

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

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАХБАР КАДРЛАРИНИ  
ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ  
ТАШКИЛ ЭТИШ БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ ХЎЗУРИДАГИ  
ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ  
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ МАРКАЗИ**

**“МЕНЕЖМЕНТ”**

**йўналиши**

**“СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ”**

**модули бўйича**

**ЎҚУВ-УСЛУБИЙ МАЖМУА**

**Тошкент – 2016**

**Мазкур ўқув-услубий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2016 йил 6 апрелидаги 137-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида тайёрланди.**

**Тўзувчилар:** ТДИУ “Менежмент” кафедраси мудири, и.ф.д, профессор  
Йўлдошев Н.Қ.,  
И.ф.н., доцент Ходжамуратова Г.Ю.

**Такризчи:** Иан Кроуфорд, Буюк Британия, Бат университети  
профессори.

*Ўқув-услубий мажмуа Тошкент давлат иқтисодиёт университети Кенгашининг  
2016 йил \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_-сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.*

## МУНДАРИЖА

---

<b>I.</b>	<b>ИШЧИ ДАСТУР.....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....</b>	<b>10</b>
<b>III.</b>	<b>НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР.....</b>	<b>15</b>
<b>IV.</b>	<b>АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАР.....</b>	<b>63</b>
<b>V.</b>	<b>КЕЙСЛАР БАНКИ.....</b>	<b>87</b>
<b>VI.</b>	<b>МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ.....</b>	<b>101</b>
<b>VII.</b>	<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>103</b>
<b>VIII.</b>	<b>АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....</b>	<b>105</b>

# І. ИШЧИ ДАСТУР

## КИРИШ

Мазкур ишчи дастур “Менежмент” қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналиши учун хорижий тажрибалар асосида ишлаб чиқилган ва Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2016 йил 6 апрелдаги 137-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастурга мувофиқ шакллантирилган.

Дастур мазмуни корхона ва ташкилотларда стратегик жараёни шакллантириш, бошқариш ва таҳлил қилиш, корхоналарнинг ташқи ва ички муҳитларини таҳлил қилиш ва бошқариш, корхоналардаги ресурсларни бошқариш, корхона ва ташкилотларда бошқарув қарорларини қабул қилишда стратегик нуқтаи-назарлардан келиб чиққан ҳолда ёндашиш, корпоратив ва бизнес стратегияларни ишлаб чиқиш ва ривожлантириш, корхона ва ташкилотларнинг стратегияларини режалаштириш ва ижросини таъминлаш, корхона ва ташкилотларда стратегик ўзгаришларни бошқариш, стратегик позицияланишни ривожлантириш ҳамда стратегик реструктуризациялаш масалаларини ўрганишни ўз олдига мақсад қилиб қўйган.

Шу билан бирга олий таълим муассасалари профессор –ўқитувчиларнинг мунтазам касбий ўсишда замонавий корхоналарни бошқариш тизими, корхонада стратегик муҳитни ва стратегик вазиятни ўрнатиш, оптимал бошқарув структурасини татбиқ этиш, стратегик менежмент услублари қўллаш; стратегик менежмент усулларини қўллаш самарадорлигини ошириш, стратегик бошқаришда қарорларни оқилона ишлаб чиқиш ва фойдаланиш йўлларини аниқлаш, корхонада умуман стратегик бошқарувни ташкил этиш бўйича малака ва кўникмаларни ривожлантириш назарда тутилади.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар тингловчилар менежментнинг замонавий концепцияси асосида бошқарув стратегияларини ишлаб чиқиш; стратегик бошқаришни таҳлил қилиш усулларини қўллай олиш; ташқи муҳитдаги хавф-хатарларни ҳисобга олган ҳолда стратегик бошқариш самарадорлигини аниқлаш; стратегик бошқаришнинг янги аналитик усулларини ишлатиш; рақобат муҳитини тадқиқ этиш, стратегик бошқаришни режалаштириш ва ижросини таъминлаш усулларидан фойдалана олиш кўникмаларига эга бўлишларини таъминлашга қаратилган.

## Модулнинг мақсади ва вазифалари

«Стратегик менежмент» **модулининг мақсади:** педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малака ошириш курс тингловчиларини корхоналарни стратегик бошқариш борасидаги илғор хорижий тажрибалар, замонавий ёндашувлар, замонавий бошқарув усул ва услубларининг илғор хорижий тажрибалари: бозор рақобати шароитида корхонани бошқариш, унинг рақобатбардошлигини таъминлаш усулларини, корхоналарни атроф - муҳит ўзгаришларига мос равишда бошқаришнинг ўзига хос жиҳатлари бўйича кўникма ва малакаларини таркиб топтириш.

«Стратегик менежмент» **модулининг вазифалари:**

- тингловчиларда корхоналарни стратегик бошқариш борасидаги илғор хорижий тажрибалар тўғрисида билим ва кўникмаларини ривожлантириш;
- тингловчиларда замонавий бошқарув усул ва услубларининг илғор хорижий тажрибалар тўғрисида кўникма ва малакаларини ривожлантириш;
- тингловчиларда бозор рақобати шароитида корхонани бошқариш, унинг рақобатбардошлигини таъминлашга доир лаёқатларини ривожлантириш.

### **Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар**

«Стратегик менежмент» модулини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

#### **Тингловчи:**

- корхоналарни замонавий бошқариш тизимлари;
- корхоналарни рақобатбардошлигини таъминлаш усуллари;
- корхоналарни атроф-муҳит ўзгаришларига мос равишда бошқариш ҳақида **билимларга эга бўлиши;**

#### **Тингловчи:**

- стратегик менежмент қонунлари ва тамойилларини қўллай билиш
- стратегик менежмент илмий услубларининг самарадорлигини ошириш асосларини белгилашни ва татбиқ этиш бўйича **кўникма ва малакаларини эгаллаши;**

#### **Тингловчи:**

- стратегик бошқаришда қарорларни оқилона ишлаб чиқиш ва фойдаланиш йўллари аниқлаш;
- стратегик менежмент усул ва услубларини қўллаш **компетенцияларни эгаллаши лозим.**

### **Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар**

«Стратегик менежмент» модули маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Курсни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, педагогик технологиялар ва ахборот-коммуникация технологиялари қўлланилиши назарда тутилган:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентацион ва электрон-дидактик технологиялардан;
- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий хужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш, ва бошқа интерактив таълим усуллари қўллаш назарда тутилади.

### **Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва ўзвийлиги**

«Стратегик менежмент» модули мазмуни ўқув режадаги “Операцион менежмент” ва “Лойиҳа менежменти” ўқув модуллари билан ўзвий боғланган ҳолда касбий педагогик тайёргарлик даражасини оширишга хизмат қилади.

## Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар корхоналарни замонавий бошқариш усул ва услублари, корхоналарни рақобатбардошлигини таъминлаш усуллари ҳамда корхоналарни атроф-муҳит ўзгаришларига мос равишда бошқариш ва оптимал бошқарув структурасини татбиқ этиш, бошқаришда қарорларни оқилона ишлаб чиқиш ва фойдаланиш йўллари аниқлаш; корхонада умуман стратегик бошқарувни ташкил этишга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

### Модул бўйича соатлар тақсимооти

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат					Мустақил таълим
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси				
			Жами	жумладан			
				Назарий	Амалий машғулот	Кўчма машғулот	
1.	Стратегия яратишнинг вазифалари.	2	2	2			4
2.	Тармоқдаги умумий аҳвол ва ундаги рақобатнинг таҳлили.	4	2	2	2		6
3.	Компания аҳволини таҳлили.	6	2	4	2	2	10
4.	Стратегия ва рақобатчилик устунлиги	4	2	2		2	6
5.	Диверсификациянинг корпоратив стратегиялари.	6	2	4			6
	<b>Жами:</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>32</b>

### Кўчма машғулот ташкил этишнинг мазмуни ва моҳияти.

“Тармоқдаги умумий аҳвол ва ундаги рақобатнинг таҳлили” ва “Компания аҳволини таҳлил қилиш” мавзулари бўйича кўчма машғулотлар “Ўзбекенгилсаноат” АЖда амалга оширилади. Кўчма машғулотларнинг ўтказилиши тингловчиларда амалий билимлари, кўникма ва малакаларини кенгайтиради ва чуқурлаштиради, “Ўзбекенгилсаноат” АЖ таркибидаги корхоналар фаолиятини ўрганиб, унинг кучли ва заиф томонларини таҳлил қилиш имкониятига эга бўлади.

## НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

### 1-мавзу: Стратегия яратишнинг вазифалари.

Корхона фаолияти йўналишларини белгилаш омиллари. Компания миссияси, стратегик кўра билиш, фаолият йўналишини танлаш ўртасидаги боғлиқлик. Миссияни вазифаларга айлантириш. Стратегик бошқариш тамойиллари. Стратегиянинг ташкилий даражалари. Корпоратив стратегия.

Ишбоп стратегия. Функционал стратегия. Амалий стратегия. Стратегия турларининг ўзаро боғлиқлиги. Стратегияни ишлаб чиқишга ёндошув турлари. Бош стратегик ёндошув. Ваколатларни бошқаларга ўтказиш. Биргаликда коллобортацион ёндошув. Ташаббускор ёндошув. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги. Ғолиб стратегия мезонлари. Мувофиқ келиш даражаси. Рақобат курашида устунлик.

## **2-мавзу: Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатнинг таҳлили.**

Тармоқлар ва уларнинг иқтисодий тавсифлари. Тармоқдаги рақобат ва ривожланиш истикболлари. Технологик тараққиёт суръатлари. Тармоқ бозорининг ҳажми. Рақобат миқёслари. Бозорнинг ўсиш суръатлари. Рақобатчилар тарифи. Рақобатчиларнинг молиявий имкониятлари. Тармоқдаги интеграцион жараён йўналиши. Технологик ўзгаришлар. Рақобатчи бешта куч модели. Рақобатчилар стратегиясини аниқлаш. Рақибларнинг навбатдаги қадамни олдиндан кўра билиш. Рақибларнинг мақсадлари ва стратегияларини туркумлаш. Муваффақиятнинг калит омиллари. Тармоқдаги вазиятни умумий баҳолаш.

## **3-мавзу: Компания аҳволининг таҳлили.**

Компания аҳволини таҳлил қилиш услубиёти. Таҳлил учун қўйиладиган саволлар. Таҳлил воситалари: SWOT – таҳлил, қадриятлар занжири таҳлили, харажатлар таҳлили, рақобатбардошлик баҳоси. SWOT- куч, заифлик, имкониятлар, таҳдид сўзларининг йиғиндиси. Стратегияни амалга ошириш таҳлили. Таҳлил қилинадиган асосий кўрсаткичлар. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари. Кучли ва заифлик. уларнинг мазмуни ва кўрсаткичлари. Куч ва заифликнинг умумий натижаларини ифодалаш. Корхона харажатлари рақобатбардошлигини баҳолаш. Қадриятлар занжири. Асосий фаолиятдаги қадриятлар занжири. Ёрдамчи фаолиятдаги қадриятлар занжири. Муваффақиятнинг калит омиллари. Муваффақиятнинг калит омиллари рўйхатини тўзиш тартиби. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш.

## **4-мавзу: Стратегия ва рақобатчилик устунлиги.**

Компаниянинг рақобат стратегиясини белгилловчи омиллар. Рақобат стратегиясининг бошқа стратегиялар билан боғлиқлиги. Рақобат курашига ёндошувлар. Харажатлар бўйича илғорлик стратегияси. Кенг табақалаштириш стратегияси. Оптимал харажатлар стратегияси. Фокусланиш стратегияси. Ифодаланган стратегия. Рақобат устунлигига эришиш йўллари. Хужумкор стратегия. Хужумкор стратегиянинг асосий турлари. Рақобат устунлигини ҳимоя қилиш йўллари. Мудофаа стратегияларининг турлари. Вертикал интеграция. Интеграция йўналишини танлаш. “Қалдирғоч” Корхонанинг ютуқлари ва муаммолари. Қалдирғорликда муваффақиятга эришиш шартлари.

## **5-мавзу: Диверсификациянинг корпоратив стратегиялари.**

Диверсификациянинг мақсади. 2+2=5 самараси. Диверсификация учун тармоқ танлаш мезонлари. Жозибадорлик мезони. Янги тармоққа кириш

стратегиялари. “Ютиб юбориш” стратегияси. Янги компания тўзиш стратегияси. Кўшма корхона тўзиш стратегияси. Диверсификациялаштирилган компания фаолиятини баҳолаш. Ишбоп фаоллик портфели матрицаси. Портфелнинг ҳозирги ва келажакдаги ҳолати матрицаси. Стратегик мослик таҳлили

## **АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

### **1- амалий машғулот: Стратегия яратишнинг вазифалари.**

Корхона фаолияти йўналишларини белгилаш омиллари. Компания миссияси, стратегик кўра билиш, фаолият йўналишини танлаш ўртасидаги боғлиқлик. Стратегик бошқариш тамойиллари. Стратегиянинг ташкилий даражалари. Корпоратив стратегия. Ишбоп стратегия. Функционал стратегия. Амалий стратегия. Стратегия турларининг ўзаро боғлиқлиги. Стратегияни ишлаб чиқишга ёндошув турлари. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги.

### **2-амалий машғулот: Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатнинг таҳлили.**

Тармоқлар ва уларнинг иқтисодий тавсифлари. Тармоқдаги рақобат ва ривожланиш истиқболлари. Технологик тараққиёт суръатлари. Тармоқ бозорининг ҳажми. Рақобат миқёслари. Бозорнинг ўсиш суръатлари. Рақобатчилар тарифи. Рақобатчиларнинг молиявий имкониятлари. Рақобатчи бешта куч модели. Рақобатчилар стратегиясини аниқлаш. Муваффақиятнинг калит омиллари. Тармоқдаги вазиятни умумий баҳолаш.

### **3-амалий машғулот: Компания аҳволининг таҳлили.**

Компания аҳволини таҳлил қилиш услубиёти. Таҳлил воситалари: SWOT – таҳлил, қадриятлар занжири таҳлили, харажатлар таҳлили, рақобатбардошлик баҳоси. Стратегияни амалга ошириш таҳлили. Корхона харажатлари рақобатбардошлигини баҳолаш. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш.

### **4-амалий машғулот: Стратегия ва рақобатчилик устунлиги.**

Компаниянинг рақобат стратегиясини белгиловчи омиллар. Рақобат стратегиясининг бошқа стратегиялар билан боғлиқлиги. Рақобат курашига ёндошувлар. Харажатлар бўйича илғорлик стратегияси. Кенг табақалаштириш стратегияси. Оптимал харажатлар стратегияси. Фокусланиш стратегияси. Ифодаланган стратегия. Рақобат устунлигига эришиш йўллари. Хужумкор стратегиянинг асосий турлари. Рақобат устунлигини ҳимоя қилиш йўллари. Мудофаа стратегияларининг турлари. Вертикал интеграция. Интеграция йўналишини танлаш. “Қалдирғоч” Корхонанинг ютуқлари ва муаммолари. Қалдирғорликда муваффақиятга эришиш шартлари.



### **5-амалий машғулот: Диверсификациянинг корпоратив стратегиялари.**

Диверсификациянинг мақсади. 2+2=5 самараси. Диверсификация учун тармоқ танлаш мезонлари. Жозибадорлик мезони. Янги тармоққа кириш стратегиялари. “Ютиб юбориш” стратегияси. Янги компания тўзиш стратегияси. Кўшма корхона тўзиш стратегияси. Диверсификациялаштирилган компания фаолиятини баҳолаш. Ишбоп фаоллик портфели матрицаси. Портфелнинг ҳозирги ва келажакдаги ҳолати матрицаси. Стратегик мослик таҳлили.

### **ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ**

Мазкур модулнинг назарий материални ўзлаштиришда ққуйидаги:

- ўқув ишини ташкиллаштиришнинг интерфаол шакллари: бинар-маъруза, провакацион-маъруза, савол-жавобли маъруза, суҳбат-маърузалар орқали ташкиллаштириш назарда тутилган;
- ўқув фаолиятини ташкил этиш шакллари сифатида ққуйидагилардан фойдаланиш назарда тутилган;
- маъруза машғулотларида оммавий, жуфтлик, индивидул;
- амалий машғулотларда гуруҳли, жамоавий, жуфтлик, индивидуал.

### **БАҲОЛАШ МЕЗОНИ**

Мазкур модул юзасидан тингловчиларнинг билим, кўникма ва малакалари назорати ққуйидаги мезонлар орқали баҳоланади:

<b>№</b>	<b>Баҳолаш турлари</b>	<b>Энг юқори балл</b>	<b>Изоҳ</b>
1.	Кейс– стадини ечиши	1,5 балл	Вазиятнинг тўғри таҳлил қилингани, муаммоларни. сабабларини тўғри аниқлаганлиги, муаммолар бўйича ўзининг хулосаларини бериши баҳоланади.
2.	Мустақил иш топшириғи	1 балл	Танланган мустақил иш мавзусининг ёритилиш даражаси, керакли ахборотларнинг тўғри танлангани, мавзу бўйича шахсий хулосаларнинг ёритилиши баҳоланади.
	Жами	2,5 балл	

## II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

**1-маъруза машғулотда** куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - “Компания миссияси, стратегик кўра билиш, фаолият йўналишини танлаш ўртасида қандай боғлиқлик бўлади деб ўйлайсиз?”

2) Тингловчиларнинг стратегик бошқариш тамойилларига оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “Б /Б /Б” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - стратегик бошқариш тамойиллари бўйича билган маълумотларни биринчи устунга ёзиб чиқиш ва билишни истаётган маълумотларни иккинчи устунга ёзиб чиқиш.

3) Тингловчиларнинг стратегиянинг ташкилий даражаларига оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “**Тушунчалар таҳлили**” методидан фойдаланилади.

### “Тушунчалар”- таҳлили

Тушунчалар	Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?	Қўшимча маълумот
Корпоратив стратегия		
Ишбоп стратегия		
Функционал стратегия		
Амалий стратегия		

**Амалий машғулотда** куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “Концептуал жадвал” методидан фойдаланилади.

### Концептуал жадвал

...тушунчалар га ёндашувлар	Тавсифлар, тоифалар, хусусиятлар ва бошқалар			

**2-маъруза машғулотда** куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - Тармоқлар ва уларнинг иқтисодий тавсифи

рақобат	ривожланиш истикболлари	Илмий техника таракқиёти суръатлари	капитал қўйилмалар

2) Тингловчиларнинг тармоқдаги рақобат кучлар ва улар таъсирининг даражасига оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида тоифалашметодидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - тармоқдаги рақобат кучлар ва улар таъсирининг даражаси бўйича билган маълумотларни биринчи устунга ёзиб чиқиш ва билишни истаётган маълумотларни иккинчи устунга ёзиб чиқиш.

**“Б /Б /Б”**

<b>Биламан</b>	<b>Билишни истайман</b>	<b>Билиб олдим</b>

3) Тингловчиларнинг тармоқдаги рақобатчи кучларга оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида **“Тоифалаш жадвали”** методидан фойдаланилади.

**Тоифалаш жадвали**

<b>Т о и ф а л а р</b>			

**Амалий машғулотда** куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жиҳатлари бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “SWOT – таҳлил” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - КЕЙС СТАДИ. Ben & Gerry компаниясининг рақобат мавқеини таҳлил қилиш.

**“SWOT - таҳлил” жадвали**

<b>S</b> (кучли томони)	<b>W</b> (кучсиз томони)
<b>O</b> (имкониятлар)	<b>T</b> (таҳдидлар)

**3-маъруза машғулотида** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий ҳужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** -компания стратегик позициясини баҳолаш услуги”

Амалдаги стратегия қай даражада самарали?	Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?	Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?	Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?	Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади?

**Амалий машғулотда** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

Машғулотда “Нима учун” схемасидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - «ДЖОН ХИГГИНС» компаниясининг кадрларсиёсатини баҳолаш

**4-маъруза машғулотида** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг компаниянинг рақобат стратегиясини белгиловчи омилларга оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “Б /Б /Б” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** -стратегик менежментда рақобат стратегияси бўйича билган маълумотларни биринчи устунга ёзиб чиқиш ва билишни истаётган маълумотларни иккинчи устунга ёзиб чиқиш.

**“Б /Б /Б”**

<b>Биламан</b>	<b>Билишни истайман</b>	<b>Билиб олдим</b>

2) Тингловчиларнинг стратегияга ёндошишга оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “Тушунчалар таҳлили” методидан фойдаланилади.

**“Тушунчалар”- таҳлили**

Тушунчалар	Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?	Қўшимча маълумот
Харажатлар бўйича илғорлик стратегияси		
Кенг табақалаштириш стратегияси		
Оптималь харажатлар стратегияси		
Фокусланган стратегия		
Ифодаланган стратегия		

**Амалий машғулотда** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “Концептуал жадвал” методидан фойдаланилади.

**Концептуал жадвал**

<i>Аспект таҳлили</i>	Анъанавий таълим	Модулли таълим
Рақобатчининг кучли томонларига қаршилик кўрсатиш ёки улардан ўзиб кетишга қаратилган ҳаракатлар		
Рақобатчининг заиф томонларидан фойдаланишга қаратилган ҳаракатлар.		
Бир нечта фронтларда бир вақтда ҳужумга ўтиш		
Эгалланмаган бўшлиқларни галлаш		
Партизан уруши.		
Зарбалар.		

**5-майруза машғулотда** куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - диверсификациялаш стратегиялари

Янги тармоққа кириш стратегияси	Турдош тармоқларга диверсификациялаш стратегияси	Нотурдош тармоқларга диверсификациялаш стратегияси.	Қисқартир иш ва тугатиш стратегияси	Кайта тармоқлаштириш, кайта тиклаш ва тежамкорлик стратегияси

**Амалий машғулотда** куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг корпоратив стратегияни ишлаб чиқиш бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “Балиқ скелети” чизмаси методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** - Кейс «ЭлЭсАй Лоджик Корпорейшн» компаниясининг ривожланиш стратегияси таҳлил қилиш.

### III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

#### 1-мавзу: Стратегия яратишнинг вазифалари.

---

##### Режа:

- 1.1. Стратегик кўришни шакллантириш.
- 1.2. Компания мақсадларини ўрнатиш.
- 1.3. Узоқ муддатли ва қисқа муддатли мақсадлар.
- 1.4. Стратегияни ишлаб чиқиш.
- 1.5. Компания стратегиясининг шаклланишига таъсир этувчи омиллар.
- 1.6. Стратегия яратишга турли хил ёндошувлар.
- 1.7. Ғалаба қозониш стратегиясини белгиловчи мезон.
- 1.8. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги.
- 1.9. Ғолиб стратегия мезонлари.

✎ **Таянч иборалар:** *Компания мақсадлари, узоқ муддатли мақсадлар, қисқа муддатли мақсадлар, стратегияни шаклланиши, таъсир этувчи омиллар, ёндошув, ғалаба қозониш стратегияси, мезон, миссия, мақсадлар, стратегиялар, рақобат.*

##### 1.1. Стратегик кўришни шакллантириш.

Компаниянинг стратегияси - бозордаги ўз ўрнини топиш, жараёнларни бошқариш, харидорларни жалб қилиш ва уларни қониқтириш, рақобатлашир, ташкилот мақсадларига эришишни ўз ичига олади<sup>1</sup>.

Компания менежерларининг «ташкилот фаолиятнинг қандай турлари билан шуғулланмоқчи ва келажақда қандай бўлмоқчи?» - деган масалага қарашлари стратегик кўриш дейилади.

Стратегик кўриш - «биз киммиз, нима қиляпмиз, нима қилмоқчимиз» деган саволларга жавоб беради. Баъзан компаниялар ўзининг вазифасини нотўғри белгилаб, уни фақат фойдада ифодалайдилар.

Бироқ фойда компания бажарадиган ишнинг натижасидир. Фақат фойда олишга қаратилган компаниянинг миссияси корхоналарни бир-биридан фарқлаш имконини йўқотади. Вахоланки, ҳар бир компания ўзининг қиёфасига - имиджига эга бўлиши керак.

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

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

---

<sup>1</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 3 p.



**1.1- расм. Стратегик кўришни шакллантириш<sup>2</sup>**

Фаолият доирасини тўғри аниқлаш учун қуйидаги омилларни ҳисобга олиш лозим:

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

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

Фаолият доирасини белгилаш 2 хил бўлади:

- 1) умумий
- 2) деталлаштирилган

Умумий белгилашга мисол: ичимликлар, мебел, ҳалқаро почта хизмати, саёҳатлар ва туризм. Деталлаштирилган белгилашга мисол: алкоғолсиз ичимликлар, спорт пойафзали, офис учун мебел, жўнатмаларни тунда етказиб бериш, Кариб денгизида пляж ташкил этиш ва хоказо.

## **1.2. Компания мақсадларини ўрнатиш.**

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

Мақсад қўйиш мақсади - бу менежмент ахоборотни стратегик тасвирга айлантириш ва бизнес миссиясини махсус ҳаракат мақсадига айлантиришдир<sup>3</sup>.

Корхонанинг узоқ муддатли режалари аниқ ўлчанадиган конкрет вазифаларга айлантирилмагунча миссия ва Корхонанинг келажак ниятлари

<sup>2</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 32 p.

<sup>3</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 9 p.



чиройли сўзлар бўлиб қолаверади. *Мақсадни аниқлаш стратегик бошқаришнинг ҳал қилувчи дақиқасидир.*

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

Корпоратив мақсадга йўналганликнинг уч асосий таркибий қисми ққуйидагилардан иборат:

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

Компаниянинг мақсадга йўналганлиги ва стратегиясини ифодалашга турли ташқи ва ички гуруҳлар таъсир кўрсатади.

Бизнесни аниқлашда ққуйидаги саволларга жавоб бериш лозим:

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

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

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

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

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

Бу эса ққуйидагиларни ўз ичига олади:

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

### **1.3. Узоқ муддатли ва қиска муддатли мақсадлар.**

Мақсадларни қўйиш - бизнес миссиясининг махсус мақсадлар қаторига айланиш жараёнидир. Айни пайтда ташкилотнинг ҳар бир бўлинмасини керакли томонга йўналтириш жараёни ҳам ана шундай бошланади. Мақсадлар менежер муваффақиятга эришиш учун муҳим деб ҳисоблаган ҳар бир муҳим натижа учун зарурдир. Махсус муҳим натижалар одатда тармоқнинг миқёси ва даражасини, ишнинг ривожланиши, инвестицияларнинг қайтарилишини, дивидендларнинг ўсишини, бозорнинг ўлчамларини, сифатли маҳсулотнинг ёки технологик пешқадамликнинг обрўсини, беқарор иқтисодиётда ишлай олиш

қобилиятини, диверсификация даражасини, молиявий қудратни, истеъмолчиларга хизмат кўрсатишни, қиймат бўйича рақобатлаша олиш қобилиятини ўз ичига олиши мумкин.

Машхур компанияларнинг мақсадларига мисол келтирамиз:

- Federal Express: Дунёдаги энг катта ва энг яхши транспорт компанияси бўлиш

- Alcan Aluminum: Энг арзон алюминий ишлаб чиқарувчи корхона бўлиш.

- General Electric: Дунёдаги энг қудратли рақобатчи бўлиш, компания бизнесининг ҳар бир соҳасида бозордаги улуш бўйича биринчи ёки иккинчи ўринни эгаллаш.

- Atlas Corp: арзон олтин ишлаб чиқарувчи ўртача ишлаб чиқарувчи бўлиш ва олтин ишлаб чиқариш ҳажмини йилига 125000 унцияга етказиб, 1500000 унцияга тенг олтин захирасига эга бўлиш.

- Black and Decker: янги маҳсулотлар чиқаришни ва бизнесни глобаллаштиришни давом эттириш.

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

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

*Мақсадни белгилашда компания пайчилари манфаатларини ҳисобга олиш.*

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

- дивидендлардан;

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

Компания учун акционерлар даромадини оширишнинг энг яхши йўли инвестицияларнинг қайтиш тезлигини ошириш стратегиясидан фойдаланишдир. Бундан ташқари, инвестицияларнинг тез қайтиши компания акцияларига бўлган талабнинг кучайишига ҳам олиб келади.

#### 1.4. Стратегияни ишлаб чиқиш.

Компания стратегияси - бу компаниянинг турган жойидан эришмоқчи бўлган жойига қандай қилиб ўтказиш мумкин, деган масалани ечиш ҳақидаги йўриқномадир<sup>4</sup>.

Одатда стратегия 4 та даражада ишлаб чиқилади:

- 1) корпоратив стратегия (компания ва унинг фаолият йўналишлари бўйича умумий стратегия);
- 2) ишбоп стратегия (компаниянинг ҳар бир йўналиши учун стратегия);
- 3) функционал стратегия (компаниянинг ҳар бир функционал тўзилмаси учун стратегия);
- 4) амалий стратегия (асосий тўзилмалар: заводлар, савдо шахобчалари ва бўлимлар учун);



#### 1.2-расм. Стратегияни ишлаб чиқишнинг асосий ташкилий поғоналари.

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

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

#### 1.5. Компания стратегиясининг шаклланишига таъсир этувчи омиллар.

Компания стратегиясини аниқлашга кўплаб омиллар таъсир қилади. Бу омилларнинг ўзаро таъсири ҳар бир тармоқда ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, вақт давомида ўзгариб туради. Стратегияни белгиловчи омиллар доим

<sup>4</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 10 p.

