

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

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

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

**“МЕНЕЖМЕНТ”
ЙЎНАЛИШИ**

**“СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ”
МОДУЛИ БЎЙИЧА**

ЎҚУВ-УСЛУБИЙ МАЖМУА

Тошкент – 2019

Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус, касб-хунар таълими ўқув-методик бирлашмалари фаолиятини Мувофиқлаштирувчи кенгашнинг 2019 йил 18 октябрдаги 5-сонли баённомаси билан маъқулланган ўқув дастури ва ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.

Тузувчи: Н.Қ.Йўлдошев - ТДИУ, иқтисод фанлари доктори, профессор, “Менежмент” кафедраси мудири

Такризчи: Ф.Х.Назарова - Тошкент молия институти “Менежмент ва маркетинг” кафедраси профессори, и.ф.д.

Ўқув -услубий мажмуа Тошкент давлат иқтисодиёт университети Кенгашининг 2019 йил _____ даги ____-сонли қарори билан тасдиққа тавсия қилинган.

МУНДАРИЖА

I. ИШЧИ ДАСТУР.....	4
II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....	11
III. МАЪРУЗА МАТНЛАРИ.....	16
IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР УЧУН МАТЕРИАЛЛАР, ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ ЎТКАЗИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР..	52
V. БИТИРУВ ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР.....	69
VI. КЕЙСЛАР БАНКИ.....	70
VII. ГЛОССАРИЙ.....	84
VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....	86

КИРИШ

I. Ишчи дастур

Дастур Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4732-сонли, 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармонлари, 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли Фармонлари, шунингдек 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли Қарорида белгиланган устувор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у олий таълим муассасалари педагог кадрларининг инновацион компетентлигини ривожлантириш, соҳага оид илғор хорижий тажрибалар, янги билим ва малакаларни ўзлаштириш ҳамда амалиётга жорий этиш кўникмаларини такомиллаштиришни мақсад қилади.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, унинг мазмуни Ўзбекистоннинг миллий тикланишдан миллий юксалиш босқичида олий таълим вазифалари, таълим-тарбия жараёнларини ташкил этишнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари, илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат, таълим жараёнларида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, амалий хорижий тил, тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари, махсус фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг креатив компетентлигини ривожлантириш, глобал Интернет тармоғи, мультимедиа тизимларидан фойдаланиш ва масофавий ўқитишнинг замонавий шакллари қўллаш бўйича тегишли билим, кўникма, малака ва компетенцияларни ривожлантиришга йўналтирилган.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, бу орқали олий таълим муассасалари педагог кадрларининг соҳага оид замонавий таълим ва инновация технологиялари, илғор хорижий тажрибалардан самарали фойдаланиш, ахборот-коммуникация технологияларини ўқув жараёнига кенг татбиқ этиш, чет тилларини интенсив ўзлаштириш даражасини ошириш ҳисобига уларнинг касб маҳоратини, илмий фаолиятини

мунтазам юксалтириш, олий таълим муассасаларида ўқув-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқаришни тизимли таҳлил қилиш, шунингдек, педагогик вазиятларда оптимал қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ компетенцияларга эга бўлишлари таъминланади.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналишининг ўзига хос хусусиятлари ҳамда долзарб масалаларидан келиб чиққан ҳолда дастурда тингловчиларнинг махсус фанлар доирасидаги билим, кўникма, малака ҳамда компетенцияларига қўйиладиган талаблар ўзгартирилиши мумкин.

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 қўллаш 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 ҳужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш, ва бошқа интерактив таълим усуллари қўллаш назарда тутилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

«Стратегик менежмент» модули мазмунини ўқув режадаги “Операцион менежмент” ва “Инновацион менежмент” ўқув модуллари билан узвий 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 тақсимоти

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат					Мустақил таълим
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси				
			жами	Жумладан			
				Назарий машғулот	Амалий машғулот	Кўчма машғулот	
1.	Стратегия яратишнинг вазифалари, тармоқдаги умумий аҳвол ва ундаги рақобатнинг таҳлили	4	4	2	2	-	-
2.	Компания ҳолати таҳлили, стратегия ва рақобат устунлиги	6	6	2	2	2	-
3.	Диверсификациянинг корпоратив стратегиялари	4	4	-	2	2	-
4.	В.Квинтнинг “Глобал шаклланаётган бозорда стратегияни бошқариш ва иқтисодиёт” ҳақида фикрлари	2	2	-	2	-	-
Жами:		16	16	4	8	4	-

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу: Стратегия яратишнинг вазифалари, тармоқдаги умумий аҳвол ва ундаги рақобатнинг таҳлили

Стратегик кўришни шакллантириш. Компания мақсадларини ўрнатиш. Стратегияни ишлаб чиқиш. Компания стратегиясининг шаклланишига таъсир этувчи омиллар кўриб чиқилади.

Стратегия яратишга турли хил ёндошувлар. Ғалаба қозониш стратегиясини белгиловчи мезон. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги. Ғолиб стратегия мезонлари. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат таҳлилининг мазмуни ва усуллари. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар. Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар тўғрисида маълумотлар берилади.

Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жihatлари. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари. Соҳа ва рақобат таҳлилларини умумлаштириш. Тажовузкор компанияларни аниқлаш. Рақибларнинг мақсадлари ва стратегияларини туркумлаш. Муваффақиятнинг калит омиллари. Тармоқдаги вазиятни умумий баҳолаш усуллари кўриб чиқилади.

2-мавзу: Компания ҳолати таҳлили, стратегия ва рақобат устунлиги

Компания стратегик позициясини баҳолаш услуби . Қадриятлар занжири. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш. Компаниялар аҳволини таҳлили кўриб чиқилади.

Стратегик менежментда рақобат стратегияси. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш. Рақобат устунлигини химоя қилиш учун мудофаа стратегияларидан фойдаланиш ўрганилади.

Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари тўғрисида маълумотлар берилади.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1– амалий машғулот:

Стратегия яратишнинг вазифалари, тармоқдаги умумий аҳвол ва ундаги рақобатнинг таҳлили

Машғулот бахс-мунозара шаклида ташкил этилиб, мақсади стратегик менежмент ривожланишининг моҳияти, иқтисодиёт ва унинг шаклланиши ҳамда амал қилиши хусусиятларини муҳокама этиш ва кўникма ҳосил этишдан иборат:

1. Стратегияни ишлаб чиқиш. Компания стратегиясининг шаклланишига таъсир этувчи омиллар. Стратегия яратишга турли хил ёндошувлар. Фалаба қозониш стратегиясини белгиловчи мезон. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги. Ғолиб стратегия мезонлари корхоналари мисолида тушунтирилади.

2. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат таҳлилининг мазмуни ва усуллари. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар. Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жihatлари. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омилларини муҳокама қилиш.

3. Соҳа ва рақобат таҳлилларини умумлаштириш. Тажовузкор компанияларни аниқлаш. Рақибларнинг мақсадлари ва стратегияларини туркумлаш. Муваффақиятнинг калит омиллари. Тармоқдаги вазиятни умумий баҳолаш йўллари вазиятли масала ва топшириқлар ёрдамида мустаҳкамлаш.

2– амалий машғулот:

Компания ҳолати таҳлили, стратегия ва рақобат устунлиги

Машғулот бахс-мунозара шаклида ташкил этилиб, мақсади компания ҳолати таҳлили, стратегия ва рақобат устунлиги ва унинг шаклланиши ҳамда амал қилиши хусусиятларини муҳокама этиш ва кўникма ҳосил этишдан иборат:

1. Компания стратегик позициясини баҳолаш услуоби. Амалдаги стратегия қай даражада самарали? Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада? Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми? Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам? Компаниянинг қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келиши ҳолатларини тадқиқ этиш.

2. Қадриятлар занжири. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш. Муаммоларни аниқлаш учун қўйиладиган саволлар. Компания аввалги стратегиясини амалга ошира оладими? Компаниялар аҳволини таҳлили. Стратегик менежментда рақобат стратегиясининг асосий хусусиятларини ўрганиш.

3. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш. Рақобат устунлигини химоя қилиш учун мудофаа стратегияларидан фойдаланиш. Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги ва камчиликларини ўргатишдан иборат.

3– амалий машғулот:

Диверсификациянинг корпоратив стратегиялари

Машғулот бахс-мунозара шаклида ташкил этилиб, мақсади диверсификациянинг корпоратив стратегиялари ҳамда амал қилиши хусусиятларини муҳокама этиш ва кўникма ҳосил этишдан иборат.

1. Корпорациянинг ўсиши ва ривожланиши. Диверсификациялашни қўллаш. Вертикал интеграция. Янги тармоқларга кириш стратегияси. Қисқартириш ва тугатиш стратегияси бўйича кўникмалар шакллантириш.

2. Қайта таркиблаштириш стратегияси. Кўп миллатли диверсификацияланиш стратегияси. Диверсификацияланишнинг кўп миллатли стратегиялари вазиятли масала ва топшириқлар ёрдамида мустаҳкамлаш.

4– амалий машғулот:

В. Квинтнинг “Глобал шаклланаётган бозорда стратегияни бошқариш ва иқтисодиёт” ҳақида фикрлари

Машғулот бахс-мунозара шаклида ташкил этилиб, мақсади В.Квинтнинг “Глобал шаклланаётган бозорда стратегияни бошқариш ва иқтисодиёт” ҳақидаги фикрларни муҳокама этиш ва кўникма ҳосил этишдан иборат.

1. “Глобал шаклланаётган бозорда стратегияни бошқариш ва иқтисодиёт” китобини 5-бобининг қисқача мазмуни тўғрисида маълумотлар бериш.

2. Глобал дунё тартиботи айланиши. Стратегияга Шерон Остер берган таъриф. Стратегияга Майкл Портер берган таъриф. Стратегияга Брюс Хендерсон берган таърифларнинг мазмунини тушунтириб бериш. Стратегияга В.Квинт берган таърифни қиёсий тушунтириб бериш.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модулнинг назарий материални ўзлаштиришда қуйидаги:

→ ўқув ишини ташкиллаштиришнинг интерфаол шакллари: кўргазмали маъруза, савол-жавобли маъруза, суҳбат-маърузалар орқали ташкиллаштириш назарда тутилган.

→ ўқув фаолиятини ташкил этиш шакллари сифатида қуйидагилардан фойдаланиш назарда тутилган:

- маъруза машғулотида оммавий, жуфтлик, индивидуал;
- амалий машғулотларда жуфтлик, индивидуал.

КЎЧМА МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

Мазкур модул бўйича ўқув режада” Компания ҳолати таҳлили, стратегия ва рақобат устунлиги” ва “Диверсификациянинг корпоратив стратегиялари” мавзуларида жами 4 соат кўчма машғулотлар назарда тутилган.

МУСТАҚИЛ ИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ШАКЛИ ВА МАЗМУНИ

Мустақил ишни ташкил этишда тингловчилар томонидан “Стратегик менежмент” модулида ўрганилаётган масалалар, дискуссиялар бўйича билдирилаётган фикр-мулоҳазаларни шакллантириш мақсадида улар томонидан қўшимча манбалардан, жумладан интернет сайтлари, инглиз тилида чоп этилган адабиётлар ва мақолалардан фойдаланишни кўзда тутди.

II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

1- маъруза машғулотида қуйидаги 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		

2 - маъруза машғулотида қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

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

Топшириқ мазмуни - Тармоқлар ва уларнинг иқтисодий тавсифи

рақобат	ривожланиш истиқболлари	Илмий техника тараққиёти суръатлари	капитал қўйилмалар

2) Тингловчиларнинг тармоқдаги рақобат кучлар ва улар таъсирининг даражасига оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида тоифалаш методидан 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”

Биламан	Билишни истайман	Билиб олдим

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

Тоифалаш жадвали

Т о и ф а л а р				

1-амалий машғулотда қуйидаги 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) Тингловчиларнинг компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жihatлари бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “SWOT – таҳлил” методидан фойдаланилади.

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

“SWOT - таҳлил” жадвали

S (кучли томони)	W (кучсиз томони)
O (имкониятлар)	T (таҳдидлар)

2-амалий машғулотда қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

Топшириқ мазмуни -компания стратегик позициясини баҳолаш услуги”

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

Амалий машғулотда қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

Машғулотда “Нима учун” схемасидан фойдаланилади.

Топшириқ мазмуни - «ДЖОН ХИГГИНС» компаниясининг кадрлар сиёсатини баҳолаш

3 - амалий машғулотда 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”

Биламан	Билишни истайман	Билиб олдим

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 буйича илгорлик 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 хужумкорлик 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 бушлиқларни галлаш		
Партизан уруши.		
Зарбалар.		

4 - маъруза машғулотда қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий ҳужум”дан фойдаланилади.

