq keladiganlari tanlab olinadi.

5. Tanlangan yo'nalishni tarafdorlarining hamfikrligini ta'minlash maqsadida o'zgarishlarni amalga oshirish siyosati boshqariladi.

Sardorlarning muvofiqlashtirish jarayoniga tegishli ogohlantiruvchi harakatlari odatda bir-biriga o'xshashdir: ular ehtiyojni aniqlaydilar, axborot to'playdilar, vaziyatni oydinlashtiradilar, sinov takliflarini tadbiq etadilar, muammoni tahlil etish jarayonida «tarafdor» va «qarshilar»ni hisoblaydilar, vakolatlar taqsimotini tashkil etadilar va kelishilgan holda harakat qilish uchun qaror qabul qiladilar.

Tayanch vaziyatlar.

Madaniyat tashkilot uchun kerakli maqsadlarni amalga oshirishga xizmat qiladigan hamkorlik ruhini va ishlab chiqarish muhitini ta'minlashi sababli strategiyani muvaffaqiyatli tadbiq etilishini qo'llab-quvvatlaydigan madaniyatni yaratish muhim ahamiyatga ega. Tashkilot madaniyati ma'lum vaziyatda aynan shunday harakat qilishidan, ishonch va qadriyatlardan, ahloq va etikadan yetakchi siyosatni asosini tashkil etuvchi falsafadan va tashkilotda qo'llab-quvvatlaydigan an'analardan tashkil topadi. Tashkilot madaniyati o'zaro munosabatlarga va unda foydalaniladigan ish usullariga ham tegishli.

Ko'pchilik holatlarda kompaniya madaniyatining unsurlari uning asoschilari va kuchli ta'sirga ega sardorlari bilan bog'liq bo'ladi. Vaqt o'tishi bilan madaniyat elementlari tashkilotga singib boradi. Unga ishchi xodimlar va menejerlar ham amal qila boshlaydi. Sardorlarning yangi avlodi madaniyatni mustahkamlaydi va rivojlantiradi. Madaniy an'analarni o'zida aks ettirgan tashkilot a'zolari e'zozlaydigan afsonaviy tarixiy voqyealarning avloddan avlodga o'tishi tashkilotga chuqur o'rnashgan madaniyat vujudga kelganidan darak beradi. Tashkilot a'zolari ushbu madaniyatga amal qilishni faxr deb hisoblaydi.

Madaniyatni tashkilotga singish darajasi turlicha bo'lishi mumkin. Ba'zi madaniyatlar chuqur o'rnashgan bo'lsa, boshqalari esa kichik submadaniyatlardan tashkil topganligi uchun zaif va tarqoq holda bo'ladi. Ba'zi madaniyatlarga nosog'lom muhit xos bo'ladi. Bunda egoistik siyosatdonlik, o'zgarishlarga qarshiliklar mavjudligi kompaniyada vaziyat yomonlashganligidan darak beradi. Tez

o'zgaruvchan xo'jalik muhitida o'zgarishlarga, yangiliklarga, yangi strategiyalarga va yangi ish usullariga nisbatan ochiq va moslashuvchan madaniyat afzal hisoblanadi. Moslashuvchan madaniyatning muhim xususiyatlaridan biri - bu tashkilot oliy rahbariyatining xaridorlar, aksionerlar, ta'minotchilar va faoliyat ko'rsatish muhiti to'g'risida g'amxo'rlik qilishidir.

Yangi strategiya nazarda tutadigan tashkilot maqsadlari, falsafasi va ish usullari uning madaniyati bilan mos kelishi yoki unga qarama-qarshi bo'lishi mumkin. Strategiya bilan madaniyatning mos kelishi strategiyani muvaffaqiyatli tadbqiq etilishini ta'minlaydi. Ularning bir-biriga mos kelmasligi esa strategiyani samaradorligini pasaytiradi. Chuqur o'rnashgan madaniyatni tashkilot strategiyasiga mos kelmasligi va uni yangi talablarga javob bermasligi murakkab boshqaruv muammosi hisoblanadi. Madaniyatni o'zgartirish yuqori boshqaruv pog'onalarida yuqori malakali rahbarlikni, shaxsiy namunani, simvolik va mazmuniy harakatlarni, qaysiki oliy rahbariyatni yangi madaniyat tarafdori ekanligini ko'rsatuvchi harakatlarni talab qiladi.