бир-биридан фарқ қилади. Корхона ҳамisha ҳам ўзи хоҳлаган стратегияни танлай олмайди. Унинг ҳаракатлари қонун, давлат сиёсати, ижтимоий тартиблаш ва жамият мавқеи билан чегараланади.

Стратегияни ижтимоий талабларга мослаштириш ққуйидагиларни назарда тутади:

1) жамият манфаатлари ва одоб меъёрлари доирасида ишчанлик кўрсатиш;

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

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

4) акциядорлар манфаати ва жамият манфаатлари ўртасида мувозанатни сақлаш;

5) жамиятда компаниянинг фуқаролик позициясини таъминлаш.

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

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

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

### **1.6. Стратегия яратишга турли хил ёндошувлар.**

Стратегия тўзишга ёндошувлар ққуйидагича бўлади:

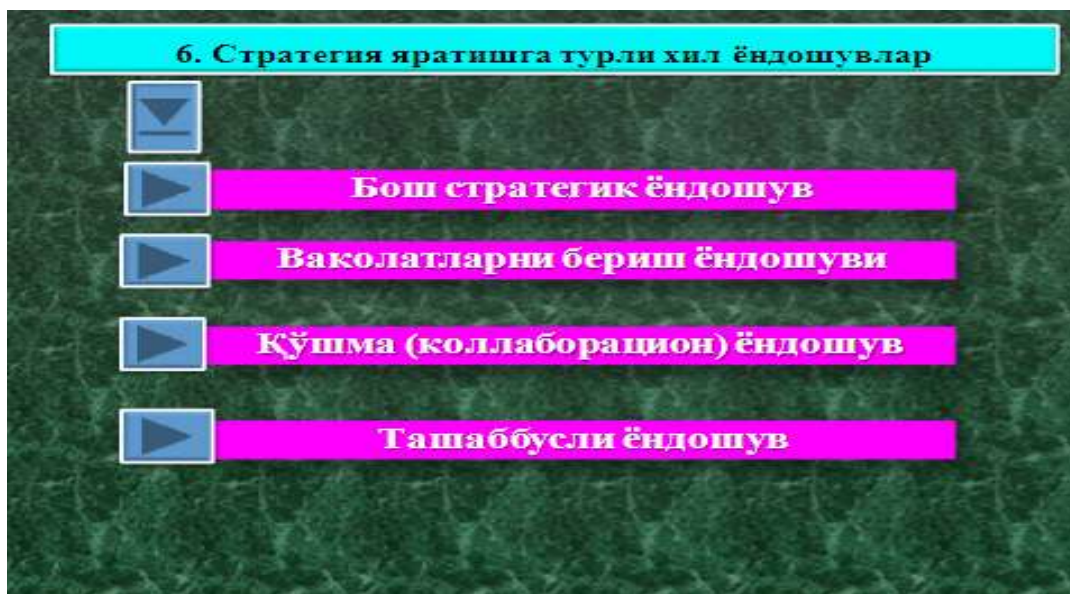
1) Бош стратегик ёндошув - бунда стратегияни бошлиқнинг ўзи ишлаб чиқади. Бундай ҳолда бошқарувчи ахволни баҳолашга, муқобил стратегияларга ва стратегия деталларига кучли таъсир килувчи асосий стратегик ва асосий тадбиркор сифатида чиқади.

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

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

4) Ташаббусли ёндошув. Бундай ёндошувда бошқарувчи келишилган стратегияни ишлаб чиқиш учун стратегия деталларини ишлаб чиқишдан ҳам, «гоялар генераторлари» гуруҳини бошқаришдан ҳам манфаатдор эмас. Биланс, бошқарувчи оқилона стратегияни ишлаб чиқиш, ҳимоя қилиш ва ҳаётга тадбиқ этиш учун менежерларни ўзларини сафарбар этади. Стратегияни ишлаб чиқиш

учун бошқарувчилар фойдаланишлари мумкин бўлган турт асосий ёндошувнинг бирортаси ҳам энг яхши ёндошув сифатида юзага чикмайди. Уларнинг ҳар бирини кучли ва кучсиз томонлари мавжуд.



1.3-расм. Стратегия яратишга турли хил ёндашувлар

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

### 1.7. Ғалаба қозониш стратегиясини белгиловчи мезон.

Агар стратегия компаниянинг аҳволига мос бўлмаса, рақобат устунлиги яратилмаса, ишни яхшилашга ярамаса - бундай стратегия ғалибона стратегия дейилмайди. Ғалибона стратегиянинг 3 та белгиси бўлади:

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

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

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

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

1. Даромадлиликнинг ошиши.

2. Компаниянинг узок келажакдаги фаоллиги ҳамда рақобатбардошлигининг ошиши.

### **1.8. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги.**

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

Стратегия маънавий жиҳатдан соғлом бўлиши керак. Компаниянинг ҳар бир ҳаракати ахлоқ-одоб, маънавият доирасида бўлиши лозим. Компания мулкдорлар, хизматчилар, харидорлар, етказиб берувчилар ва жамият олдида бурчлидир.

Стратегияни ижтимоий талабларга мослаштириш ққуйидагиларни назарда тутати<sup>5</sup>:

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

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

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

### **1.9. Ғолиб стратегия мезонлари.**

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

*Мақсадни белгилашда компания пайчилари манфаатларини ҳисобга олиш.*

Пайчилар компанияни капитал билан таъминлайдилар ва бунинг эвазига ўз инвестицияларидан муносиб даромад олиш улушини қўлга киритадилар.

---

<sup>5</sup>Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 66 p.

Компаниянинг акционерлари унинг қонуний мулк эгалари ҳисобланадилар. Бинобарин, кўпчилик корпорацияларнинг мақсади акционерларнинг даромадларини имкон қадар кўпайтиришдан иборатдир. Пайчилар ўз капиталларидан икки хил йўл билан фойда оладилар:

- дивидендлардан;
- бозорнинг кўлами кенгайганда (акцияларнинг бозор нархи ортганда)

капиталнинг қиймати ортишидан

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

### **Назорат саволлари:**

1. Компания раҳбариятининг ривожланиши йўналишларини аниқлаш бўйича вазифалари.
2. Миссия мазмуни ва унинг асосий саволлари.
3. Миссияни ифодалашга қандай талаблар қўйилади?
4. Стратегияни ишлаб чиқиш босқичлари нима?
5. Стратегия қандай даражаларда ишлаб чиқилади?
6. Стратегияни шакллантирувчи омиллар.
7. Стратегияни ишлаб чиқишга қандай ёндошувлар бўлади?

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Fred R. David . Strategic management: concepts and cases / Fred R. David.— 13th ed.2011. - 45 p.
2. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012.. 28p.

#### **Интернет ресурслари**

1. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
2. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
3. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

### Режа:

1. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат таҳлилининг мазмуни ва усуллари.
2. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар.
3. Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси.
4. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.
5. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жиҳатлари.
6. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари.
7. Соҳа ва рақобат таҳлилларини умумлаштириш.
8. Тажовўзкор компанияларни аниқлаш. Рақибларнинг мақсадлари ва стратегияларини туркумлаш.
9. Муваффақиятнинг калит омиллари. Тармоқдаги вазиятни умумий баҳолаш.

✎ **Таянч иборалар:** тармоқ, умумий вазият, компаниянинг кучли ва заиф жиҳатлари, рақобат, муваффақият ва муваффақиятсизлик, рақобат кучлари, соҳа ва рақобат таҳлиллари, рақибларнинг мақсадлари ва стратегиялари, муваффақиятнинг калити, омиллар, вазият, баҳолаш

### 2.1. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат таҳлилининг мазмуни ва усуллари.

Стратегияни ишлаб чиқиш таҳлилга асосланган иш бўлиб, таҳлил 2 йўналишда олиб борилади<sup>6</sup>:

- 1-Тармоқдаги вазият ва ундаги рақобатнинг шартлари.
- 2-Компания ичидаги вазият, унинг рақобатбардошлиги.

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

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

1. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар.
2. Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси.
3. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.
4. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жиҳатлари.

---

<sup>6</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 76 p.



5. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари.

6. Рақобат қайси йўналишда боришини ким белгилайди?

7. Фойда олиш нуқтаи назаридан тармоқнинг жозибадорлиги

Вазият таҳлилининг мақсади компаниянинг ички ва ташқи муҳитига хос бўлган ва компаниянинг стратегик йўналиши ва имкониятларини энг ёрқин ифодаловчи жиҳатларни аниқлашдан иборатдир. Бунда асосий эътибор стратегияга оид бир қатор муҳим саволларга аниқ жавоблар топишга қаратилади. Сунгра бу саволлар компаниядаги стратегик вазиятнинг аниқ манзарасини шакллантириш ва унинг стратегик хатти-ҳаракатларига муқобил вариантларни белгилаш учун фойдаланилади.

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

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

## **2.2.Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар.**

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатнинг таҳлили асосий иқтисодий кўрсаткичларни ўрганишдан бошланади. Бу кўрсаткичлар кқуйидагилардан иборат<sup>7</sup>:

1. Бозор ҳажми.

2. Рақобат миқёси (маҳаллий, регионал, дунё).

3. Бозорнинг ўсиш суръатлари ва уни ривожланишининг қайси босқичда эканлиги.

4. Рақобатчилар сони ва уларнинг ҳажми.

5. Харидорлар сони ва уларнинг молиявий имкониятлари.

6. Интеграция қаерга қараб кетаяпти?

7. Технологик ўзгаришларнинг йўналиши ва суръатлари.

8. Тармоққа кириш ва ундан чиқиш осонлиги.

9. Рақобатчиларнинг маҳсулоти ва хизматларининг табақаланиш даражаси.

10. Компаниянинг ишлаб чиқариш ҳажми, транспортировка қилиш , маркетинг ва рекламани ташкил қилишда тежамкорликка эришиш имконининг борлиги.

---

<sup>7</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.80 p.

11. Тармоқдаги «ўқитиш / тажриба» эгри чизиғи ижобий тэнденцияга эгами?

12. Тармоққа зарур бўлган капитал сармоялар қўйиляптими?

13. Тармоқдаги даромад даражаси умумий даромад даражасидан пастми ёки юқорими?

Ушбу кўрсаткичлар бўйича соҳанинг «портретини» тўзиб, сўнг уни таҳлил қилиб чиқиш мақсадга мувофиқдир. Бунинг учун ушбу жадвалда айрим иқтисодий кўрсаткичларнинг стратегик жиҳатдан муҳимлигига доир маълумотлар келтирилган.

### **2.3. Тармоқдаги рақобат кучларва улар таъсирининг даражаси.**

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

1. Тармоқ ичида сотувчилар ўртасидаги рақобат.

2. Бошқа тармоқдаги компанияларнинг ўз товарлари билан бу тармоқдаги харидорларни эгаллаб олишга ҳаракат қилиши.

3. Тармоқ ичида янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши.

4. Хом ашё ва бутловчи деталлар етказиб берувчиларнинг ўз шартларини ўтказишга уринишлари.

5. Харидорларни ўз шартларини ўтказишга уринишлари.

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

Портер бунинг «бешта куч» моделини таклиф қилган. У ушбу моделни асослаб берар экан, бу кўрсаткичларнинг таъсир кучи қанчалик юқори бўлса, мавжуд компанияларда нарх ва даромадни ошириш имконияти шунчалик кам бўлишини таъкидлаган эди. Бу кучларнинг заифлашиши эса компаниялар учун қулай имкониятларни вужудга келтиради. Компания ўз стратегиясини ўзгартириб, ушбу кўрсаткичларни ўз фойдасига ўзгартириши мумкин.

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

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

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

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

барчаси ишлаб чиқаришни энди бошлаётган компаниялар учун катта қийинчиликлар туғдиради.

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

- тармоқдаги рақобатнинг структураси;
- талабнинг шарт-шароитлари;
- тармоққа кириш тусиқларнинг баландлиги.

Тармоқдаги рақобатнинг структураси тармоқдаги консолидация даражасига (унинг фрагментланганлиги, олигополия ёки монополия шароитлари мавжудлиги) боғлиқдир. Фрагментланган тармоқда потенциал хатарлар қулай имкониятларга қараганда кўпроқ бўлади, чунки бундай тармоқларга кириб келиш нисбатан енгилдир<sup>8</sup>.

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

Тармоқда талабнинг усиб бориши рақобатнинг сусайишига ва айни пайтда экспансия учун катта имкониятларнинг вужудга келишига олиб келади. Талаб бозор билан биргаликда усиб боради, компаниялар инвестицияларнинг қайтиш тезлигини ошириш имкониятига эга бўладилар, бу эса уларга бўлган эътиборни кучайтиради. Аксинча, усишнинг секинлашиши рақобатни кучайтириб юборади, компаниялар сотиш бозорларини фақат бошқа компаниялардан тортиб олиш ҳисобигагина қўлга киритишлари мумкин бўлиб қолади. Шундай қилиб, талабнинг камайиши - рақобатнинг кучайишига олиб келадиган асосий хатардир.

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

Одатда чиқиш тусиқлари ққуйидагиларни ўз ичига олади:

- асбоб-ускуналарга ажратилган инвестицияларни бошқа муқобил йуналишларга ишлатиб бўлмади ва агар компания бу соҳани тарк этса, асбоб-ускуналарни ташлаб юборишга туғри келади;

---

<sup>8</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.82 p

- чиқиш қийматининг ишдан бушатиладиган ишчиларга тўланадиган маблағлар ҳисобига қатъий белгилаб қўйилганлиги;

- хўжаликнинг ўрта бўғинлари ўртасидаги стратегик ўзаро муносабатлар, масалан, сенергизм ёки улар ўртасидаги интеграция;

- тармоққа иқтисодий боғлиқлик; масалан, агар компания диверсификацияланмаган бўлса, у тармоқда қолишга мажбурдир.

Тармоқдаги корхонага таъсир қилаётган рақобат кучлари тармоқнинг ҳаёт цикли мобайнида ўзгариб, ривожланиб боради. Тармоқнинг жадал суръатлар билан усиши рақобат кучларини заифлаштириб қўяди. Бу босқичда экспансия ва бозор соҳаларини эгаллаб олиш учун қулай имкониятлар мавжуд бўлади. Усиш секинлашган пайтда рақобатнинг ва айниқса нарх рақобатининг хавфи кучайиб кетади. Етуклик босқичида рақобат хавфи камаяди, нарх рақобатини нарх пешқадамларининг келишуви ҳисобига чеклаш имконияти вужудга келади. Шунинг учун бу босқичда даромадлар нисбатан юқори бўлади. Бу босқичда нархга боғлиқ бўлмаган рақобат катта роль уйнаши мумкин бўлиб, у маҳсулотларни табақалаш устунликларидан фойдаланадиган компаниялар учун жуда муҳимдир. Таназзул босқичида вазият ўзгаради. Чиқиш тусиқлари юқори бўлса, рақобат айниқса кучаяди, даромад камаяди ва нарх уруши хавфи вужудга келади.

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

Харидорлар ққуйидаги ҳолларда айниқса кучлидирлар:

- етказиб берувчи соҳа бир неча кичик компаниялардан таркиб топган бўлиб, харидорлар кам бўлганда;

- харидорлар товарларни катта миқдорда сотиб олганда;

- тармоқ ўз фаолият туридан келиб чиққан ҳолда харидорларга кучли даражада боғлиқ бўлганда;

- харидорлар бир неча етказиб берувчи тармоқлар ичидан энг паст нарх таклиф қилаётган биттасини танлаш имкониятига эга бўлганда (бу ушбу тармоқда нарх рақобатини кучайтиради);

- харидорлар учун турли компаниялардан товар сотиш олишни иқтисодий жиҳатдан яхлит битта ҳарид деб қараш мумкин бўлганда ва хоказо;

Тўртинчи рақобат кучи етказиб берувчиларнинг босим кўрсатишидир. Бу босим натижасида етказиб берувчилар нархларни кутариш билан таҳдид солиб, компанияларни етказиб берилаётган маҳсулот миқдорини камайтиришга мажбур қилади ва даромадни пасайтиради. Бунга муқобил равишда - заиф етказиб берувчилар ўз маҳсулотларига бўлган нархни пасайтиришга ва юқорироқ сифатни талаб қилишга имкон берадилар. Ққуйидаги ҳолларда етказиб берувчилар томонидан кўрсатиладиган босим айниқса кучли бўлади:

- етказиб берилаётган маҳсулотнинг ўрнини боса оладиган товарлар кам бўлиб, у компаниянинг ишончли маҳсулоти бўлганда;

- тармоқдаги компаниялар таъминотчи корхоналар учун муҳим бўлмаганда;

- етказиб берилётган маҳсулотларнинг сифати юқорилиги туфайли компанияларнинг бошқа маҳсулотга утиши қимматга тушганда;

- етказиб берувчилар илгари томон вертикал интеграцияланиш хавфидан фойдаланганда;

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

Бешинчи рақобатчи куч товарнинг ўрнини босувчи маҳсулотларнинг пайдо бўлиш хавфидир. Товарнинг ўрнини тўлиқ боса оладиган маҳсулотларнинг мавжудлиги жиддий хавф туғдиради ва компаниянинг нархларини ҳамда даромадларини чеклаб қўяди. Аммо, агар компания маҳсулотларининг ўрнини боса оладиган товарлар кам бўлса, компания нархларни ошириши ва қўшимча даромад олиши мумкин. Компаниянинг стратегияси бу фактдан фойдалана олиши лозим.

Тармоқдаги рақобат даражасига кўра кқуйидагиларга бўланади:

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

Бозорга янги кириб келган корхона янги ишлаб чиқариш қувватига эга бўлиши, айрим холларда каттагина ресурсларга эга бўлиши мумкин. Бундай корхоналар бозорда ўз ўрнини топиб эгаллаш учун курашади. Бозорда янги рақобатчининг пайдо бўлиши ққуйидаги омилларга боғлиқ:

1. Бозорга кириш йўлидаги тўсиқлар:

– бозорда ишлаётган компанияларнинг реакцияси;  
– бозорга кириш йўлидаги тўсиқлар ққуйидагича бўлади;  
– ишлаб чиқариш миқёсининг тежамкорлиги (бундай устунлик бозорда ишлаётган катта ҳажмга эга бўлган компанияларда бўлади. Янги корхона эса бозорга бирданига катта ҳажм билан чиқолмайди.);

– технология ва НОУ ХАУ га эришишнинг имконияти йўқлиги;

– «Ўқитиш/Тажриба» эгри чизигининг самараси;

– харидорларнинг маълум маркаларига мойиллиги;

– корхона ҳажмларига боғлиқ бўлмаган харажатларнинг тенг эмаслиги;

– сотиш каналларига кўра олиш;

– назорат қилувчи органларнинг ҳаракатлари. (лицензия, рұхсатномалар);

– тарифлар ва тарифдан ташқари чеклашлар (демпингга қарши қонунчилик, маҳаллий Корхоналарнинг мажбурий қатнашишлари).

#### **2.4. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.**

Бозордаги вазият тез-тез ўзгариб туради, чунки бозорда ишлаётган компаниялар бозорга кириб келаётган янги Корхоналарни ўз сиёсатини ўзгартиришга мажбур қилади. Бозорда энг кўп таъсир қиладиган кучлар

рақобатни ҳаракатлантирувчи кучлар деб аталади. Бу кучларни таҳлил қилиш 2 босқичдан иборат<sup>9</sup>:

1. Ҳаракатлантирувчи кучларни аниқлаш.
2. Ушбу кучлар таъсирини аниқлаш.

Бозорда энг кўп учрайдиган ҳаракатлантирувчи кучлар ққуйидагилардан иборат:

- Иқтисодий ўсишнинг узоқ муддатли тенденцияларидаги ўзгариш:
- Истемолчилар таркиби ва товарлардан фойдаланиш усулларидаги ўзгариш:
- Янги маҳсулотларни жорий қилиш:
- Технологик ўзгаришлар:
- Маркетинг тизимидаги ўзгаришлар:
- Йирик корхоналарнинг бозорга кириши ёки чиқиши:
- Ноу- хоуни тарқалиши:
- Тармоқлар глобаллашувининг ўсиши:
- Унумдорлик ва харажатлар таркибининг ўзгариши:
- Харидорлар мойиллигининг табақаланган товарлардан стандарт товарларга ўтиши
- Давлат қонунчилиги ва сиёсатидаги ўзгаришларнинг таъсири
- Ижобий қадриятлар, мойилликлар ва турмуш тарзининг ўзгариши:
- Ноаниқлик ва таваккалчилик омиллари таъсирининг камайиши:

### **2.5. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жиҳатлари.**

Тармоқдаги рақобат таркибини ўрганишдаги кейинги қадам - бу рақобатлашаётган компанияларнинг бозордаги ўрнини аниқлашдир. Тармоқдаги Корхоналар рақобат мавқеини таққослашнинг асосий усули - бу стратегик гуруҳлар картасини тўзишдир.

**Стратегик гуруҳлар картаси** - тармоқда рақобатлашаётган Корхоналарнинг рақобат мавқеларини ақс эттирувчи асбобдир. Бу таҳлилий усул тармоқнинг умумий таҳлили ва ҳар бир корxonанинг бозордаги мавқеини бир бирига боғлайди. Бунинг учун тармоқда ишлаётган барча компания ва корхоналар стратегик гуруҳларга бўлинади. Стратегик гуруҳларга рақобат услуги ва бозордаги мавқеи бир хил бўлган корхоналар киритилади. Бозордаги асосий рақобатчилар нечта бўлса стратегик гуруҳлар сони ҳам шунча бўлади, аммо бунинг учун рақобатчиларнинг ҳар бири ўзининг рақобат услуги ва бозорда ўз мавқеига эга бўлиши лозим<sup>10</sup>.

**Стратегик гуруҳлар картасини**-тўзиш тартиби ққуйидагича:

- Тармоқдаги корхоналарнинг бир биридан фарқлантирувчи белгилари аниқланади.
- Картанинг ўқлари бўйлаб турли характеристикаларни жуфтлиги туширилади.

<sup>9</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 94 p.

<sup>10</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 100 p.

• Картага корхоналар 2 ўзгарувчан кўрсаткичларга асосан жойлаштирилади.

• Битта стратегик зонага кирган корхоналар стратегик гуруҳга бирлаштирилади.

• Ҳар бир стратегик гуруҳ атрофида айлана чизилади. Айлананинг диаметри ҳар бир стратегик гуруҳнинг бозордаги ўрнига пропорционал бўлади. Ана шу кўрсаткичлардан фойдаланиб стратегик гуруҳларнинг 2 ўлчамли картасини тўзиш мумкин.

Бир тармоқда фаолият кўрсатаётган корхоналарнинг нисбий рақобат позицияларини урганиш учун стратегик гуруҳлаш жараёнларидан фойдаланилади.

Бир стратегик гуруҳдаги компаниялар маҳсулотлар диапазонининг кенглиги, товар ҳаракати каналларидан фойдаланиш усуллари; ўхшаш технологик ёндашувлар, вертикал интеграцияланиш даражаси, сервиснинг ва технологик хизмат кўрсатиш характери каби турли белгилар бўйича бирлашишлари мумкин. Тармоқда бозорга нисбатан стратегик ёндашувлари бир хил бўлган битта стратегик гуруҳ мавжуд бўлиши мумкин.

Стратегик гуруҳлар харитасини тўзиш ва корхоналарни у ёки бу гуруҳ таркибига киритиш ққуйидагича амалга оширилади:

1. Тармоқдаги корхоналарни бир-биридан фарқловчи рақобатли характеристикалар аниқланади (нарх, сифат, фаолият географияси, интеграция даражаси, маҳсулот номенклатураси ва хоказо).

2. Корхоналарнинг ҳолати икки чизиқли чизмага жойлаштирилади (танлаб олинган хусусиятлари бўйича).

3. Бир стратегик соҳага тўғри келадиган корхоналар аниқланади.

4. Ҳар бир гуруҳнинг тармоқдаги умумий савдо ҳажмидаги улуши аниқланади.

Шундай қилиб, тармоқни стратегик гуруҳлашнинг юқорида айтиб утилган икки ўлчовли ҳаритаси ясалади.

Агар жиддий тафовутлар иккитадан ортиқ бўлмаса, бир неча харита тузиш мақсадга мувофиқдир.

Турли стратегик гуруҳлар бир-бирига қанчалик яқин жойлашган бўлса, улар ўртасидаги рақобат шунчалик кучли бўлади. Энг яқин рақобатчиларнинг феъл-атворини урганиш муҳимдир. Рақобатчиларнинг стратегиясини, уларнинг келгусида қандай йўл тутишини билмай туриб, улар билан муваффақиятли рақобатлашиш мумкин эмас. Рақобатчилар нима қилмоқда ва нима қилмоқчи - бу саволларга жавоб топиш компаниянинг стратегик фаолияти учун нихоятда муҳимдир, акс ҳолда у ҳар доим мудофаа позициясида бўлишга мажбур бўлади.

Одатда, рақобатчиларнинг мақсадлари ва стратегиялари ҳақидаги маълумотларни ушбу жадвал ёрдамида умумлаштириш муайян рақобатчилик хатарлари ва позицияларини баҳолаш учун етарлидир.

Корхоналарнинг рақобатдаги келгуси позицияларини баҳолаш учун эътиборни уларнинг бозордаги ўз аҳволини яхшилаш имкониятларига қаратиш лозим. Агрессив рақобатчилар янги стратегик ташаббуслар манбаидирлар. Ўз мақсадига эришган рақобатчилар ўзларининг ҳозирги стратегиясини амалга

оширишда давом этадилар. Безовта ва молиявий жиҳатдан оғир ахволда қолган рақиблар ҳужумчи ёки мудофаачи сифатида янги-янги стратегик хатти-ҳаракатларга утишлари мумкин. Шу муносабат билан ўзингизни ушбу компания менежерларининг ўрнига қўйиб кўришингиз ва уларнинг қандай йўл тутишларини мулоҳаза қилиб кўришингиз мумкин.

## **2.6. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари.**

Агар корхона ёки компания ўзрақибларининг хатти ҳаракатларини кўзатиб бормаса у кўзини боғлаб олиб рақобатлашмоқчи бўлган ҳисобланади. Худди шахматдагидек рақобат курашида ҳам рақибнинг кейинги юришини олдиндан кўра билиш бебаҳо аҳамиятга эгадир. Агар рақибнинг кейинги қадамини билмаса, компания ғалаба қозонолмайди. Бу борадаги рақобат кураши қуйидаги йўналишларда олиб борилади<sup>11</sup>:

**1-Рақиблар стратегиясини аниқлаш.** Бунинг учун рақиб компания фаолиятининг асосий иқтисодий кўрсаткичлари, унинг бозордаги мавқеи, стратегик мақсадлари рақобат стратегияси ўрганилади.

**2-Келажакда тармоқнинг етакчиси бўлиши ўқи етакчи бўлган корхоналарни аниқлаш.** Бунинг учун ҳар бир корхонанинг потенциал имкониятларини ўрганиб уларнинг ичидан бошқалардан ўзиб кетиш ўқи ўзиб бўлган корхоналар белгиланади. Келажакда қайси корхоналар ўз мавқеини йўқотади, қайси бири етакчи бўлиши мумкинлигини тўғри белгилаш корхонанинг стратегиясини тўзишда муҳим аҳамият касб этади.

**3-Рақибларнинг кейинги қадамини олдиндан кўра билиш.** Агрессив рақиб одатда қандайдир янги стратегик қадам қўяди. Ўзининг бозордаги мавқеидан қаноатланадиган корхоналар эса амалдаги стратегиясини сақлаб туради. Омадсиз корхоналарнинг аҳволи шуқадар ёмон бўлади-ки, улар яхши ўйланмаган бўлса ҳам ҳужумга ўтишга мажбур бўладилар.

Рақибнинг кейинги қадамини олдиндан айтиб бериш учун ўша компаниядаги вазиятни раҳбариятнинг кайфиятини, уларнинг фикрлаш тарзини билиш лозим. Рақиб ҳақида ахборот йиғишга қаратилган разведка фаолияти унинг ҳаракатларини олдиндан билиш ва самарали қарши чоралар кўриш имконини беради.

Муваффақиятнинг асосий омиллари (МАО) - муайян тармоқдаги молиявий ва рақобатли муваффақиятнинг асосий белгиловчи омилларидир. Уларни аниқлаш - стратегия ишлаб чиқишнинг асосий йўналишларидан биридир. Улар стратегияни ишлаб чиқишда ҳал қилувчи роль ўйнаши мумкин, бироқ улар турли тармоқларда турлича бўлади. Одатда бир тармоққа шунга ўхшаш уч-тўртта омил ҳарактерли бўлиб, уларнинг бир-иккитаси энг муҳими бўлиб, таҳлилнинг вазифаси уларни аниқлашдан иборат бўлади.