Топшириқ мазмуни - диверсификациялаш стратегиялари

Янги тармоққа кириш стратегияси	Турдош тармоқларга диверсиялаш стратегияси	Нотурдош тармоқларга диверсиялаш стратегияси.	Кискартириш ва тугатиш стратегияси	Кайта тармоқлаштириш, кайта тиклаш ва тежамкорлик стратегияси

Амалий машғулотда қуйидаги 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.

Ш. МАЪРУЗА МАТНЛАРИ

1-мавзу: Стратегия яратишнинг вазифалари, тармоқдаги умумий аҳвол ва ундаги рақобатнинг таҳлили

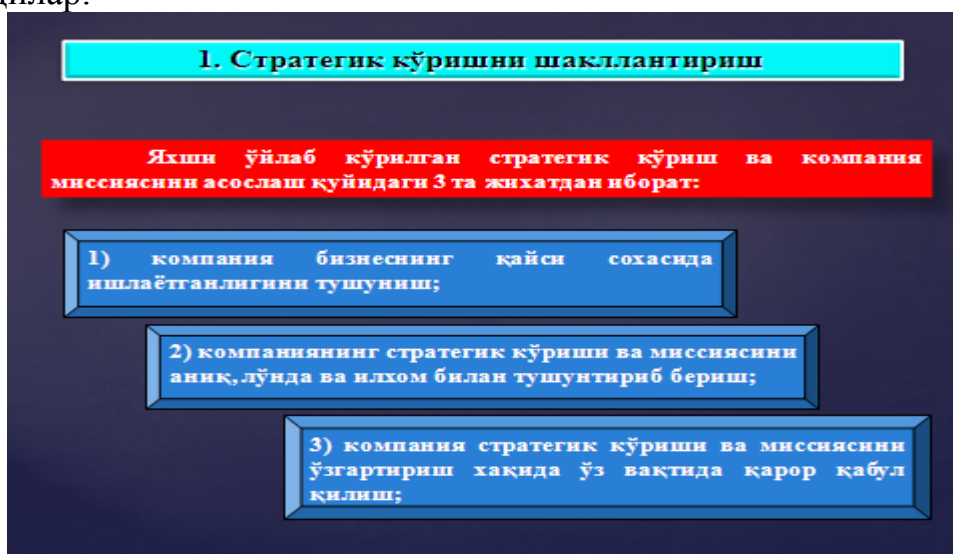
Режа:

- 1.1. Стратегик кўришни шакллантириш.
- 1.2. Компания мақсадларини ўрнатиш.
- 1.3. Стратегияни ишлаб чиқиш.
- 1.4. Компания стратегиясининг шаклланишига таъсир этувчи омиллар.
- 1.5. Стратегия яратишга турли хил ёндошувлар.
- 1.6. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат таҳлилининг мазмуни ва усуллари.
- 1.7. Тармоқдаги рақобат кучлар ва улар таъсирининг даражаси
- 1.8. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар
- 1.9. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари

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

1.1. Стратегик кўришни шакллантириш.

Компания менежерларининг «ташқилот фаолиятнинг қандай турлари билан шугулланмоқчи ва келажакда 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 ифодаляйдилар.



1.1-расм. Стратегик кўришни шакллантириш

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

Яхши ўйлаб кўрилган стратегик кўриш ва компания миссиясини асослаш қуйидаги 3 та жихатдан иборат¹:

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

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 қондирамиз

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

Фаолият доирасини белгилаш 2 хил бўлади:

- 1) умумий
- 2) деталлаштирилган

Умумий белгилашга мисол: ичимликлар, мебел, халқаро почта хизмати, саёҳатлар ва туризм. Деталлаштирилган белгилашга мисол: алкоғолсиз ичимликлар, спорт пойафзали, офис учун мебел, жўнатмаларни тунда етказиб бериш, Қариб денгизда 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.

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

¹ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 32- 34 p.

Корпоратив мақсадга йўналганликнинг уч асосий таркибий қисми куйидагилардан иборат²:

- 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 куйидаги 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 куйидаги 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)?

Диверсияланган 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 куйидагиларни 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 хар бир бўлинмасини керакли томонга йўналтириш жараёни ҳам ана шундай бошланади. Мақсадлар менежер муваффақиятга эришиш учун муҳим деб ҳисоблаган хар 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.

² Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 64 p.

Машхур компанияларнинг мақсадларига мисол келтирамиз³:

- 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 ундайди⁴.

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.

Ташкилотнинг мақсад ва вазифалари очиқ-ойдин бўлиши лозим. Баъзи компанияларнинг менежерлари ҳар бир хал қилувчи натижа учун мақсадлар белгилайдилар ва сўнгра эришиш лозим бўлган мақсадлар сари қатъий ҳаракат қиладилар. Одатда улар менежерлари умидга, илтимосга ва яхши ниятларга таянадиган компанияларга қараганда ғолибликка яхшироқ номзод бўладилар. Бу ерда «даромадни максималлаштириш», «харажатларни камайтириш», «самарадорликни ошириш», «савдо ҳажмини ошириш» каби ибораларни ишлатмаслик керак.

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

³ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 38- 40 p.

⁴ Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 86 p.

киритадилар. Компаниянинг акционерлари унинг қонуний мулк эгалари хисобланадилар. 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.

1.3. Стратегияни ишлаб чиқиш.

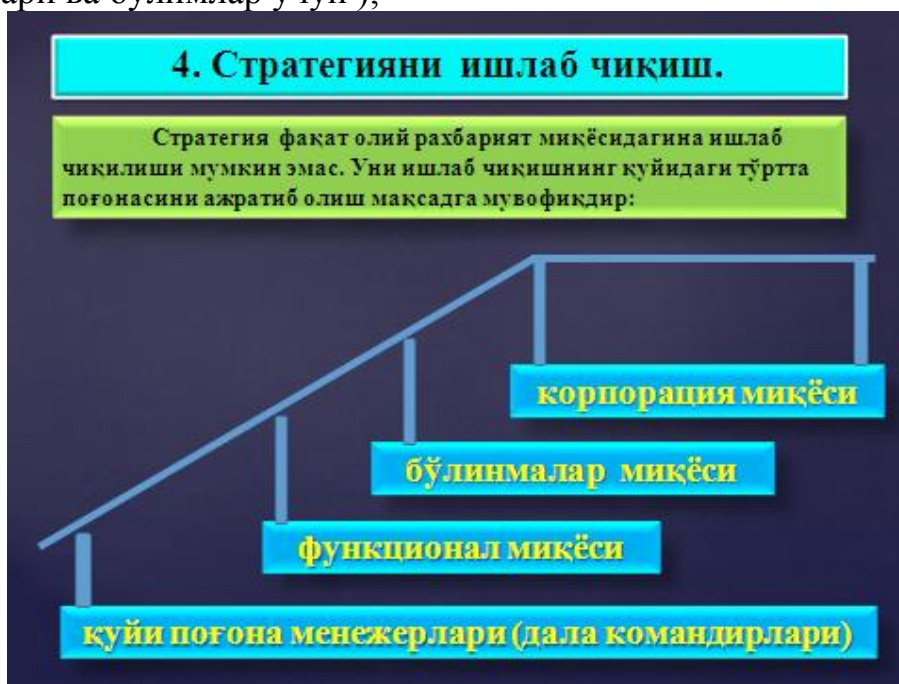
Ташкилот стратегияси - бу компаниянинг турган жойидан эришмоқчи бўлган жойига қандай қилиб ўтказиш мумкин, деган масалани ечиш хақидаги йўриқномадир. Одатда стратегия 4 та даражада ишлаб чиқилади:

1) корпоратив стратегия (компания ва унинг фаолият йўналишлари бўйича умумий стратегия);

2) ишбоп стратегия (компаниянинг хар бир йўналиши учун стратегия);

3) функционал стратегия (компаниянинг хар бир функционал тузилмаси учун стратегия);

4) амалий стратегия (асосий тузилмалар: заводлар, савдо шахобчалари ва бўлимлар учун);



1.2-расм. Стратегияни ишлаб чиқишнинг асосий ташкилий поғоналари⁵.

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

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

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

Стратегияни ижтимоий талабларга мослаштириш қуйидагиларни назарда тутди⁶:

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 характерга эга бўлиб, тармоқ ва компания учун алоҳида фарқланади.

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

Стратегия тузишга ёндошувлар қуйидагича бўлади⁷:

⁵ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 42- 43 p.

⁶ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 45- 46 p.

⁷ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 48 - 51 p.

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 тузиш ходимларга ёки комиссияга топширилади. Бундай ҳолда масъул бошқарувчи стратегияни ишлаб чиқишни бошқаларга, асосан, стратегик режалаштириш буйича персоналга ёки ишонч билдирилган ходимлардан тузилган махсус комиссияга топширади.

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

4) Ташаббусли ёндошув. Бундай ёндошувда бошқарувчи келишилган стратегияни ишлаб чиқиш учун стратегия деталларини ишлаб чиқишдан ҳам, «ғоялар генераторлари» гуруҳини бошқаришдан ҳам манфаатдор эмас. Биланс, бошқарувчи оқилона стратегияни ишлаб чиқиш, химоя қилиш ва ҳаётга тадбиқ этиш учун менежерларни узларини сафарбар этади. Стратегияни ишлаб чиқиш учун бошқарувчилар фойдаланишлари мумкин бўлган турт асосий ёндошувнинг бирортаси ҳам энг яхши ёндошув сифатида юзага чиқмайди. Уларнинг ҳар бирини кучли ва кучсиз томонлари мавжуд.



1.3-расм. Стратегия яратишга турли хил ёндашувлар

Компания ва бошқарувчилар стратегияни ишлаб чиқиш буйича 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 жихатдан соғлом бўлиши керак. Компаниянинг хар бир харакати ахлоқ-одоб, маънавият доирасида бўлиши лозим. Компания мулкдорлар, хизматчилар, харидорлар, етказиб берувчилар ва жамият олдида бурчлидир. Компаниянинг етказиб берувчилар олдидаги бурчи бозор муносабатларига қурилади. Компания билан етказиб берувчи хам шерик хам ўзаро рақибдир. Шунинг учун улар ўртасидаги муносабатлар аниқ белгилаб олиниши лозим.

Жамият назарида хар бир компания «яхши фуқаро» тушунчасига мос бўлиши, ўз вазифаларини халоллик билан бажариши, яъни солиқларни ўз вақтида тўлаши лозим.

1.5. Ғалаба қозониш стратегиясини белгиловчи мезон.

Агар стратегия компаниянинг ахволига мос бўлмаса, рақобат устунлиги яратилмаса, ишни яхшилашга ярамаса - бундай стратегия ғолибона стратегия дейилмайди. Ғолибона стратегиянинг 3 та белгиси бўлади⁸:

- 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 ташки омиллар нуктаи назаридан компаниядаги вазиятга мос келмас экан, у шубхалидир.

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 ута муҳим бўлиб, улар қуйидагилар:

1. Даромадлиликнинг ошиши.
2. Компаниянинг узок келажакдаги фаоллиги хамда рақобатбардошлигининг ошиши.

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

Стратегия маънавий жихатдан соғлом бўлиши керак. Компаниянинг хар бир харакати ахлоқ-одоб, маънавият доирасида бўлиши лозим. Компания мулкдорлар, хизматчилар, харидорлар, етказиб берувчилар ва жамият олдида бурчлидир. Компаниянинг етказиб берувчилар олдидаги бурчи бозор муносабатларига қурилади. Компания билан етказиб берувчи

⁸ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 61- 62 p.

хам шерик ҳам ўзаро рақибдир. Шунинг учун улар ўртасидаги муносабатлар аниқ белгилаб олиниши лозим.

Стратегияни ижтимоий талабларга мослаштириш қуйидагиларни назарда тутди⁹:

4) жамият манфаатлари ва одоб меъёрлари доирасида ишчанлик кўрсатиш;

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

б) 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 5-расмда келтирилган. Бу омилларнинг ўзаро таъсири одатда комплекс характерга эга бўлиб, тармоқ ва компания учун алоҳида фарқланади.

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

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)¹⁰.

Мақсадни белгилашда компания пайчилари манфаатларини ҳисобга олиш.

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

⁹ Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 66 p.

¹⁰ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.63- 65 p.

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.

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

Стратегияни ишлаб чиқиш таҳлилга асосланган иш бўлиб, таҳлил 2 йўналишда олиб борилади¹¹:

1-Тармоқдаги вазият ва ундаги рақобатнинг шартлари.

2-Компания ичидаги вазият, унинг рақобатбардошлиги.

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

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатни таҳлил қилишда алоҳида усуллар қўлланилиб, бу усуллар тармоқда бўлаётган ўзгаришлар ва рақобат курашини баҳолаш имконини беради. Бунинг учунқуйидаги 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 жихатлари.

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 мухитига хос бўлган ва компаниянинг стратегик йўналиши ва имкониятларини энг ёрқин ифодаловчи жихатларни 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 купинча диверсияланган компаниянинг стратегиясини таҳлил қилишда ҳам фойдаланилади.