Madaniyat strategiya bilan qanchalik bog'langan bo'lsa, menejerlar shunchalik kamroq siyosatga, qoidalarga va nazoratlarga tayanadi. Chunki xodimlar bunday vaziyatda madaniy me'yorlarga shunchalik to'liq amal qiladilarki, ular beixtiyor xodimlar xulq-atvori namunasini targ'ibot qiladilar.

Kompaniyaning sog'lom madaniyati etik me'yorlari uning ma'naviy qadriyatlariga ildiz otgan bo'ladi. Bu me'yorlar insoniylikni va kompaniyaga tegishli manfaatlar to'g'risida haqiqiy g'amxo'rlikni anglatadi. Kompaniya etikasi va qadriyatlar dasturi samarador bo'lishi uchun ular kompaniya a'zolarining hayot tarziga aylanishi lozim.

Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishni istaydigan rahbarlar, yangiliklarni qo'llab-quvvatlaydiganlar, ko'p vaqtini ofisdan tashqarida tashkilotni aylanib yurib, vaziyatni o'rganishga, xodimlarning fikrini eshitishga sarflaydilar. Ular tashkilotdagi hamma voqeya hodisalardan xabardor bo'ladilar. Ular so'z va ish bilan kompaniya madaniyatini mustahkamlaydilar. Ular tushabbuskorlikni yangi g'oya va yondashuvlarni qo'llab-quvvatlaydilar.

Strategiyani amalga oshirish dasturi bir vaqtning o'zida hujumkor va ijodiy xarakterga ega bo'ladi. Yuqorida ta'kidlaganimizdek, strategiyani amalga oshirish jarayoni qo'yidagi 8 yo'nalishni e'tiborga olish lozim:

1. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish qobiliyatiga ega tashkilotni shakllantirish.
2. Strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlash uchun yetarli resurslarni narx yaratiladigan bo'g'inlarga yo'naltiradigan smetalarni yaratish.
3. Strategik vazifalarga javob beradigan siyosatni va proseduralarni yaratish.
4. Ilg'or tajribali va faoliyatni muntazam takomilashtiradigan mexanizmlarni qo'llash.
5. Kompaniya ishchi xodimlariga o'z strategik funksiyalarini muvaffaqiyatli bajarish imkonini beradigan qo'llab-quvvatlash tizimsini yaratish.
6. Maqsadlarni va strategiyalarni amalga oshirish bilan mukofotlash va rag'batlantirish tizimsini uzviy bog'liqligini ta'minlash.
7. Strategiyaga mos keladigan qulay ishlab chiqarish muhitini va madaniyatini shakllantirish.
8. Strategiya natijalarini yaxshilash maqsadida uni tadbiriq etilishiga rahbarlik qilish.

Har bir strategiyani tadbiriq etish har xil ishlab chiqarish sharoitida yuz beradi. Strategiyani amalga oshiruvchi rahbarlar muayyan vaziyatni e'tiborga olishi lozim. Chunki hamma vaziyatlarga mos keladigan tadbiriq-choralar mavjud emas.

Test savollari

1. Kompaniya madaniyati o'zida mujassam etadi:

1. qadriyatlarni, ishonchlarni, an'analarni, ishlash usullarini va ishlab-chiqarish muhitini;
2. qadriyatlarni, ishonchlarni, ichki va tashqi muhit omillarini, tashkilot strategiyasini;
3. standartlash va individuallash, himoya va hujumkorlik strategiyalarini;
4. qadriyatlarni, ishonchlarni, an'analarni, boshqarish texnologiyasini va ishlab-chiqarishning zamonaviy usullarini.

2. Yangi sardorlarning paydo bo'lishi va rahbarlarning almashishi:

1. tashkilot madaniyatiga ta'sir qilmaydi;
2. tashkilot madaniyatiga ta'sir qiladi;
3. rahbarlar bilan madaniyat o'rtasida bog'liqlik mavjudligini ko'rsatadi;
4. rahbarlar bilan tashkilot madaniyati bir-biriga bog'liq o'zgaradi.