Қуйида МАОнинг турлари ва уларнинг таркибий қисмлари санаб ўтилган<sup>12</sup>:

<sup>11</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. 106 p.

<sup>12</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. 107 p.



1. Технологияга боғлиқ омиллар:

- илмий тадқиқотларнинг савияси;
- ишлаб чиқариш жараёнларда инновацияларга қодирлик;
- маҳсулотда инновацияларга қодирлик;
- мазкур технологияда экспертларнинг роли.

2. Ишлаб чиқариш билан боғлиқ омиллар:

- кам харажатли ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги (ишлаб чиқариш кўлаמידан тежаш, тўпланган тажриба самараси);
- ишлаб чиқариш сифати;
- юқори фонд қайтими;
- ишлаб чиқариш харажатларнинг кам бўлиши, кафолатланадиган ҳолда жойлаштирилиши;
- тегишли малакали ишчи кучи билан таъминлаш,
- юқори меҳнат унумдорлиги (айниқса кўп меҳнат талаб қиладиган соҳаларда);
- арзон лойиҳалаштириш ва техник таъминот;
- ишлаб чиқаришнинг модел ва ўлчамларнинг ўзгаришига мослашувчанлиги.

3. Тақсимлаш билан боғлиқ омиллар:

- дистрибьюторлар/дилерларнинг қудратли тармоғи;
- чакана савдодан тушадиган даромадлар эҳтимоли;
- компаниянинг ўз тармоғи;
- тез етказиб бериш.

4. Маркетинг билан боғлиқ омиллар:

- савдонинг яхши синалган, текширилган усули;
- қулай, арзон сервис ва техник хизмат кўрсатиш;
- ҳарид талабларини аниқ қондирилиши;
- товарлар диапазонининг кенглиги;
- тижорат санъати;
- жозибали дизайн ва упаковка ;
- харидорлар учун кафолатлар.

5. Малакага боғлиқ омиллар:

- ноёб истеъдодлар;
- сифатни назорат қилиш «ноу-хау»си;
- лойиҳалаш соҳасидаги экспертлар;
- технология соҳасидаги экспертлар;
- аниқ ва содда реклама қилиш қобилияти;
- ИТТКИ босқичида ишлаб чиқариш натижасида янги маҳсулотларни ҳосил қилиш ва уларни тез бозорга олиб чиқа олиш.

6. Ташкилотнинг имкониятларига боғлиқ омиллар:

- олий даражадаги ахборот тизимлари;
- ўзгариб турган бозор шароитларига тез мослаша олиш қобилияти;
- бошқарув маҳорати ва бошқарув соҳасидаги «ноу-хау»ларнинг мавжудлиги.

7. МАОнинг бошқа турлари:

- ижобий имидж ва обрў;
- ўзини пешқадам деб хис қилиш;
- қулай жойлашув;
- хушмуомала ва мулойим хизмат кўрсатиш;
- патент ҳимояси;
- умумий харажатларнинг камлиги.

Бундан ташқари, тармоқнинг жозибадорлигига умумий баҳо бериш лозим («Менежмент асослари» курсига қаранг)

Муваффақиятнинг калит омиллари (М.К.О) - бу рақобатбардош бўлиш ва молиявий барқарорликка эришиш учун корхона таъминлаши лозим бўлган рақобат имкониятлари ва фаолият натижаларидир.

Тармоқ ва ундаги рақобат таҳлилининг пировардида тармоқнинг жозибадорлиги аниқланади. Бунинг учун ққуйидаги кўрсаткичлар асос қилиб олинади:

А-тармоқнинг ўсиш имкониятлари

Б-ҳаракатлантирувчи кучларнинг тармоққа ижобий ёки салбий таъсир кўрсатиши:

В-Тармоққа йирик корхоналарнинг кириш (чиқиш) имкониятлари:

Г-Талабнинг барқарорлиги:

Д-Рақобат кучлари таъсирининг кучайиши ёки заифлашиши:

Е-Тармоқ олдида турган муаммоларнинг жиддийлиги:

Ж-Таваккалчилик ва ноаниқлик даражаси:

З-Рақобат натижасида тармоқдаги даромад даражасининг пасайиши ёки кўтарилиши.

## **2.7. Соҳа ва рақобат таҳлилларини умумлаштириш.**

Шуни ҳам қайд қилиб утиш лозимки, таҳлил уйлаб утирмай қўллаверадиган алгоритм эмас. Дастлабки маълумотлардан фойдаланиш ҳам, натижаларни талқин қилиш ҳам ижодий ёндашувни талаб қилади. Бундай таҳлил бир мартали жараён бўлмай, реал ўзгаришларни ҳамда уни кўллаш амалиётининг натижаларини ҳисобга олган ҳолда даврий такрорлаб туришни талаб қилади.

## **2. 8.Тажовўзкор компанияларни аниқлаш. Рақибларнинг мақсадлари ва стратегияларини туркумлаш.**

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

Харидорлар ққуйидаги ҳолларда айниқса кучлидирлар:

- етказиб берувчи соҳа бир неча кичик компаниялардан таркиб топган бўлиб, харидорлар кам бўлганда;
- харидорлар товарларни катта миқдорда сотиб олганда;
- тармоқ ўз фаолият туридан келиб чиққан ҳолда харидорларга кучли даражада боғлиқ бўлганда;

- харидорлар бир неча етказиб берувчи тармоқлар ичидан энг паст нарх таклиф қилаётган биттасини танлаш имкониятига эга бўлганда (бу ушбу тармоқда нарх рақобатини кучайтиради);

- харидорлар учун турли компаниялардан товар сотиш олишни иқтисодий жиҳатдан яхлит битта харид деб қараш мумкин бўлганда ва хоказо;

Тўртинчи рақобат кучи етказиб берувчиларнинг босим кўрсатишидир. Бу босим натижасида етказиб берувчилар нархларни кутариш билан тахдид солиб, компанияларни етказиб берилаётган маҳсулот миқдорини камайтиришга мажбур қилади ва даромадни пасайтиради. Қуйидаги ҳолларда етказиб берувчилар томонидан кўрсатиладиган босим айниқса кучли бўлади:

- етказиб берилаётган маҳсулотнинг ўрнини боса оладиган товарлар кам бўлиб, у компаниянинг ишончли маҳсулоти бўлганда;

- тармоқдаги компаниялар таъминотчи корхоналар учун муҳим бўлмаганда;

- етказиб берилаётган маҳсулотларнинг сифати юқорилиги туфайли компанияларнинг бошқа маҳсулотга утиши қимматга тушганда;

- етказиб берувчилар илгари томон вертикал интеграцияланиш хавфидан фойдаланганда;

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

Бешинчи рақобатчи куч товарнинг ўрнини босувчи маҳсулотларнинг пайдо бўлиш хавфидир.

Тармоқдаги рақобат даражасига кўра қуйидагиларга бўлинади:

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

Бозорга янги кириб келган корхона янги ишлаб чиқариш қувватига эга бўлиши, айрим ҳолларда каттагина ресурсларга эга бўлиши мумкин. Бундай корхоналар бозорда ўз ўрнини топиб эгаллаш учун курашади.

## **2.9. Муваффақиятнинг калит омиллари. Тармоқдаги вазиятни умумий баҳолаш.**

Бешинчи рақобатчи куч товарнинг ўрнини босувчи маҳсулотларнинг пайдо бўлиш хавфидир. Товарнинг ўрнини тўлиқ боса оладиган маҳсулотларнинг мавжудлиги жиддий хавф туғдиради ва компаниянинг нархларини ҳамда даромадларини чеклаб қўяди. Аммо, агар компания маҳсулотларининг ўрнини боса оладиган товарлар кам бўлса, компания нархларни ошириши ва қўшимча даромад олиши мумкин. Компаниянинг стратегияси бу фактдан фойдалана олиши лозим.

Тармоқдаги рақобат даражасига кўра қуйидагиларга бўланади:

- Шавқатсиз рақобат
- Интенсив рақобат
- Меёрдаги рақобат
- Жалб қилувчи заиф рақобат

Бозорга янги кириб келган корхона янги ишлаб чиқариш қувватига эга бўлиши, айрим холларда каттагина ресурсларга эга бўлиши мумкин. Бундай корхоналар бозорда ўз ўрнини топиб эгаллаш учун курашади. Бозорда янги рақобатчининг пайдо бўлиши ққуйидаги омилларга боғлиқ:

2. Бозорга кириш йўлидаги тўсиқлар:

- бозорда ишлаётган компанияларнинг реакцияси;
- бозорга кириш йўлидаги тўсиқлар қуйидагича бўлади;
- ишлаб чиқариш миқёсининг тежамкорлиги (бундай устунлик бозорда ишлаётган катта ҳажмга эга бўлган компанияларда бўлади. Янги корхона эса бозорга бирданга катта ҳажм билан чиқолмайди);
- технология ва НОУ ХАУ га эришишнинг имконияти йўқлиги;
- «Ўқитиш/Тажриба» эгри чизигининг самараси;
- харидорларнинг маълум маркаларига мойиллиги;
- корхона ҳажмларига боғлиқ бўлмаган харажатларнинг тенг эмаслиги;
- сотиш каналларига кира олиш;
- назорат қилувчи органларнинг ҳаракатлари (лицензия, рухсатномалар);
- тарифлар ва тарифдан ташқари чеклашлар (демпингга қарши қонунчилик, маҳаллий корхоналарнинг мажбурий қатнашишлари).

### **Назоратсаволлари:**

1. Тармоқни таърифловчи асосий кўрсаткичлар қандай?
2. Тармоқда қандай рақобат кучлари бўлади?
3. Тармоқдаги рақобат кучлари нисбати нималар ўзгартириб юборилиши мумкин?
4. Қандай компания кучли ёки заиф мавқега эга бўлади?
5. Муваффақиятнинг калит омили нима?
6. Тармоқнинг жозибадорлиги қандай аниқланади?

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.

### **Интернет ресурслари**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)

#### Режа:

- 3.1. Компания стратегик позициясини баҳолаш услуги.
- 3.2. Амалдаги стратегия қай даражада самарали?
- 3.3. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?
- 3.4. Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?
- 3.5. Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?
- 3.6. Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади?
- 3.7. Қадриятлар занжири.
- 3.8. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш. Муаммоларни аниқлаш учун қўйиладиган саволлар. Компания аввалги стратегиясини амалга ошира оладими?
- 3.9. Компаниялар аҳволини таҳлили.

**Таянч иборалар:** *стратегик позиция, баҳолаш, рақобат позицияси, стратегия самараси, кучли ва заиф томонлар, стратегик муаммолар, қадриятлар занжири.*

#### 3.1. Компания стратегик позициясини баҳолаш услуги.

Бу мавзуда компания ҳолати таҳлилининг услубиятини кўриб чиқамиз. Бу 5 та саволга келиб тақалади<sup>13</sup>:

- 1) Амалдаги стратегия қай даражада самарали?
- 2) Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?
- 3) Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?
- 4) Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?
- 5) Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади ?

Бу саволларга жавоб бериш учун 4 та таҳлилий асбобдан фойдаланилади: SWOT - таҳлил, қийматлар занжири, харажатлар таҳлили ва рақобатбардошликни баҳолаш.

#### *SWOT-таҳлил.*

SWOT - инглизча Strengths (кучлар), Weaknesses (заиф томонлар), Opportunities (қулай имкониятлар) ва Threats (таҳдидлар) сўзларидан тўзилган акронимдир. Компаниянинг ички ҳолати асосан S ва W билан, ташқи муҳити эса O ва T кўрсаткичларда ифодаланади. 4.1-жадвалда SWOT-таҳлилда ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ бўлган асосий омиллар келтирилган.

Компаниянинг стратегик истиқболи учун кучли жиҳатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жиҳатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жиҳатларни кўриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин бўлган ишларга яхши мослашган бўлиши лозим.

---

<sup>13</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. 115 p.

Компаниянинг ўзига хос жиҳатларини аниқлаш алоҳида аҳамият касб этади. Бу эса стратегияни шакллантириш учун муҳимдир, чунки:

- ноёб имкониятлар Корхонага бозордаги қулай вазиятлардан фойдаланиш имкониятини беради;

- бозорда рақобат устунликларини вужудга келтиради;

- потенциал жиҳатдан стратегиянинг асосини ташкил этиши мумкин.

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

SWOT-таҳлил қуйидаги саволларга жавоб топишга ёрдам беради<sup>14</sup>:

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

- компаниянинг заиф жиҳатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жиҳатлардан фойдаланишга имкон бермайдими? Стратегик жиҳатдан келиб чиққан ҳолда қайси заиф жиҳатларга тузатиш киритиш керак?

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

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

### ***Стратегик қиймат таҳлили.***

Компанияда юзага келган вазиятни энг аниқ кўрсатадиган индикаторлардан бири - унинг ўз рақобатчиларига нисбатан нарх позициясидир. Бу айниқса маҳсулоти кам дифференциялашган тармоқларга таъаллуқли бўлиб, компания ҳар қандай шароитда ҳам ўз рақиблардан орқада қолмаслиги керак, акс ҳолда рақобатли позицияни қўлдан бой бериб қўйиши мумкин. Рақобатчиларнинг харажатларидаги фарқларга қуйидагилар сабаб бўлиши мумкин:

- хом ашё, материаллар, таркибий қисмлар, энергия ва шу кабиларнинг нархларидаги фарқлар;

- асосий технологиялар, асбоб-ускуналарнинг ёшидаги фарқлар;

- ишлаб чиқариш бирликларининг катталиги турлича бўлганлиги, ишлаб чиқаришнинг кумулятив таъсири, ишлаб чиқариш унумдорлик даражалари, турли солиқ шароитлари, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш даражаси ва ҳоказолар туфайли ички таннархлардаги фарқлар;

- инфляция ва валюта курсларининг ўзгаришига кучли боғлиқлик;

---

<sup>14</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 127 p.

- транспорт харажатларидаги фарқлар;
- тақсимот каналларига сарфланадиган харажатлардаги фарқлар.

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

Қиймат бўшлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, Корхона қўйидаги олти хил стратегик хатти-ҳаракатларни амалга ошириши мумкин<sup>15</sup>:

- етказиб берувчилар билан ўзи учун қулай нархлар туғрисида келишиб олиши;
- етказиб берувчилар билан уларнинг харажатларини камайтириш мақсадида иш олиб бориши;
- моддий харажатларни назорат қилиш учун орқага томон интеграцияланиши;
- арзонроқ ўринбосар таркибий қисмлардан фойдаланишга уриниши;
- тақсимотнинг нархлари мақбул бўлган янги манбаларини топиши;
- занжирнинг бошқа қисмларида тежамкорлик эвазига фарқни камайтиришга уриниши мумкин.

Қиймат бўйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички соҳаларида бўлса, қўйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;
- ишчиларнинг ва қимматбаҳо асбоб-ускуналарнинг меҳнат унумдорлигини кўтаришга уриниш;
- баъзи технологик жараёнларни Корхонанинг ўзида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ бўлиш-бўлмаслигини ўрганиб чиқиш;
- ресурсларни тежовчи технологик янгиликларни инвестициялаш;
- қийматнинг хавф туғдираётган таркибий қисмларини ишлаб чиқариш ва асбоб-ускуналарга янги инвестициялар объекти сифатида кўриб чиқиш;
- маҳсулотнинг қийматини камайтириш мақсадида уни янгилаш ва хоказо;

*Корхонанинг рақобат позицияси кучини баҳолаш<sup>16</sup>.*

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

- корхонанинг бугунги рақобат позицияси қанчалик кучли?

<sup>15</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.128 p.

<sup>16</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.140 p.

- бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат позициясининг қандай ўзгаришини кутиш мумкин?

- Корхонанинг қандай рақобат устунликлари бор?

Корхонанинг рақобат прозицияларини баҳолаш учун муваффақиятнинг асосий омиллари бўйича балли баҳолар шкаласидан фойдаланилади. Бунда Корхона ва унинг рақиблари бўйича ана шундай омиллар солиштириб кўрилади.

Умумий қоида: компания ўзининг рақобатдаги кучли жиҳатларини кўпайтириб бориши ва ўзининг рақобатчиликдаги заиф жиҳатларини ҳимоя қилиши керак. У ўз стратегиясида ўзининг кучли жиҳатларига таяниши ва заиф жиҳатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни кўриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жиҳатлари рейтинги хужумнинг қайси томондан бўлишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини кўрсатади.

Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жиҳатларда рақиблар заиф бўлса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини кўриш лозим.

### **3.2. Амалдаги стратегия қай даражада самарали?**

Стратегия қанчалик яхши амалга оширилаётганини баҳолаш учун қуйидагилар муҳим:

1) компаниянинг рақобатчилар орасидаги ўрнини аниқлаш;

2) компаниянинг тармоқдаги рақобат чегараларини аниқлаш;

3) компаниянинг ишлаб чиқариш, маркетинг, молия ва кадрлар соҳасидаги функционал стратегияларини баҳолаш;

Компания стратегик ва молиявий ҳолатининг кўрсаткичлари қуйидагилардан иборат:

1) компаниянинг бозордаги улуши ва тармоқдаги ўрни;

2) фойда ҳажми ошадими, камаядими ва у рақобатчиларнинг шундай кўрсаткичларига нисбатан қандай;

3) сармоялар соф фойдасининг ўзгариш тенденцияси;

4) компаниянинг сотувлари умумий бозордагига нисбатан тез ўсаяптими ёки секин ўсаяптими;

5) кредитлар ҳажми;

6) корхонанинг харидорлар назаридаги обрўси, унинг имиджи;

7) компаниянинг технология, инновация, сифат ва харидорларга хизмат кўрсатишда етакчилиги ва ҳоказо.

*Кўлланилаётган стратегияни баҳолаш.*

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

- арзон нарх воситаси билан пешқадамлик қилиш;

- рақобатчилардан фарқ қилиб туриш;

- истеъмолчиларнинг тор гуруҳларига ёки маркетинг бўшлиқларига ихтисослашиш.

Тармоқдаги рақобатли вазиятнинг яна бир характеристикаси вертикал интеграцияланиш даражаси ва бозорнинг географик кўламидир. Бу ерда ишлаб



чиқариш, маркетинг, молия, ишчи кучидан фойдаланиш соҳаларидаги ёрдамчи стратегияларни таҳлил қилиш лозим.

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

Стратегик фаолиятнинг энг аниқ кўрсаткичлари қуйидагилардан иборат:

- корхона назорат остига олган бозор улушининг катталашиши ёки кичрайиши;

- корхона оладиган даромад ҳажмининг усиши ёки усмаётганлиги ҳамда бу даромаднинг рақобатчиларга нисбатан қай даражада эканлиги;

- корхонада соф фойда тенденциялари ҳамда инвестицияларнинг қайтиш тезлиги қандай;

- корхонада савдо ҳажмининг бозордаги умумий ўсишга нисбатан тез ёки секин ўсаётганлиги ва ҳоказо.

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

### **3.3. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?**

Куч - бу шундай хусусиятки, компанияга қўшимча имкониятлар беради. Бу куч маҳоратда, сезиларли тажрибада, қимматли ташкилий ресурсларда ёки аниқ имкониятларда, корхонага бозорда устунлик яратиб берувчи ютуқларда бўлиши мумкин. Куч шунингдек, бозорда рақобатчиликни кучайтириш тажрибасига эга бўлган бошқа бир компания билан қўшилиши ёки шерикчилик қилиш йўли билан ҳам яратилиши мумкин<sup>17</sup>.

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

### **3.4. Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?**

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

1) хом ашёлар, бутловчи қисмлар, қувватлар ва бошқа товарлар нархларидаги фарқ;

2) технологиянинг турлилиги ва жиҳозлар ёшининг турлилиги;

3) ишлаб чиқариш харажатларининг турлилиги;

---

<sup>17</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 119 p.

- 4) рақибларнинг инфляцияга ва хорижий валюталар алмаштирув курсларининг ўзгаришига боғлиқлик даражасининг турлилиги;
- 5) маркетинг харажатларининг турлилиги;
- 6) транспортировка харажатларининг турлилиги;
- 7) сотиш шаҳобчаларини ташкил этиш харажатларининг турлилиги.

Рақобатга бардошли бўлиш учун компаниянинг харажатлари рақиблар харажатларига тенг ёки ундан паст бўлиши лозим. Бунинг учун компания қийматлар занжирининг ҳар бир бўғинида таҳлил ўтказилади. Қиймат яратувчи занжир қуйидагилардан иборат бўлади<sup>18</sup>.

*Асосий фаолият доирасида:*

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

*Қўшимча фаолият доирасида:*

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

Харажатларни тўғри баҳолаш учун менеджер 4 та ишни бажариши лозим:

- корхонанинг қийматлар занжирини тузиш;
- занжир ичида турли участкалар ўртасидаги алоқани ўрганиш;
- бозорда муваффақият келтирувчи фаолият турларини аниқлаш;
- солиштирма баҳолаш ўтказиш.

### **3.5. Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?**

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

- ҳозирги вақтда компания ўзининг рақобат позициясини қанчалик қаттиқ ушлаб турибди;
- амалдаги стратегия сақланиб қолса компания рақобат позициясининг мустаҳкамланиш ва заифлашиш истиқболи қандай;
- асосий рақиблар ичида компания қандай ўринга эга;
- ҳозирги вақтда компания асосий рақиблардан устунми ёки орқадами;
- тармоқнинг ҳаракатлантирувчи кучлари, рақобат босимлари, рақобатчиларнинг кутилаётган қадамларидан келиб чиқиб компания ўзининг позициясини ҳимоя қила оладими;

Бу саволларга жавоб топиш учун қуйидагиларни бажариш лозим<sup>19</sup>:

<sup>18</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 128 p.

<sup>19</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 141 p.

1 - қадам - тармоқдаги муваффақиятнинг калит омиллари рўйхати тузилади;

2 - қадам - ҳар бир кўрсаткич бўйича компания ва унинг рақибларига баҳо берилади;

3 - қадам - рақибларнинг кучли томонларига берилган баҳо умумлаштирилади;

4 - қадам - рақибларнинг рақобатда устунлик ёки заиф жihatлари ҳақида хулоса чиқарилади.

### **3.6. Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади?**

Юқоридаги таҳлил натижасини ўрганиб, менежерлар нимага эътибор бериш кераклигини аниқлашлари лозим. Компаниянинг заиф жойини топа билиш, ана шу заифликларни бартараф қилиш чораларини ишлаб чиқиш менежерларнинг асосий вазифасига айланади. Ушбу вазифани муваффақиятли бажариш учун менежерлар ққуйидаги саволларга жавоб топишлари лозим<sup>20</sup>:

1) тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларни ҳисобга олганда Корхонанинг бугунги стратегияси маъқулми;

2) корхонанинг амалдаги стратегияси тармоқнинг келажакдаги муваффақиятнинг калит омилларига мос келадими;

3) тармоқдаги 5 та рақобат кучларидан амалдаги стратегия яхши ҳимоя қиладими;

4) қандай вазиятларда бугунги стратегия компанияни ташқи хавфлар ва ички заифликлардан ҳимоя қила олмайди;

5) бир ёки бир нечта рақибларнинг ҳужуми компанияга зарар етказа оладими, агар етказа олса қандай зарар етказа олади;

6) компания рақобат устунлигига эгами ёки у рақобатчиликдаги камчиликларни тугатиш учун янаям кўпроқ ишлаши керакми;

7) бугунги стратегиянинг кучли ва заиф томонлари нималардан иборат;

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

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

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

- мавжуд стратегия тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларга мосми?

- мавжуд стратегия тармоқнинг келгусидаги муваффақият омиллари билан қанчалик кучли боғлиқ?

- мавжуд стратегия ҳозир ва илгари эмас, келгусидаги бешта рақобат кучидан қанчалик яхши ҳимояланган?

---

<sup>20</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 144 p.

- мавжуд стратегия компанияни ички хатарлар ва ташқи заифликлардан ҳимоялай оладими?

- компания бир ёки бир нечта рақибларнинг хужумларидан хавфсираши керакми?

- компаниянинг қиймат позициясини яхшилаш, ижобий имкониятларни кўпайтириш ёки унинг рақобатли позициясини яхшилаш учун қўшимча чоратadbирларни амалга ошириш керакми?

### 3.7. Қадриятлар занжири.

Қиймат бўшлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, корхона кўйидаги олти хил стратегик хатти-ҳаракатларни амалга ошириши мумкин<sup>21</sup>:

- етказиб берувчилар билан ўзи учун қулай нархлар туғрисида келишиб олиши;

- етказиб берувчилар билан уларнинг харажатларини камайтириш мақсадида иш олиб бориши;

- моддий харажатларни назорат қилиш учун орқага томон интеграцияланиши;

- арзонроқ ўринбосар таркибий қисмлардан фойдаланишга уриниши;

- тақсимотнинг нархлари мақбул бўлган янги манбаларини топиши;

- занжирнинг бошқа қисмларида тежамкорлик эвазига фарқни камайтиришга уриниши мумкин.

Қиймат бўйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички соҳаларида бўлса, кўйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;

- ишчиларнинг ва қимматбаҳо асбоб-ускуналарнинг меҳнат унумдорлигини кўтаришга уриниш;

- баъзи технологик жараёнларни корхонанинг ўзида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ бўлиш-бўлмаслигини ўрганиб чиқиш;

- ресурсларни тежовчи технологик янгиликларни инвестициялаш;

- қийматнинг хавф туғдираётган таркибий қисмларини ишлаб чиқариш ва асбоб-ускуналарга янги инвестициялар объекти сифатида кўриб чиқиш;

- маҳсулотнинг қийматини камайтириш мақсадида уни янгилаш ва хоказо;

*Корхонанинг рақобат позицияси кучини баҳолаш.*

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

- корхонанинг бугунги рақобат позицияси қанчалик кучли?

- бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат позициясининг қандай ўзгаришини кутиш мумкин?

- корхонанинг қандай рақобат устунликлари бор?

Корхонанинг рақобат позицияларини баҳолаш учун муваффақиятнинг асосий омиллари бўйича балли баҳолар шкаласидан фойдаланилади. Бунда

<sup>21</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. 130 p.

корхона ва унинг рақиблари бўйича ана шундай омиллар солиштириб кўрилади.

Умумий қоида: компания ўзининг рақобатдаги кучли жиҳатларини кўпайтириб бориши ва ўзининг рақобатчиликдаги заиф жиҳатларини ҳимоя қилиши керак. У ўз стратегиясида ўзининг кучли жиҳатларига таяниши ва заиф жиҳатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни кўриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жиҳатлари рейтинги ҳужумнинг қайси томондан бўлишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини кўрсатади.

Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жиҳатларда рақиблар заиф бўлса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини кўриш лозим.

### **3.8. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш.**

Компаниянинг стратегик истиқболи учун кучли жиҳатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жиҳатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жиҳатларни кўриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин бўлган ишларга яхши мослашган бўлиши лозим. Компаниянинг ўзига хос жиҳатларини аниқлаш алоҳида аҳамият касб этади. Бу эса стратегияни шакллантириш учун муҳимдир, чунки<sup>22</sup>:

- ноёб имкониятлар корхонага бозордаги қулай вазиятлардан фойдаланиш имкониятини беради;

- бозорда рақобат устунликларини вужудга келтиради;

- потенциал жиҳатдан стратегиянинг асосини ташкил этиши мумкин.

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

SWOT-таҳлил ққуйидаги саволларга жавоб топишга ёрдам беради:

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

- компаниянинг заиф жиҳатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жиҳатлардан фойдаланишга имкон бермайдими? Стратегик жиҳатдан келиб чиққан ҳолда қайси заиф жиҳатларга тўзатиш киритиш керак?

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

---

<sup>22</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 127 p.

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

### **3.9. Компаниялар аҳволини таҳлили.**

Стратегик қийматли таҳлилда асосий эътибор корхонанинг ўз рақибларига нисбатан қиймат позициясига қаратилади. Бундай таҳлилнинг бирламчи таҳлилий ёндашуви қиймат занжирини яшаш бўлиб, ушбу занжир ҳам ашёдан пировард истеъмолчиларнинг нархларигача бўлган қиймат манзарасини акс эттиради. Ушбу жадвал ҳаракатлар/ҳаражатлар занжирида рақобатчи Корхоналар бир-биридан энг катта фарқ қиладиган учта асосий соҳа борлигини кўрсатади: таъминот соҳаси, тақсимот каналларининг илғор қисмлари, компаниянинг ўз ички фаолияти. Агар корхона занжирнинг орқа ёки олдинги қисмларида рақобатбардошликни қўлдан бой берса, у рақобатбардошликни тиклаш мақсадида ўз ички хатти-ҳаракатларини ўзгартириши мумкин.

Қиймат бўшлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, корхона ққуйидаги олти хил стратегик хатти-ҳаракатларни амалга ошириши мумкин:

- етказиб берувчилар билан ўзи учун қулай нархлар туғрисида келишиб олиши;

- етказиб берувчилар билан уларнинг ҳаражатларини камайтириш мақсадида иш олиб бориши;

- моддий ҳаражатларни назорат қилиш учун орқага томон интеграцияланиши;

- арзонроқ ўринбосар таркибий қисмлардан фойдаланишга уриниши;

- тақсимотнинг нархлари мақбул бўлган янги манбаларини топиши;

- занжирнинг бошқа қисмларида тежамкорлик эвазига фарқни камайтиришга уриниши мумкин.