¹¹ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 76- 78 p.

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

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатнинг тахлили асосий иқтисодий кўрсаткичларни ўрганишдан бошланади. Бу кўрсаткичлар қуйидагилардан иборат¹²:

1. Бозор хажми.
2. Рақобат миқёси (махаллий , регионал, дунё).
3. Бозорнинг ўсиш суръатлари ва уни ривожланишининг қайси босқичда эканлиги.
4. Рақобатчилар сони ва уларнинг хажми.
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 хажми, транспортировка қилиш , маркетинг ва рекламани ташкил қилишда тежамкорликка эришиш имконининг борлиги.
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» тузиб, сўнг уни тахлил қилиб чиқиш мақсадга мувофиқдир. Бунинг учун ушбу жадвалда айрим иқтисодий кўрсаткичларнинг стратегик жихатдан муҳимлигига доир маълумотлар келтирилган.

1.7. Тармоқдаги рақобат кучлар ва улар таъсирининг даражаси
«ГАРВАРД» университетининг профессори Майкл Портер тармоқдаги рақобатчи кучларни қуйидагича 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.

¹² Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 79- 81 p.

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 (7-расм). У ушбу моделни асослаб берар экан, бу кўрсаткичларнинг таъсир кучи қанчалик юқори булса, мавжуд компанияларда нарх ва даромадни ошириш имконияти шунчалик кам булишини таъкидлаган эди. Бу кучларнинг заифлашиши эса компаниялар учун қулай имкониятларни вужудга келтиради. Компания уз стратегиясини узгартириб, ушбу кўрсаткичларни уз фойдасига ўзгартириши мумкин.

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

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

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

- куламдан 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 буйича иккинчи рақобатчи куч тармоқда мавжуд бўлган компанияларнинг рақобатлашувидир. Бу ерда ҳам учта омилнинг таъсирини кўрсатиб утиш мумкин¹³:

- 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

¹³ Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 126 p.

хатарлар қулай имкониятларга қараганда купроқ бўлади, чунки бундай тармоқларга кириб келиш нисбатан енгилдир.

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 буйича рақобатлашишга интиладилар, яъни рақобатчилик уруши савдо маркасига содиқлик ва нарх уруши эҳтимolini 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 хатардир¹⁴.

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 қуйидагиларни уз ичига олади:

- асбоб-ускуналарга ажратилган инвестицияларни бошқа муқобил йуналишларга ишлатиб бўлмайди ва агар компания бу соҳани тарк этса, асбоб-ускуналарни ташлаб юборишга туғри келади;
- чиқиш қийматининг ишдан бушатиладиган ишчиларга тўланадиган маблағлар ҳисобига қатъий белгилаб қўйилганлиги;
- хўжаликнинг ўрта бўғинлари уртасидаги стратегик узаро муносабатлар, масалан, сенергизм ёки улар уртасидаги интеграция;
- тармоққа иқтисодий боғлиқлик; масалан, агар компания диверсияланмаган булса, у тармоқда қолишга мажбурдир.

Тармоқдаги Корхонага таъсир қилаётган рақобат кучлари тармоқнинг ҳаёт цикли мобайнида узгариб, ривожланиб боради. Тармоқнинг жадал суръатлар билан усиши рақобат кучларини заифлаштириб қўяди. Бу

¹⁴ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 93- 94 p.

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 хисобига 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 узгаради. Чиқиш тусиқлари юқори булса, 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 йул қўядилар.

Харидорлар қуйидаги ҳолларда айниқса кучлидирлар¹⁵:

- 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 иктисодий жихатдан яхлит битта харид деб қараш мумкин бўлганда ва хоказо;

Туртинчи 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 уз маҳсулотларига бўлган нархни пасайтиришга ва юқорироқ сифатни талаб қилишга имкон берадилар. Қуйидаги ҳолларда етказиб берувчилар томонидан кўрсатиладиган босим айниқса кучли бўлади:

- етказиб берилаётган маҳсулотнинг урнини 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;

¹⁵ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 95- 97 p.

- етказиб берувчилар илгари томон вертикал интеграцияланиш хавфидан фойдаланганда;

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

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

Тармоқдаги рақобат даражасига кўра қуйидагиларга 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 қуйидаги омилларга боғлиқ:

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

1.8. 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 иборат¹⁶:

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

Бозорда энг кўп учрайдиган ҳаракатлантирувчи кучлар қуйидагилардан 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 ХАУ ни 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:

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 тузишдир.

Стратегик гуруҳлар картаси - тармоқда рақобатлашаётган Корхоналарнинг рақобат мавқеларини акс эттирувчи асбобдир. Бу тахлилий усул тармоқнинг умумий тахлили ва ҳар бир Корхонанинг 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 лозим¹⁷.

Стратегик гуруҳлар картасини-тузиш тартиби қуйидагича:

• Тармоқдаги Корхоналарнинг бир биридан фарқлантирувчи белгилари аниқланади.

¹⁶Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 103- 104 p.

¹⁷Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 112-114 p.

- Картанинг ўқлари бўйлаб турли характеристикаларни жуфтлиги туширилади.

- Картага Корхоналар 2 ўзгарувчан кўрсаткичларга асосан жойлаштирилади.

- Битта стратегик зонага кирган Корхоналар стратегик гуруҳга бирлаштирилади.

- Хар бир стратегик гуруҳ атрофида айлана чизилади. Айлананинг диаметри хар бир стратегик гуруҳнинг бозордаги ўрнига пропорционал бўлади. Ана шу кўрсаткичлардан фойдаланиб стратегик гуруҳларнинг 2 ўлчамли картасини тузиш мумкин.

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

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

Стратегик гуруҳлар харитасини тузиш ва Корхоналарни у ёки бу гуруҳ таркибига киритиш куйидагича амалга оширилади:

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

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

3. Бир стратегик сохага тўғри келадиган Корхоналар аниқланади.

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

Шундай қилиб, тармоқни стратегик гуруҳлашнинг юқорида айтиб утилган икки ўлчовли харитаси ясалади.(8-расм).

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

Турли стратегик гуруҳлар бир-бирига қанчалик яқин жойлашган булса, улар уртасидаги рақобат шунчалик кучли бўлади. Энг яқин рақобатчиларнинг феъл-атворини урганиш мухимдир. Рақобатчиларнинг стратегиясини, уларнинг келгусида қандай йул тутишини билмай туриб, улар билан муваффақиятли рақобатлашиш мумкин эмас. Рақобатчилар нима қилмоқда ва нима қилмоқчи - бу саволларга жавоб топиш компаниянинг стратегик фаолияти учун ниҳоятда мухимдир, акс холда у хар доим мудофаа позициясида булишга мажбур бўлади.

Рақобатчиларнинг стратегиялари 3.2-жадвал ёрдамида аниқланади. 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 уз ахволини яхшилаш имкониятларига қаратиш лозим. Агрессив рақобатчилар янги стратегик ташаббуслар манбаидирлар. Ўз мақсадига эришган рақобатчилар узларининг хозирги стратегиясини амалга оширишда давом этадилар. Бевотта ва молиявий жихатдан оғир ахволда қолган рақиблар хужумчи ёки мудофаачи сифатида янги-янги стратегик хатти-харакатларга утишлари мумкин. Шу муносабат билан узингизни ушбу компания менежерларининг урнига қўйиб куришингиз ва уларнинг қандай йул тутишларини мулохаза қилиб куришингиз мумкин.

1.9. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари

Агар Корхона ёки компания ўзрақибларининг хатти харакатларини кузатиб бормаса у кўзини боғлаб олиб рақобатлашмоқчи бўлган хисобланади. Худди шахматдагидек рақобат курашида ҳам рақибининг кейинги юришини олдиндан кўра билиш бебаҳо ахамиятга эгадир. Агар рақибининг кейинги қадамини билмаса, компания Галаба қозонолмайди. Бу борадаги рақобат кураши қуйидаги йўналишларда олиб борилади¹⁸:

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 хар бир Корхонанинг потенциал имкониятларини ўрганиб уларнинг ичидан бошқалардан ўзиб кетиш ўқи ўзиб бўлган Корхоналар белгиланади. Келажакда қайси Корхоналар ўз мавқеини йўкотади, қайси бири етакчи бўлиши мумкинлигини тўғри белгилаш Корхонанинг стратегиясини тузишда мухим ахамият касб этади.

3-Рақибларнинг кейинги қадамини олдиндан кўра билиш. Агрессив рақиб одатда қандайдир янги стратегик қадам кўяди. Ўзининг бозордаги мавқеидан қаноатланадиган Корхоналар эса амалдаги стратегиясини сақлаб туради. Омадсиз Корхоналарнинг ахволи шуқадар ёмон бўлади-ки, улар яхши ўйланмаган бўлса ҳам хужумга ўтишга мажбур бўладилар.

Рақибнинг кейинги қадамини олдиндан айтиб бериш учун ўша компаниядаги вазиятни раҳбариятнинг кайфиятини, уларнинг фикрлаш тарзини билиш лозим. Рақиб хақида ахборот йиғишга қаратилган разведка фаолияти унинг харакатларини 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

¹⁸ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 117- 120 p.

биридир. Улар стратегияни ишлаб чиқишда ҳал қилувчи роль ўйнаши мумкин, бироқ улар турли тармоқларда турлича бўлади. Одатда бир тармоққа шунга ўхшаш уч-тўртта омил характерли бўлиб, уларнинг бир-иккитаси энг муҳими бўлиб, таҳлилнинг вазифаси уларни аниқлашдан иборат бўлади.

Қуйида МАОнинг турлари ва уларнинг таркибий қисмлари санаб ўтилган¹⁹:

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 лойихалаштириш 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;
 - харид 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;
 - лойихалаш соҳасидаги экспертлар;

¹⁹ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 123-124 p.

- технология соҳасидаги экспертлар;
- аниқ ва содда реклама қилиш қобилияти;
- ИТТКИ босқичида ишлаб чиқариш натижасида янги маҳсулотларни хосил 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;
- ҳушмуомала ва мулойим хизмат кўрсатиш;
- патент химояси;
- 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. М.К.О шундай омилларки, уларга Корхона алоҳида эътибор бериши керак, чунки улар Корхонанинг муваффақияти ёки муваффақиятсизлигини белгилаб беради. Масалан: пиво саноатида ишлаб чиқариш қувватларининг тўлиқ бандлигини таъминлаш шундай омилга кириди. (бу ишлаб чиқариш харажатларини минималлаштириб беради) М.К.О хар бир тармоқда ўзига хос хусусиятга, кўринишга эга бўлади. Айрим тармоқларда МКОлар 3-4та бўлиши мумкин, лекин ҳал қилувчи аҳамиятга 1 ёки 2 таси эга бўлади.

Тармоқ ва ундаги рақобат тахлилининг пировардида тармоқнинг жозибадорлиги аниқланади. Бунинг учун қуйидаги 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.

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 шалклантирувчи омиллар.
7. Стратегияни ишлаб чиқишга қандай ёндошувлар бўлади?
8. Тармоқни таърифловчи асосий кўрсаткичлар қандай?
9. Тармоқда қандай рақобат кучлари бўлади?
10. Тармоқдаги рақобат кучлари нисбати нималар ўзгартириб ўзгартириб юборилиши мумкин?
11. Қандай компания кучли ёки заиф мавқега эга бўлади?
12. Муваффақиятнинг калит омили нима?
13. Тармоқнинг жозибадорлиги қандай аниқланади?

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.. 28 p.

Интернет ресурслари

1. www.press-uz.info
2. www.ziyonet.uz
3. www.edu.uz

2-мавзу: Компания ҳолати таҳлили, стратегия ва рақобат устунлиги

Режа:

- 2.1. Компания стратегик позициясини баҳолаш услуги.
- 2.2. Қадриятлар занжири.
- 2.3. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш. Муаммоларни аниқлаш учун қўйиладиган саволлар. Компания аввалги стратегиясини амалга ошира оладими?
- 2.4. Компаниялар аҳволини таҳлили.
- 2.5. Стратегик менежментда рақобат стратегияси.
- 2.6. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.
- 2.7. Рақобат устунлигини химоя қилиш учун мудофаа стратегияларидан фойдаланиш.
- 2.8. Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги.
- 2.9. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари.

2.1. Компания стратегик позициясини баҳолаш услуги

Бу мавзуда компания ҳолати таҳлилининг услубиятини кўриб чиқамиз. Бу 5 та саволга келиб тақалади²⁰:

- 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 тахлилий асбобдан фойдаланилади: SWOT - таҳлил, қийматлар занжири, харажатлар тахлили ва рақобатбардошликни баҳолаш.

SWOT-таҳлил.

SWOT - инглизча Strengths (кучлар), Weaknesses (заиф томонлар), Opportunities (қулай имкониятлар) ва Threats (таҳдидлар) сузларидан тузилган 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 жихатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жихатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жихатларни кўриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин бўлган ишларга яхши мослашган булиши лозим. Компаниянинг узига хос жихатларини 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 жихатдан 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 узиш учун бошқа имкониятлари бўлган компаниялар учун айниқса мос келади.