3. Odatda kompaniyaning madaniyati:

1. yaxlit, bir-butun bo'ladi;
2. bir-necha submadaniyatlardan iborat bo'ladi;
3. jamiyat madaniyati bilan bog'liq bo'ladi;
4. diversifikatsiya strategiyalaridan iborat bo'ladi.

4. Kompaniya madaniyati shakllangandan keyin, sardorlar tizimsini saqlash, kompaniya qadriyatlariga mos keluvchi xodimlarni tanlash va boshqa shu kabilar:

1. tashkilot samaradorligini oshiradi;
2. ushbu madaniyatni rivojlantiradi;
3. submadaniyatlarni rivojlantiradi;
4. madaniyat elementlarini tashkilotga singdiradi.

5. Kompaniya madaniyatining submadaniyatlardan, qisman tan olingan qadriyatlardan iborat bo'lishi:

1. tashkilot madaniyatini mustahkamlaydi;
2. tashkilot madaniyatini rivojlantiradi;
3. tashkilot madaniyatini zaiflashtiradi;
4. madaniyatni strategiyaga ta'sirini oshiradi.

6. Strategiyani qo'llab-quvvatlaydigan madaniyatning shakllanishiga nechta omil ta'sir qiladi?

1. beshta;
2. to'rtta;
3. uchta;
4. ikkita.

7. Xaridorlar talabiga, raqobat shartlariga va strategiyaga mos keladigan madaniyatni yaratuvchi sardorlarning mavjudligi. Tashkilotning ichki muhitga va an'alariga amal qilgan holda qaror qabul qilish. Tashkilotni xaridorlarga, xodimlarga va aksiyadorlar to'g'risida g'amxo'rlik ko'rsatishi.

Ushbu omillar:

1. strategiyani shakllanishiga ta'sir qiladigan omillar;
2. tashkilot maqsadlarini shakllanishiga ta'sir qiladigan omillar;
3. tashkilot madaniyatini shakllanishiga ta'sir qiladigan omillar;
4. tashkilotning raqobatdoshligini ta'minlaydigan omillar.

8. Haddan tashqari siyosatlashgan muhit:

1. samaradorlikni oshiradigan muhit;
2. tashkilot muhitini yaxshilashdan darak beradi;
3. tashkilot muhiti nosog'lom ekanligidan darak beradi;
4. madaniyatni takomillashtirish kerakligi to'g'risida signal.

9. Novatorlik va tadbirkorlik tashvishlarini chetlab o'tib, yuqori mansabga ko'tarilish imkoniyatining mavjudligi:

1. nosog'lom madaniyat belgilaridan hisoblanadi;
2. byurokratiyaning belgilaridan hisoblanadi;
3. samarasiz madaniyat belgilaridan hisoblanadi;
4. rahbariyatning xatolaridan hisoblanadi.

10. Ilg'or g'oyalarni va madaniyatni targ'ibot qiladigan menejerlarga qaraganda tuzilmalarni, sxemalarni, tizimlarni, byudjetni va nazoratni yaxshi biladigan menejerlarni afzal ko'rilishi bu:

1. nosog'lom madaniyat xususiyatlaridan hisoblanadi;
2. byurokratiyaning xususiyatlaridan hisoblanadi;
3. samarasiz madaniyat xususiyatlaridan hisoblanadi;

4. rahbariyatning xatolaridan hisoblanadi.

11. O'z kompaniyasidan tashqarida ilg'or uslublarni va rivojlanish yo'nalishlarini izlamaslik.

1. nosog'lom madaniyat xususiyatlaridan hisoblanadi;
2. byurokratiyaning xususiyatlaridan hisoblanadi;
3. samarasiz madaniyat xususiyatlaridan hisoblanadi;
4. rahbariyatning xatolaridan hisoblanadi.

12. 1. Sinalgan va o'zini oqlagan qoidalarini qo'llab-quvvatlaydigan tashkilotga tegishli xaridorlarni, xodimlarni, aksiyadorlarni, ta'minotchilarni va tashkilot joylashgan hududni manfaatlarini ko'zlovchi sardorlarni mavjudligi:

2. Tavakkal qilishidan, tajribada sinab ko'rishdan, yangiliklardan foydalanishdan qo'rqmaydigan, zarurat tug'ilganda strategiyani va ish usullarini o'zgartirishga qodir guruhlarining mavjudligi:

1. samarali madaniyat belgilari hisoblanadi;
2. sog'lom madaniyat belgilari hisoblanadi;
3. ilg'or madaniyat belgilari hisoblanadi;
4. moslashuvchan madaniyat belgilari hisoblanadi.