Қиймат бўйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички соҳаларида бўлса, ққуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;

- ишчиларнинг ва қимматбаҳо асбоб-ускуналарнинг меҳнат унумдорлигини кутаришга уриниш;

- баъзи технологик жараёнларни корхонанинг ўзида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ бўлиш-бўлмаглигини урганиб чиқиш;

- ресурсларни тежовчи технологик янгиликларни инвестициялаш;

- қийматнинг хавф туғдираётган таркибий қисмларини ишлаб чиқариш ва асбоб-ускуналарга янги инвестициялар объекти сифатида кўриб чиқиш;

- маҳсулотнинг қийматини камайтириш мақсадида уни янгилаш ва хоказо;

*Корхонанинг рақобат позицияси кучини баҳолаш.*

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

- корхонанинг бугунги рақобат позицияси қанчалик кучли?

- бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат позициясининг қандай ўзгаришини кутиш мумкин?

- корхонанинг қандай рақобат устунликлари бор?

Корхонанинг рақобат прозицияларини баҳолаш учун муваффақиятнинг асосий омиллари бўйича балли баҳолар шкаласидан фойдаланилади. Бунда корхона ва унинг рақиблари бўйича ана шундай омиллар солиштириб курилади.

Умумий қоида: компания ўзининг рақобатдаги кучли жиҳатларини кўпайтириб бориши ва ўзининг рақобатчиликдаги заиф жиҳатларини ҳимоя қилиши керак. У ўз стратегиясида ўзининг кучли жиҳатларига таяниши ва заиф жиҳатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни кўриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жиҳатлари рейтинги ҳужумнинг қайси томондан бўлишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини кўрсатади.

Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жиҳатларда рақиблар заиф бўлса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини кўриш лозим.

### **Назорат саволлари:**

1. Компания аҳволининг таҳлили қандай саволлардан иборат?
2. Амалдаги стратегиянинг самарадорлиги қандай аниқланади?
3. Компаниянинг кучи ёки заифлиги нималардан иборат?
4. Компания баҳолари ва харажатларининг рақобатгабардошлилиги қандай аниқланади?
5. Компаниянинг рақобат мавқеи қандай?

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A. J. Strickland. 2012.. 778p

### **Интернет ресурслари**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

## 4 - мавзу: Стратегия ва рақобат устунлиги.

---

### Режа:

- 4.1. Стратегик менежментда рақобат стратегияси.
- 4.2. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.
- 4.3. Рақобат устунлигини ҳимоя қилиш учун мудофаа стратегияларидан фойдаланиш.
- 4.4. Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги.
- 4.5. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари.

✎ **Таянч иборалар:** рақобатнинг 5та умумий стратегияси, рақобат устунлиги, ҳужумкорлик стратегияси, мудофаа стратегиялари, вертикал интеграция стратегия, Бошловчилик, устунликлар, камчиликлар.

### 4.1. Стратегик менежментда рақобат стратегияси.

Компаниянинг рақобат стратегияси - бу бизнесга ёндошув ва мижозларни жалб қилишга қаратилган ташаббуслар, компаниянинг бозордаги позицияни мустаҳкамлаш учун олиб борадиган курашидан иборат. Бозордаги рақобатни урушга ўхшатиш мумкин. Бу урушда рақиблар ярадор бўлиши, зарар кўриши мумкин. Бунда фақат энг яхши стратегия ғалаба қозонади. Компаниянинг рақобат стратегияси ҳужумкорлик ва мудофаа ҳаракатларини, қисқа муддатли тактик ва узоқ муддатли ҳаракатларни ўз ичига олади<sup>23</sup>.

Бозордаги рақобатчилар нечта бўлса рақобатчилик стратегиясининг вариантлари ва кўринишлари шунча бўлади. Бироқ уларнинг тури қанчалик кўп бўлмасин, уларнинг ўхшашликлари топилади. Стратегияга ёндошишнинг кенг тарқалган 5 та варианты мавжуд бўлиб улар қуйида келтирилган:

1. *Харажатлар бўйича илғорлик стратегияси.* Товар ва хизматларни ишлаб чиқаришда тула харажатларини пасайтиришни кўзда тутди. Бу эса кўп сонли харидорни жалб қилади.

2. *Кенг табақалаштириш стратегияси.* Компания товарларига рақобатчи корхоналар товарларидан фарқ қилдирадиган ўзига хос чизғиларни беришга қаратилган. Бу ҳам харидорларни жалб этишга ёрдам беради.

3. *Оптималь харажатлар стратегияси.* Харидорларга паст харажатлар ва маҳсулотни кенг табақалаштиришни уйғунлаштириш ҳисобига қимматли товар олиш имкониятини беради. Асосий вазифа ўхшаш товарни ишлаб чиқарувчиларга нисбатан оптимал харажат ва паст баҳоларни таъминлашдан иборатдир.

4. *Фокусланган стратегия.* Бунда стратегия паст харажатларга асосланган бўлиб, харидорларнинг тор сегментига йўналтирилади. Бунда корхона ўз рақобатчиларидан анча паст баҳолар ҳисобига ўтиб кетади.

---

<sup>23</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 150 p.



5. *Ифодаланган стратегия ёки маҳсулотни табақалаштиришга асосланган бозор уяси стратегияси.* Унинг мақсади - танланган сегментлар намоёндаларини уларнинг дид ва талабларига янада тўлароқ жавоб берадиган товар ва хизматлар билан таъминлашдир.

#### **4.2. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.**

Рақобат устунлигига деярли ҳар доим муваффақиятли ҳужумкор стратегик ҳаракатлар ҳисобига эришилади. Устунликка эришишни таъминлаш учун муваффақиятли ҳужумкор стратегияга қанча вақт талаб этилиши тармоқдаги рақобат тавсифига боғлиқ. Устунликни таъминлаш вақти қисқа бўлиши, хизмат кўрсатиш соҳасидаги каби, мураккаб технологик жараёнли капитал талаб этадиган тармоқлардаги каби анча давомли бўлиши ҳам мумкин. Идеал даражада созланган ҳаракатлар миқёси анча катта бўлган (масалан, янги қимматбаҳо дорининг патентига фармацевтикада эга бўлиш сезиларли устунликни таъминлайди) ёки унча катта бўлмаган (масалан, тикувчилик саноатида. Бунда кийимларнинг янги модадаги фасонлари осонгина ўзлаштирилиши мумкин, нусха кучириш орқали) рақобат устунлигини яратиши мумкин.

Рақиблар корхона яратган устунликка қарши жиддий қарши ҳужум бошлалари билан унинг емирилиши бошланади. Эгалланган мавқеини сақлаб қолиш учун корхона иккинчи стратегик ҳужумни амалга ошириши керак. Унинг фундаментини эса рақобатчи устунликка эришиш мақсадида курашни кучайтирган пайтларида ҳужумга ўтишга тайёр туриш учун «меваларни самарасини» кўриш даврида кўриб қўйиш керак бўлади. Рақобат устунлигини сақлаб туриш учун корхона рақиблардан бир бош баланд бўлиши керак. Бозордаги ўзининг позициясини мустаҳкамлаш учун кетма-кет стратегик ҳужумлар уюштириши ва харидорларнинг мойиллигини сақлаб туриши лозим.

Ҳужумкор стратегиянинг олти асосий тури ажратилади:

1. Рақобатчининг кучли томонларига қаршилик кўрсатиш ёки улардан ўзиб кетишга қаратилган ҳаракатлар.

1. Рақобатчининг заиф томонларидан фойдаланишга қаратилган ҳаракатлар.

2. Бир нечта фронтларда бир вақтда ҳужумга ўтиш.

3. Эгалланмаган бўшлиқларни эгаллаш.

4. Партизан уруши.

5. Зарбалар.

#### **4.3. Рақобат устунлигини ҳимоя қилиш учун мудофаа стратегияларидан фойдаланиш.**

Рақобат бозорларида барча корхоналар рақобатчилар уюштирадиган ҳужумларнинг объектлари бўлиши мумкин. Ҳужумлар худди эски, амалдаги корхоналар томонидан бўлганидек, янги корхоналар томонидан бўлганидек, янги корхоналар томонидан ҳам бўлиши мумкин. Ҳимоявий стратегиянинг мақсади ҳужумга учраш хавфини камайтириш ёки уларни энг кам йўқотиш

билан ўтказиб юбориш. Ҳимоя стратегияси компаниянинг рақобат устунлигини кучайтирмаса ҳам, рақобат позицияси атрофида муҳофаа иншоотларини ташкил этиш ва рақобат устунлигини сақлаб қолиш имконини беради.

Рақобат устунлигини ҳимоя қилишнинг бир канча йўллари мавжуд. Улардан бири - рақобатчиларнинг созланган ҳаракатларни бошлашлари учун ҳалал бериш. Бундай ёндошув кқуйидаги асосий қадамларни кўзда тутати<sup>24</sup>:

1. Бўш бозор уяларини тўлдириш учун маҳсулот номенклатурасини кенгайтириш.

2. Рақобатчилар эга бўлган ёки эга бўлиши мумкин бўлган моделлар ва маҳсулотлар сортларини ишлаб чиқиш.

3. Пастрок нархларда рақобатчиларнинг маҳсулотларига яқин моделларни таклиф этиш.

4. Рақобатчиларни воситачи ва дистрибьютерларнинг тақсимлаш тармоғидан сиқиб чиқариш учун улар билан шартномалар имзолаш.

5. Воситачилар ва дистрибьютерлар бошқа таъминотчилар билан алоқа боғлашларига ҳалал бериш учун уларга сезиларли скидкаларни кафолатлаш.

6. Истеъмолчиларни бепул ёки паст нархларда ўқитишни таклиф этиш.

7. Ўз маҳсулотига истеъмолчилар талабини сақлаб қолиш учун чоралар кўриш.

8. Кредитга сотиш ҳажмларини ошириш.

9. Бутловчи қисмлар етказиб бериш вақтини қисқартириш.

10. Муқобил технологияларни патентлаш.

11. Хусусий ноу-хауларни ҳимоялаш.

12. Энг яхши таъминотчилар билан эксклюзив контрактлар имзолаш.

13. Рақобатчиларни яқинлаштирмаслик учун хом ашёларни катта ҳажмларда сотиб олиш.

14. Рақобатчилар билан ишлайдиган таъминотчилардан воз кечиш.

15. Товарлар ва рақобатчилар ҳаракатларни доимо назорат қилиб туриш.

Ҳимоявий стратегияга бўлган иккинчи ёндошув рақобатчиларга уларнинг ҳаракатлари жавобсиз колмаслиги ва компания ҳужумга тайёр эканлигини етказиб туришдан иборат.

Рақобатчиларнинг ҳужумкор ҳаракатларига қаршилик кўрсатишнинг бошқа йўли рақобатчиларни ўзига жалб этадиган ва уларни ҳужумкор ҳаракатларга ундайдиган фойдани камайтиришга уринишдан иборат.

#### **4.4.Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги.**

Компания маблағларини вертикал интеграцияга инвестиция қилишнинг асосий сабаби унинг рақобат позициясини кучайишидир. Агар вертикал интеграция компания ҳаражатларини сезиларли даражада пасайишига ёки қўшимча рақобат устунлигига эришишга олиб келмас экан, у стратегик ҳисобланмайди ва унга маблағ сарфлашнинг фойдаси йўқ.

---

<sup>24</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson, Jr. A.J Strickland. 185-186 p.

«Орқага» интеграция шундагина харажатларни пасайишига олиб келадик, унда ишлаб чиқаришнинг талаб этиладиган ҳажми шу даражада юқори бўладик, у худди таъминотчилардаги каби ишлаб чиқариш миқёсларида шундай тежамкорликни таъминлайди.

«Олдинга» вертикал интеграция ҳам ана шундай илдишларга эга.

Вертикал интеграциянинг камчиликларига қуйидагилар киради<sup>25</sup>:

1. Интеграллашган корхоналар янги технологияларга секин кўникиш тенденциясига эга бўладилар, чунки бу катта харажатлар билан боғлиқ.

2. Интеграция таъминотчиларни эркин танлаш хусусида корхонанинг имкониятларини чеклайди.

3. Вертикал интеграция қадриятлар занжиридаги ҳар бир босқичда қувватларни баланслиги билан боғлиқ бўлган муаммоларга олиб келади.

4. «Олдинги» ёки «орқага» интеграция турли малака, маҳорат ва ишбоп қобилиятларини талаб этади.

Шундай қилиб, вертикал интеграция стратегиясининг ҳам кучли, ҳам кучсиз томонлари бўлиши мумкин. Интеграциянинг қандай йўналиш ва қандай миқёсларини танлаш қуйидагиларга боғлиқ:

1. Интеграция компаниянинг стратегик жиҳатдан муҳим бўлган иш соҳалари харажатларини пасайтириш ёки табақалаштиришни чуқурлаштириш томонига яхшилашга қодирми?

2. Капитал харажатлар, жавобий реакциянинг чапдастлиги ва тезлигига, маъмурий харажатларга қандай таъсир кўрсатади?

3. Рақобат устунлигини яратишга қодирми?

#### **4.5. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари.**

Вақт омили стратегияни танлашда ҳал қилувчи роль ўйнайди: устунликка эришиш учун «қалдирғоч» корхонанинг «қалтис вақтда стратегик ҳаракат керакми ёки керак эмас?» деган саволга жавоб беради.

Стратегик қадамларни биринчи бўлиб қўйган корхона шундагина юқори натижаларга эришиши мумкин, қачонки<sup>26</sup>:

1. Ташаббускорлик корхонанинг обрў орттиришига ёрдам берса.

2. Хом ашё, янги технологиялар таъминотчилари, сотиш тармоқлари билан эрта ўрнатилган алоқалар мутлоқ устунликни эгаллашга имконият яратиши мумкин.

3. Биринчи харидорлар такрорий харидларни амалга ошириб компанияга кучли ихлосмандликни сақлаб қоладилар.

Аммо кутиш ҳар доим ҳам муваффақиятсиз ёндошув бўлавермайди.

«Қалдирғоч»лар учун қийинчиликлар пайдо бўлади, қачонки:

1. Биринчи бўлиб юриш, йўлбошчилардан кейин юришга қараганда анча қимматга тушади.

2. Технологик ўзгаришлар шунчалик тез амалга ошадики, илк инвестициялар тезда самарали бўлмай қолади.

<sup>25</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 181 p.

<sup>26</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 182 p.

3. Кутаётганларга бозорга кириш осонроқ, чунки харидорлар хар доим ҳам «қалдирғоч»ларга садоқатни сақлаб қолавермайдилар.

4. Илгарилаб кетаётганларнинг маҳорат ва ноу-хауларидан осонгина нусха кўчирилиши мумкин ёки ҳатто орқада қолаётганлар томонидан такомиллаштирилиши ҳам мумкин.

### **Назорат саволлари:**

1. Рақобат стратегияларининг турлари.
2. Харажатлар бўйича етакчилик стратегияси қандай вазиятда қўлланилади?
3. Табақалаштириш стратегияси қачон қўлланилади?
4. Хужумкорлик стратегиясининг турлари.
5. Рақиблар ҳужумини олдини олиш учун нималар қилинади?
6. Рақобат устунлигини ҳимоялаш йўллари.

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.JStrikland. 2012.. 778p

### **Интернет ресурслари**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

### Режа:

- 5.1. Корпорациянинг ўсиши ва ривожланиши.
- 5.2. Диверсификациялашни қўллаш.
- 5.3. Вертикал интеграция.
- 5.4. Янги тармоқларга кириш стратегияси.
- 5.5. Қисқартириш ва тугатиш стратегияси.
- 5.6. Қайта таркиблаштириш стратегияси.
- 5.7. Кўпмиллатли диверсификацияланиш стратегияси.
- 5.8. Диверсификацияланишнинг кўп миллатли стратегиялари.

➤ **Таянч иборалар:** *корпорация, диверсификация, вертикал интеграция, янги тармоқ, стратегия, қисқартириш, тугатиш, стратегия, қайта таркиблаштириш стратегияси, кўпмиллатли диверсификацияланиш стратегияси*

### 5.1. Корпорациянинг ўсиши ва ривожланиши.

Кўпчилик компаниялар ўз фаолиятларини катта бўлмаган тор ихтисосли корхона сифатида маҳаллий ва худудий бозорларга хизмат кўрсатиб бошлайдилар. Бошланғич босқичда маҳсулот ассортиментини катта бўлмайди, ўз маблағлари чекланган, рақобат позициялари заиф бўлади. Кўп ёш компаниялар бозордаги улушини ошириб ва харидорлар эътиборини қозона бориб, одатда сотув ҳажмларини оширишга ҳаракат қиладилар. Нарх, сифат, хизмат кўрсатиш ва реклама харидорлар манфаатларига бўйсундирилади.

Кейинги босқичда географик экспансия учун имкониятлар ахтарилди. У шундай давомийликда кечади: маҳаллий, худудий-миллий-ҳалқаро бозорлар. Бозорларга кириб бориш даражаси рентабеллик даражасига боғлиқ равишда ўзгариб туради.

Компания бир тармоқнинг имкониятларидан фойдаланиб, даромад олиб турар экан, диверсификацияни амалга оширишнинг ҳеч қандай зарурияти йўқ. Лекин, ўсиш салоҳияти қисқариб борар экан бошқа соҳалар фаолиятига диверсификация қилиш стратегик жиҳатдан ўзини оқлайди ёки тўғри бўлади.

Бундай стратегик имкониятлар турличадир. Компания турдош тармоқ каби ўзи учун бутунлай янги бўлган тармоққа ҳам диверсификация қилиши мумкин. Буни катта ва катта бўлмаган ҳажмларда амалга ошириш мумкин.

Бизнеснинг бир турида фаолият кўрсатаётган компаниялар узоқ йиллар диверсификациясиз амал қилиб хавас қиларли натижаларга эришишлари мумкин. Бунга мисоллар кўп. Бир соҳада концентрация - жамланиш қатор фойдали ташкилий ва бошқарув устунликларига эгадир. Биринчидан, концентрация «биз киммиз ва нима билан шуғулланамиз» деган саволдаги мавхумийликни истисно қилади. Бунда барча куч бизнеснинг бир турига йўналтирилади ва раҳбариятнинг хатти-харакатлари бошқа соҳаларга «сочилиб кетиш» эҳтимоли бўлмайди.

Иккинчидан, бир соҳада жамланиш жиддий рағбатлар борлигини кўзда тутди. Улар менежерларни бир дақиқалик фойда олишга эмас, корхонанинг тармоқдаги рақобат позицияларини узоқ келажакда ҳам мустаҳкамлашга рағбатлантиради.

Бошқа томондан, бир йўналишда жамланиш, унинг ҳаракатларини бир томонга йўналтириш компания учун катта таваккалчилик бўлиб ҳисобланади. Образли қилиб айтганда «унинг, корхонанинг барча тухумлари бир саватда бўлади».

Секин ўсаётган тармоқ шароитида кучли компаниялар диверсификацияни бошлаш учун нақд пул ортикчалигидан фойдаланиш имкониятини кўриб чиқишлари керак. Диверсификацияни бошлаш масаласи қисман компаниянинг мазкур тармоқда ўсиш имкониятларига, қисман унинг рақобат позицияларига боғлиқдир. Корхона ўзининг асосий устунликларидан самарали фойдалана оладиган соҳаларга диверсификация қилиши энг яхши стратегия бўлиб ҳисобланади. Лекин корхона учун бутунлай янги бўлган тармоқларга диверсификацияланиш, турдош тармоқларнинг бирортасига ҳам ўсиш истикболларини таъминлай олмай қолган тақдирда кўзда тутилиши керак. Шундай қилиб, «қачон диверсификацияланиш керак?» деган масалани ҳал этиш, бир томондан корхонанинг бозордаги рақобат позициясига, бошқа томондан туб тармоқдаги қолган имкониятларига боғлиқдир. Компаниялар диверсификацияни амалга оширишларининг аниқ белгиланган вақти йўқ.

Компаниялар учун узоқ муддатли даромадни максималлаштиришнинг маъноси шуки, компания одатда ўз бозори доирасида нархдаги устунлик, табақалаштириш ва фокусланиш стратегиялари воситасида яхши рақобатлашади. Аммо бу стратегиялар (сотишда ва таъминотда стратегик устунликларга эга бўлиш учун) олдинга ва орқага вертикал интеграцияни ҳам ўз ичига олиши мумкин. Яна бир имконият компания фаолиятини диверсификацияланишдир<sup>27</sup>.

Компаниянинг ўсиши ва ривожланиши одатда учта асосий босқичдан иборат:

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

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

Маълум бир нуқтадан сўнг экстенсив диверсификацияланиш, вертикал интеграция ва бизнеснинг байналминаллашуви сарфланган капитал бирлигига тўғри келадиган даромадларнинг камайишига олиб келади, чунки компания биринчи навбатда энг даромадли қулай имкониятларни амалга оширади, сўнгра

---

<sup>27</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 279- 283 p.

Энг кам даромад келтирувчи имкониятлар қолади, бу эса корхонанинг ўсиш имкониятларини чеклаб қўяди.

## 5.2. Диверсификациялашни қўллаш.

Диверсификациялашнинг туб мақсади акционерлар учун кадриятлар яратиш ҳисобланади. Ягона корпоратив тизимга бирлашган корхоналар гуруҳи уларнинг ҳар бири берадиган самарадан кўпроқ самара бермас экан, диверсификацияланиш акцияларнинг даромадлилигини оширмайди. Агарда «А» компания «Б» компанияни сотиб олиш билан диверсификацияланар экан ва улар оладиган фойда улар бирлашишидан олдин оладиган фойда суммасидан ошмас экан, бундай диверсификацияланиш муваффақиятсиздир. «А» компаниянинг омонатчилари  $2+2=4$  натижани ўз маблағларини «Б» компания акцияларига қўйиб ҳам олишлари мумкин эди. Лекин, диверсификацияланиш натижаси  $2+2=5$  самарасини бермас экан, акциянинг даромадлилиги ошмайди.

Корпоратив бошқарувчилар диверсификацияланиш бўйича у ёки бу қарорлар акция даромадлилигини оширишга қодир эканлигини, қуйидаги учта мезондан фойдаланиб баҳолашлари мумкин:

1. Жозибадорлик мезони. Диверсификацияланиш учун танланган тармоқ қўйилган маблағлардан яхши фойда олиш нуқта назаридан жозибали бўлиши керак.

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

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

Диверсификацияланиш билан шуғулланувчи корпоратив бошқарувнинг стратегик танлови диверсификацияланишнинг қуйидаги стратегияларида намоён бўлади<sup>28</sup>:

1. Янги тармоққа кириш стратегияси.
2. Турдош тармоқларга диверсификацияланиш стратегияси.
3. Нотурдош тармоқларга диверсификацияланиш стратегияси.
4. Қисқартириш ва тугатиш стратегияси.
5. Кайта тармоқлаштириш, кайта тиклаш ва тежамкорлик стратегияси.

Биринчи учта стратегия диверсификацияланиш усулларини ўзида жамлайди, тўртинчи ва бешинчиси эса диверсификацияланиб бўлинган компания позицияларини мустаҳкамлаш стратегиясидир.

Диверсификацияланишнинг иккита асосий тури - боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган турлари мавжуд. Боғлиқ диверсификацияланиш компания фаолиятидаги бизнеснинг мавжуд соҳалари (масалан, ишлаб чиқариш, маркетинг, моддий таъминот ёки технология) билан боғлиқ бўлган янги соҳадир.

<sup>28</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.292 p.

Боғлиқ бўлмаган диверсификацияланиш - фаолиятнинг, бизнеснинг мавжуд соҳалари билан очиқдан-очиқ алоқаси бўлмаган янги соҳасидир.

Диверсификацияланиш қуйидаги йўллар билан амалга оширилиши мумкин:

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

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

- корпорация хўжаликнинг ўрта бўғини таркибидаги стратегик режалаштириш функцияларини бажариш;
- молиявий мақсадларни белгилаб олиш ва хўжаликнинг ўрта бугини фаолиятини кузатиб бориш;
- корпоратив капиталларни рақобатлашувчи ўрта корхоналар ўртасида жойлаштириш.

Бундай шароитларда ўрта корхоналар асосий идоранинг фақат молиявий назорати остида бўлган мустақил даромад марказлари вазифасини бажаради.

Қайта таркиблаштириш стратегияси ички капиталлар бозори стратегияси турларидан биридир. Улар ўртасидаги фарқ корпорациянинг ўрта корхоналар фаолиятига аралашув даражасидадир. Қайта таркибланадиган корхоналар одатда ташкил қилиш ва ривожлантириш жараёнида ёмон бошқарилган бўлади. Мақсад уларга ўз фаолиятини фаоллаштиришда ёрдам бериш, ўрта корхоналар даражасида янги стратегияларни ривожлантириш ва компанияга янги молиявий ва технологик ресурсларни киритишдан иборатдир.

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

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

Боғлиқ бўлмаган диверсификацияланишда ўрта корхоналар ўртасида координация талаб қилинмайди. Демак, компания портфелидаги ўрта



корхоналар сони кўпайган сари бошқарув харажатлари ҳам кўпаяди. Бунга аксинча, боғлиқ диверсификацияланишдаги компанияларнинг харажатлари ўрта корхоналар сонига ва улар ўртасидаги керакли координация даражасига қараб ортиб бораверади. Ушбу кўпайган харажатлар боғлиқ диверсификацияланишда катта даромадларни ҳам йуққа чиқариши мумкин.

Шундай қилиб, боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган диверсификацияланишнинг қайси бирини танлаш даромадларни ва бошқарувга сарфланадиган кўшимча харажатларни солиштириш йўли билан аниқланади.

Компания махоратидан кенг фойдаланилса, шунингдек, бошқарув харажатлари ҳам ресурсларни тақсимлашда керак бўлган қийматлардан ошмаса, корхона бутун эътиборни боғлиқ диверсификацияланишга қаратиши керак. Худди шунингдек, агар асосий ўрта корхоналар ўта ихтисослашган бўлиб, бошқа жойда қўлланилмаса, бошқарув харажатлари ички бозор стратегиясини амалга ошириш учун керак бўлган қийматлардан ортиқ бўлмаса, компания боғлиқ бўлмаган диверсификацияланишга концентрацияланиши керак.

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

### **5.3. Вертикал интеграция.**

Вертикал интеграция - шундай усулки, бу усул ёрдамида компания технологик занжирда ўз чиқиш босқичларини (орқа интеграция) ёки унинг кириш босқичларини (олдинга интеграция) ташкил қилади<sup>29</sup>.

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

Вертикал интеграциядан фойдаланадиган компания одатда ўзининг асосий дастлабки бизнесига хос рақобатли позицияни кучайтириш истаги билан изоҳланади. Бунга қуйидагилар сабаб бўлади:

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

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

- ортиқча харажатлар;
- технологиялар тез алмашгандаги йўқотишлар;
- талабнинг мавҳум бўлгандаги йўқотишлар.

---

<sup>29</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 178 p.

Агар компаниянинг ташқи арзон таъминот манбалари мавжуд бўлиб, ўз ишлаб чиқаришидан фойдаланса, вертикал интеграция харажатларни кўпайтириб юбориши мумкин. Бу компания ичида рақобатнинг йўқлиги сабабли ҳам юз бериши мумкин бўлиб, бу унинг шўъба корхоналарини (етказиб берувчиларни) ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришга ундамайди.

Технология кескин ўзгарганда компаниянинг эскирган технологияга боғланиб қолиш хавфи вужудга келади. Талаб доимий бўлганда юқорироқ интеграция даражаси маҳсулот ишлаб чиқаришни ишончлироқ ҳимоялаш ва мувофиқлаштиришга имкон беради. Талаб беқарор ва мавхум бўлганда вертикал интеграцияда бундай мувофиқлаштириш қийин бўлади. Бу бошқарув қийматининг ўсишига олиб келиши мумкин. Бундай шароитларда тор интеграция тўла интеграцияга қараганда хавфсизроқ бўлиб чиқиши мумкин.

Шуни ҳам қайд қилиб ўтиш лозимки, тор интеграция тўла интеграцияга қараганда харажатларни камайтиришга имкон беради. Бу эса маълум шароитларда компанияга вертикал интеграцияни кенгайтиришга имкон беради.

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

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

#### **5.4. Янги тармоқларга кириш стратегияси.**

Янги тармоққа кириш куйидаги уч шаклдан бирида давом этиши мумкин:

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

Мавжуд корхонани «ютиб юбориш» энг оммавий усул бўлиб, янги бозорга тезроқ кириш устунлигига эга. Шунингдек у технологик қолоқликни тугатиш, таъминотчилар билан алоқалар боғлаш, янги тармоқда рақобатбардошликка эришиш каби тусиқларни енгиш учун ёрдам беради. Кўп тармоқларда зарур ахборот базасини ривожлантириш, ўзини ресурслар билан таъминлаш ва жиддий рақобатчи обрўсини эгаллаш учун корхоналарга бир неча йил керак бўлади.