SWOT-таҳлил қуйидаги саволларга жавоб топишга ёрдам беради:

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

- компаниянинг заиф жихатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жихатлардан фойдаланишга имкон

²⁰ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 138- 140 p.

бермайдами? Стратегик жихатдан келиб чиққан холда қайси заиф жихатларга тузатиш 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 қараганда қулай имкониятлардан фойдаланишга яхшироқ ёки ёмонроқ даражада мослашишига ёрдам беради.

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

Стратегик қиймат таҳлили. Компанияда юзага келган вазиятни энг аниқ кўрсатадиган индикаторлардан бири - унинг уз рақобатчиларига нисбатан нарх позициясидир. Бу айниқса маҳсулоти кам дифференциялашган тармоқларга таъаллуқли бўлиб, компания ҳар қандай шароитда ҳам уз рақиблардан орқада қолмаслиги керак, акс холда рақобатли позицияни кўлдан бой бериб қўйиши мумкин. Рақобатчиларнинг харажатларидаги фарқларга қуйидагилар сабаб булиши 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 хоказолар туфайли ички таннархлардаги фарқлар;

- инфляция ва валюта курсларининг узгаришига кучли боғлиқлик;

- транспорт харажатларидаги фарқлар;

- тақсимот каналларига сарфланадиган харажатлардаги фарқлар.

Стратегик қийматли таҳлилда асосий эътибор Корхонанинг уз 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 харажатлар/харажатлар занжирида рақобатчи Корхоналар бир-биридан энг катта фарқ қиладиган учта асосий соҳа борлигини кўрсатади: таъминот соҳаси, тақсимот каналларининг илғор қисмлари, компаниянинг уз ички фаолияти. Агар Корхона занжирнинг орқа ёки олдинги қисмларида рақобатбардошликни кулдан бой берса, у рақобатбардошликни тиклаш мақсадида уз ички хатти-харажатларини узгартириши мумкин.

Қиймат бушлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, Корхона қуйидаги олти хил стратегик хатти-харажатларни амалга ошириши мумкин²¹:

²¹ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.143-144 p.

- етказиб берувчилар билан узи 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 буйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички сохаларида булса, қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

– бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;

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

– баъзи технологик жараёнларни Корхонанинг узида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ булиш-бўлмаслигини 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 баҳолаш²².

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 узгаришини кутиш мумкин?

- Корхонанинг қандай рақобат устунликлари бор?

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

Умумий қоида: компания узининг рақобатдаги кучли жихатларини купайтириб бориши ва узининг рақобатчиликдаги заиф жихатларини химоя қилиши керак. У уз стратегиясида узининг кучли жихатларига таяниши ва заиф жихатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни куриши лозим.

²² Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 148- 151p.

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

Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жихатларда рақиблар заиф булса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини куриш лозим.

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 хоказо.

Кулланилаётган стратегияни баҳолаш.

Кулланилаётган стратегияни баҳолаш учун компания қандай стратегияга амал қилаётганлиги тушуниб олиш лозим - бу:

- арзон нарх воситаси билан пешқадамлик қилиш;
- рақобатчилардан фарқ қилиб туриш;
- истеъмолчиларнинг тор гуруҳларига ёки маркетинг бушлиқларига ихтисослашиш.

Тармоқдаги рақобатли вазиятнинг яна бир характеристикаси вертикал интеграцияланиш даражаси ва бозорнинг географик кулаמידир. 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 сунгги 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 ҳҳамда бу даромаднинг рақобатчиларга нисбатан қай даражада эканлиги;

- Корхонада соф фойда тенденциялари ҳамда инвестицияларнинг қайтиш тезлиги қандай;

- Корхонада савдо хажмининг бозордаги умумий усишга нисбатан тез ёки секин усаётганлиги ва хоказо.

Табиийки, энг яхши стратегия хеч қандай радикал узгаришларни талаб қилмайдиган стратегиядир.

Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?

Куч - бу шундай хусусиятки, компанияга қўшимча имкониятлар беради. Бу куч махоратда, 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.

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, хар иккала рўйхат ўрганилиши ва баҳоланиши лозим²³. Бунинг учун SWOT тизими қўлланилади (тахлил, харажатлар тахлили, имкониятлар ва бошқалар тахлили). Бунда куч ва заифлик баланси тузилади. Компаниянинг энг мухим ютуғи - бу рақибларига нисбатан компания яхши бажара оладиган ишдир.

Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?

Компания ахволи тахлилининг мухим қисми - бу Корхона харажатларининг рақобатга бардошлилигини аниқлашдир. Баҳолардаги фарқларнинг келиб чиқиш сабаблари хилма-хил бўлиши мумкин. Уларнинг энг мухимлари қуйидагилар:

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

2) технологиянинг турлилиги ва жихозлар ёшининг турлилиги;

3) ишлаб чиқариш харажатларининг турлилиги;

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 харажатларнинг турлилиги.

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

Асосий фаолият доирасида:

моддий-техника таъминоти;

тайёрлаш;

²³Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 158-162 p.

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;

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 аниқланади²⁴:

– ҳозирги вақтда компания ўзининг рақобат позициясини қанчалик каттиқ 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 химоя 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 жихатлари хақида хулоса чиқарилади;

Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади?

Юқоридаги таҳлил натижасини ўрганиб, менежерлар нимага эътибор бериш кераклигини аниқлашлари лозим. Компаниянинг заиф жойини топа

²⁴ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 163- 164 p.

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 харакатлантирувчи кучларни ҳисобга олганда Корхонанинг бугунги стратегияси маъқулми;

2) Корхонанинг амалдаги стратегияси тармоқнинг келажақдаги 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 қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- мавжуд стратегия тармоқдаги харакатлантирувчи 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?

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

- компания бир ёки бир нечта рақибларнинг ҳужумларидан хавфсираши керакми?

- компаниянинг қиймат позициясини яхшилаш, ижобий имкониятларни қупайтириш ёки унинг рақобатли позициясини яхшилаш учун қўшимча чора-тадбирларни амалга ошириш керакми?

2.2. Қадриятлар занжири

Қиймат бушлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, корхона қуйидаги олти хил стратегик хатти-харакатларни амалга ошириши мумкин²⁵:

²⁵ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 165- 166 p.

- етказиб берувчилар билан узи 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 буйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички сохаларида булса, қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;

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

- баъзи технологик жараёнларни Корхонанинг узида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ булиш-бўлмаслигини 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 тахлил қилиш ҳам талаб қилинади. У қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- Корхонанинг бугунги рақобат позицияси қанчалик кучли?

- бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат позициясининг қандай узгаришини кутиш мумкин?

- Корхонанинг қандай рақобат устунликлари бор?

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

Умумий қоида: компания узининг рақобатдаги кучли жихатларини купайтириб бориши ва узининг рақобатчиликдаги заиф жихатларини химоя қилиши керак. У уз стратегиясида узининг кучли жихатларига таяниши ва заиф жихатларини мустахкамлашга оид чора-тадбирларни куриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жихатлари рейтингги ҳужумнинг қайси томондан булишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини кўрсатади.

Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жихатларда рақиблар заиф булса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини куриш лозим.

Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш

Компаниянинг стратегик истиқболи учун кучли жихатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жихатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жихатларни кўриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин бўлган ишларга яхши мослашган булиши лозим. Компаниянинг узига хос жихатларини аниқлаш алоҳида аҳамият касб этади. Бу эса стратегияни шакллантириш учун муҳимдир, чунки²⁶:

- ноёб имкониятлар Корхонага бозордаги қулай вазиятлардан фойдаланиш имкониятини беради;

- бозорда рақобат устунликларини вужудга келтиради;

- потенциал жихатдан 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 уз стратегиясида узининг ички кучли томонларидан ёки устунликларидан фойдаланадими? Агар компаниянинг ҳеч қандай ажралиб турувчи устунликлари бўлмаса, унинг қандай потенциал кучли жихатлари ана шу устунликларга айланиши мумкин?

- компаниянинг заиф жихатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жихатлардан фойдаланишга имкон бермайдими? Стратегик жихатдан келиб чиққан холда қайси заиф жихатларга 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?

²⁶ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 167- 168 p.

2.3. Компаниялар аҳволини таҳлили

Стратегик қийматли таҳлилда асосий эътибор Корхонанинг уз 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/ҳаражатлар занжирида рақобатчи Корхоналар бир-биридан энг катта фарқ қиладиган учта асосий соҳа борлигини кўрсатади: таъминот соҳаси, тақсимот каналларининг илғор қисмлари, компаниянинг уз ички фаолияти. Агар Корхона занжирнинг орқа ёки олдинги қисмларида рақобатбардошликни кулдан бой берса, у рақобатбардошликни тиклаш мақсадида уз ички хатти-ҳаракатларини узгартириши мумкин.

Қиймат бушлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, Корхона қуйидаги олти хил стратегик хатти-ҳаракатларни амалга ошириши мумкин²⁷:

- етказиб берувчилар билан узи 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 буйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички соҳаларида булса, қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;
- ишчиларнинг ва қимматбаҳо асбоб-ускуналарнинг меҳнат унумдорлигини кутаришга уриниш;
- баъзи технологик жараёнларни Корхонанинг узида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ булиш-бўлмаслигини 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 кўшимча равишда компаниянинг рақобат позицияси ва рақобатчилик кучини умумий таҳлил қилиш ҳам талаб қилинади. У қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

²⁷ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 173- 174 p.

- Корхонанинг бугунги рақобат позицияси қанчалик кучли?
- бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат позициясининг қандай узгаришини кутиш мумкин?
- Корхонанинг қандай рақобат устунликлари бор?

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

Умумий қоида: компания узининг рақобатдаги кучли жихатларини купайтириб бориши ва узининг рақобатчиликдаги заиф жихатларини химоя қилиши керак. У уз стратегиясида узининг кучли жихатларига таяниши ва заиф жихатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни куриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жихатлари рейтинг хужумнинг қайси томондан булишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини кўрсатади.

Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жихатларда рақиблар заиф булса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини куриш лозим.

2.5. Стратегик менежментда рақобат стратегияси

Компаниянинг рақобат стратегияси - бу бизнесга ёндошув ва миждозларни 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 галаба қозонади. Компаниянинг рақобат стратегияси хужумкорлик ва мудофаа харакатларини, қисқа муддатли тактик ва узоқ муддатли харакатларни 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 келтирилган²⁸:

1. *Харажатлар буйича илгорлик стратегияси.* Товар ва хизматларни ишлаб чикаришда тула харажатларини пасайтиришни кузда тутди. Бу эса куп сонли харидорни жалб килади.

2. *Кенг табақалаштириш стратегияси.* Компания товарларига рақобатчи Корхоналар товарларидан фарк килдирадиган узига хос чизгиларни беришга қаратилган. Бу хам харидорларни жалб этишга ёрдам беради.

3. *Оптималь харажатлар стратегияси.* Харидорларга паст харажатлар ва маҳсулотни кенг табақалаштиришни уйгунлаштириш хисобига кимматли товар олиш имкониятини беради. Асосий вазифа ухшаш товарни ишлаб

²⁸ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 178- 181 p.

чиқарувчиларга нисбатан оптимал харажат ва паст баҳоларни таъминлашдан иборатдир.

4. *Фокусланган стратегия*. Бунда стратегия паст харажатларга асосланган бўлиб, харидорларнинг тор сегментига йуналтирилади. Бунда Корхона уз рақобатчиларидан анча паст баҳолар ҳисобига утиб кетади.

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

2.6. 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 канча вақт талаб этилиши тармоқдаги рақобат тавсифига боғлиқ. Устунликни таъминлаш вақти қисқа булиши, хизмат кўрсатиш соҳасидаги каби, мураккаб технологик жараёнли капитал талаб этадиган тармоқлардаги каби анча давомли булиши ҳам мумкин. Идеал даражада созланган ҳаракатлар микёси анча катта бўлган (масалан, янги қимматбаҳо дорининг патентига фармацевтикада эга булиш сезиларли устунликни таъминлайди) ёки унча катта бўлмаган (масалан, тикувчилик саноатида. Бунда кийимларнинг янги модадаги фасонлари осонгина узлаштирилиши мумкин, нусха кучириш орқали) рақобат устунлигини яратиши мумкин.

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 утишга тайёр туриш учун «меваларни самарасини» куриш даврида кўриб қўйиш керак бўлади. Рақобат устунлигини сақлаб туриш учун Корхона рақиблардан бир бош баланд булиши керак. Бозордаги узининг позициясини мустаҳкамлаш учун кетма-кет стратегик ҳужумлар уюштириши ва харидорларнинг мойиллигини сақлаб туриши лозим.

Ҳужумкор стратегиянинг олти асосий тури ажратилади²⁹:

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 бушлиқларни эгаллаш.

4. Партизан уруши.