13. Xaridorlar talablariga tezkorlik bilan e'tibor berilishi, rahbarlarning xaridorlar bilan muloqotda bo'lishi, xarajatlarni kamaytirish maqsadida shaxsiy manfaatlarga qarshi kurashish, strategiyani amalga oshirishga qarshilik qiluvchi usullarga va siyosatga qarshi kurash boshlash bu:

1. rahbariyatning samarali harakatlari;
2. rahbariyatning muvofiqlashtiruvchi harakatlari;
3. rahbariyatning simvolik harakatlari;
4. rahbariyatning tizimli harakatlari.

14. Madaniyatni strategiyaga moslovchi tadbir-choralarni boshqarishda:

1. vakolatlarni berish lozim;
2. rahbarlar shaxsan boshqarish lozim;
3. o'rta pog'ona rahbarlari boshqarishi lozim;
4. hamma xodimlar qatnashishi lozim.

15. Katta kompaniyalarda yangi madaniyatga o'tish vaqti:

1. 2 – 3 yil;
2. 3 – 4 yil;
3. 3 – 5 yil;
4. 5 – 7 yil.

16. Kompaniyaning har-bir xodimga nisbatan hurmati va burchi. Bu:

1. kompaniyaning qadriyatlariga kiradi;
2. kompaniyani etik kodekslariga kiradi;
3. moslashtiruvchi harakatlarga kiradi;
4. simvolik madaniyat namunasi hisoblanadi.

17. Insonparvarlik va qonunlarga amal qilish. Bu:

1. kompaniyaning qadriyatlariga kiradi;
2. kompaniyani etik kodekslariga kiradi;
3. moslashtiruvchi harakatlarga kiradi;
4. simvolik madaniyat namunasi hisoblanadi.

18. Marketingda va tovarni sotishda haqqoniylikka amal qilish. Bu:

1. kompaniyaning qadriyatlariga kiradi;
2. kompaniyani etik kodekslariga kiradi;
3. moslashtiruvchi harakatlarga kiradi;
4. simvolik madaniyat namunasi hisoblanadi.

19. Ilmiy tadqiqotlarni o'tkazishimiz, yangiliklarni tadbiq etish dasturini yaratishimiz va xatolar uchun javob berishimiz kerak. Bu:

1. kompaniyaning qadriyatlariga kiradi;
2. kompaniyani etik kodekslariga kiradi;
3. moslashtiruvchi harakatlarga kiradi;
4. simvolik madaniyat namunasi hisoblanadi.

20. Taqdimlanish odilona va to'liq hajmda bo'lishi mehnat muhiti esa ekologik va xavfsiz bo'lmog'i lozim. Bu:

1. kompaniyaning qadriyatlariga kiradi;
2. kompaniyani etik kodekslariga kiradi;
3. moslashtiruvchi harakatlarga kiradi;
4. simvolik madaniyat namunasi hisoblanadi.

21. Jiddiy madaniy o'zgarishlarni amalga oshirish qudratiga ega:

1. faqat strategik sardorlar;
2. faqat strategik menejerlar;

3. faqat oliy rahbariyat;
4. faqat tashkilot a'zolari.

22. Tashqi muhit o'zgarish tezligi oshib borgan sari: menejerlar ko'proq e'tiborni qaratishga majbur bo'ladilar:

1. innavosiya ruhiga va moslashish qobiliyatiga;
2. tartib intizomga va qoidalarni bajarilishiga;
3. mehnat unumdorligiga va bozor ulushiga;
4. raqobatdoshlik darajasiga va foyda hajmiga.

23. Muayyan strategik variantga nisbatan muvofiqlik omilini shakllantirish bu:

1. tashqi siyosatga tegishli;
2. ichki siyosatga tegishli;
3. strategiyani shakllantirish siyosati;
4. variantlar majmuasi.