«Нолдан бошлаш» диверсификацияси танланган тармоқда «бош» компания бошчилигида янги компания тузишни ифодалайди. Бу куйидаги ҳолларда жозибали ҳисобланади:

- бунда етарли вақт бўлган тақдирда;
- янги корхонанинг бозорни эгаллашга бўлган ҳаракатларига рақобатчи корхоналар реакция билдирмайдилар.

Бундай йўл билан бозорга чиқиш бошқа компанияни сотиб олишдан арзонга тушади.

Корхона самарали фаолият кўрсатиш учун етарли тажрибага эга бўлади.

Янги ишлаб чиқариш қувватларини ташкил этиш тармоқдаги талаб ва таклиф мувозанатига салбий таъсир кўрсатмайди.

Мақсадли тармоқда нисбатан катта бўлмаган корхоналар бўлганлиги учун ёш компанияларга йирик рақобатчилар билан рақобат қилишига тўғри келмайди.

Қўшма корхоналар тузиш куйидаги ҳолларда фойдали самара бериши мумкин.

Қўшма корхона - бу яқка тартибда бирор бир нарсани қилиш хавфли ёки тежамсиз эканлигида яхши усулдир.

Қўшма корхоналар ресурсларни бирлаштириш янада кучлироқ рақобат устунликларига эга бўлган таркибни яратадиган тақдирда қулайдир.

Хорижий ҳамкорлар билан қўшма корхоналар баъзида импорт квоталарини, тарифларни миллий-сиёсий манфаатлар ва маданий тўсиқларни енгиб ўтишнинг ягона имконияти бўлиб ҳисобланади.

### **5.5. Қискартириш ва тугатиш стратегияси.**

Корпорация фаолиятининг аниқ йўналиши ўз жозибасини йўқотиб қўйса, бундай аҳволдан омадли чиқиш йўли бизнесни сотиш ҳисобланади. Маҳсулотни сотиш вақтини ва заруратини аниқлашнинг муҳим тамойили «Агар биз мазкур фаолият билан шуғулланмаганимизда, ҳозир шу соҳада иш бошлармидик?» деган саволга жавоб бериш ҳисобланади. Агар жавоб салбий бўлса, бундай корхонани сотиш имкониятларини ҳисоблаб чиқиш зарур.

Бундай корхонадан кутилишнинг иккита йўли бор<sup>30</sup>:

1. «Бош» компания акцияларини бир қисмини сақлаб қолган ҳолда ёки улардан бутунлай кутилиб, бундай бизнесдан чиқиб кетиши мумкин.

2. Корпорация маҳсулотни бевосита ташқарига сотиши мумкин, лекин бу ҳолда харидор топиш керак бўлади. Одатда сотишда «Мазкур бизнесни биз кимга сотишимиз ва бунинг учун биз қанча олишимиз мумкин?» деган нуқтаи назардан қарамаслик керак. Аксинча, «Ким учун бу корхона муваффақиятли харид бўлиши ва қандай вазиятда улар учун маъқул бўлиши мумкин?» деб сўралса оқилона иш бўлади. Қайси ташкилот учун бундай корхонани сотиб олиш шубҳасиз фойдали бўлса, шу ташкилот энг юқори баҳода сотиб олиши мумкин.

Барча мавжуд стратегик муқобил вариантлар ичида тугатиш айниқса ягона бизнес билан шуғулланувчи корхоналар учун энг нохуш ва аянчли ҳисобланади. Чунки улар учун бундай вазият тирикчилик ўтказишни бутунлай тўхтатишни билдиради. Шунга қарамай иложсиз қолган шароитда эрта тугатиш, банкрот бўлишга қараганда акциядорлар манфаатига мос келади.

---

<sup>30</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 316 pages

## **5.6. Қайта таркиблаштириш стратегияси.**

Портфелни тиклаш тежамкорлик ва қайта таркиблаш стратегияси харидорлари қашшоқлашаётган корхоналарда вазиятни ўзгартириш талаб этилган такдирда қўлланилади.

Тиклашнинг корпоратив стратегияси зарарга ишлаётган корхоналардан қутулишга эмас, уларни қайта тиклашга урғу беради. Бундай стратегиянинг мақсади харидорларнинг умумий сонини камайишига «катта ҳисса» қўшаётган корхоналарнинг муаммоларини ҳал этиш йўли билан корпорацияни соғломлаштиришдан иборат.

Тежамкорликнинг корпоратив стратегияси диверсификацияланиш миқёсларини қисқартириш ва корхоналар сонини камайишига ўз эътиборини қаратади.

Портфелни қайта таркиблаш стратегияси таркибни ва корпорациянинг ишбоп портфелида фоиз нисбатларини тубдан қайта кўриб чиқишни ўз ичига олади. Қайта таркиблашга бўлган эҳтиёж қуйидаги вазиятларда пайдо бўлиши мумкин:

1. Корпорацияни стратегик таҳлил қилиш портфелда секин ривожланаётган, зарар билан ишлаётган ва заиф корхоналарнинг катта ҳажмда мавжудлиги натижасида компаниянинг узоқ муддатдаги истиқболлари ўз жозибасини йўқотиб қўйганлиги тўғрисида хулоса чиқариш имкониятини беради.

2. Бир ёки бир нечта калит йўналишлар қийин пайтларни бошдан кечираётган пайтларида.

3. Компаниянинг янги раҳбарияти корпорациянинг стратегик сиёсатини қайта кўриб чиқиш ҳақида қарор қабул қилади.

4. Янги технологиялар ва маҳсулотлар пайдо бўлади.

5. Корхонада шундай катта корхонани сотиб олиш имконияти пайдо бўладиги, бундай лойиҳани молиялаш учун кичик корхоналарни сотиш зарур бўлади.

6. Портфелдаги кўпгина йўналишлар борган сари жозибасизроқ бўлиб боради ва уларни жиддий равишда қайта кўриб чиқиш талаб этилади

## **5.7. Кўпмиллатли диверсификацияланиш стратегияси.**

Диверсификацияланишнинг кўпмиллатли стратегиясини фарқлантириб турувчи белгиси портфелда корхоналар сонининг ва қамраб олинган миллий бозорлар сонининг кўплиги ҳисобланади. Бундай ҳолларда корпорация раҳбарияти ҳар бир тармоққа бўлмаганда биттадан турли стратегик ёндошувларни ривожлантириб ва қўллаб бориши керак<sup>31</sup>.

Менежерлар турли тармоқларга тегишли ва турли мамлакатларда жойлашган корхоналарнинг стратегик тадбирларини мувофиқлаштириш учун муваффақиятли ечимлар топишни билишлари лозим. Стратегик мувофиқлаштиришнинг мақсади фаолиятининг ҳар бир соҳасида ва ҳар бир

<sup>31</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 318 pages

миллий бозорда барқарор рақобат устунлигини таъминлаш учун ресурслар ва мувофиқлаштириш имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш ҳисобланади.

60-йилларнинг бошланишида ТНК турли мамлакатларда бутунлай мустақил бўлган кичик корхоналар қатори сифатида мавжуд бўлган. Уларнинг ҳар биридан ўз миллий қонунчиликларининг ўзига хос хусусиятларига мувофиқ келиш талаб этилган.

70-йиллардан бошлаб кўпмиллатли стратегия ўз самарасини йўқота бошлади.

80-йиллардан бошлаб рақобат устунлигининг бошқа манбаи вужудга кела бошлади: бир йўла бир нечта тармоқларда кучли рақобат позицияларини эгаллаш учун боғлиқ тармоқларни диверсификацияланишнинг стратегик манфаатларидан фойдаланиш.

### **5.8. Диверсификацияланишнинг кўп миллатли стратегиялари.**

Корпоратив бошқарувчилар диверсификацияланиш бўйича у ёки бу қарорлар акция даромадлилигини оширишга қодир эканлигини, қуйидаги учта мезондан фойдаланиб баҳолашлари мумкин:

1. Жозибadorлик мезони. Диверсификацияланиш учун танланган тармоқ қўйилган маблағлардан яхши фойда олиш нуқта назаридан жозибали бўлиши керак.

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

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

Диверсификацияланиш билан шуғулланувчи корпоратив бошқарувнинг стратегик танлови диверсификацияланишнинг қуйидаги стратегияларида намоён бўлади:

1. Янги тармоққа кириш стратегияси.
2. Турдош тармоқларга диверсификацияланиш стратегияси.
3. Нотурдош тармоқларга диверсификацияланиш стратегияси.
4. Қисқартириш ва тугатиш стратегияси.
5. Қайта тармоқлаштириш, қайта тиклаш ва тежамкорлик стратегияси.

Биринчи учта стратегия диверсификацияланиш усулларини ўзида жамлайди, тўртинчи ва бешинчиси эса диверсификацияланиб бўлинган компания позицияларини мустаҳкамлаш стратегиясидир.

Диверсификацияланишнинг иккита асосий тури - боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган турлари мавжуд. Боғлиқ диверсификацияланиш компания фаолиятидаги бизнеснинг мавжуд соҳалари (масалан, ишлаб чиқариш, маркетинг, моддий таъминот ёки технология) билан боғлиқ бўлган янги соҳадир.

Боғлиқ бўлмаган диверсификацияланиш - фаолиятнинг, бизнеснинг мавжуд соҳалари билан очиқдан-очиқ алоқаси бўлмаган янги соҳасидир.

Диверсификацияланиш куйидаги йўллар билан амалга оширилиши мумкин<sup>32</sup>:

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

Ички капиталлар бозори ёрдамидаги диверсификацияланиш фонд бозори қайси функцияларни бажарса, айти шу функцияларни бажаради. Ички капиталлар бозорида корпорация куйидаги асосий вазифаларни бажаради:

- корпорация хўжаликнинг ўрта бўғини таркибидаги стратегик режалаштириш функцияларини бажариш;
- молиявий мақсадларни белгилаб олиш ва хўжаликнинг ўрта бўғини фаолиятини кузатиб бориш;
- корпоратив капиталларни рақобатлашувчи ўрта корхоналар ўртасида жойлаштириш.

Бундай шароитларда ўрта корхоналар асосий идоранинг фақат молиявий назорати остида бўлган мустақил даромад марказлари вазифасини бажаради.

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

#### **Назорат саволлари:**

1. Тармоқдаги устувор компанияларга қандай фирмалар киради?
2. Тор диверсификацияланган компания қандай бўлади?
3. Кенг диверсификацияланган компания қандай бўлади?
4. Кўптармоқли компания қандай белгиларга эга бўлади?
5. Турдош диверсификацияланиш қандай бўлади?
6. Нотурдош диверсификацияланиш қандай бўлади?

#### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

##### **Махсус адабиётлар**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
3. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.JStrikland. 2012.. 778p

##### **Интернет ресурслари**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyounet.uz](http://www.ziyounet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

---

<sup>32</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 291 pages

## АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАР

### 1-амалий машғулот: Стратегия яратишнинг вазифалари.

#### Режа:

- 1.1. Стратегик кўришни шакллантириш.
- 1.2. Компания мақсадларини ўрнатиш.
- 1.3. Узоқ муддатли ва қисқа муддатли мақсадлар.
- 1.4. Стратегияни ишлаб чиқиш.
- 1.5. Компания стратегиясининг шаклланишига таъсир этувчи омиллар.
- 1.6. Стратегия яратишга турли хил ёндошувлар.
- 1.7. Ҳалаба қозониш стратегиясини белгиловчи мезон.
- 1.8. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги.
- 1.9. Ҳолиб стратегия мезонлари.

**Ишдан мақсад:** Стратегик кўришни шакллантириш

#### Масаланинг қўйилиши:

Бу мавзуда стратегик кўришни шакллантиришни кўриб чиқамиз. Бу яхши ўйлаб кўрилган стратегик кўриш ва компания миссиясини асослаш қуйидаги 3 та жиҳатдан иборат:

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

Ҳаолият доирасини тўғри аниқлаш учун қуйидаги омилларни ҳисобга олиш лозим:

- аҳолининг эҳтиёжи, яъни нима ишлаб чиқариш керак
- харидорлар гуруҳи, ёки товарни ким учун ишлаб чиқарамиз
- техник ва функционал ижро, яъни харидорлар эҳтиёжини қандай қондираамиз.

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

Ҳаолият доирасини белгилаш 2 хил бўлади:

- 3) умумий
- 4) деталлаштирилган

Корпоратив мақсадга йўналганликнинг уч асосий таркибий қисми қуйидагилардан иборат:

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

Компаниянинг мақсадга йўналганлиги ва стратегиясини ифодалашга турли ташқи ва ички гуруҳлар таъсир кўрсатади.

Бизнесни аниқлашда қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим:

- Бизнеснинг бизнесимиз нимадан иборат?

- У қандай бўлади?
- У қандай бўлиши керак?

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

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

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

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

Бу эса қуйидагиларни ўз ичига олади:

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

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

Машхур компанияларнинг мақсадларига мисол келтирамиз:

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



Бу ерда ҳам узоқ муддатли, ҳам қисқа муддатли мақсадлар талаб қилинади. Узоқ муддатли мақсадлар икки хил бўлади: биринчидан, улар узоқ муддатли мақсадларга эришиш учун бугун нима қилиш кераклигини кўрсатади, иккинчидан бундай мақсадларнинг мавжудлиги менежерни узоқ муддатли истиқболни ҳисобга олган ҳолда бугунги қарорларни қабул қилишга ундайди.

### **Назорат саволлари:**

1. Компания раҳбариятининг ривожланиши йўналишларини аниқлаш бўйича вазифалари.
2. Миссия мазмуни ва унинг асосий саволлари.
3. Миссияни ифодалашга қандай талаблар қўйилади?
4. Стратегияни ишлаб чиқиш босқичлари нима?
5. Стратегия қандай даражаларда ишлаб чиқилади?
6. Стратегияни шакллантирувчи омиллар.
7. Стратегияни ишлаб чиқишга қандай ёндошувлар бўлади?

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A. J. Strickland. 2012. 778p

### **Интернет ресурслари**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

## **2-мавзу: Тармоқдаги умумий ҳолат ва ундаги рақобатнинг таҳлили.**

### **Режа:**

2.1. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат таҳлилининг мазмуни ва усуллари.

2.2. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар.

2.3. Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси.

2.4. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.

2.5. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жиҳатлари.

2.6. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари.

2.7. Соҳа ва рақобат таҳлилларини умумлаштириш.

2.8. Тажовўзкор компанияларни аниқлаш. Рақибларнинг мақсадлари ва стратегияларини туркумлаш.

2.9. Муваффақиятнинг калит омиллари. Тармоқдаги вазиятни умумий баҳолаш.

**Ишдан мақсад:** Стратегик кўришни шакллантириш.

**Масаланинг қўйилиши:**

Бу мавзуда стратегияни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш.

1-Тармоқдаги вазият ва ундаги рақобатнинг шартлари.

2-Компания ичидаги вазият, унинг рақобатбардошлиги.

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

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатни таҳлил қилишда алоҳида усуллар қўлланилиб, бу усуллар тармоқда бўлаётган ўзгаришлар ва рақобат курашини баҳолаш имконини беради. Бунинг учун қуйидаги 7та саволга жавоб топиш лозим<sup>33</sup>:

1. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар.

2. Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси.

3. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.

4. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жиҳатлари.

5. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари.

6. Рақобат қайси йўналишда боришини ким белгилайди?

7. Фойда олиш нуктаи назаридан тармоқнинг жозибадорлиги

Вазият таҳлилининг мақсади компаниянинг ички ва ташқи муҳитига хос бўлган ва компаниянинг стратегик йўналиши ва имкониятларини энг ёрқин ифодаловчи жиҳатларни аниқлашдан иборатдир. Бунда асосий эътибор стратегияга оид бир қатор муҳим саволларга аниқ жавоблар топишга

<sup>33</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. 76- 78 pages

қаратилади. Сўнгра бу саволлар компаниядаги стратегик вазиятнинг аниқ манзарасини шакллантириш ва унинг стратегик хатти-ҳаракатларига муқобил вариантларни белгилаш учун фойдаланилади.

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

Якка бизнес билан шуғулланувчи компаниядаги ташқи вазиятни (макромуҳитни) таҳлил қилишда одатда соҳа ва рақобат таҳлилларида фойдаланилади. Вазиятни таҳлил қилишда корхонанинг энг яқин атрофи (микромуҳити) ўрганилади. Компания стратегик таҳлилининг мантиқий ечими стратегияни танлашда муқобил вариантларга баҳо беришдир. Шундай қилиб, ушбу таҳлил стратегик режани шакллантиришнинг дастлабки нуқтасидир.

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатнинг таҳлили асосий иқтисодий кўрсаткичларни ўрганишдан бошланади. Бу кўрсаткичлар қуйидагилардан иборат<sup>34</sup>:

1. Бозор ҳажми.
2. Рақобат миқёси (маҳаллий, регионал, дунё).
3. Бозорнинг ўсиш суръатлари ва уни ривожланишининг қайси босқичда эканлиги.
4. Рақобатчилар сони ва уларнинг ҳажми.
5. Харидорлар сони ва уларнинг молиявий имкониятлари.
6. Интеграция қаерга қараб кетаяпти?
7. Технологик ўзгаришларнинг йўналиши ва суръатлари.
8. Тармоққа кириш ва ундан чиқиш осонлиги.
9. Рақобатчиларнинг маҳсулоти ва хизматларининг табақаланиш даражаси.
10. Компаниянинг ишлаб чиқариш ҳажми, транспортировка қилиш, маркетинг ва рекламани ташкил қилишда тежамкорликка эришиш имконининг борлиги.
11. Тармоқдаги «ўқитиш / тажриба» эгри чизиғи ижобий тенденцияга эгами?
12. Тармоққа зарур бўлган капитал сармоялар қўйиляптими?
13. Тармоқдаги даромад даражаси умумий даромад даражасидан пастми ёки юқорими?

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

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

1. Тармоқ ичида сотувчилар ўртасидаги рақобат.

<sup>34</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson, Jr. A.J Strickland. 79- 81 pages

2. Бошқа тармоқдаги компанияларнинг ўз товарлари билан бу тармоқдаги харидорларни эгаллаб олишга ҳаракат қилиши.

3. Тармоқ ичида янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши.

4. Хом ашё ва бутловчи деталлар етказиб берувчиларнинг ўз шартларини ўтказишга уринишлари.

5. Харидорларни ўз шартларини ўтказишга уринишлари.

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

Портер бунинг «бешта куч» моделини таклиф қилган. У ушбу моделни асослаб берар экан, бу кўрсаткичларнинг таъсир кучи қанчалик юқори бўлса, мавжуд компанияларда нарх ва даромадни ошириш имконияти шунчалик кам бўлишини таъкидлаган эди. Бу кучларнинг заифлашиши эса компаниялар учун қулай имкониятларни вужудга келтиради. Компания ўз стратегиясини ўзгартириб, ушбу кўрсаткичларни ўз фойдасига ўзгартириши мумкин.

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

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

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

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

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

- тармоқдаги рақобатнинг структураси;

- талабнинг шарт-шароитлари;

- тармоққа кириш тўсиқларнинг баландлиги.

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

Тармоқдаги рақобат даражасига кўра қуйидагиларга бўлинади:

1. Шавқатсиз рақобат

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

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

2. Бозорга кириш йўлидаги тўсиқлар:

- Бозорда ишлаётган компанияларнинг реакцияси:
- Бозорга кириш йўлидаги тўсиқлар қуйидагича бўлади:
- Ишлаб чиқариш миқёсининг тежамкорлиги (бундай устунлик бозорда ишлаётган катта ҳажмга эга бўлган компанияларда бўлади. Янги корхона эса бозорга бирданига катта ҳажм билан чиқолмайди.)

- Технология ва НОУ ХАУ га эришишнинг имконияти йўқлиги:

- «Ўқитиш/Тажриба» эгри чизигининг самараси:

- Харидорларнинг маълум маркаларига мойиллиги:

- Корхона ҳажмларига боғлиқ бўлмаган харажатларнинг тенг эмаслиги:

- Сотиш каналларига кира олиш:

- Назорат қилувчи органларнинг ҳаракатлари (лицензия, рухсатномалар);

- Тарифлар ва тарифдан ташқари чеклашлар (демпингга қарши қонунчилик, маҳаллий корхоналарнинг мажбурий қатнашишлари).

Бозордаги вазият тез-тез ўзгариб туради, чунки бозорда ишлаётган компаниялар бозорга кириб келаётган янги корхоналарни ўз сиёсатини ўзгартиришга мажбур қилади. Бозорда энг кўп таъсир қиладиган кучлар рақобатни ҳаракатлантирувчи кучлар деб аталади. Бу кучларни таҳлил қилиш 2 босқичдан иборат<sup>35</sup>:

1. Ҳаракатлантирувчи кучларни аниқлаш.

2. Ушбу кучлар таъсирини аниқлаш.

3. Бозорда энг кўп учрайдиган ҳаракатлантирувчи кучлар ққуйидагилардан иборат:

- Иқтисодий ўсишнинг узок муддатли тенденцияларидаги ўзгариш:

- Истемолчилар таркиби ва товарлардан фойдаланиш усулларининг ўзгариши:

- Янги маҳсулотларни жорий қилиш:

- Технологик ўзгаришлар:

- Маркетинг тизимидаги ўзгаришлар:

- Йирик корхоналарнинг бозорга кириши ёки чиқиши:

- НОУ ХАУ ни тарқалиши:

- Тармоқлар глобаллашувининг ўсиши:

- Унумдорлик ва харажатлар таркибининг ўзгариши:

<sup>35</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 103- 104 pages

– Харидорлар мойиллигининг табақаланган товарлардан стандарт товарларга ўтиши

– Давлат қонунчилиги ва сиёсатидаги ўзгаришларнинг таъсири

– Ижобий кадриятлар, мойилликлар ва турмуш тарзининг ўзгариши:

– Ноаниқлик ва таваккалчилик омиллари таъсирининг камайиши:

Тармоқдаги рақобат таркибини ўрганишдаги кейинги қадам - бу рақобатлашаётган компанияларнинг бозордаги ўрнини аниқлашдир. Тармоқдаги корхоналар рақобат мавқеини таққослашнинг асосий усули - бу стратегик гуруҳлар картасини тўзишдир.

**Стратегик гуруҳлар картаси** - тармоқда рақобатлашаётган корхоналарнинг рақобат мавқеларини ақс эттирувчи асбобдир. Бу таҳлилий усул тармоқнинг умумий таҳлили ва ҳар бир корxonанинг бозордаги мавқеини бир бирига боғлайди. Бунинг учун тармоқда ишлаётган барча компания ва корхоналар стратегик гуруҳларга бўлинади. Стратегик гуруҳларга рақобат услуги ва бозордаги мавқеи бир хил бўлган корхоналар киритилади. Бозордаги асосий рақобатчилар нечта бўлса стратегик гуруҳлар сони ҳам шунча бўлади, аммо бунинг учун рақобатчиларнинг ҳар бири ўзининг рақобат услугига ва бозорда ўз мавқеига эга бўлиши лозим<sup>36</sup>.

**Стратегик гуруҳлар картасини** - тузиш тартиби қуйидагича:

– Тармоқдаги корхоналарнинг бир биридан фарқлантирувчи белгилари аниқланади.

– Картанинг ўқлари бўйлаб турли характеристикаларни жуфтлиги туширилади.

– Картага корхоналар 2 ўзгарувчан кўрсаткичларга асосан жойлаштирилади.

– Битта стратегик зонага кирган корхоналар стратегик гуруҳга бирлаштирилади.

– Ҳар бир стратегик гуруҳ атрофида айлана чизилади. Айлананинг диаметри ҳар бир стратегик гуруҳнинг бозордаги ўрнига пропорционал бўлади. Ана шу кўрсаткичлардан фойдаланиб стратегик гуруҳларнинг 2 ўлчамли картасини тўзиш мумкин.

Бир тармоқда фаолият кўрсатаётган корхоналарнинг нисбий рақобат позицияларини ўрганиш учун стратегик гуруҳлаш жараёнларидан фойдаланилади.

Бир стратегик гуруҳдаги компаниялар маҳсулотлар диапазонининг кенглиги, товар ҳаракати каналларидан фойдаланиш усуллари; ухшаш технологик ёндашувлар, вертикал интеграцияланиш даражаси, сервиснинг ва технологик хизмат кўрсатиш характери каби турли белгилар бўйича бирлашишлари мумкин. Тармоқда бозорга нисбатан стратегик ёндашувлари бир хил бўлган битта стратегик гуруҳ мавжуд бўлиши мумкин.

Стратегик гуруҳлар ҳаритасини тузиш ва корхоналарни у ёки бу гуруҳ таркибига киритиш қуйидагича амалга оширилади:

---

<sup>36</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 112-114 pages

1. Тармоқдаги корхоналарни бир-биридан фарқловчи рақобатли характеристикалар аниқланади (нарх, сифат, фаолият географияси, интеграция даражаси, маҳсулот номенклатураси ва хоказо).

2. Корхоналарнинг ҳолати икки чизиқли чизмага жойлаштирилади (танлаб олинган хусусиятлари бўйича).

3. Бир стратегик соҳага тўғри келадиган корхоналар аниқланади.

4. Ҳар бир гуруҳнинг тармоқдаги умумий савдо хажмидаги улуши аниқланади.

Шундай қилиб, тармоқни стратегик гуруҳлашнинг юқорида айтиб утилган икки ўлчовли ҳаритаси ясалади.

Агар жиддий тафовутлар иккитадан ортиқ бўлмаса, бир неча харита тузиш мақсадга мувофиқдир.

### **Назоратсаволлари:**

1. Тармоқни таърифловчи асосий кўрсаткичлар қандай?

2. Тармоқда қандай рақобат кучлари бўлади?

3. Тармоқдаги рақобат кучлари нисбати нималар ўзгартириб юборилиши мумкин?

4. Қандай компания кучли ёки заиф мавқега эга бўлади?

5. Муваффақиятнинг калит омили нима?

6. Тармоқнинг жозибadorлиги қандай аниқланади?

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

2. Michael A. Hill. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.

3. Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.

4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J. Strickland. 2012.. 778p

### **Интернет ресурслари**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери

2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)

3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

### **3-мавзу: Компания ҳолати таҳлили.**

#### **Режа:**

- 3.1. Компания стратегик позициясини баҳолаш услуби.
- 3.2. Амалдаги стратегия қай даражада самарали?
- 3.3. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?
- 3.4. Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?
- 3.5. Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?
- 3.6. Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади?
- 3.7. Қадриятлар занжири.
- 3.8. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш. Муаммоларни аниқлаш учун қўйиладиган саволлар. Компания аввалги стратегиясини амалга ошира оладими?
- 3.9. Компаниялар аҳволини таҳлили.

**Ишдан мақсад:** компаниянинг кучли ва заиф томонлари, компаниялар аҳволини таҳлили.

#### **Масаланинг қўйилиши:**

Бу мавзуда компания ҳолати таҳлилининг услубиятини кўриб чиқамиз. Бу 5 та саволга келиб тақалади:

- Амалдаги стратегия қай даражада самарали?
- Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?
- Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?
- Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?
- Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади?

Бу саволларга жавоб бериш учун 4 та таҳлилий асбобдан фойдаланилади: SWOT - таҳлил, қийматлар занжири, харажатлар таҳлили ва рақобатбардошликни баҳолаш.

#### *SWOT-таҳлил.*

SWOT - инглизча Strengths (кучлар), Weaknesses (заиф томонлар), Opportunities (қулай имкониятлар) ва Threats (таҳдидлар) сўзларидан тузилган акронимдир. Компаниянинг ички ҳолати асосан S ва W билан, ташқи муҳити эса O ва T кўрсаткичларда ифодаланади.

Компаниянинг стратегик истиқболи учун кучли жиҳатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жиҳатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жиҳатларни кўриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин бўлган ишларга яхши мослашган бўлиши лозим. Компаниянинг ўзига хос жиҳатларини аниқлаш алоҳида аҳамият касб этади. Бу эса стратегияни шакллантириш учун муҳимдир, чунки:

- ноёб имкониятлар корхонага бозордаги қулай вазиятлардан фойдаланиш имкониятини беради;
- бозорда рақобат устунликларини вужудга келтиради;
- потенциал жиҳатдан стратегиянинг асосини ташкил этиши мумкин.

Тармоқдаги қулай имкониятларни компаниянинг қулай имкониятларидан фарқлаш керак. Тармоқдаги устивор ва қайта пайдо булаётган қулай



имкониятлар рақобат устунлигига эга бўлган ёки усиш учун бошқа имкониятлари бўлган компаниялар учун айниқса мос келади.

SWOT-таҳлил қуйидаги саволларга жавоб топишга ёрдам беради:

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

- компаниянинг заиф жиҳатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жиҳатлардан фойдаланишга имкон бермайдими? Стратегик жиҳатдан келиб чиққан ҳолда қайси заиф жиҳатларга тузатиш киритиш керак?