5. Зарбалар.

²⁹ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 183- 184 p.

2.7. Рақобат устунлигини химоя қилиш учун мудофаа стратегияларидан фойдаланиш

Рақобат бозорларида барча Корхоналар рақобатчилар уюштирадиган хужумларнинг объектлари булиши мумкин. Хужумлар худди эски, амалдаги Корхоналар томонидан бўлганидек, янги Корхоналар томонидан бўлганидек, янги Корхоналар томонидан ҳам булиши мумкин. Химоявий стратегиянинг максади хужумга учраш хавфини камайтириш ёки уларни энг кам йукотиш билан утказиб юбориш. Химоя стратегияси компаниянинг рақобат устунлигини кучайтирмаса ҳам, рақобат позицияси атрофида мудофаа иншоотларини ташкил этиш ва рақобат устунлигини сақлаб қолиш имконини беради.

Рақобат устунлигини химоя қилишнинг бир канча йуллари мавжуд. Улардан бири - рақобатчиларнинг созланган харакатларни бошлашлари учун халал бериш. Бундай ёндошув куйидаги асосий кадамларни кузда тутуди³⁰:

1. Буш бозор уяларини тулдириш учун маҳсулот номенклатурасини кенгайтириш.

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

3. Пастрок нархларда рақобатчиларнинг маҳсулотларига якин моделларни таклиф этиш.

4. Рақобатчиларни воситачи ва дистрибьютерларнинг таксимлаш тармогидан сиқиб чиқариш учун улар билан шартномалар имзолаш.

5. Воситачилар ва дистрибьютерлар бошқа таъминотчилар билан алоқа боғлашларига халал 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 хажмларини ошириш.

9. Бутловчи қисмлар етказиб бериш вақтини қисқартириш.

10. Муқобил технологияларни патентлаш.

11. Хусусий ноу-хауларни химоялаш.

12. Энг яхши таъминотчилар билан эксклюзив контрактлар имзолаш.

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

14. Рақобатчилар билан ишлайдиган таъминотчилардан воз кечиш.

15. Товарлар ва рақобатчилар харакатларни доимо назорат қилиб туриш.

Химоявий стратегияга бўлган иккинчи ёндошув рақобатчиларга уларнинг харакатлари жавобсиз колмаслиги ва компания хужумга тайёр эканлигини етказиб туришдан иборат.

³⁰ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 185-186 p.

Ракобатчиларнинг ҳужумкор ҳаракатларига қаршилик кўрсатишнинг бошқа йули ракобатчиларни узига жалб этадиган ва уларни ҳужумкор ҳаракатларга ундайдиган фойдани камайтиришга уринишдан иборат.

2.8. Вертикал интеграция стратегияси ва ракобат устунлиги

Компания маблагларини вертикал интеграцияга инвестиция қилишнинг асосий сабаби унинг ракобат позициясини кучайишидир. Агар вертикал интеграция компания харажатларини сезиларли даражада пасайишига ёки кучимча ракобат устунлигига эришишга олиб келмас экан, у стратегик хисобланмайди ва унга маблаг сарфлашнинг фойдаси йук.

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

«Олдинга» вертикал интеграция ҳам ана шундай илдизларга эга.

Вертикал интеграциянинг камчиликларига куйидагилар 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 кадриятлар занжиридаги хар бир боскичда кувватларни 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 куйидагиларга боғлиқ:

1. Интеграция компаниянинг стратегик жихатдан мухим бўлган иш сохалари харажатларини пасайтириш ёки табақалаштиришни чуқурлаштириш томонига яхшилашга кодирми?

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

3. Ракобат устунлигини яратишга кодирми?

2.9. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари

Вақт омили стратегияни танлашда хал килувчи роль уйнайди: Устунликка эришиш учун «калдиргоч» Корхонанинг «калтис вақтда стратегик ҳаракат керакми ёки керак эмас?» деган саволга жавоб беради.

Стратегик кадамларни биринчи бўлиб куйган Корхона шундагина юкори натижаларга эришиши мумкин, қачонки³¹:

1. Ташаббускорлик Корхонанинг обрў орттиришига ёрдам берса.

³¹ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 189- 190 p.

2. Хом ашѐ, янги технологиялар таъминотчилари, сотиш тармоқлари билан эрта урнатилган алоқалар мутлок устунликни эгаллашга имконият яратиши мумкин.

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

Аммо кутиш хар 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.

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 хатто орқада қолаётганлар томонидан такомиллаштирилиши ҳам мумкин.

Назорат саволлари:

1. Компания ахволининг 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?
6. Рақобат стратегияларининг турлари.
7. Харажатлар бўйича етакчилик стратегияси қандай вазиятда қўлланилади?
8. Табақалаштириш стратегияси қачон қўлланилади?
9. Ҳужумкорлик стратегиясининг турлари.
10. Рақиблар ҳужумини олдини олиш учун нималар қилинади?
11. Рақобат устунлигини ҳимоялаш йўллари.

Фойдаланиш учун адабиётлар:

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd 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 Strikland. 2012.. 778 p

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР УЧУН МАТЕРИАЛЛАР, ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ ЎТКАЗИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР

1-амалий машғулот:

Стратегия яратишнинг вазифалари, тармоқдаги умумий аҳвол ва ундаги рақобатнинг таҳлили

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. Фалаба қозониш стратегиясини белгиловчи мезон.
- 1.8. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги.
- 1.9. Ғолиб 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 жихатдан иборат:

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

Фаолият доирасини тўғри аниқлаш учун қуйидаги омилларни ҳисобга олиш лозим:

- 4) аҳолининг эҳтиёжи, яъни нима ишлаб чиқариш керак
- 5) харидорлар гуруҳи, ёки товарни ким учун ишлаб чиқарамиз
- б) 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:

- 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 «Бизнеснинг 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)?

Диверсияланган компания учун «Бизнеснинг 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 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 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.

Машҳур 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 (2nd 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.J Strikland. 2012. 778 p

Интернет ресурслари

1. www.InternetNews.com – янгиликлар сервери
2. www.press-uz.info
3. www.ziyonet.uz
4. www.edu.uz

2-амалий машғулот мавзу:

Компания ҳолати таҳлили, стратегия ва рақобат устунлиги

Режа:

- 2.1. Компания стратегик позициясини баҳолаш услуги.
- 2.2. Амалдаги стратегия қай даражада самарали?
- 2.3. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?
- 2.4. Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?
- 2.5. Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?
- 2.6. Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади?
- 2.7. Қадриятлар занжири.
- 2.8. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш. Муаммоларни аниқлаш учун қўйиладиган саволлар. Компания аввалги стратегиясини амалга ошира оладими?
- 2.9. 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:

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

Бу саволларга жавоб бериш учун 4 та тахлилий 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 (тахдидлар) сузларидан тузилган 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 жихатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жихатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жихатларни кўриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин бўлган ишларга яхши мослашган булиши лозим. Компаниянинг узига хос жихатларини 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 жихатдан 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 узиш учун бошқа имкониятлари бўлган компаниялар учун айниқса мос келади.

SWOT-таҳлил қуйидаги саволларга жавоб топишга ёрдам беради:

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

- компаниянинг заиф жихатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жихатлардан фойдаланишга имкон бермайдими? Стратегик жихатдан келиб чиққан холда қайси заиф жихатларга 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 химояни яхши ташкил қилиш учун қайси стратегик чора-тадбирларни амалга ошириши лозим?

Стратегик қиймат таҳлили.

Компанияда юзага келган вазиятни энг аниқ кўрсатадиган индикаторлардан бири - унинг уз рақобатчиларига нисбатан нарх позициясидир. Бу айниқса маҳсулоти кам дифференциялашган тармоқларга таъаллуқли бўлиб, компания ҳар қандай шароитда ҳам уз рақиблардан орқада қолмаслиги керак, акс холда рақобатли позицияни қўлдан бой бериб қўйиши мумкин. Рақобатчиларнинг харажатларидаги фарқларга қуйидагилар сабаб булиши 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 хоказолар туфайли ички таннархлардаги фарқлар;

- инфляция ва валюта курсларининг узгаришига кучли боғлиқлик;
- транспорт харажатларидаги фарқлар;
- таксимот каналларига сарфланадиган харажатлардаги фарқлар.

Стратегик қийматли тахлилда асосий эътибор Корхонанинг уз рақибларига нисбатан қиймат позициясига қаратилади. Бундай тахлилнинг бирламчи тахлилий ёндашуви қиймат занжирини яшаш бўлиб, ушбу занжир хом ашёдан пировард истеъмолчиларнинг нархларигача бўлган қиймат манзарасини акс эттиради (4.2-жадвал). Ушбу жадвал харажатлар/харажатлар занжирида рақобатчи Корхоналар бир-биридан энг катта фарқ қиладиган учта асосий соҳа борлигини кўрсатади: таъминот соҳаси, таксимот каналларининг илғор қисмлари, компаниянинг уз ички фаолияти. Агар Корхона занжирнинг орқа ёки олдинги қисмларида рақобатбардошликни кулдан бой берса, у рақобатбардошликни тиклаш мақсадида уз ички хатти-харажатларини узгартириши мумкин.

Қиймат бушлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, Корхона қуйидаги олти хил стратегик хатти-харажатларни амалга ошириши мумкин:

- етказиб берувчилар билан узи 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;

- таксимотнинг нархлари мақбул бўлган янги манбаларини топиши;

- занжирнинг бошқа қисмларида тежамкорлик эвазига фарқни камайтиришга уриниши мумкин.

Қиймат буйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички соҳаларида булса, қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;

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

- баъзи технологик жараёнларни Корхонанинг узида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ булиш-бўлмаслигини 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 қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- Корхонанинг бугунги рақобат позицияси қанчалик кучли?

- бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат позициясининг қандай узгаришини кутиш мумкин?

- Корхонанинг қандай рақобат устунликлари бор?

Корхонанинг рақобат прозицияларини баҳолаш учун муваффақиятнинг асосий омиллари буйича балли баҳолар шкаласидан фойдаланилади. Бунда Корхона ва унинг рақиблари буйича ана шундай омиллар солиштириб курилади (4.3-жадвал).

Умумий қоида: компания узининг рақобатдаги кучли жихатларини купайтириб бориши ва узининг рақобатчиликдаги заиф жихатларини химоя қилиши керак. У уз стратегиясида узининг кучли жихатларига таяниши ва заиф жихатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни куриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жихатлари рейтинг хужумнинг қайси томондан булишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини кўрсатади.

Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жихатларда рақиблар заиф булса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини куриш лозим.

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.

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 жихатлари аниқлангач, хар иккала рўйхат ўрганилиши ва баҳоланиши лозим. Бунинг учун SWOT тизими қўлланилади (таҳлил, харажатлар тахлили, имкониятлар ва бошқалар тахлили) . Бунда куч ва заифлик баланси тузилади. Компаниянинг энг мухим ютуги - бу рақибларига нисбатан компания яхши бажара оладиган ишдир.

Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?

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

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

- 8) технологиянинг турлилиги ва жихозлар ёшининг турлилиги;
- 9) ишлаб чиқариш харажатларининг турлилиги;
- 10) рақибларнинг инфляцияга ва хорижий валюталар алмаштирув курсларининг ўзгаришига боғлиқлик даражасининг турлилиги;
- 11) маркетинг харажатларининг турлилиги;
- 12) транспортировка харажатларининг турлилиги ;
- 13) сотиш шахобчаларини ташкил этиш харажатларнинг турлилиги.

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

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;

Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустахкам?

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

хозирги вақтда компания ўзининг рақобат позициясини қанчалик қаттиқ ушлаб турибди;

амалдаги стратегия сақланиб қолса компания рақобат позициясининг мустахкамланиш ва заифлашиш истикболи қандай;

асосий рақиблар ичида компания қандай ўринга эга;

хозирги вақтда компания асосий рақиблардан устунми ёки орқадами;

тармоқнинг ҳаракатлантирувчи кучлари, рақобат босимлари, рақобатчиларнинг кутилаётган қадамларидан келиб чиқиб компания ўзининг позициясини химоя 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 жihatлари хақида 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:

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

10)Корхонанинг амалдаги стратегияси тармоқнинг келажакдаги муваффақиятнинг калит омилларига мос келадими;

11) тармоқдаги 5 та рақобат кучларидан амалдаги стратегия яхши химоя қиладими;

12) қандай вазиятларда бугунги стратегия компанияни ташқи хавфлар ва ички заифликлардан химоя қила олмайди;

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

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

15) бугунги стратегиянинг кучли ва заиф томонлари нималардан иборат;

16) 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 ахволининг тахлили 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 (2nd 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.J Strikland. 2012.. 778 p

Интернет ресурслари

1. www.InternetNews.com – янгиликлар сервери
2. www.press-uz.info
3. www.ziyonet.uz
4. www.edu.uz

3-амалий машғулот мавзуси:

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. Кискартириш ва тугатиш стратегияси.
- 5.6. Кайта 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 тахлили

Масаланинг қўйилиши:

1. Турдош тармоқларга диверсификациялаш стратегияси.
2. Нотурдош тармоқларга диверсификациялаш стратегияси.