24. Kompaniya siyosati rahbarlarga (sardorlarga) strategiyani va uni tadbiq etish yo'llarini:

1. tanlash imkonini yaratadi;
2. variantlarini sonini oshirish imkonini yaratadi;
3. muvofiqlashtirish imkonini yaratadi;
4. variantlar majmuasidan foydalanish imkonini yaratadi..

25. Tashkilot rahbari yuqori etik me'yorlarga ochiqchasiga va so'zsiz amal qilsagina ularni:

1. tajriba tadbiq etish mumkin;
2. unumdorlik sinovidan o'tkazish mumkin;
3. muvofiqlik sinovidan o'tkazish mumkin;
4. rivojlantirish mumkin.

26. Strategiyani amalga oshiruvchi rahbarlar muayyan vaziyatni e'tiborga olishi lozim chunki:

1. hamma vaziyatlarga mos keladigan chora-tadbirlar mavjud emas;
2. vaziyatlar aynan takrorlanishi sababli chora-tadbirlarni turkumlash lozim;
3. o'xshash vaziyatlarni turkumlash orqali ularning hammasiga mos keladigan chora-tadbirlarni yaratish mumkin;
4. vaziyatlarni va chora-tadbirlarni tahlil etish lozim.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar.

1. Shavkat Mirziyoyev “Tanqidiy tahlil, Qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo’lishi kerak” Toshkent:.. “O’zbekiston” 2017

2. Shavkat Mirziyoyev “Qonun ustivorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi” Toshkent:.. “O’zbekiston” 2017

3. Ф.Котлер, Р.Бергер Н.Биклофф Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы Спрингер-Верлаг Берлин Хеиделберг 2010

4. О.П.Молчанова Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт, 2016

5. Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017

6. М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017

7. С.А.Папов Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт 2016

8. А.В.Тебекин Стратегический менеджмент 2-е изд., пер. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

ADABIYOTLAR

1. Shavkat Mirziyoyev “Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz” Toshkent:.. “O‘zbekiston” 2016

2. Shavkat Mirziyoyev “Tanqidiy tahlil, Qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak” Toshkent:.. “O‘zbekiston” 2017

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” PF-4947-son farmoni

4. Shavkat Mirziyoyev “Qonun ustivorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi” Toshkent:.. “O‘zbekiston” 2017

5. Shavkat Mirziyoyev “Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib yangi bosqichga ko‘taramiz” Toshkent:.. “O‘zbekiston” 2017

6. Shavkat Mirziyoyev “Buyuk kelajagimizni mard va olijanov xalqimiz bilan quramiz” Toshkent:.. “O‘zbekiston” 2017

7. Shavkat Mirziyoyev «Niyati ulug‘ xalqning ishi ham ulug‘, hayoti yorug‘ va kelajagi farovon bo‘ladi» Toshkent:.. “O‘zbekiston” 2019

8. O‘zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. Toshkent., 2019

9. O‘zbekiston Respublikasi: Qonun va Farmonlar Toshkent 2019

10. Анатолий Тимофеевич Зуб Стратегический менеджмент 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

11. А.И.Долгов, Е.А.Прокопенко Стратегический менеджмент. Учебное пособие *Издательство »ФЛИНТА»*. Московский психолого-социальный институт 2016

12. Ф.Котлер, Р.Бергер Н.Биклофф Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы Спрингер-Верлаг Берлин Хеиделберг 2010

13. О.П.Молчанова Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт, 2016

14.Н.С.Отварухина, В.Р.Веснин Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017

15.М.Б.Шифрин Стратегический менеджмент 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2017

16.С.А.Папов Стратегический менеджмент: актуальный курс. Учебник для бакалавриата и магистратуры Москва Издательство Юрайт 2016

17.А.В.Тебекин Стратегический менеджмент 2-е изд., пер. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

18.М.Н.Сидоров Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник для прикладного бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2016

19.Е.П.Голубков Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата Москва Издательство Юрайт 2015

20.В.С.Абрамов, С.В.Абрамов Стратегический менеджмент в 2 ч. Част 1. Сущност и содержание. Учебник и практикум для бакалавриат Москва Издательство Юрайт 2017

21.Б.Г.Литвак Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров Москва Издательство Юрайт 2016

22.В.И.Малюк Стратегический менеджмент. Организасия стратегического развития. Учебник и практикум для бакалавриат Москва Издательство Юрайт 2016