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

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

### ***Стратегик қиймат таҳлили.***

Компанияда юзага келган вазиятни энг аниқ кўрсатадиган индикаторлардан бири - унинг ўз рақобатчиларига нисбатан нарх позициясидир. Бу айниқса маҳсулоти кам дифференциялашган тармоқларга таъаллуқли бўлиб, компания ҳар қандай шароитда ҳам ўз рақиблирдан орқада қолмаслиги керак, акс ҳолда рақобатли позицияни қўлдан бой бериб қўйиши мумкин. Рақобатчиларнинг харажатларидаги фарқларга қуйидагилар сабаб бўлиши мумкин:

- хом ашё, материаллар, таркибий қисмлар, энергия ва шу кабиларнинг нархларидаги фарқлар;

- асосий технологиялар, асбоб-ускуналарнинг ёшидаги фарқлар;

- ишлаб чиқариш бирликларининг катталиги турлича бўлганлиги, ишлаб чиқаришнинг кумулятив таъсири, ишлаб чиқариш унумдорлик даражалари, турли солиқ шароитлари, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш даражаси ва ҳоказолар туфайли ички таннархлардаги фарқлар;

- инфляция ва валюта курсларининг ўзгаришига кучли боғлиқлик;

- транспорт харажатларидаги фарқлар;

- тақсимот каналларига сарфланадиган харажатлардаги фарқлар.

Стратегик қийматли таҳлилда асосий эътибор корхонанинг ўз рақиблирига нисбатан қиймат позициясига қаратилади. Бундай таҳлилнинг бирламчи таҳлилий ёндашуви қиймат занжирини яшаш бўлиб, ушбу занжир хом ашёдан пировард истеъмолчиларнинг нархларигача бўлган қиймат манзарасини акс эттиради. Ушбу жадвал ҳаракатлар/харажатлар занжирида рақобатчи корхоналар бир-биридан энг катта фарқ қиладиган учта асосий соҳа борлигини кўрсатади: таъминот соҳаси, тақсимот каналларининг илғор қисмлари, компаниянинг ўз ички фаолияти. Агар корхона занжирнинг орқа ёки олдинги

қисмларида рақобатбардошликни кулдан бой берса, у рақобатбардошликни тиклаш мақсадида ўз ички хатти-ҳаракатларини ўзгартириши мумкин.

Қиймат бўшлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, корхона қуйидаги олти хил стратегик хатти-ҳаракатларни амалга ошириши мумкин:

- етказиб берувчилар билан ўзи учун қулай нархлар тўғрисида келишиб олиши;

- етказиб берувчилар билан уларнинг харажатларини камайтириш мақсадида иш олиб бориши;

- моддий харажатларни назорат қилиш учун орқага томон интеграцияланиши;

- арзонроқ ўринбосар таркибий қисмлардан фойдаланишга уриниши;

- тақсимотнинг нархлари мақбул бўлган янги манбаларини топиши;

- занжирнинг бошқа қисмларида тежамкорлик эвазига фарқни камайтиришга уриниши мумкин.

Қиймат бўйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички соҳаларида бўлса, қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;

- ишчиларнинг ва қимматбаҳо асбоб-ускуналарнинг меҳнат унумдорлигини кўтаришга уриниш;

- баъзи технологик жараёнларни корхонанинг ўзида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ бўлиш-бўлмаслигини ўрганиб чиқиш;

- ресурсларни тежовчи технологик янгиликларни инвестициялаш;

- қийматнинг хавф туғдираётган таркибий қисмларини ишлаб чиқариш ва асбоб-ускуналарга янги инвестициялар объекти сифатида кўриб чиқиш;

- маҳсулотнинг қийматини камайтириш мақсадида уни янгилаш ва ҳоказо;

*Корхонанинг рақобат позицияси кучини баҳолаш.*

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

- корхонанинг бугунги рақобат позицияси қанчалик кучли?

- бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат позициясининг қандай ўзгаришини кутиш мумкин?

- корхонанинг қандай рақобат устунликлари бор?

Корхонанинг рақобат прозицияларини баҳолаш учун муваффақиятнинг асосий омиллари бўйича балли баҳолар шкаласидан фойдаланилади. Бунда корхона ва унинг рақиблари бўйича ана шундай омиллар солиштириб кўрилади.

Умумий қоида: компания ўзининг рақобатдаги кучли жиҳатларини кўпайтириб бориши ва ўзининг рақобатчиликдаги заиф жиҳатларини химоя қилиши керак. У ўз стратегиясида ўзининг кучли жиҳатларига таяниши ва заиф жиҳатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни кўриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жиҳатлари рейтинги хужумнинг қайси томондан бўлишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини кўрсатади.

Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жиҳатларда рақиблар заиф бўлса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини кўриш лозим.

### **Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?**

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

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

### **Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?**

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

- хом ашёлар, бутловчи қисмлар, қувватлар ва бошқа товарлар нархларидаги фарқ;
- технологиянинг турлилиги ва жихозлар ёшининг турлилиги;
- ишлаб чиқариш харажатларининг турлилиги;
- рақибларнинг инфляцияга ва хорижий валюталар алмаштирув курсларининг ўзгаришига боғлиқлик даражасининг турлилиги;
- маркетинг харажатларининг турлилиги;
- транспортировка харажатларининг турлилиги;
- сотиш шахобчаларини ташкил этиш харажатларининг турлилиги.

Рақобатга бардошли бўлиш учун компаниянинг харажатлари рақиблар харажатларига тенг ёки ундан паст бўлиши лозим. Бунинг учун компания қийматлар занжирининг ҳар бир бўғинида таҳлил ўтказилади. Қиймат яратувчи занжир қуйидагилардан иборат бўлади.

*Асосий фаолият доирасида:*

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

*Кўшимча фаолият доирасида:*

- тадқиқотлар ва ишланмалар, технологиялар ва тизимларни ривожлантириш;

- инсон ресурсларини бошқариш;
- умумий бошқариш.

Харажатларни тўғри баҳолаш учун менеджер 4 та ишни бажариши лозим:

- корхонанинг қийматлар занжирини тузиш;
- занжир ичида турли участкалар ўртасидаги алоқани ўрганиш;
- бозорда муваффақият келтирувчи фаолият турларини аниқлаш;
- солиштирма баҳолаш ўтказиш.

### **Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?**

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

- ҳозирги вақтда компания ўзининг рақобат позициясини қанчалик қаттиқ ушлаб турибди;

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

- асосий рақиблар ичида компания қандай ўринга эга;

- ҳозирги вақтда компания асосий рақиблардан устунми ёки орқадами;

- тармоқнинг ҳаракатлантирувчи кучлари, рақобат босимлари, рақобатчиларнинг кутилаётган қадамларидан келиб чиқиб компания ўзининг позициясини ҳимоя қила оладими.

Бу саволларга жавоб топиш учун қуйидагиларни бажариш лозим:

1 - қадам - тармоқдаги муваффақиятнинг калит омиллари рўйхати тузилади;

2 - қадам - ҳар бир кўрсаткич бўйича компания ва унинг рақибларига баҳо берилади;

3 - қадам - рақибларнинг кучли томонларига берилган баҳо умумлаштирилади;

4 - қадам - рақибларнинг рақобатда устунлик ёки заиф жиҳатлари ҳақида хулоса чиқарилади.

### **Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади?**

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

1) тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларни ҳисобга олганда корхонанинг бугунги стратегияси маъқулми;

2) корхонанинг амалдаги стратегияси тармоқнинг келажакдаги муваффақиятнинг калит омилларига мос келадими;

3) тармоқдаги 5 та рақобат кучларидан амалдаги стратегия яхши ҳимоя қиладими;

4) қандай вазиятларда бугунги стратегия компанияни ташқи хавфлар ва ички заифликлардан ҳимоя қила олмайди;

5) бир ёки бир нечта рақибларнинг хужуми компанияга зарар етказа оладими, агар етказа олса қандай зарар етказа олади;

6) компания рақобат устунлигига эгами ёки у рақобатчиликдаги камчиликларни тугатиш учун янаям кўпроқ ишлаши керакми;

7) бугунги стратегиянинг кучли ва заиф томонлари нималардан иборат;

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

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

### **Назорат саволлари:**

1. Компания аҳволининг таҳлили қандай саволлардан иборат?
2. Амалдаги стратегиянинг самарадорлиги қандай аниқланади?
3. Компаниянинг кучи ёки заифлиги нималардан иборат?
4. Компания баҳолари ва харажатларининг рақобатгабардошлилиги қандай аниқланади?
5. Компаниянинг рақобат мавқеи қандай?

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A. J. Strickland. 2012.. 778p

### **Интернет ресурслари**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

#### **4-мавзу: Стратегия ва рақобатчилик устунлиги.**

##### **Режа:**

- 4.1. Стратегик менежментда рақобат стратегияси.
- 4.2. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.
- 4.3. Рақобат устунлигини ҳимоя қилиш учун муҳофаа стратегияларидан фойдаланиш.
- 4.4. Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги.
- 4.5. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари.

**Ишдан мақсад:** Стратегия ва рақобатчилик устунлиги таҳлили

##### **Масаланинг қўйилиши:**

1. Стратегик менежментда рақобат стратегияси.
2. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.
3. Рақобат устунлигини ҳимоя қилиш учун муҳофаа стратегияларидан фойдаланиш.
4. Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги.
5. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари.

#### **Стратегик менежментда рақобат стратегияси.**

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

Бозордаги рақобатчилар нечта бўлса рақобатчилик стратегиясининг вариантлари ва кўринишлари шунча бўлади. Бироқ уларнинг тури қанчалик кўп бўлмасин, уларнинг ўхшашликлари топилади. Стратегияга ёндошишнинг кенг тарқалган 5 та варианты мавжуд бўлиб улар қуйида келтирилган<sup>37</sup>:

1. *Харажатлар бўйича илгорлик стратегияси.* Товар ва хизматларни ишлаб чиқаришда тула харажатларини пасайтиришни кўзда тутати. Бу эса кўп сонли харидорни жалб қилади.

2. *Кенг табақалаштириш стратегияси.* Компания товарларига рақобатчи корхоналар товарларидан фарқ қилдирадиган ўзига хос чизгиларни беришга қаратилган. Бу ҳам харидорларни жалб этишга ёрдам беради.

3. *Оптималь харажатлар стратегияси.* Харидорларга паст харажатлар ва маҳсулотни кенг табақалаштиришни уйғунлаштириш ҳисобига қимматли товар олиш имкониятини беради. Асосий вазифа ўхшаш товарни ишлаб чиқарувчиларга нисбатан оптималь харажат ва паст баҳоларни таъминлашдан иборатдир.

<sup>37</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson, Jr. A.J Strickland. 178- 181 pages

4. *Фокусланган стратегия*. Бунда стратегия паст харажатларга асосланган бўлиб, харидорларнинг тор сегментига йўналтирилади. Бунда корхона ўз рақобатчиларидан анча паст баҳолар ҳисобига ўтиб кетади.

5. *Ифодаланган стратегия ёки маҳсулотни табақалаштиришга асосланган бозор уяси стратегияси*. Унинг мақсади - танланган сегментлар намоёндаларини уларнинг дид ва талабларига янада тўлароқ жавоб берадиган товар ва хизматлар билан таъминлашдир.

**Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.**

Рақобат устунлигига деярли ҳар доим муваффақиятли ҳужумкор стратегик ҳаракатлар ҳисобига эришилади. Устунликка эришишни таъминлаш учун муваффақиятли ҳужумкор стратегияга қанча вақт талаб этилиши тармоқдаги рақобат тавсифига боғлиқ. Устунликни таъминлаш вақти қисқа бўлиши, хизмат кўрсатиш соҳасидаги каби, мураккаб технологик жараёнли капитал талаб этадиган тармоқлардаги каби анча давомли бўлиши ҳам мумкин. Идеал даражада созланган ҳаракатлар микёси анча катта бўлган (масалан, янги кимматбаҳо дорининг патентига фармацевтикада эга бўлиш сезиларли устунликни таъминлайди) ёки унча катта бўлмаган (масалан, тикувчилик саноатида. Бунда кийимларнинг янги модадаги фасонлари осонгина ўзлаштирилиши мумкин, нусха кучириш орқали) рақобат устунлигини яратиши мумкин.

Муваффақиятли ҳужумдан сўнг «меваларнинг самарасини» кўриш даври келади. Бу даврнинг давомийлиги эса рақибларга йўқотилган позицияларни қайтариб олиш учун ҳужумга ўтишга қанча вақт керак бўлишига боғлиқдир.

Рақиблар корхона яратган устунликка қарши жиддий қарши ҳужум бошлашлари билан унинг емирилиши бошланади. Эгалланган мавқеини сақлаб қолиш учун корхона иккинчи стратегик ҳужумни амалга ошириши керак. Унинг фундаментини эса рақобатчи устунликка эришиш мақсадида курашни кучайтирган пайтларида ҳужумга ўтишга тайёр туриш учун «меваларни самарасини» кўриш даврида кўриб қўйиш керак бўлади. Рақобат устунлигини сақлаб туриш учун корхона рақиблардан бир бош баланд бўлиши керак. Бозордаги ўзининг позициясини мустаҳкамлаш учун кетма-кет стратегик ҳужумлар уюштириши ва харидорларнинг мойиллигини сақлаб туриши лозим.

Ҳужумкор стратегиянинг олти асосий тури ажратилади<sup>38</sup>:

1. Рақобатчининг кучли томонларига қаршилик кўрсатиш ёки улардан узиб кетишга қаратилган ҳаракатлар.

2. Рақобатчининг заиф томонларидан фойдаланишга қаратилган ҳаракатлар.

3. Бир нечта фронтларда бир вақтда ҳужумга ўтиш.

4. Эгалланмаган бўшлиқларни эгаллаш.

5. Партизан уруши.

6. Зарбалар.

<sup>38</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. 183- 184 pages

## **Рақобат устунлигини ҳимоя қилиш учун муҳофизат стратегияларидан фойдаланиш.**

Рақобат бозорларида барча корхоналар рақобатчилар уюштирадиган ҳужумларнинг объектлари бўлиши мумкин. Ҳужумлар худди эски, амалдаги корхоналар томонидан бўлганидек, янги корхоналар томонидан бўлганидек, янги корхоналар томонидан ҳам бўлиши мумкин. Ҳимоявий стратегиянинг мақсади ҳужумга учраш хавфини камайтириш ёки уларни энг кам йўқотиш билан ўтказиб юбориш. Ҳимоя стратегияси компаниянинг рақобат устунлигини кучайтирмаса ҳам, рақобат позицияси атрофида муҳофизат иншоотларини ташкил этиш ва рақобат устунлигини сақлаб қолиш имконини беради.

Рақобат устунлигини ҳимоя қилишнинг бир қанча йўллари мавжуд. Улардан бири - рақобатчиларнинг созланган ҳаракатларни бошлашлари учун ҳалал бериш. Бундай ёндошув кўйидаги асосий қадамларни кўзда тутати<sup>39</sup>:

1. Бўш бозор уяларини тўлдириш учун маҳсулот номенклатурасини кенгайтириш.

2. Рақобатчилар эга бўлган ёки эга бўлиши мумкин бўлган моделлар ва маҳсулотлар сортларини ишлаб чиқиш.

3. Пастроқ нархларда рақобатчиларнинг маҳсулотларига яқин моделларни таклиф этиш.

4. Рақобатчиларни воситачи ва дистрибьютерларнинг тақсимлаш тармоғидан сиқиб чиқариш учун улар билан шартномалар имзолаш.

5. Воситачилар ва дистрибьютерлар бошқа таъминотчилар билан алоқа боғлашларига ҳалал бериш учун уларга сезиларли скидкаларни кафолатлаш.

6. Истеъмолчиларни бепул ёки паст нархларда ўқитишни таклиф этиш.

7. Ўз маҳсулотига истеъмолчилар талабини сақлаб қолиш учун чоралар кўриш.

8. Кредитга сотиш ҳажмларини ошириш.

9. Бутловчи қисмлар етказиб бериш вақтини қисқартириш.

10. Муқобил технологияларни патентлаш.

11. Хусусий ноу-хауларни ҳимоялаш.

12. Энг яхши таъминотчилар билан эксклюзив контрактлар имзолаш.

13. Рақобатчиларни яқинлаштирмаслик учун хом ашёларни катта ҳажмларда сотиб олиш.

14. Рақобатчилар билан ишлайдиган таъминотчилардан воз кечиш.

15. Товарлар ва рақобатчилар ҳаракатларни доимо назорат қилиб туриш.

Ҳимоявий стратегияга бўлган иккинчи ёндошув рақобатчиларга уларнинг ҳаракатлари жавобсиз қолмаслиги ва компания ҳужумга тайёр эканлигини етказиб туришдан иборат.

Рақобатчиларнинг ҳужумкор ҳаракатларига қаршилик кўрсатишнинг бошқа йўли рақобатчиларни ўзига жалб этадиган ва уларни ҳужумкор ҳаракатларга ундайдиган фойдани камайтиришга уринишдан иборат.

---

<sup>39</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson, Jr. A.J Strickland. 185-186 pages



Корхонанинг фойдалилиги қанчалар юқори бўлса, бу бошқалар учун ўзига жалб этадиган «хўрак» вазифасини ўтайди ва хужумкор ҳаракатлар қилиш истагини туғдиради. Бундай шароитда компания ҳисоб механизмлари ёрдамида ҳимояланиши мумкин.

### **Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги.**

Компания маблағларини вертикал интеграцияга инвестиция қилишнинг асосий сабаби унинг рақобат позициясини кучайишидир. Агар вертикал интеграция компания харажатларини сезиларли даражада пасайишига ёки қўшимча рақобат устунлигига эришишга олиб келмас экан, у стратегик ҳисобланмайди ва унга маблағ сарфлашнинг фойдаси йўқ.

«Орқага» интеграция шундагина харажатларни пасайишига олиб келадик, унда ишлаб чиқаришнинг талаб этиладиган ҳажми шу даражада юқори бўладик, у худди таъминотчилардаги каби ишлаб чиқариш миқёсларида шундай тежамкорликни таъминлайди.

«Олдинга» вертикал интеграция ҳам ана шундай илдишларга эга.

Вертикал интеграциянинг камчиликларига қуйидагилар киради:

1. Интеграллашган корхоналар янги технологияларга секин кўникиш тенденциясига эга бўладилар, чунки бу катта харажатлар билан боғлиқ.

2. Интеграция таъминотчиларни эркин танлаш хусусида корхонанинг имкониятларини чеклайди.

3. Вертикал интеграция қадриятлар занжиридаги ҳар бир босқичда қувватларни баланслиги билан боғлиқ бўлган муаммоларга олиб келади.

4. «Олдинги» ёки «орқага» интеграция турли малака, маҳорат ва ишбоп қобилиятларини талаб этади.

Шундай қилиб, вертикал интеграция стратегиясининг ҳам кучли, ҳам кучсиз томонлари бўлиши мумкин. Интеграциянинг қандай йўналиш ва қандай миқёсларини танлаш қуйидагиларга боғлиқ:

1. Интеграция компаниянинг стратегик жиҳатдан муҳим бўлган иш соҳалари харажатларини пасайтириш ёки табақалаштиришни чуқурлаштириш томонига яхшилашга қодирми?

2. Капитал харажатлар, жавобий реакциянинг чапдастлиги ва тезлигига, маъмурий харажатларга қандай таъсир кўрсатади?

4. Рақобат устунлигини яратишга қодирми?

### **Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари.**

Вақт омили стратегияни танлашда ҳал қилувчи роль ўйнайди: устунликка эришиш учун «қалдирғоч» корхонанинг «қалтис вақтда стратегик ҳаракат керакми ёки керак эмас?» деган саволга жавоб беради.

Стратегик қадамларни биринчи бўлиб қўйган корхона шундагина юқори натижаларга эришиши мумкин, қачонки<sup>40</sup>:

1. Ташаббускорлик корхонанинг обрў орттиришига ёрдам берса.

<sup>40</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. 189- 190 pages

2. Хом ашё, янги технологиялар таъминотчилари, сотиш тармоқлари билан эрта ўрнатилган алоқалар мутлоқ устунликни эгаллашга имконият яратиши мумкин.

3. Биринчи харидорлар такрорий харидларни амалга ошириб компанияга кучли ихлосмандликни сақлаб қоладилар.

### **Назорат саволлари:**

1. Рақобат стратегияларининг турлари.
2. Харажатлар бўйича етакчилик стратегияси қандай вазиятда қўлланилади?
3. Табақалаштириш стратегияси қачон қўлланилади?
4. Хужумкорлик стратегиясининг турлари.
5. Рақиблар ҳужумини олдини олиш учун нималар қилинади?
6. Рақобат устунлигини ҳимоялаш йўллари.

### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.JStrickland. 2012.. 778p

### **Интернет ресурслари**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

## **5-мавзу: Диверсификациянинг корпоратив стратегиялари.**

### **Режа:**

- 5.1. Корпорациянинг ўсиши ва ривожланиши.
- 5.2. Диверсификациялашни қўллаш.
- 5.3. Вертикал интеграция.
- 5.4. Янги тармоқларга кириш стратегияси.
- 5.5. Қисқартириш ва тугатиш стратегияси.
- 5.6. Қайта таркиблаштириш стратегияси.
- 5.7. Кўпмиллатли диверсификацияланиш стратегияси.
- 5.8. Диверсификацияланишнинг кўп миллатли стратегиялари.

**Ишдан мақсад:** турдош ва нотурдош тармоқларга диверсификация стратегиялари ва унинг афзалликлари. Диверсификациялаштирилган компанияларнинг стратегия таҳлили

### **Масаланинг қўйилиши:**

1. Турдош тармоқларга диверсификациялаш стратегияси.
2. Нотурдош тармоқларга диверсификациялаш стратегияси.
3. Нотурдош тармоқларга диверсификацияланиш стратегиялари. Қисқартиш ва тугатиш стратегиялари. Қайта таркиблаштириш, қайта тиклаш ва тежамкорлик стратегиялари. Қайта таркиблашга эҳтиёж туғилиш ҳолатлари.

### **Турдош тармоқларга диверсификациялаш стратегияси.**

Диверсификациялаш вариантларини излаш жараёнида компания турдош тармоқларни танлаши мумкин. Бундай пайтда тармоққа диверсификацияланиш стратегик мувофиқликдан келиб чиқиб амалга оширилади. Стратегик мувофиқлик турли корхоналар ухшаш ишлаб чиқаришга эга бўлган тақдирда мавжуд бўлади. Бу эса қуйидагилар учун имконият яратади:

- а) маҳорат ва тажрибани бир корхонадан бошқа корхонага ўтказиш;
- б) ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириш мақсадида турлича бўлган ишлаб чиқаришни ягона тизимга бирлаштириш.

Стратегик мувофиқликка асосланган алоқалар ишлаб чиқариш соҳасида, персонал маҳоратига бўлган талабларда, минерал ресурслар ва таъминотчиларнинг манбаларининг ягоналигида, деталлар ва компонентларни биргаликда ишлаб чиқариш учун салоҳиятда, ўхшаш ишлаб чиқариш усуллари ва бошқарув ноу-хауларида, маркетинг ва маҳсулот сотишда бир хил ёндошувларни қўллашда, бир хил улгуржи харидорлар ва чакана дилерларда, сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш салоҳиятида, шунингдек умумий савдо маркасида фойдаланишдан олинган синергитик самарада намоён бўлади.

Турдош тармоқларга диверсификациялаш ҳақиқатда жозибали кўринади. У мавжуд ишбоп фаоллик даражасини сақлаб қолиш, маҳорат ва тажрибани ўргатиш ҳисобига рақобат устунлигидан фойдаланиш, шунингдек инвестициялаш хавфини турдош тармоқлардаги корхоналар билан бўлишиш имкониятини беради.

Качонки иккита корхонага раҳбарлик қилиш, уларнинг алоҳида фаолият кўрсатишига нисбатан арзонга тушса, шундагина турдош диверсификацияланишда фаолият миқёсларидаги тежамкорлик мавжуд бўлади.

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

а) анча паст ишлаб чиқариш харажатлари.

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

в) умумий товар маркасидан фойдаланиш имкониятлари.

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

Рақобат устунлигининг қўшимча манбаси акциялар даромадлилиги бўйича  $2+2=5$  самарасини олиш имконини беради.

Турдош тармоқларга диверсификацияланишнинг энг тарқалган йўллари қуйидагилар:

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

- Турдош технологиялардан фойдаланиш.

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

- Янги маҳсулотга корхонанинг номи ва истеъмолчиларнинг ишончини утказиш.

- Фаолиятнинг асосий турини қувватлаш учун янги тармоқларда ҳарид қилиш.

### **Нотурдош тармоқларга диверсификациялаш стратегияси**

Диверсификациялаш ҳақидаги қарор даромадли компанияларни излаш ва сотиб олиш натижаси ҳисобланади. Нотурдош диверсификацияланишнинг асосий қондаси шуки, унда манфаатли молиявий шартларда сотиб олиниши мумкин бўлган ва фойда олиш учун яхши истикболга эга бўлган ҳар қандай компания диверсификацияланиш учун манфаатли йўналиш бўлади. Баъзида, нотурдош диверсификацияни амалга ошираётган компаниялар ўзининг алоҳида мавқеи ҳисобига тез молиявий фойда олиш учун имкониятларни таклиф қиладиган компанияларни излаб топишга ўз кучларини йўналтирадilar. Бундай корхоналарнинг учта тури мавжуд бўлади.

1) нархи пасайтирилган компания. Бундай ҳолда мазкур корхоналарни бозор нархларидан пастроқ нархларда сотиб олиш имконияти мавжуд. Бу эса кейинчалик компанияни нисбатан юқори нархда сотиш имконини беради.

2) молиявий қийинчиликларни бошидан кечираётган компаниялар. Бундай корхоналар шартномавий нархларда сотиб олинишлари мумкин.

3) ўсиш имкониятлари катта бўлиб, инвестиция имкониятлари бўлмаган компаниялар.

Нотурдош тармоқларга диверсификацияланиш қуйидаги нуқтаи назардан жуда жозибалидир:

1. Тижорат таваккалчилиги саноатнинг кўпгина ҳар турли тармоқлари бўйича «сочилган» бўлиб, бу компанияни бирон-бир соҳасида пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммолар измида бўлиш даражасини пасайтиради.

2. Компаниянинг молиявий ресурслари рентабеллик нуқтаи назаридан жозибали истиқболлари бўлган тармоқларга инвестиция қилиниши мумкин.

3. Компаниянинг ички фойда нормаси умуман сезиларли даражада барқарорлашади, чунки бир тармоқдаги қийинчилик даврлари бошқаси ҳисобига қисман компенсация қилиниши мумкин.

4. Корпоратив раҳбарият етарли баҳоланмаган компанияларнинг ҳақиқий қийматини аниқлаш тажрибасини орттириб борган сари, корпорациянинг молиявий аҳволи яхшиланиб, акцияларнинг даромадлиги ошиб боради.

**Қисқартиш ва тугатиш стратегиялари. Қайта таркиблаштириш, қайта тиклаш ва тежамкорлик стратегиялари. Қайта таркиблашга эҳтиёж туғилиш ҳолатлари.**

Диверсификациялашнинг иккита асосий тури - боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган турлари мавжуд. Боғлиқ диверсификацияланиш компания фаолиятидаги бизнеснинг мавжуд соҳалари (масалан, ишлаб чиқариш, маркетинг, моддий таъминот ёки технология) билан боғлиқ бўлган янги соҳадир.

Боғлиқ бўлмаган диверсификацияланиш - фаолиятнинг, бизнеснинг мавжуд соҳалари билан очикдан-очик алоқаси бўлмаган янги соҳасидир.

Диверсификацияланиш қуйидаги йўللар билан амалга оширилиши мумкин:

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

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

- корпорация хўжаликнинг ўрта бўғини таркибидаги стратегик режалаштириш функцияларини бажариш;
- молиявий мақсадларни белгилаб олиш ва хўжаликнинг ўрта бўғини фаолиятини кузатиб бориш;
- корпоратив капиталларни рақобатлашувчи ўрта корхоналар ўртасида жойлаштириш.

Бундай шароитларда ўрта корхоналар асосий идоранинг фақат молиявий назорати остида бўлган мустақил даромад марказлари вазифасини бажаради.

Қайта таркиблаштириш стратегияси ички капиталлар бозори стратегияси турларидан биридир. Улар ўртасидаги фарқ корпорациянинг ўрта корхоналар фаолиятига аралашув даражасидадир. Қайта таркибланадиган корхоналар одатда ташкил қилиш ва ривожлантириш жараёнида ёмон бошқарилган бўлади. Мақсад уларга ўз фаолиятини фаоллаштиришда ёрдам бериш, ўрта корхоналар даражасида янги стратегияларни ривожлантириш ва компанияга янги молиявий ва технологик ресурсларни киритишдан иборатдир.

Ресурсларни қайта тақсимлаш йўли билан амалга ошириладиган диверсификацияланишни мавжуд ва янги ўрта корхоналарнинг бир ёки бир

неча муҳим функциялари ўхшаш бўлган ҳолларда амалга ошириш мумкин. Ресурсларни қайта тақсимлашдан мақсад компания фаолиятидаги умумий ишлаб чиқариш, тақсимот каналлари, илгари суриш воситалари, ИТТКИ ва шу кабилардан фойдаланишда синергизмни амалга оширишдир. Шундай қилиб, ҳар бир ўрта корхоналарга ушбу масала мустақил ҳал қилингандан кўра камроқ харажатлар талаб қилинади.