3. Нотурдош тармоқларга диверсияланиш 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 чикиб амалга оширилади. Стратегик мувофиқлик турли Корхоналар ухшаш ишлаб чиқаришга эга бўлган тақдирда мавжуд бўлади. Бу эса куйидагилар учун имконият яратади:

- а) маҳорат ва тажрибани бир корхонадан бошқа корхонага утқишиш;
- 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, ухшаш ишлаб чиқариш усуллари ва бошқарув ноу-хауларида, маркетинг ва маҳсулот сотишда бир хил ёндошувларни куллашда, бир хил улгуржи харидорлар ва чакана дилерларда, сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш салоҳиятида, шунингдек умумий савдо марказидан фойдаланишдан олинган синергитик самарада намоён бўлади.

Турдош тармоқларга диверсификациялаш ҳақиқатда жозибали куринади. У мавжуд ишбоп фаоллик даражасини сақлаб қолиш, маҳорат ва тажрибани ургатиш ҳисобига рақобат устунлигидан фойдаланиш, шунингдек инвестициялаш хавфини турдош тармоқлардаги Корхоналар билан булишиш имкониятини беради.

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

Турдош тармоқлар уртасидаги стратегик мувофиқлик куйидагилар 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 марказидан фойдаланиш имкониятлари.

Бизнеснинг яқин соҳаларидаги стратегик мувофиқлик ҳисобига эришилган рақобат устунлиги индивидуал ишлаб чиқаришга караганда қушимча салоҳият беради.

Рақобат устунлигининг қушимча манбаси акциялар даромадлилиги буйича $2+2=5$ самарасини олиш имконини беради.

Турдош тармоқларга диверсификацияланишнинг энг тарқалган йуллари куйидагилар:

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 харид қилиш.

Нотурдош тармоқларга диверсификациялаш стратегияси

Диверсификациялаш хақидаги қарор даромадли компанияларни излаш ва сотиб олиш натижаси ҳисобланади. Нотурдош диверсификацияланишнинг асосий қоидаси шуки, унда манфаатли молиявий шартларда сотиб олиниши мумкин бўлган ва фойда олиш учун яхши истикболга эга бўлган ҳар қандай компания диверсификацияланиш учун манфаатли йуналиш бўлади. Баъзида, нотурдош диверсияни амалга ошираётган компаниялар узининг алоҳида мавқеи ҳисобига тез молиявий фойда олиш учун имкониятларни таклиф қиладиган компанияларни излаб топишга уз кучларини йуналтирадilar. 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 кийинчиликларни бошидан кечираётган компаниялар. Бундай Корхоналар шартномавий нархларда сотиб олинишлари мумкин.

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

Нотурдош тармоқларга диверсификацияланиш қуйидаги нуқтаи назардан жуда жозибалидир:

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

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

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

4. Корпоратив раҳбарият етарли баҳоланмаган компанияларнинг хақиқий кийматини аниқлаш тажрибасини орттириб борган сари, корпорациянинг молиявий аҳволи яхшиланиб, акцияларнинг даромадлилиги 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 йуллар 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 урта бугини таркибидаги стратегик режалаштириш функцияларини бажариш;
- молиявий мақсадларни белгилаб олиш ва хўжаликнинг урта бугини фаолиятини кузатиб бориш;
- корпоратив капиталларни рақобатлашувчи урта корхоналар уртасида жойлаштириш.

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

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

Ресурсларни қайта тақсимлаш йули билан амалга ошириладиган диверсификацияланишни мавжуд ва янги урта 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 урта 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 урта корхоналар сони ва улар уртасидаги координация зарурати билан аниқланади. Масалан, маълум бир синергизм мавжуд бўлган 12 та ўрта

корхонадан иборат компаниядаги бошқариш харажатлари синергизм бўлмаган 10 та урта корхонадан иборат компаниядагига қараганда купроқ бўлади (10-расмга қаранг). Координацияга эҳтиёжи кучли бўлган компания уз мавқеини урта 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 усулининг моҳияти нимада?
4. Тармоқларнинг жозибадорлиги қандай таққосланади?
5. Стратегик мослик қандай аниқланади?

Фойдаланилиш учун адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd 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 Strikland. 2012.. 778 p

Интернет ресурслари

1. www.InternetNews.com – янгиликлар сервери
2. www.press-uz.info
3. www.ziyonet.uz
4. www.edu.uz

4-амалий машғулот мавзуси:
В.Квинтнинг “Глобал шаклланаётган бозорда стратегияни
бошқариш ва иқтисодиёт” ҳақида фикрлари
Режа

- 4.1. Глобал дунё тартиботи айланиши
- 4.2. Стратегияга Шерон Остер берган таъриф
- 4.3. Стратегияга Майкл Портер берган таъриф
- 4.4. Стратегияга Брюс Хендерсон берган таъриф
- 4.5. Стратегияга В.Квинт берган таъриф

Владимир Квинт китобининг 5-боби “Шаклланаётган глобал иқтисодий дунё тартиботи” деб аталади. Ушбу бобда муаллиф глобал дунё тартиботи айланишини тасвирлаб берган. Унга кура, бу жараён 1944 йилда Бреттон Вуд конференциясидан бошланган. Ушбу музокараларнинг расмий номи “Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг валюта-молия конференцияси” деб аталади. Конференцияда иккинчи жаҳон уруши тугаши билан ўрнатилиши лозим бўлган глобал сиёсий ва иқтисодий дунё тартиботи ишлаб чиқилган. Ўша вақтдаёқ иттифоқчилар Германия, Италия, Японияга бўлажак шериклар ва хатто сиёсий иттифоқчилар деб қарашган.

Бу конференция Халқаро Валюта Фонди, Халқаро тикланиш ва ривожланиш банки каби Бреттон Вуд институтларига асос солган. Конференцияда, шунингдек, Халқаро савдо ташкилотини тузиш таклифи киритилган. Бундай ташкилот “Бутунжаҳон савдо ташкилоти” номи билан 1994 йилда тузилди. (Унгача “ГАТТ-тарифлар ва савдо бўйича Бош битим” ташкилоти фаолият олиб борган). Олтин стандартнинг урушдан кейинги халқаро тизими ҳам Бреттон Вудда киритилган. Конференция қатнашчиларининг узоқни кўра олиши хайратга солади. Улар ишлаб чиққан дунё тартиботи тамойиллари 50 йил амал қилди - деб эътироф этган муаллиф.

Бреттон Вуд глобал иқтисодий дунё тартиботига вақт ўтиши билан бир неча ўзгаришлар киритилди: 1-март 1948 йилда совуқ уруш бошида, 2-март 1971 йилда олтин-доллар стандарт тизими барбод бўлиб, бекор қилинганда. Ўтган асрнинг 80-90 йилларида дунё драматик эврилишни бошидан кечирди. Мустамлакачилик тизими емирилди, диктаторлик режимлари барҳам топди, Совет Иттифоқи ўрнида 15 мустақил давлат тузилди, совуқ уруш тугади, Варшава шартномаси ташкилоти тугатилди. 1945 йилда Бирлашган Миллатлар Ташкилотита 44 мамлакат аъзо бўлган бўлса, 2011 йилда 193 мамлакат аъзо бўлди.

Кўриниб турибдики, Бреттон Вуд даврига нисбатан дунёда туб ўзгариш юз берди. 1944 йилда таъсис этилган глобал дунё тартиботи, унинг муассасалари XXI-асрнинг иқтисодий, бизнес ва сиёсий воқелигига мос келмай қолди. XXI-асрнинг ахборот технологиялари мамлакатлар ҳаракатларини мувофиқлаштирувчи кўп миллатли институтлар имкониятларини кенгайтди.

Бреттон Вуд тизимининг бош архитектори Британиянинг йирик иқтисодчиси Джон Мейнард Кейнс бўлган. Бозор иқтисодининг тамойилларини асослаб берган ilk иқтисодчи олимлардан бири Фридрих Хайекнинг танқидчиси бўлган, XX асрнинг энг машҳур иқтисодчиси Джон Мейнард Кейнс бозор иқтисоди ўзидан ўзи барқарор, бир текис ривожлана олмайди, давлат иқтисодиётни тартибга солиб туриши зарур деган назарияни асослаб берган. Ҳозирги даврнинг энг йирик иқтисодчи олимлари - Нордхаус, Самуэльсон, Макконнелл ва бошқалар Кейнс билан ҳамфикрдирлар. “Буюк депрессия”дан кейин 1936 йилда Дж.М.Кейнс “Бандлик, фоиз ва пулларнинг умумий назарияси” асарини эълон қилган.

Ушбу асарда Кейнс иқтисодий ривожланишнинг янги йўналишини, иқтисодиётни давлат томонидан бевосита тартибга солиш мумкинлигини назарий жиҳатдан асослаб берган. Унинг асосий қарашларини шундай ифодалаш мумкин: бозор механизмларининг эркин ўйини иқтисодий ўсиш ва тўлиқ бандликни автоматик равишда таъминлай олмайди. Барқарор ривожланишни таъминлаш учун давлат иқтисодиётни тартибга солиб туриши лозим.

Кейнснинг ҳам фикри П.Самуэльсон ўзининг “Экономикс” дарслигида шундай ёзади: “Тўлиғича, 100% автоматик равишда ишлайдиган тадбиркорлик тизими ҳеч қачон бўлган эмас. Хатто бизнинг капиталистик тизимимизда баҳоларнинг амал қилишини тартибга солишда давлат муҳим ўрин тутди”.

Глобал дунё тартиботи глобал бозор макони ва глобал ишлаб чиқариш майдони таърифини акс эттиради. Дунё мамлакатлари таснифига кўра, бугунги кунда дунё да фақат битта мамлакат - АҚШ бор.

Минтақавий буюк мамлакатларнинг пайдо бўлиши ҳозирнинг ўзида АҚШнинг ўша минтақадаги устунлигига путур етказди. Минтақавий буюк мамлакатлар иқтисодий таъсирининг кучайиши натижасида АҚШнинг минтақадаги ва ҳалдаро тузилмалардаги устунлиги емирилиб бораверади. Бир қутбли глобал дунё тартиботи 2025-2030 йилларгача туриши мумкин. Ўша вақтга бориб, бир ёки бир неча минтақавий буюк мамлакатлар АҚШ билан рақобатлаша оладиган бўлади.

Шу билан бирга, глобал дунё тартиботида халқаро ва глобал ноҳукумат ташкилотларнинг мавқеи ошиб бораверади. Буларга 1984 йилда тузилган Халқаро тиббий хизмат, 1961 йилда тузилган Таълимни ривожлантириш Академияси, 1971 йилда ташкил этилган “Чегарасиз врачлар” халқаро тиббий гуманитар ташкилот, 1995 йилда таъсис этилган 100 дан ортиқ мамлакатларда камбағаллик ва адолатсизлик муаммоларини ечиш билан шуғулланувчи 3000 шерикларни бирлаштирган Оксфорд интернейшнл Конфедерацияси, Халқаро миграция комитети, Халқаро Олимпия комитети киради.

Бундан буён бизнес ҳамжамияти 1990 йилларда пайдо бўлган икки муҳим иқтисодий ва технологик қонуниятлар таъсирида ривожланади:

1. Миллатлараро корпорацияларнинг ўсиши.
2. Миллатлараро корпорацияларнинг янги эҳтиёжларини қондириш

мақсадида глобал тармоқлардан интеграллашган усулда фойдаланиш.

Китобнинг 6-боби “Глобал иқтисодий стратегия” деб аталади. Бу бобда муаллиф стратегиянинг мазмун-моҳиятига ўзининг муаллифлик қарашларини баён қилади. Гап шундаки, стратегияга таниқли иқтисодчи олимлар турлича таъриф беришган. Масалан, Шерон Остер: “Стратегия - бу қандайдир эмас, балки белгиланган тарзда ҳаракатланиш мажбуриятидир”, бозор рақобатчилиги назариясини яратган Майкл Портер: “Стратегия - бу фаолият турларининг маълум йиғмасини назарда тутувчи ноёб ва қулай мавқеини яратишдир...”, Брюс Хендерсон: “Стратегия - бу бизнесдаги рақобат устунлигини ривожлантирадиган ва оширадиган ҳаракатлар режасини эҳтиёткорлик билан тадқиқ этишдир” деб таърифлар беришган. Ана шу таърифларни умулаштириб, Квинт: “Стратегия изчил ва тўла амалга оширганда бардавом муваффақиятни таъминловчи доктринани излаш, ифодалаш ва ривожлантириш тизими”, “Стратегия - стратегик тафаккур, чуқур билим ва ҳиссиёт (интуиция) асосида муҳитни, бўлажак шароитларнинг мавжуд прогнозларини тизимли таҳлил қилиш”, “Стратегия - келажак тартибсизлиги ва мавҳумлиги муҳитида синалган устуворликлар ва мақсадларга элтувчи йўлчи юлдуз. Бу чекланган ресурслардан келиб чиқиб, ҳужумнинг аниқ танланган векторига кўпайтирилган донолик” деб таъриф берган.

Назорат саволлари:

1. Глобал дунё тартиботи айланиши деганда нима тушунилади?
2. Стратегияга Шерон Остер берган таърифни тушунтириб беринг.
3. Стратегияга Майкл Портер берган таърифни тушунтириб беринг.
4. Стратегияга Брюс Хендерсон берган таърифни тушунтириб беринг.
5. Стратегияга В.Квинт берган таърифни тушунтириб беринг.

Фойдаланилиш учун адабиётлар:

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd 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 Strikland. 2012.. 778 p

Интернет сайтлари

1. www.InternetNews.com – янгиликлар сервери
2. www.press-uz.info
3. www.ziyonet.uz
4. www.edu.uz

Ү.БИТИРУВ ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР

1. Корхонанинг тармоқдаги умумий вазияти ва унинг рақобат стратегиясини ишлаб чиқиш
2. Корхонанинг рақобатчилик мавқеини баҳолаш
3. Корхона фаолиятида стратегик режалаштиришнинг ўрнини асослаш
4. Корхонанинг стратегик мақсадларини ишлаб чиқиш
5. Корхонанинг рақобат стратегиясини танлаш
6. Корхонанинг янги тармоқдаги рақобатчилик стратегиясини ишлаб чиқиш
7. Корхонани ривожлантириш стратегиясини яратиш вазифаларини асослаш
8. Корхонада оқилона ҳаражатлар стратегиясини қўллашнинг аҳамияти
9. Корхонанинг рақобатчилик салоҳиятини баҳолаш йўллари
10. Корхонада паст ҳаражатлар стратегиясини қўллашнинг ўрни
11. Компаниянинг бош қийматларини яратиш
12. Реинжиниринг ва тузилмани такомиллаштириш
13. Стратегияни қувватловчи моддий рағбатлантириш тизимини яратиш
14. Стратегияни қувватловчи корпоратив маданият яратиш
15. Стратегик етакчиликни таъминлаш
16. Корхона бошқаруви функционал тузилмаларининг стратегик афзалликлари ва камчиликлари
17. Стратегик бошқарувда маҳсулот концепцияси
18. Стратегияни амалга ошириш ва назорат этиш
19. Корхона стратегиясининг самарадорлиги
20. Инновация стратегиялари
21. Янги тармоқдаги рақобатчилик учун стратегия
22. Паст ҳаражатлар стратегияси
23. Оқилона ҳаражатлар стратегияси
24. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат даражаси
25. Стратегик режалаштиришнинг мазмуни ва усуллари
26. Рақобатчиликнинг умумий стратегиялари
27. Стратегияни яратишда ва қайта ишлаш жараёнида менежернинг вазифалари
28. Стратегик бошқариш вазифалари
29. Компаниянинг стратегик кўришини (тасаввурини) ва миссиясини яратишнинг мазмуни.
30. Стратегияни шакллантирувчи омиллар тахлили.

VI. 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 сабаблими, уларнинг дўстликлари узоқ давом этди. Мактабни тугатиб, Бен ва Джерри хиппилар қаторига қўшилиб, ҳамма учун одатий бўлмаган ҳаёт тарзини олиб бордилар. Сочларини ўстириб (хатто 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 кенгроқ 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, компанияга бўлган муносабатларида бўлса керак. Уларга қўшни штатларда йирик чакана савдогарларга музқаймоқ

етказиб берувчи мустақил дистрибьюторларни топишни маслаҳат 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 Наägen Dazs эди. Унинг йиллик товар обороти 4 млрд доллардан кўп бўлиб, бунда озиқ-овқат маҳсулотлари ҳиссаси юқори эди. Наägen Dazs билан бир қаторда яна Green Giant (сабзавотлар савдоси) ва Burger King (Fast food) компаниялари турарди. Кевин Хели, Наägen Dazs президенти, компания асосчиси Рубен Метьюснинг куёви эди. Метьюс Наägen Dazs'га 1959 йил НьюЙоркда асос солган. У жарангдор олмонча номни экзотик европача услубга қизиқиш уйғотиш учун сақлаб қолган эди. 1984 йилга келиб, Бен ва Джерри компанияси билан тўқнашганда, Наägen Dazs юқори сифатли музқаймоқлар бозорида 70% ҳиссага эга эди.

Наägen 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, Наägen Dazs каби йирик компаниянинг бундай чиқишидан хайрон қолдик. Улар биз бир қарорга келишимизни талаб қилдилар.” Бундай хабар топган Бен ва Джерри дистрибьюторлар билан маслаҳатлашиш учун учрашдилар. Дистрибьюторлар Ben & Gerry'нинг салоҳиятини юқори баҳолаб, уларнинг маҳсулоти билан шуғулланишдан воз кечмоқчи эмасдилар, аммо Наägen 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 антиқа 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 ҳайъатига куйидагича хат ёзади: “Сизнинг компаниялариздан бўлган Naägen 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 бука (Pilsbury) ҳужум 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 қўймаётганлиги 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 қўйилганди. 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 машхур 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 хужжат ишлаб чиқилди.

1988 йил компания: “Биз ўзаро барқарорликни 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) қуйидагича 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 сўт маҳсулотларидан олий сифатли музқаймой ва кўпроқ миқдорда қўимчаларга 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 халқаро 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 хаётийлик циклининг қайси босқичида турибди?

2-КЕЙС.

CARDIFF CAR COMPONENTS LTD (CCC) компанияси бошқарув узулини 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 қўшимча равишда машиналарга хизмат кўрсатиш ва таъмирлашга ихтисослашган унча катта бўлмаган цех қурди (мана шу ерда унинг механик касби керак бўлди). Компания бир пайтлар ишлаб чиқариш зонаси бўлган, урушдан олдинги бир нечта бинода жойлашган эди. Қўшимча 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 охирларида 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 хисобига 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 (CCC) га ўзгартирди.

1962 йил автомобил етказиб берувчиларнинг Ғарбий Мидленддаги ярмаркасида муҳим келишув тузди. Унга кўра, у Бирменгемда жойлашган

йирик компания 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 тузган 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 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 автохаваскорлар 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 қуйидагича изоҳларди: “Менга ҳеч ким ҳеч қачон нима қилишни ўргатмаган. Мен бизнес имконият 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 ассортименти 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 ССС тақдири 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 металлурглр 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 охирлаб қолганда, курс 15% га пасайди, ва Джон бундақа киримда 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 мижози бўлган савдо шахобчалари, OEM ва таъмирлаш устахоналарига Unipart каби эҳтиёт қисмларига ихтисослашган компаниялар, Фарбий Европа ва Узоқ 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 кўшилиш 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, карьера бўйича кўтарилишни мақсад қилиб кўйган 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 хисоботи

	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-Yamazaki Pharmaceutical) компаниясининг вице-президенти Леонард Прескотт шуни сездики, унинг ўрин босари Джон Хиггинс борган сари ўзининг америкалик компаниясига бўлган кизиқишларини камайтирмоқда, бунга сабаб эса япония маданиятига каттик эхтирос қуйганидир. «Уивер Фармасьютикал» халқаро оммабоп операциясини олиб борувчи энг катта фармацевтика фирмаларидан бири хисобланади. Унинг ракобатбардошлик 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 хисобланарди. Иккинчи жаҳон уруши бутун савдони синдирди, лекин «Уивер» 1948 йил Японияга ўз товарларини экспорт қилишни тиклаб, бозорни катта қисмини эгаллаб олди. Яқин келажакда Япониялик корхоналар билан ракобатчиликка тайёрланган холда «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 борувчи шуъба корхона ташкил этилади.

Ўзаро икки тарафлама «оналик» компанияларининг харакати 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 холда сезиларли даражада илмий тадқиқот ва ташвиқот ишларни олиб борар ва керак бўлмаган харакатларни олдини олишга уринар эди. Шуъба корхоналари купгина турли хилдаги маҳсулот ишлаб чиқаришга мувоффақ бўлди, уларнинг бир қисми эса хаттоки АКШ ва бошқа мамлакатларга экспорт учун чиқарилди. «Уивер» Японияда фаолият олиб борувчи энг яхши чет эл фирмаларидан бири деб хисобланди. Японияда турмуш тарзи

ўсиб бораётгани туфайли компаниянинг келажакдаги ўрни ахамиятлигини эътиборга олди.

Шуъба корхонани Шозо Сузуки бошқариб борди, у хам «Ямазаки»да бошлиқ ўринбосари ва яна кўпгина бошқа шуъба корхоналарининг президенти бўла туриб, ўзининг «Уивер Ямазаки»даги фаолиятини чеклаб турарди, корхонанинг кундалиқ 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. Хар бир ишга ёллаш одатда 3 йилдан 5 йилгача давом этар эди. Кадрлар сиёсати эгилувчанлиги, юборилаётган ишчи кучи чегараланганлиги туфайли уларни ўз хохишига кўра мамлакатда белгиланмаган муддатга қолдириш мумкин эди. Бир қанча 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 бўлиб, хаттоки бир неча йил бош идоранинг халқаро булимида хам ишлаган. У Япониядаги фаолиятини кенгайтиришга катта интилувчанлик билан ёндашди. Икки йиллик фаолият мобайнида корхона эришган ютуқларидан Прескотт жуда хам мамнун эди. Лекин уни Хиггинснинг сезиларли бўлган номақбул хулқ-атвори ва ўйланувчанлиги безовта қиларди. Хиггинс Япония маданиятига шу даражада сингиб кетган эдики, хаттоки у америкача бошқарувни умуман ёддан чиқариб юборганини Прескотт хис қилди. У шунчалик «миллатчи»га ўхшаб қолганлиги туфайли (gone native) ўзининг бошқарув методини борган сайин йуқотиб борар эди.

Хиггинс АКШнинг Гарбида кичкинагина шаҳарчада дунёга келиб, мактабдан сўнг ўзининг штатидаги Университетга ўқишга кирди. Ўқишининг ярмида харбий хизматга йуланма олди. Колледжда унинг тилга қизиқиши кўринганлиги туфайли, унга япон тилини ўргатувчи харбий чет эл билим юртида тахсил олишга рухсат беришади. 15 ойдан сўнг 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. Харбий хизматни беш йил деганда ўтаб, Хиггинс колледжга қайтиб келади. У чет тилини мақсад эмас, восита сифатида 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 лавозимида 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» (ugly American) 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 тузумларини, идеалларини ва фикрлаш қобилиятини гапириб беришни ва АКШдан келганларнинг хаммаси тўғри сўз 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 хамкасб деб ҳисоблашар эдилар.

Прескотт фикран Хиггенснинг япон маданиятига боғлиқ бир неча «кучли хаяжонли алоқа»ларини санаб чикди. Бир йил мукаддам Хиггенс АКШда таҳсил олган ва мақтовга сазовор Япон Университетини битирган японлик қизга уйланди. Шу вақт у Японияда маълум муддатга қолишни кечиктиришни сураган эди. Айнан шунда Прескотт Хиггинснинг хулқатвори ўзгарганини сизди. Хиггинс япон районига кучиб борди, уйда кимонода юрар, оммавий хаммомларга борар, туй-маросимларга, кўшниларнинг зиёфатига, хаттоки буддизмга тааллуқли мотамларига ҳам таклифларни қабул қилар эди. «Уивер» компаниясиузининг 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 ҳуш кўрар эди.

Хиггинс ишида худди японияликлардек ташкилотчи хусусиятига эга эди. У куп вақтини қўл остидаги ишчиларнинг шахсий ҳаётига боғлиқ бўлган масалаларни ҳал қилиш билан ўтказар, ташкилотдаги кўпчилик билан қалин алоқада бўлар, хатто 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 йулланмалар 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 узгариши принципига ўтишни билдиради. Фирма ишчилари Хиггенсга 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 халкига кўшган ҳиссаси 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 оғохлантиришга 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 охирги ўн йил ичида унинг лаёқатсиз ва бепарволигига корхонанинг ўзи айбдор деб айтишарди.

Прескотт ишдан бўшагининг 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.