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

#### **Назорат саволлари:**

1. Компаниянинг амалдаги стратегиясини баҳолаш учун қандай саволлар қўйилади?
2. Матрица усулининг моҳияти.
3. Индикатив усулнинг моҳияти нимада?
4. Тармоқларнинг жозибадорлиги қандай таққосланади?
5. Стратегик мослик қандай аниқланади?

#### **Фойдаланилиш учун адабиётлар:**

##### **Маҳсус адабиётлар**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A. J. Strickland. 2012.. 778p

#### **Интернет ресурслари**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

## **V.КЕЙСЛАР БАНКИ**

### **1-КЕЙС.**

#### **Ben & Gerry компаниясининг компаниясининг рақобат мавқеини таҳлил қилиш.**

#### **Кириш**

Бэн Коэн ва Джерри Гринфильд 1960 йилларнинг охирида Бермингтонда (АҚШнинг шимоли-ҳарбида) мактабда бирга ўқишган. Уларнинг иккаласи ҳамма вақт атрофдагиларнинг эътиборида бўлганлиги сабабли, уларнинг дўстликлари узоқ давом этди. Мактабни тугатиб, Бен ва Джерри хиппилар қаторига қўшилиб, ҳамма учун одатий бўлмаган ҳаёт тарзини олиб бордилар. Сочларини ўстириб (ҳатто баъзилари соқолларини ҳам ўстириб), ўз итлари билан бир хоналарда яшашган. Уларнинг иккаласи ҳам озиқ-овқат соҳасига қизиқадилар, ва бир кун улар fast food тизимидаги энг жозибали унсур – музқаймоқ деган фикрга келишди.

Музқаймоқ ишлаб чиқарадиган ускуна 40000 доллар туришини билиб олиб, улар ҳар бири 5 доллар тўлаб музқаймоқ ишлаб чиқариш бўйича сиртки дарсларга қатнай бошладилар.

1978 йил, музқаймоқнинг бир нечта рецептини ишлаб чиқариб, Бен ва Джерри 12000 доллар тикиб (бунинг 4000 доллари қарзга олинган эди) қайта таъмирланган ёқилғи қуйиш шахобчасида кичик савдо шачобчаси очдилар. Бошидан Бен ва Джерри сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни мақсад қилиб қўйдилар ва музқаймоқлари Вермонтда ишлаб чиқарилган тоза сут ва қаймоқдан тайёрланганлигини ўар қанақасига таъкидлаб бордилар. Савдо шахобчаси “Ben & Gerry Home made Ice Cream” деб номладилар. Унга антиқа кўриниш бериш учун эса блюз ўйновчи пианистни таклиф қилишди. Дўкон эгаларини ёшлигидан маҳаллий аҳоли орасида машҳур бўлиб кетди. Бен ва Джерри томонидан ёлланган ходимлар ўам ўзлари каби хиппича кўринишига эга эдилар, бизнес юритиш йўли ҳам шунга мувофиқ эди – ҳар куни ўтиришлар. Аммо маҳсулотнинг асосий рақобатбардошлиги унинг антиқалиги эди. Музқаймоқларнинг кўписи одатий таркибга эга бўлишса, буларнинг маҳсулотларида мева, шоколад, ёнғоқ ва бошқа ширинликлар қўшилди. “Думалоқ” музқаймоқ брикетлари Компания имиджининг антиқалиги эди. 1978 йил ёз давомида мижозлар сони музқаймоқ ва компания обрўси билан бирга ўсди. Лекин йил охирига келиб қишга яқин муаммолар пайдо бўла бошлади. Савдо ҳажми пасайиб кетди. Бен ва Джерри касодга учрамаслик учун яна бошқа савдо шахобчалари очишга қарор қилдилар.

Кейинчалик уларга янада кенгрок истеъмолчилар базаси кераклиги маълум бўлди. Атрофдаги бир қатор супермаркетлардаги ўз маҳсулотларининг савдо ҳажмини ўрганиб чиқиб, талаб унга катта эмаслигини аниқладилар. Эҳтимол, ҳамма гап компаниянинг ўлчами, эгаларининг ташқи кўриниши, коспанияга бўлган муносабатларида бўлса керак. Уларга қўшни штатларда йирик чакана савдогарларга музқаймоқ етказиб берувчи мустақил дистрибьюторларни

топишни маслахат беришди. Мана шунда Бен ва Джерри биринчи муаммога дуч келишди.

### **Pilsbury билан тўқнашиш**

Янги Англия штатларида музқаймоқ савдосини олиб бориш учун Бен Dari-Farms'га мурожаат қилди. Компания вице-президенти Бен ва Джеррининг бизнес ноодатий муносабатига қарамай, уларнинг музқаймоқ “захира”сининг бир қисмини олишга рози бўлди.

Ўша пайтда бозордаги юқори сифатли музқаймоқ савдосида етакчи йирик америка компанияси Pilsbury Corporationга тегишли Нааген Dazs эди. Унинг йиллик товар обороти 4 млрд доллардан кўп бўлиб, бунда озиқ-овқат маҳсулотлари ҳиссаси юқори эди. Нааген Dazs билан бир қаторда яна Green Giant (сабзаётлар савдоси) ва Burger King (Fast food) компаниялари турарди. Кевин Хели, Нааген Dazs президенти, компания асосчиси Рубен Метьюснинг куёви эди. Метьюс Нааген Dazs'га 1959 йил НьюЙоркда асос солган. У жарангдор олмонча номни экзотик европача услубга қизиқиш уйғотиш учун саклаб қолган эди. 1984 йилга келиб, Бен ва Джерри компанияси билан тўқнашганда, Нааген Dazs юқори сифатли музқаймоқлар бозорида 70% ҳиссага эга эди.

Нааген Dazs'нинг дистрибьюторлари бўлмиш Dari Farms ва Paul's компаниялари Ben & Gerry маҳсулотининг дистрибьюторлари бўлишганини эшитган Хели уларга телефон орқали ўз норозилигини билдиради. Хелининг фикрича, унинг дистрибьюторлари унинг рақиблари билан, Ben & Gerry бозорда жуда кичик улушга эга эканлиги қарамасдан, ҳамкорлик қилмаслиги керак эди. Хелининг айтишича: “Биз дистрибьюторларга Ben & Gerry маҳсулотлари сотманг, -деганимиз йўқ. Фақат иккала компания маҳсулотини бир вақтнинг ўзида сота олмасликларини ва бирини танлашлари кераклигини айтдик”. “Улар ёки Биз” каби шарт дистрибьюторларни саросимага солиб қўйди.

Чак Грин: “Ben & Gerry маҳсулоти бозорда арзимаган бир ҳиссага эга бир пайтда, Нааген Dazs каби йирик компаниянинг бундай чиқишидан хайрон қолдик. Улар биз бир қарорга келишимизни талаб қилдилар.” Бундай хабар топган Бен ва Джерри дистрибьюторлар билан маслахатлашиш учун учрашдилар. Дистрибьюторлар Ben & Gerry'нинг салоҳиятини юқори баҳолаб, уларнинг маҳсулоти билан шуғулланишдан воз кечмоқчи эмасдилар, аммо Нааген Dazs'дан ҳам воз кечиш аянчли аҳволга олиб келишини билардилар. Уччала томон ҳам Pilsbury'га қарши борганлари тақдирда юридик хизматларга эҳтиёж сезиб қолишларини билиб, бундай муаммоларни ҳал этиш бўйича катта малакага эга адвокат Хови Фагетуга мурожаат қилишди.

Хови ҳам Бен ва Джерри каби антика шахслардан эди. Айтишларига қараганда, у ўзининг ташқи кўринишига унча эътибор бермас, баъзан йиртилган пойафзал ҳам кийиб юрарди. Ҳақиқатан ҳам, Pilsbury ўзини ғалати тутганлигига қўшилиб, у бу муаммога ўз фикрини баён этиб хат ёзади.

Бу каби ҳаттиғҳаракатларга қарши чиқиб, Pilsbury бошқарув хайъатига кқуйидагича хат ёзади: “Сизнинг компаниялариздан бўлган Нааген Dazs маъмурияти Ben & Gerry компаниясини синдириб, унинг ўсишини бўғиб,



фаолиятини тўхтатишни истаган экан. Ben & Gerry – тадбиркорлик муваффақиятининг яхҳол намунаси ва унинг эгалари курашадилар. Naägen Dazs бозорда маҳсулоти билан рақобатлашишни ўрганиши керак. Америкача бизнес юритишнинг асоси ҳам шунда, айнан шу орқали рақобат мавжуддир.”

Ben & Gerry’нинг ҳақлиги равшан бўлсада, юридик устиворлик улар томонда эмас эди. Агар Naägen Dazs компаниясини юридик жиҳатдан енголмас эканлар, бошқа бир қуролни ишга солишга қарор қилдилар.

### **“Пиёда”га қарши ҳаракат**

Асосий ғоя шундай эди: ҳаракатларни Naägen Dazs’га қарши эмас, балки Pilsbury’га қарши бошлаш, чунки у йирикроқ ва йўқотадиган нарса ҳам бор эди. 1960 йилларнинг ўртасидан бошлаб Pilsbury’нинг рамзи пиёда аскар эди. Айнан мана шу пиёда аскар компаниянинг бошқа рекламаларида ҳам ишлатиларди. Икки музқаймоқ ишлаб чиқарувчиси бир-бирига уруш эълон қилгандек тасаввур пайдо бўлмаслиги учун Хови аввал Pilsbury’нинг пиёда аскарига қарши уруш эълон қилишдан бошлашни таклиф қилди.

Шундай қилиб компания “Пиёда аскар нимадан кўрқади?” шиори билан бошланди, ҳамда кичик компанияга (Ben & Gerry) жаҳлдор буқа (Pilsbury) хужум қилаётганини Давид ва Голиаф жанги билан тасвирладилар.

“Биз ҳақиқатда Pilsbury ҳақида ҳеч нарса билмас эдик. Биз фақат яшаш учун курашаётган эдик холос,-дерди Бен Коэн. – Агар тақдиримизда мағлуб бўлиш ёзилган бўлса, иложи борича кўпроқ киши нима содир бўлаётганидан хабар топишини истардик. Биз айтмоқчи эдикки: Истеъмолчи қайси музқаймоқни истеъмол қилишни ўзлари танлашларига Pilsbury йўл кўймаётганлиги сабабли истеъмолчилар дўкон расталаридан Ben & Gerry маҳсулотини тополмаяптилар”.

Компанияни олиб боришда, “Пиёда аскар нимадан кўрқади?” шиори футболкаларда, машиналарда ва бошқа реклама воситаларида қўлланилди. Джерри Миннеаполисдаги Pilsbury/нинг бош бошқармаси биноси олдида норозилик чиқишларини ыашкил қилди. Ва шу билан маҳаллий янгиликларда ушбу масала ёритила бошланди. Бу нафақат аҳолини симпатиясини қозонди, балки компания ва унинг маҳсулотини машҳур бўлиб кетишига ёрдам берди.

Pilsbury маъмурияти 17 кишидан иборат ҳуқуқий бўлимига мурожаат қилди, Ричард Вегенердан Ben & Gerry билан боғлиқ муаммолардан кутқаришни сўради. Вегенер дарҳаол муаммони ўрганиб чиқди. “Бу низо предметидан кўра ижтимоий фикр муҳимроқ”- деди Вегенер. Ўртага Pilsbury обрўси кўйилганди. Аҳоли симпатияси Ben & Gerry томонда бўлганлиги сабабли Вегенер Хелига чекинишни маслаҳат берди.

Кевин Хели компания дистрибьюторларга босим ўтказмаслиги тўғрисида битимни имзолади. Жанг тугади, Ben & Gerry ғолиб чиқди. Бу низода Pilsbury мағлубияига учради, Ben & Gerry эса жуда машҳур бўлиб кетишди.

### **Ғалабадан сўнг**

Ben & Gerry компанияси фаолияти муваффақиятли ривожланди. Дистрибьюторлар каналлари янада кенгайди, фирманинг музқаймоқлари супермаркетлар, баққоллар дўконлари, озиқ-овқат маҳсулотлари етказиб бериш тармоғи, шунингдек, компаниянинг лицензияга эга ёки франчайзинг дўконлари

тармоғи орқали сотила бошланди. 1992 йилга келиб компаниянинг товар айланмаси 130 млн. долларга етди ва у жаҳон бозорига чиқишга тайёр эди.

Ben & Gerry номи ва сифат билан боғлиқ юқори обрў компанияга бозорда маваффақият келтирди. Компания асосчилари сайъ-ҳаракати туфайли ташкилий маданият ва компания вазифалари белгилаб олинди. Компаниянинг бизнесга ёндашишини белгилаб берувчи иккита муҳим ҳужжат ишлаб чиқилди.

1988 йил компания: “Биз ўзаро барқарорликнинг янги корпоратив тамойилларини яратиш, ҳаётга тадбиқ этмоқчимиз”,-деб эълон қилди. Бу тамойил компаниянинг асосий мақсадларини белгилаб берувчи Филантропия тўғрисида (Phylantropy Statement) ва Дастур тўғрисида (Mission Statement) тақризларда қайд этилган.

### **Филантропия тўғрисида тақриз**

Ben & Gerry компанияси ўзининг 7,5 % даромадини (солиқ солинишидан олдинги) қўйидагича тақсимлайди: компания жамғармасига; Вермонтдаги Community Action Teams ходимларига; ижтимоий ривожлантириш бўлими болиғи тъсис этган корпоратив грантларга. Биз ижтимоий ўзгаришларга йўналтирилган лойиҳаларни; муаммоларни ҳал қилишда ижодий ёндашувни намоён қилувчи лойиҳаларни қўллаб қувватлаймиз. Компания жамғармасини 8 кишидан иборат кенгаш бошқаради. Кенгаш кам таъминланган оилалардаги болаларга тегишли, атроф муҳит билан боғлиқ масалар билан шуғулланади.

### **Дастур**

Ben & Gerry компанияси ўзаро барқарорликнинг янги корпоратив тамойилларини ишлаб чиқиб, уни ҳаётга тадбиқ этади. Бизнинг вазифамиз учта ўзаро боғлиқ мақсадга эришишдан иборат:

- маҳаллий сут маҳсулотларидан олий сифатли мўзқаймой ва кўпроқ миқдорда қўймчаларга бой маҳсулот ишлаб чиқариш, тарқатиш ва сотиш;

- компанияни биринчи даражали вазифаларимизни бажариш мақсадида бошқариш: даромаднинг ўсиши учун мустаҳкам молиявий асос яратиш, акционерларимизнинг фаровонлигини ошириш, компания ходимлари юқори мансабларга эришиши ва уларни иқтисодий рағбатлантириш учун имкониятлар яратиш;

- бизнеснинг жамиятдаги ролини ҳисобга олиб, жамиятнинг кенг табақаларини маҳаллий ва ҳалқаро миқёсда ҳаёт даражасини оширган ҳолда компанияни бошқариш.

### **Саволлар:**

1. Музқаймоқ алоҳида товар тури сифатида қандай асосий хусусиятларга эга?
2. Музқаймоқнинг кутилаётган афзалликлари нимада?
3. Ben & Gerry компанияси товарларининг қўшимча хислатлари қандай?
4. Энг қиммат музқаймоқ ҳаётийлик циклининг қайси босқичида турибди?

## 2-КЕЙС.

### **CARDIFF CAR COMPONENTS LTD (ССС) компанияси бошқарув усулини таҳлил қилиш.**

Джон Армстронг 1958 йилда 25 ёшга киргач, унга South Cardiff Engineering Ltd (автомобиль эҳтиёт қисмлари ва йиғиш) отасидан мерос қолди. Унинг отаси South Wales компаниясини “ноль”дан қуришни бошлаган ва натижада яхшигина турмуш даражасига эришган. Компанияда 12 киши ишлаб, улар умумий техник йиғиш ишларни бажарардилар. Джон штатдан ташқари механик бўлиб ишлай бошлади. У Қандай қилиб кичик машина йиғиш корхонасини, ўзи яхши билган йиғиш операцияларига ихтисослашган компанияга айлантириш ҳақида кўп ўйларди. Буни амалга ошириш учун у цехга кўшимча равишда машиналарга хизмат кўрсатиш ва таъмирлашга ихтисослашган унча катта бўлмаган цех курди (мана шу ерда унинг механик касби керак бўлди). Компания бир пайтлар ишлаб чиқариш зонаси бўлган, урушдан олдинги бир нечта бинода жойлашган эди. Кўшимча қурилиш учун жой етарли эди. 50-йилларда инсонларнинг фаровонлик даражаси ошган сари автомобил эгалари сони ҳам кўпаяётганлигини Джон илғаб олди. Компаниянинг инженерлик салоҳияти яралиб келаётган машинасозлик саноати учун эҳтиёт қисмлари ишлаб чиқаришга йўналтирилиши кераклигини тушунди.

50-йилларнинг охирида машина ва эҳтиёт қисмларининг танқислиги сезилди, ва Джон ўзининг биаъзи станокларини автомобил эҳтиёт қисмлари ишлаб чиқаришга мослаштирди. Кейинчалик эса махсус станоклар ҳам сотиб олди. 1960 йилга келиб компания танқис, юқори сифатли эҳтиёт қисмлари етказиб берувчиси деган ном олди. Истеъмолчилар базаси Жанубий Уэльс ва Ғарбий Англиядаги гаражлар ва таъмирлаш устахоналари ҳисобига кенгаймоқда эди. Джоннинг бизнесдаги тамойили “агар истеъмолчи бирор бир эҳтиёт қисмларига эҳтиёж сезаётган бўлса, ҳамма нарсани синаб кўриш ” эди. Агар бошқа ишлаб чиқарувчилар қила олмаган жуда мураккаб детални ишлаб чиқара олса, ўзидан бошқача мамнун бўларди. 1961 йил компаниянинг фаолиятини ўрганиб чиқиб, Джон унинг номини Cardiff Car Components Ltd (ССС) га ўзгартирди.

1962 йил автомобил етказиб берувчиларнинг Ғарбий Мидленддаги ярмаркасида муҳим келишув тўзди. Унга кўра, у Бирменгемда жойлашган йирик кмпания E.T. Philips (Automotive OEM Ltd) ни субконтрактор сифатида эҳтиёт қисмлари билан таъминлаши керак бўлди. Компания Мидленддаги автомобилсозлик учун эҳтиёт қисмларининг асосий етказиб берувчиси бўлиб, етакчи миллий диллерлар билан узоқ муддатли шартномалар тўзган эди. Philips га ишлашдан кўра бевосита истеъмолчилар билан ишлаш даромадлироқ эканлигига қарамай, СССР бу ишга ҳам қўл урди. Эҳтиёт қисмларини ишлаб чиқариш узоқ муддатли бандликни таъминларди ва джоннинг айтишича “машиналарни югуришга” мажбур қиларди.

1960 йилларда янги машина моделлари чиқишига жавобан СССР ўзининг ишлаб чиқариш ассортиментини кенгайтди. Асл ишлаб чиқарувчиларнинг ва СССР ишлаб чиқарган эҳтиёт қисмлари нархлари ўртасидаги сезиларли тафовут

эвазига мамлакат бўйича дилерлар тизими орқали реализация кенгайди. 1968 йил компания ўзининг хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш бизнесини сотиб, эҳтиёт қисмлари ишлаб чиқаришга эътиборини кучайтирди.

60-70-йилларда техник хизмат кўрсатиш харажатлари ошганлиги туфайли автоҳаваскорлар машиналарига ўзлари техник хизмат кўрсатиб, таъмирлай бошладилар. Бу эса турли савдо шахобчалари орқали сотиладиган эҳтиёт қисмлари бозорининг пайдо бўлишига олиб келди. Кўплаб миқдорда хорижий машиналар пайдо бўлиши билан кўшимча имкониятлар яратилди. Чунки уларнинг эҳтиёт қисмлари Буюк Британиядаги машиналарниқидан қимматроқ эди. Джон янги хорижий машиналарнинг хусусиятларини ўрганиб чиқиб, осон алмаштириладиган эҳтиёт қисмлари ишлаб чиқара бошлади.

80-йиллар давомида янги бозорлар ва товарлар пайдо бўлиши билан бирга СССР ҳам ўсиб борди. Янги имкониятларни топишда Джон анча тажриба орттирди ва ишлаб чиқаришни автомашина ва бошқа транспорт учун ўринбосар эҳтиёт қисмлари чиқаришга тез мослаштирди. У расмий бизнес режа керак эмаслигига ишонган, интуициясига кўра иш кўрадиган тадбиркор эди. Аммо Джон кўшимча кредит олиш учун банк бошқарувчисига мурожаат қилганди, ундан 5 йиллик бизнес режа талаб қилинди. Джон ўз фикрини ққуйидагича изоҳларди: “Менга ҳеч ким ҳеч қачон нима қиллишни ўргатмаган. Мен бизнесимконият пайдо бўлганда уни амалга ошираман холос. Агар мен шартномадан фойда кўрсам, у билан шуғулланаман. Акс ҳолда ундан воз кечаман”.

1997 йилга келиб, компанияда 145 киши ишларди. Уларнинг 4 таси ассортиментни доим кенгай бораётган товарларни сотиш билан шуғулланарди. Бу гуруҳнинг иши шунчалик кўп эдики, ҳар бир харидор билан алоҳида шуғулланишга имкон йўқ эди. Аммо доимий мижозларга, хоҳ йирик бўлсин, хоҳ кичик, алоҳида эътибор бериларди. Энг йирик мижозлар (асосан OEM ва Philips нинг мижозлар эди) билан Джоннинг ўзи шуғулланарди. Чунки бу соҳада 40 йиллик тажрибага эга эди.

Компаниянинг бутун тизими ва маданияти Джон Армстронг шахсига асосланган эди. У нафақа ёшига етганда, кўпгина ходимлар ва мижозлар усиз СССР тақдирини ҳақида ўйлай бошладилар. Нафақага чиққандан сўнг, Джон компанияни сотмоқчи эди, лекин аввал компания мижозлар базасини кенгайтирмоқчи эди.

1997 йил У Германия савдо ярмаркасида бўлди. Тасодифан, шу пайтда металлургия иш ташлаши бўлаётган эди, мана шу унга Германия машина ишлаб чиқарувчиларидан катта буюртма олишига ёрдам берди. Буюртма фойдасининг маржаси унча катта бўлмаслиги керак эди, лекин Германия маркасига нисбатан фунт стерлинг курсини ўсиши буюртмани даромадли қиларди.

Аммо шартнома амал қилиш муддати охирига қолганда, курс 15% га пасайди, ва Джон бундақа қиримда буюртма ҳаттоки зарарга кетиб қолишидан хавотирлана бошлади. Ниҳоят у транспорт харажатларидан келган зарарни Германиялик мижозларга нархни 5%га ошириш билан қоплади. Бу омадсизлик Джон хорижда бизнес юритишдан бутунлай қайтарди.

Кейинчалик ССС бошқа эҳтиёт қисмлари ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобат кучаётганлиги сезила бошланди. Уларнинг асосий миждози бўлган савдо шахобчалари, OEM ва таъмирлаш устахоналарига Unipart каби эҳтиёт қисмларига ихтисослашган компаниялар, Ғарбий Европа ва Узок Шарқдан арзонроқ товар етказиб берувчиларнинг эътибори кучайди.

Эҳтиёт қисмлари қисмлари бозори 40 йил аввалкига нисбатан мураккаблашди. Рақобат хориж ҳисобига кучайди, британия ишлаб чиқарувчилари сони кўпайди. Бозордаги ССС улуши 1965 йилдаги 20% дан 15% га тушди. Вазиятнинг юридик жиҳатлари ҳам ноаниқ эди.: эҳтиёт қисмлари ишлаб чиқариш ҳуқуқи фақат астамобил ишлаб чиқарувчиларнинг ўзига берилади, деган гаплар пайдо бўлди.

1999 йил миллий савдо шахобчалари тизими – Gear-tackle Ltd компаниясидан қўшилиш таклифи келиб тушди. СССдан фарқлироқ, бу компанияда фаолият чуқур режалаштирилди. Унинг директори Билл Вернсторн Лондон бизнес мактабида олинган, бизнесни бошқариш бўйича магистр даражасига эга эди, карьерабўйича кўтарилишни мақсад қилиб қўйган эди. У СССга режалаштириш тизимини жорий этиш билан йўқотилган бозордаги улушни тикланишига ишонарди.

Gear-tackle Ltd компанияси Джонга акцияларнинг бошқарув пакети учун 2,3 млн. долл. таклиф қилди ва компанияни ўтиш даврида бошқариб туриш учун унга норасмий директор лавозимида директорлар хайъатида қолишга таклиф қилди. Аммо 3 ойдан сўнг Биллнинг айтишича “менеджерлик усулидаги мутаносибликлар учун” улар тарқалиб кетишди. Джон нафақага кетишга қарор қилди.

### ССС компаниясининг ўн йилликлар бўйича фойда ва зарар ҳисоботи

	1958й	1968й	1978й	1988й	1998й
Сотув	144	987	1956	3678	5324
Харажатлар	136.2	840.2	1607.4	3012.2	4734.6
Акция ва солиқ бўйича тўловлардан олдинги фойда	7.8	46.8	348.6	665.8	589.4

### 3-КЕЙС.

#### «ДЖОН ХИГГИНС» компаниясининг кадрлар сиёсати.

«Уивер-Ямазаки Фармасьютикал» (Weaver-YamazakiPharmaceutical) компаниясининг вице-президенти Леонард Прескотт шуни сездик, унинг ўрин босари Джон Хиггинс борган сари ўзининг америкалик компаниясига бўлган кизиқишларини камайтирмоқда, бунга сабаб эса Япония маданиятига каттик эҳтирос қўйганидир. «Уивер Фармасьютикал» халқаро оммабоп операциясини олиб боровчи энг катта фармацевтика фирмаларидан бири ҳисобланади. Унинг рақобатбардошлик хусусияти илмий тадқиқот ва қайта ишловларга боғлиқ эди. Унинг Япониядаги фаолиятининг учинчи ойларнинг бошларида «Ямазаки Фармасьютикал»дан бошланиб, у Японияда асосий дори-дармонларни ва кимёвий элементларни ишлаб чиқарувчи корхона ҳисобланарди. Иккинчи жаҳон уруши бутун савдони синдирди, лекин «Уивер» 1948йил Японияга ўз товарларини экспорт қилишни тиклаб, бозорни катта қисмини эгаллаб олди. Яқин келажакда Япониялик корхоналар билан рақобатчиликка тайёрланган ҳолда «Уивер» бир нечта товарларини маҳаллий шароитда ишлаб чиқаришни бошлаб юборди. 1953 йилда фирма «Ямазаки» билан келишувлар олиб бориб, унинг натижасида 1954 йил икки тарафлама бошқарувни олиб боровчи шуъба корхона ташкил этилади.

Ўзаро икки тарафлама «оналик» компанияларининг ҳаракати туфайли шуъба корхонаси яқин орада сезиларли даражада катта ассортиментдаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришни бошлади, бунинг сабаби Япония бозорининг дорига оммавий истеъмол талабини кондириш эди. АКШдан махсус дориларни импорт қилиш чегараланган эди. Компаниялар келишган ҳолда сезиларли даражада илмий тадқиқот ва ташвиқот ишларни олиб борар ва керак бўлмаган ҳаракатларни олдини олишга уринар эди. Шуъба корхоналари кўпгина турли хилдаги маҳсулот ишлаб чиқаришга мувоффақ бўлди, уларнинг бир қисми эса ҳаттоки АКШ ва бошқа мамлакатларга экспорт учун чиқарилди. «Уивер» Японияда фаолият олиб боровчи энг яхши чет эл фирмаларидан бири деб ҳисобланди. Японияда турмуш тарзи ўсиб бораётгани туфайли компаниянинг келажакдаги ўрни аҳамиятлилигини эътиборга олди.

Шуъба корхонани Шозо Сўзуки бошқариб борди, у ҳам «Ямазаки»да бошлиқўринбосари ва яна кўпгина бошқа шуъба корхоналарининг президенти бўла туриб, ўзининг «Уивер Ямазаки»даги фаолиятини чеклаб турарди, корхонанинг кундалик фаолияти билан эса Прескотт шугулланар, унга эса Хиггинс ва бошқа бир нечта япониялик директорлар ёрдам берар эдилар. Корхонага бир қатор америкаликлар юборилган бўлсада, улар асосан илмий тадқиқот ишлари билан шугулланар ва корхонани бошқаришда ҳеч қандай ўрин эгалламас эдилар.

«Уивер» компанияси америкалик ишчиларни ўрнини ўзгартириш ва бир лавозимдан бошқа лавозимга ўтказиш сиёсатини олиб борар, халқаро булимларига ишчиларни доимий бўлмаган хизмат сафарига юборар эдилар. Ҳар бир ишга ёллаш одатда 3 йилдан 5 йилгача давом этар эди. Кадрлар сиёсати эгилувчанлиги, юборилаётган ишчи кучи чегараланганлиги туфайли

уларни ўз хоҳишига кўра мамлакатда белгиланмаган муддатга қолдириш мумкин эди. Бир канча чет элга юборилган ишчилар ўз лавозимларида ун йилдан зиёд бўлганлар.

Прескотт Японияда олти йил ишлаган бошқарувчини ўрнини ўзгартирди. Прескотт 25 йил чет элда фаолияти давомида халқаро муносабатларда катта тажрибага эга эди. У Хиндистонда, Филлипинда ва Мексикада иш юритган бқлиб, ҳаттоки бир неча йил бош идоранинг халқаро булимида ҳам ишлаган. У Япониядаги фаолиятини кенгайтиришга катта интилувчанлик билан ёндашди. Икки йиллик фаолият мобайнида корхона эришган ютуқларидан Прескотт жуда ҳам мамнун эди. Лекин уни Хиггинснинг сезиларли бўлган номақбул хулқ-атвори ва ўйланувчанлиги безовта қиларди. Хиггинс Япония маданиятига шу даражада сингиб кетган эдики, ҳаттоки у америкача бошқарувни умуман ёддан чиқариб юборганини Прескотт хис қилди. У шунчалик «миллатчи»га ўхшаб қолганлиги туфайли (gonenative) ўзининг бошқарув методини борган сайин йуқотиб борар эди.

Хиггинс АКШнинг Гарбида кичкинагина шаҳарчада дунёга келиб, мактабдан сўнг ўзининг штатидаги Университетга ўқишга кирди. Ўқишининг ярмида ҳарбий хизматга йўлланма олди. Колледжда унинг тилга қизиқиши кўринганлиги туфайли, унга япон тилини ўргатувчи ҳарбий чет эл билим юртида тахсил олишга рухсат беришади. 15 ойдан сунг уни таржимон сифатида Токиога юборадилар. Японияда яшаб, у япон тилини, адабиётини ва тарихини ўрганишни давом эттирди. Унинг япон ўртоқлари кўпайди, у япониялик бир қизни севиб қолади ва унга қайтиб келишни ваъда қилади. Ҳарбий хизматни беш йил деганда ўтаб, Хиггинс колледжга қайтиб келади. У чет тилини мақсад эмас, воситасифатида қуллашни истагани учун, колледжда ўқишни менеджмент мутахассислиги бўйича давом эттирди. Бир ярим йилдан сўнг колледжни аъло баҳоларга битириб, «Уивер» компаниясида иш юритишни бошлади. Бир йиллик махсус мутахассислик курсларида ўқиганидан сўнг, Прескотт ўз лавозимига келишидан бир йил олдин Хиггинсни Японияга ишга юборишади.

Хиггинс Японияга қайтиб келишидан мамнун эди, факатгина бу юртга бўлган мухаббатигагина эмас, балки чет элда «жирканч америкалик» (uglyAmerican) тушунчасини бартараф этиш мақсадида ҳам. Тилни мукамал билганлиги ва Японияга ўзгача меҳр билан ёндашганлиги учун у япон аҳолисига мансуб турли одамлар билан суҳбатлаша олар эди. Америкалик менеджерлар японияликларга ўзларининг тўзумларини, идеалларини ва фикрлаш қобилиятини гапириб беришни ва АКШдан келганларнинг ҳаммаси тўғриси ўз ва келишувчан деб ўргатишларини билди. У бу ҳолатдан таажубда эди ва буни ўзгартиришга ҳаракат қилди.

Прескотт давридагидек япониялик истеъмолчиларга боғлиқ муаммоларни ҳал этиш, ишбилармон мажлисларда катнашиш, давлат органлари билан боғлиқ шахслар билан алоқада бўлиш, маркетинг тадқиқотларини олиб бориш ва кундалик муаммолар билан шугулланиш Хиггенсга берилди. Иккала бошлиқ ҳам кийин ва чалкашиб кетган кунларда унинг маслаҳатларига қулоқ солар ва уни малакали ҳамкасб деб ҳисоблашар эдилар.

Прескотт фикран Хиггенснинг япон маданиятига боғлиқ бир неча «кучли хаяжонли алоқа»ларини санаб чикди. Бир йил мукаддам Хиггенс АКШда тахсил олган ва мақтовга сазовор Япон Университетини битирган японлик қизга уйланди. Шу вақт у Японияда маълум муддатга қолишни кечиктиришни сураган эди. Айнан шунда Прескотт Хиггинснинг хулк-атвори ўзгарганини сизди. Хиггинс япон районида кучиб борди, уйда кимонода юрар, оммавий ҳаммомларга борар, туй-маросимларга, кўшниларининг зиёфатига, ҳаттоки буддизмга тааллуқли мотамларига ҳам таклифларни қабул қилар эди. «Уивер» компанияси ўзининг ишчиларига ҳар икки йилда уйга икки ойлик оилавий таътил берар эди, бунда йўл харажатлари компаниянинг ўз зимасида бўлишига қарамасдан Хиггинс бу таклифларни рад этар, ундан кўра Япониянинг чет қишлоқларини рафиқаси билан зиёрат этишни хуш кўрар эди.

Хиггинс ишида худди японияликлардек ташкилотчи хусусиятига эга эди. У кўп вақтини қўл остидаги ишчиларнинг шахсий ҳаётига боғлиқ бўлган масалаларни ҳал қилиш билан ўтказар, ташкилотдаги кўпчилик билан қалин алоқада бўлар, ҳатто айрим ёш мутахассисларининг тўй маросимларини ўтказиб берар эди. Хиггинс орқали кўпгина мутахассислар ўзларининг даъво ва аризаларини бошқарувчига етказишга ҳаракат қилар эдилар. Кўшимча хизматларга имтиёзларни кўпайтириш, яъни дам олиш зоналарига йўлланмалар шулар жумласидандир. Кўпгина ишчилар Прескотт қабул қилган янги сиёсатга арз қилар эдилар, бу сиёсат ёши катталигига асосланган лавозим ўзгариши принциpidан, бошқарувчилар томонидан қўл остидагиларни баҳолаш асосида лавозим ўзгариши принциpigа ўтишни билдиради. Фирма ишчилари Хиггинсга шу масалага ойдинлик киритишни сўрадилар ва у шундай қилди ҳам. Прескоттга савияси ўрта даражадаги бошқарувчиларнинг фикрини билиш қизиқ бўлса ҳам, Хиггинс билан зиддиятга бориш унга ёқмас эди. Бу сиёсатни қўллашда Хиггинснинг фикрини билиш Прескоттни иккилантирар эди, чунки у бу нарса япон турмуш тарзига тўғри келмаслигини билар эди. Прескотт Япония урф-одат ва маданиятида катта ўзгаришлар рўй беряпти деб ҳисоблар ва Хиггенс ўйлаганидек бу даражада қаттиқ таъқиқланмаганлигига ишонар эди. Бу янги ғояларни қўллаб кўриш кўпгина япон ишчиларига, Хиггенс тарафдорларидан ташқари, манзур келди. Бундан ташқари ривожланаётган америка компаниясига маҳаллий удумлардан кучирмакашлик қилиш умуман тугри келмайди, деб ҳисобларди Прескотт. У корхонанинг Япония ҳалкига кўшган хиссаси янги фикр ва ғояларни сингдириши деб ўйларди. Яқиндагина бўлиб ўтган келишмовчиликлар Прескоттнинг Хиггинсга нисбатан бўлган ишончини хавф остига кўйди, илгари Прескотт бу ҳақда ўйлаб ҳам кўрмаган эди. Масалан, Прескотт фикрича битта бошқарувчини лавозимидан четлаштириш керак, чунки унда ташкилий ва бошқарувчилик хусусияти етарли даражада эмас эди. Бошқарувчилар ҳамда Прескотт томонидан қилинган икки йиллик огохлантиришга қарамасдан, бу бошқарувчи ўзининг имкониятларини ишга солмади. Хиггинс ва кадрлар бўлими бошлиғи эса бунга қаршилик кўрсатдилар, улар таъкидлашича компания ҳеч қачон бу сиёсатни қўлламаган экан. Улар бу ишчи жуда яхши ва ростгуй мутахассис деб таъкидлар ва охириги



ўн йил ичида унинг лаёқатсиз ва бепарволигига корхонанинг ўзи айбдор деб айтишарди.

Прескотт ишдан бўшашининг бир неча ҳафтасидан сўнг Хиггинс «Ямазаки Фармасьютикал»га лавозимидан четлаштирилган ишчини қайта ишга олади. Хиггинсдан нима сабабдан бундай қилганини сурашганида, у «менинг ўрнимда ҳар қандай бошқарувчи шундай қилар эди», деб жавоб берди. Прескотт бу зиддиятлар глобал муаммоларга олиб келади, даб ҳисобларди. Хиггинс эса жуда ишбилармон, тилни ва одамларни билишга интилувчи бошқарувчи эди. Бу эса энг бебаҳо фазилатлардандир.

Кўп ҳолларда америкалик фирмалар Прескоттга унинг Хиггинсдай уринбосари борлигига очик-ойдин гапирар эдилар. Хиггинс бир нечта бошқа фирмалардан кизикарли таклифлар олганини ҳам Прескотт билар эди. Прескотт фикрича, Хиггинс агар Япониядан озгина узоқлашса, ундан ҳам яхши мутахассис бўлиши мумкин эди. Прескоттнинг фикрича, америкача ёндашувга ишончини йўқотмаган бошқарувчи энг яхши халқаро ташкилотчи бўла олади, чунки у бир пайтнинг ўзида бошқа мамлакатларнинг ёндашувларига ҳам таянган ҳолда иш олиб боради. Бунда фикрлаш ва олдиндан кўра билиш қобилияти жуда чуқур бўлиши керак, лекин ишчининг юборилган давлатга эхтироси чуқур ва нафрати ҳам бўлиши керак эмас, шундагина у ҳар бир вазиятга тўғри баҳо бера олади.

#### **Саволлар:**

1. Сиз Прескотт ва Хиггинс томонидан кулланилган америкача кадрлар сиёсатини Японияда амалга ошириш муносабатларига қандай қарайсиз?
2. Бу ёндашувларнинг асосий фарқи нимада?
3. Агар сиз Японияда мана шу бош корхонанинг ваколатчиси бўлганингизда, Прескотт ва Хиггинснинг ўзаро келишмовчиликларини қандай ҳал қилган булардингиз? Аввалам бор муаммога бир нечта ечим топинг, ўндан сўнг маслаҳат беришга ҳаракат қилинг.

#### **4-Кейс.**

##### **«ЭлЭсАй Лоджик Корпорейшн» компаниясининг ривожланиш стратегияси.**

70-йилларнинг охирида келиб чикиши инглиз бўлган Уилфред Корриган, «Фэйрчайлд Камера энд Инструмент» (Fairchild Camera & Instrument) фирмаси бошқаруви раиси ва президенти, фирмани Шлюмберже корпорациясига сотди. Орадан тахминан бир йил ўтгач, 1980 йилнинг ноябрида у бошқарув идораси Калифорния штатининг Малпитас шаҳрида жойлашган, буюртма бўйича лойиҳаланган микросхемалар ишлаб чиқарувчи «ЭлЭсАй Лоджик» (LSI Logic) корпорациясини тўзди. Жаноб Карриганнинг буюртма бўйича микросхема ишлаб чиқариш фикри уша пайтда ноодат туюлган бўлсада, у «Фэйрчайлд»даги обрусидан фойдаланишга ҳамда АҚШдаги бир канча капитал эгаларини янги фирманинг ривожланишига 7 миллион доллар киритишларига эришди.

Уша пайтда унинг компаниясида факат турт кишигина ишларди. Лекин шунга карамай Корриган иккита асосий муаммо- маҳсулотни танлаб олиш ва бошлангич маблағни топиш муаммосини ечганлиги сабабли, фирманинг усиши учун мустахкам пойдевор борлиги яққол кўзга ташланарди. Энди Корриган «Лоджик» фирмаси бутун дунёда мижозларга кандай хизмат кўрсатиши, ишлаб чиқаришни кенгайтириш учун керак бўладиган маблағни каердан ва кандай қилиб топиши кераклигини ҳал қилиши керак эди.

**Глобал стратегия.** Жаноб Корриган «Фэйрчайлд»даги иш тажрибасидан микросхема ишлаб чиқарувчи фирма мижозлар билан ишлаш ҳамда ишлаб чиқаришни жойлаштириш тугрисида глобал тарзда фикр юритиши кераклигини биларди. У тезда муваффақиятга эришиш учун учта муҳим иктисодий ҳудуд - Япония, АКШ ва Европага эътибор қаратиш керак деб қарор қилди ва буни ўзининг «глобал триада стратегияси» деб атади. Умумий стратегиянинг асосий ташкилий даври бу ишлаб чиқарувчи ҳамда истеъмол қилувчи давлатларда бир вақтнинг ўзида «Лоджик» фирмаси ва маҳаллий инвесторларга тегишли бўлган кушма корхоналар очиш бўлиб, бунда «Лоджик» бу корхоналар чиқарган акцияларининг контрол пакетига эга бўлиши керак эди. Фирманинг ҳар бир давлатдаги филиаллари фаолияти нисбатан мустиқил бўлсада, уларни умумий технологиялар, пул маблағлари ва бошқарув бирлаштириб турарди. Бу ўзаро боғлиқликдан фойда олиш имконини берарди. Лекин шу билан бирга муайян бозорнинг талабларини қондиришга етарли даражада эркинлик қолдирадди.

**Бирламчи европа трести.** Корриган операцияларни амалга оширишни бошлаши билан кушимча даромад манбаларини излашга тушди. Бу ишда асосийси керакли суммани энг кам қийинчилик билан, тугри нархларда топишди. 1982 йилнинг февралда, АКШ риск капитали компаниянинг иш бошлашига имкон бергандан икки йилдан сал кўпроқ вақт утгач, «Лоджик» фирмаси худди шундай капитал топиш мақсадида ўз нигоҳини Европага қаратди. Изланган маблағ 10 миллион доллар микдорида АКШнинг акциялари билан қизиқувчи европалик инвестицион фирмаларда, асосан Буюк Британияда топилди. «Лоджик» ўз таклифлари учун ҳар бир акцияга ўртача 7 доллардан олди. Бир йил олдин компания тўзилган пайтда эса ҳар бир акцияга 0,9 доллар турарди.

Шу пайтдан бошлаб фирма жуда тез уса бошлади. 1983 йилнинг май ойида Корриган Кушма Штатлардаги фирмасини корпорацияга айлантирди. Унинг акциялари кенг оммага ҳам тавсия этилди ва шу йўл билан 162 миллион доллардан ошиқ маблағ жалб қилинди, акцияларнинг нархи эса ҳар бир донаси учун 21 долларгача кутарилди. Бу Европадаги натижаларга қараганда анча катта кадам бўлди ҳамда бу сафар инвесторларнинг илғор технологияларга қизиқишлари кучайиб бораётганидан далолат берди.

**Япон стратегияси.** Европа ва АКШда муваффақиятга эришилган бўлсада, ҳали Корриган триадасининг учинчи қисми – Япония бор эди. Корриган уша пайтда Япониянинг (кейинчалик эса бутун дунёнинг) энг йирик брокерлик фирмаси «Номура Секьюритиз» ўз мижозлари учун «Лоджик»нинг йирик акциялар пакетини сотиб олганини аниқлади. Ушбу ахборотдан илҳомланган Корриган «Номура» фирмасининг раҳбарияти билан учрашиб, кейинги кадам

кандай бўлишини аниклаш мақсадида Японияга отланди. Ташриф давомида музоқаралардан сунг Корриган Япониядаги фаолиятни бошлашга қарор килди. Ўзининг бошқа худудларда куллаган стратегиясига амал килган Корриган Японияда фирманинг «ЭлЭсАй Лоджик» шуъба корхонасини ташкил килди. Корхона капиталининг 70 фоизи фирмага, 30 фоизи эса 25 та маҳаллий япон инвесторларига тегишли эди. Янги корхона акцияларининг катта қисмига жахонда сугўрта корхоналари орасида йириклиги жихатидан «Пруденшел» (Prudential) ва «Метрополитен Лайф» (MetropolitanLife)дан кейинги учинчи уринда турувчи «Ниппон Лайф Иншуранс Компани» (NipponLifeInsuranceCompany) эга булди. Янги инвестициялар «ЭлЭсАй Лоджик» айна мухтож бўлиб турган нарса эди. Шу тарика Корриган Япониядаги истеъмолчилар бозоридан ташкари япон капитал бозорига ҳам чикди. Япон фирмаси ҳисобланувчи «ЭлЭсАй Лоджик К.К» ва унинг филиали «Нихон Семикондактор Инк». (NihonSemiconductorInc.) япон банкларида кредит линиялари очиш имкониятига эга булдилар. «Лоджик»га капитал бозорига йўл очиш ҳамда фирманинг Япониядаги обрусини ошириш мақсадида Корриган уша пайтда Япониядан ташкарида ишлаётган «ЭНСИ» (NEC Corp) корпорациясининг раҳбар ходимларидан бири Кейски Аватуни ишга қабул килди. Жаноб Авата «Лоджик» фирмасига «япон образи»ни берди ва молия дунёсининг керакли эшиклари очилишига ўз хиссасини кушди. Натижада «Лоджик» Кушма Штатлардаги 9 фоизли ставка ўрнига маҳаллий 6 фоизли ставкали кредит линиясини олишга эришди.

**Иккинчи европа трести.** Фирманинг Япониядаги фаолияти йўлга куйилгач, Корриган ўз нигоҳини яна Европага қаратди. У кукна китъада янги компания очишни режалаштирган бўлиб, компаниянинг тизими кандай бўлишини ҳал қилиш масаласини ечиши керак эди. Компанияни АКШдаги асосий корхонанинг филиали ёки европа компанияси сифатида ташкил қилиш мумкин эди. Биринчи ҳолда компания америка капиталидан фойдаланар эди ҳамда фирма томонидан назорат қилинар ва ҳимояланарди. Корриган иккинчи йўлни танлади ва «ЭлЭсАй Лоджик Лтд» компаниясини ташкил қилишда АКШда жойлашган кимматбаҳо коғозлар бўйича йирик фирма «Морган Стенли энд Ко». (Morgan Stanley & Co) нинг ёрдамидан фойдаланди. Фирма янги компания капиталининг 82 фоизини сақлаб колди, колган қисми эса хусусий таклифлар асосида европалик инвесторларга сотилди. Бу инвесторлардан бири гарбий германиядаги бешта банкнинг риск капитали манбаи эди. Корриганнинг европа компаниясини ташкил қилиш йўли билан акцияларни кимматрок нархда сотиб кўпрок пул топиш мумкинлигига ҳамда европалик мижозлар билан ишлашда «ЭлЭсАй Лоджик Лтд» америка фирмасининг оддий филиалига нисбатан кўпрок муваффақият қозонишига ишончи комил эди.

Корриган европа бозорига 1985 йилда, кейинрок 1987 йилда қайтди, лекин бу сафар «ЭлЭсАй Лоджик» облигациялар таркатди. Облигацияларнинг 23 миллион доллар микдоридаги биринчи чиқарилиши жахоннинг энг йирик банкларидан бири - Швейцария банк корпорацияси (SwissBankCorp.) – томонидан чиқарилди. Облигациялар оддий акцияларга конвертация қилинган иккинчи чиқарилиши «Морган Стенли» ва «Пруденшел-Бейч Кепител

Фандинг» (Prudential-BacheCapitalFunding) томонидан чиқарилди. «Лоджик» учун европа облигациялар бозорининг иккита муҳим томони мавжуд эди: паст нарх (Кушма Штатларда таклиф қилинган фоиз ставкаларига нисбатан анча паст ставкалар) ҳамда анча қисқа муддат рамкалари. «Лоджик» фирмаси Кушма Штатларнинг кимматбаҳо коғозлар ва биржалар Комиссияси томонидан белгиланган коидаларни бажаришга мажбур бўлмагани сабабли облигацияларни инвесторларга қисқа фурсатда сотишнинг уддасидан чиқди.

Фирма капиталининг сезиларли қисмини хориж бозорида йиққан бўлсада (1982 йилдан 200 миллион доллардан ортиқ), ўзини валюта рискига учрашга йўл қуймаган. Унинг фаолияти глобал масштабда даромад олиш имконини бериб, молиявий мажбуриятлар шу йўл билан копланарди. Бундан ташқари, «ЭлЭсАй Лоджик»нинг шуъба корхоналари хорижий корпорацияларнинг филиали эмас, маҳаллий корпорация сифатида ташкил қилингани сабабли маҳаллий кредит бозори билан алоқаларида муаммо йук эди.

**Саволлар:**

1. «ЭлЭсАй Лоджик» фирмаси халқаро капитал бозорида қандай усуллардан фойдаланган? Молиявий воситаларни алоҳида кўриб чиқинг (маҳаллий ва хорижий бозорлар, европа бозори ва хоказо).
2. Нима учун фирма нафакат АКШ бозордан фойдаланди?
3. Фирманинг ташкилий стратегияси капитални жалб қилиш стратегияси билан қандай тарзда келишган?

## VI. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ

### 1. Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни.

Мустақил иш муайян модулдан ўқув дастурида белгиланган билим, кўникма ва малаканинг маълум бир қисмини тингловчи томонидан ўқитувчи маслаҳати ва тавсиялари асосида аудитория ва аудиториядан ташқарида ўзлаштиришига йўналтирилган тизимли фаолиятдир.

Мустақил ишни бажаришдан *асосий мақсад* – тингловчиларни модулни ўзлуксиз ўрганишини ташкил этиш, олинган билим ва кўникмаларни янада мустаҳкамлаш, келгусидаги машғулотларга тайёргарлик кўриш, янги билимларни мустақил равишда излаб топиш кўникмаларини ривожлантиришдан иборат.

Мазкур модул бўйича тингловчиларнинг мустақил ишини ташкил этишда ққуйидаги шакллардан фойдаланиш мумкин:

- модул мавзуларини ўқув адабиётлари ёрдамида мустақил ўзлаштириш, ўқув манбалари билан ишлаш;
- семинар машғулотларига тайёргарлик кўриб бориш;
- белгиланган мавзулар бўйича ишланмалар тайёрлаш;
- тестлар ечиш;
- амалиётдаги мавжуд муаммонинг ечимини топиш бўйича кейслар ечиш;
- мунозарали саволлар ва топшириқларга тайёргарлик кўриш;
- кўргазмали воситалар тайёрлаш;
- ахборот ресурс марказида белгиланган мавзулар бўйича назарий, амалий ва статистик маълумотларни йиғиш, қайта ишлаш ва муайян тизимга солиш;
- белгиланган мавзулар бўйича замонавий ахборот технологиялари ёрдамида тақдимот материаллари тайёрлаш.

### 6.2. Мустақил таълим мавзулари:

1. Стратегик мақсадлар
2. Тармоқда устунликка эришиш шартлари
3. Янги тармоқдаги рақобатчилик учун стратегия
4. Паст харажатлар стратегияси
5. Оқилона харажатлар стратегияси
6. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат даражаси
7. Компаниянинг рақобат стратегиясини танлаш
8. Стратегияни яратишнинг 3 вазифаси
9. Рақобатчиликни баҳолаш усуллари
10. Стратегик режалаштиришнинг мазмуни ва усуллари
11. Рақобатчиликнинг умумий стратегиялари
12. Тармоқда рақобатчилик кучлари ва уларнинг таъсири
13. Стратегияни яратишда ва қайта ишлаш жараёнида менежернинг вазифалари
14. Стратегик бошқариш вазифалари
15. Компаниянинг стратегик кўришини (тасаввурини) ва миссиясини яратишнинг мазмуни.

16. Стратегияни шакллантирувчи омиллар таҳлили.
17. Стратегияни ишлаб чиқишга ёндошувларнинг аҳамияти мазмуни.
18. Рақобат стратегиясини шакллантиришда компанияларни бирлаштиришнинг самарадорлиги.
19. Компания стратегиясини белгиловчи омиллар ва уларнинг таҳлили.
20. Тармоқдаги рақобат кучлари ва уларнинг таъсири.
21. Тармоқдаги асосий иқтисодий кўрсаткичлар таҳлили.
22. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичларнинг таҳлили.
23. Тармоқдаги умумий вазият ва унда рақобат стратегиясини ишлаб чиқиш.
24. Корхона рақобат мавқеининг заиф ва кучли жиҳатлари таҳлили.
25. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатчилик ҳолатини баҳолаш.
26. Компания миссиясини ифодалашга қўйилган талаблар.
27. Стратегияни ишлаб чиқиш босқичлари ва мазмуни.
28. Компания стратегиясини шакллантирувчи омиллар.
29. Компания стратегияни ишлаб чиқишга қаратилган ёндошувларнинг хусусиятлари.
30. Тармоқнинг жозибadorлигини аниқлаш услубияти.

## VII. ГЛОССАРИЙ

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Ингилиз тилидаги шарҳи
<b>Стратегик режа</b>	Ташкилот миссиясини ва ривожланиш йўналишини, стратегияни, узок ва қисқа муддатли мақсадларни акс эттиради.	short and long term goals of company's mission and sphere.
<b>Стратегик тасаввур</b>	Ташкилотнинг фаолият ва ривожланиш йўналишини олдиндан кўриш. Ташкилотнинг нима қилишга интилиши ва қандай кўринишга эга бўлиши муҳимдир.	foreseeing the activity and prosperity of a company. What company is eager to do and in what shape it will be is very essential.
<b>Ташкилот миссияси</b>	«Бизнесимиз қанақа ва биз истеъмолчиларимиз учун нима қилмоқчимиз?» деган саволга бошқарув нуктаи назаридан жавоб беришдир. Миссияда ташкилот фаолияти ва унинг таркиби мукамал ёритилади.	“what is our business and what we can do for our customer?” answering such questions in terms of management. Company's structure and activity are given clearly in the mission.
<b>Стратегик мақсадлар</b>	Ташкилотнинг бозор мавқеини ва рақобатбардошлигини таъминлаш учун раҳбарлар белгилайдиган мақсадлар	goals made by the managers to ensuring company's place and competitiveness in the market.
<b>Узок муддатли мақсадлар</b>	Яқин 3-5 йилда ёки йилдан-йилга мунтазам амалга ошириладиган мақсадлар.	goals to achieve within 3-5 years or year by year.
<b>Қисқа муддатли мақсадлар</b>	Яқин келажак мақсадлари. Қисқа муддатли муваффақиятлар (кўлами) раҳбарият узок муддатли мақсадларни қанчалик тезлик билан амалга оширмоқчи эканлигини кўрсатади.	degree of goals to achieve coming close future. It shows how fast manager are going to achieve long-term goals.
<b>Стратегияни шакллантириш</b>	Раҳбариятнинг умумий функцияси бўлиб, ташкилот миссиясини, фаолият мақсадларини ва стратегияни яратишга қаратилган ҳаракатлар.	the main function of managers that is about of making company mission, goals and strategy.
<b>Корпоратив стратегия</b>	Бу диверсификациялашган компанияни умумий бошқарув режасидир.	the main management diversified plan.
<b>Бизнес стратегияси</b>	–бубирлик бизнесни бошқарув режасидир. Бизнес стратегиясининг асосий муаммоси бу аниқ бизнес соҳаси бўйича компаниянинг бозор мавқеини мустаҳкамлашдан иборат.	Business-running plan. The main objective of a business plan is bettering market value of company in terms of certain business.
<b>Оператив стратегиялар</b>	Таянч ишлаб чиқаришни бошқаришда ва стратегик	Short-term strategy to solve company's management

	аҳамиятга эга кундалик оператив муаммоларни ҳал этишда топ стратегик ташабус сифатида фойдаланилади.	problems, strategic essence questions.
<b>Реструктуризациялаш стратегияси</b>	Бунда буюртма порфелининг таркиби жиддий ўзгартирилади.	The context of order portfolio is changed totally
<b>Қайта қуриш стратегияси</b>	Бизнеслар кўламини торайтиришни назарда тутди. Раҳбарият диверсификация жуда кенг деган фикрга келса, компания ўз кучини бирнеча асосий бизнес соҳаларига йўналтириши мумкин.	Is shortening the business scope. If executives decide that diversification is too much, company will divide its powers to some sub businesses. Some companies cannot achieve profitability even after some years or because of lack of finance may cut down business.
<b>Стратегиялар комбинациясидан фойдаланиш.</b>	Бу стратегия компания учун жуда оғир вазиятларда қўлланилади.	This strategy is used during very hard times



## VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

### Махсус адабиётлар

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. Hill. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A. J. Strickland. 2012.. 778p
5. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
6. Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., « Банки и биржи» . 2011. . – 357 с.

### Интернет ресурслар

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)– Ўзбекистон Республикаси Давлат ҳокимияти портали
2. [www.press-service.uz](http://www.press-service.uz)– Ўзбекистон Республикаси Президентининг Матбуот хизмати расмий сайти
3. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)– Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестиция ва савдо Вазирлигининг расмий сайти
4. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – янгиликлар сервери
5. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
6. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
7. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)