Куп холларда 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 узида бошқа мамлакатларнинг ёндашувларига ҳам таянган ҳолда иш олиб боради. Бунда фикрлаш ва олдиндан кўра билиш қобилияти жуда чуқур булиши керак, лекин ишчининг юборилган давлатга эхтироси чуқур ва нафрати ҳам булиши 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 чиқиши инглиз бўлган Уилфред Корриган, «Фэйрчайлд Камера энд Инструмент» (Fairchild Camera & Instrument) фирмаси бошқаруви раиси ва президенти, фирмани Шлюмберже корпорациясига сотди. Орадан тахминан бир йил утгач, 1980 йилнинг ноябрида у бошқарув идораси Калифорния штатининг Малпитас шаҳрида жойлашган, буюртма буйича лойихаланган микросхемалар ишлаб чиқарувчи «ЭлЭсАй Лоджик» (LSI Logic) корпорациясини тузди. Жаноб Карриганнинг буюртма буйича микросхема ишлаб чиқариш фикри уша пайтда ноодат туюлган булсада, у «Фэйрчайлд»даги обрусидан фойдаланишга ҳамда АКШдаги 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 кузга ташланарди. Энди Корриган «Лоджик» фирмаси бутун дунёда мижозларга кандай хизмат кўрсатиши, ишлаб чиқаришни кенгайтириш учун керак бўладиган маблағни каердан ва кандай қилиб топиши кераклигини хал 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 мухим иктисодий худуд - Япония, АКШ ва Европага эътибор қаратиш керак деб қарор қилди ва буни узининг «глобал триада стратегияси» деб атади. Умумий стратегиянинг асосий ташкилий даври бу ишлаб чиқарувчи ҳамда истеъмол қилувчи давлатларда бир вақтнинг узида «Лоджик» фирмаси ва маҳаллий инвесторларга тегишли бўлган қушма қорхоналар очиш бўлиб, бунда «Лоджик» бу қорхоналар чиқарган акцияларининг контрол пакетига эга булиши керак эди. Фирманинг хар бир давлатдаги филиаллари фаолияти нисбатан мустақил булсада, уларни умумий технологиялар, пул маблағлари ва бошқарув бирлаштириб турарди. Бу узаро боғлиқликдан фойда олиш имконини берарди. Лекин шу билан бирга муайян бозорнинг талабларини қондиришга етарли даражада эркинлик қолдирарди.

Бирламчи европа трести. Корриган операцияларни амалга оширишни бошлаши билан қушимча 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 қупроқ вақт утгач, «Лоджик» фирмаси худди шундай капитал топиш мақсадида уз нигоҳини Европага қаратди. Изланган маблағ 10 миллион доллар микдорда АКШнинг

акциялари билан кизикувчи европалик инвестицион фирмаларда, асосан Буюк Британияда топилди. «Лоджик» уз таклифлари учун хар бир акцияга уртача 7 доллардан олди. Бир йил олдин компания тузилган пайтда эса хар 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 хам тавсия этилди ва шу йул билан 162 миллион доллардан ошик маблаг жалб килинди, акцияларнинг нархи эса хар бир донаси учун 21 долларгача кутарилди. Бу Европадаги натижаларга караганда анча катта кадам булди хамда бу сафар инвесторларнинг илгор технологияларга кизикишлари кучайиб бораётганидан далолат берди.

Япон стратегияси. Европа ва АКШда муваффакиятга эришилган булсада, хали Корриган триадасининг учинчи кисми – Япония бор эди. Корриган уша пайтда Япониянинг (кейинчалик эса бутун дунёнинг) энг йирик брокерлик фирмаси «Номура Секьюритиз» уз мижозлари учун «Лоджик»нинг йирик акциялар пакетини сотиб олганини аниклади. Ушбу ахборотдан илхомланган Корриган «Номура» фирмасининг рахбарияти билан учрашиб, кейинги кадам кандай булишини аниклаш максадида Японияга отланди. Ташриф давомида музокаралардан сунг Корриган Япониядаги фаолиятни бошлашга карор килди. Узининг 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 махаллий япон инвесторларига тегишли эди. Янги корхона акцияларининг катта кисмига жахонда сугурта корхоналари орасида йириклиги жихатидан «Пруденшел» (Prudential) ва «Метрополитен Лайф» (Metropolitan Life)дан кейинги учинчи уринда турувчи «Ниппон Лайф Иншуранс Компани» (Nippon Life Insurance Company) эга булди. Янги инвестициялар «ЭлЭсАй Лоджик» айна мухтож бўлиб турган нарса эди. Шу тарика Корриган Япониядаги истеъмолчилар бозоридан ташкари япон капитал бозорига хам чикди. Япон фирмаси хисобланувчи «ЭлЭсАй Лоджик К.К» ва унинг филиали «Нихон Семикондактор Инк». (Nihon Semiconductor Inc.) япон банкларида кредит линиялари очиш имкониятига эга булдилар. «Лоджик»га капитал бозорига йул очиш хамда фирманинг Япониядаги обрусини ошириш максадида Корриган уша пайтда Япониядан ташкарида ишлаётган «ЭнИСи» (NEC Corp) корпорациясининг рахбар ходимларидан бири Кейски Аватуни ишга кабул килди. Жаноб Авата «Лоджик» фирмасига «япон образи»ни берди ва молия дунёсининг керакли эшиклари очилишига уз хиссасини кушди. Натижада «Лоджик» Кушма Штатлардаги 9 фоизли ставка урнига махаллий 6 фоизли ставкали кредит линиясини олишга эришди.

Иккинчи европа трести. Фирманинг Япониядаги фаолияти йулга куйилгач, Корриган уз нигохини яна Европага каратди. У кухня китъада янги компания очишни режалаштирган бўлиб, компаниянинг тизими кандай булишини хал қилиш масаласини ечиши керак эди. Компанияни АКШдаги

асосий корхонанинг филиали ёки европа компанияси сифатида ташкил қилиш мумкин эди. Биринчи холда компания америка капиталидан фойдаланар эди ҳамда фирма томонидан назорат қилинар ва химояланарди. Корриган иккинчи йулни танлади ва «ЭлЭсАй Лоджик Лтд» компаниясини ташкил қилишда АКШда жойлашган кимматбаҳо коғозлар буйича 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 йули билан акцияларни кимматроқ нархда сотиб купроқ пул топиш мумкинлигига ҳамда европалик мижозлар билан ишлашда «ЭлЭсАй Лоджик Лтд» америка фирмасининг оддий филиалига нисбатан купроқ муваффақият қозонишига ишончи қомил эди.

Корриган европа бозорига 1985 йилда, кейинроқ 1987 йилда қайтди, лекин бу сафар «ЭлЭсАй Лоджик» облигациялар тарқатди. Облигацияларнинг 23 миллион доллар миқдоридаги биринчи чиқарилиши жаҳоннинг энг йирик банкларидан бири - Швейцария банк корпорацияси (Swiss Bank Corp.) – томонидан чиқарилди. Облигациялар оддий акцияларга конвертация қилинган иккинчи чиқарилиши «Морган Стенли» ва «Пруденшел-Бейч Кепител Фандинг» (Prudential-Bache Capital Funding) 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 рамақлари. «Лоджик» фирмаси Кушма Штатларнинг кимматбаҳо коғозлар ва биржалар Комиссияси томонидан белгиланган қоидаларни бажаришга мажбур бўлмагани сабабли облигацияларни инвесторларга қисқа фурсатда сотишнинг уйдасидан қикди.

Фирма капиталининг сезиларли қисмини хориж бозорида йиққан булсада (1982 йилдан 200 миллион доллардан ортик), узини валюта рискига учрашга йул қуймаган. Унинг фаолияти глобал масшабда даромад олиш имқонини бериб, молиявий мажбуриятлар шу йул билан қопланарди. Бундан ташқари, «ЭлЭсАй Лоджик»нинг шуъба қорхоналари хорижий қорпорацияларнинг филиали эмас, маҳаллий қорпорация сифатида ташкил қилингани сабабли маҳаллий қредит бозори билан алоқаларида муаммо йук эди.

Саволлар:

1. «ЭлЭсАй Лоджик» фирмаси халқаро капитал бозорида қандай усуллардан фойдаланган? Молиявий воситаларни алоҳида қўриб қикинг (маҳаллий ва хорижий бозорлар, европа бозори ва хоқазо).

2. Нима учун фирма нафакат АКШ бозордан фойдаланди?

3. Фирманинг ташқилий стратегияси капитални жалб қилиш стратегияси билан қандай тарзда қелишган?

VII. ГЛОССАРИЙ

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Ингилиз тилидаги шарҳи
Стратегик режа	Ташкилот миссиясини ва ривожланиш йўналишини, стратегияни, узоқ ва қисқа муддатли мақсадларни акс эттиради.	short and long term goals of company's mission and sphere.
Стратегик тасаввур	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.
Ташкилот миссияси	«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.
Стратегик мақсадлар	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.
Узоқ муддатли мақсадлар	Яқин 3-5 йилда ёки йилдан-йилга мунтазам амалга ошириладиган мақсадлар.	goals to achieve within 3-5 years or year by year.
Қисқа муддатли мақсадлар	Яқин келажак мақсадлари. Қисқа муддатли муваффақиятлар (кўлами) раҳбарият узоқ 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.
Стратегияни шакллантириш	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.
Корпоратив стратегия	Бу диверсификациялашган компанияни умумий бошқарув режасидир.	the main management diversified plan.
Бизнес стратегияси	–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 term of certain business.
Оператив стратегиялар	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.
Реструктуризациялаш стратегияси	Бунда буюртма порфелининг таркиби жиддий ўзгартирилади.	The context of order portfolio is changed totally
Қайта қуришстратегияси	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.
Стратегиялар комбинациясидан фойдаланиш.	Бу стратегия компания учун жуда оғир вазиятларда қўлланилади.	This strategy is used during very hard times

VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар.

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”ги 2018 йил 21 сентябрдаги ПФ-5544-сонли Фармони.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги 2019 йил 27 августдаги ПФ-5789-сонли Фармони.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 2018 йил 5 июндаги ПҚ-3775-сонли қарори.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. Т.: “Халқ сўзи” 28.12.2018.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҲАРАКАТЛАР СТРАТЕГИЯСИ” Фармони.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълимдан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 2017 йил 16 февралдаги № 4958-сонли Фармони.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2017 йил 20 апрелдаги № 2909 -сонли Қарори.

8. Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг “Олий таълим вазирлигининг «Янги ўқув услубий мажмуаларни тайёрлаш бўйича услубий кўрсатмани тавсия этиш тўғрисида»ги 2017 йил 1 мартдаги №107-сонли буйруғи.

9. Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг “Олий таълим вазирлигининг «Олий таълим муассасалари кафедралари Кенгашларини ташкил этиш тўғрисида»ги 2017 йил 13 мартдаги №138-сонли буйруғи.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ташқи савдо соҳасида бошқарув тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони. - // Халқ сўзи, 2017 йил 15 апрель, № 75 (6769).

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси хусусийлаштирилган корхоналарга кўмаклашиш ва рақобатни ривожлантириш Давлат кўмитасини ташкил этиш тўғрисида”ги Фармони. - // Халқ сўзи, 2017 йил 19 апрель, № 77 (6771).

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги тадбиркорлик субъектларининг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш бўйича вакили

институтини таъсис этиш тўғрисида”ги Фармони. - // Халқ сўзи, 2017 йил 5 май, № 90 (6784).

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги "Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Қарори. - // Халқ сўзи, 2017 йил, 21 апрель, № 79 (6773).

14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 2 майдаги "Ўзбекистон стандартлаштириш, метрология ва сертификатлаштириш агентлиги фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Қарори. - // Халқ сўзи, 2017 йил, 2 май, №86 (6780).

15. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Маҳаллий экспорт қилувчи ташкилотларни янада қўллаб – қувватлаш ва ташқи иқтисодий фаолиятни такомиллаштириш чора – тадбирлари тўғрисида”ги қарори Халқ сўзи, 2017 йил 22 июнь, №123.

16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 30 октябрдаги ПФ-5564-сонли “Товар бозорларида савдони янада эркинлаштириш ва рақобатни ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони. -// Халқ сўзи, 2018 йил 31 октябрь, № 225 (7183).

17. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Инновацион ривожланиш вазирлигини ташкил этиш тўғрисида” ги ПФ-5264-сон Фармони. 2017 йил 29 ноябрь.- lex.uz.

18. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 7 мартдаги “Иқтисодиёт тармоқлари ва соҳаларига инновацияларни жорий этиш механизмларини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-3698-сонли қарори. – Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 09.13.2018 й.

19. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 21 ноябрдаги ПҚ-4022-сонли “Рақамли иқтисодиётни ривожлантириш мақсадида рақамли инфратузилмани янада модернизация қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори. – Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 22.11.2018 й.

20. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 17 январдаги “2017 — 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол инвестициялар ва ижтимоий ривожланиш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури” ПФ-5635-сон [Фармони](#). 17.01.2019 й.

21. Мирзиёев Ш.М. Халққа хизмат қилиш, одамларнинг манфаатларини таъминлаш-раҳбарлар фаолиятининг асосий мезонидир. - // Халқ сўзи, 2017 йил 13 апрель, №73 (6767).

22. Мирзиёев Ш.М. Асосий мақсадимиз – мамлакатимизни янада тараққий эттириш ва халқимиз фаровонлигини юксалтиришдир. - // Халқ сўзи, 2017 йил 28 апрель, №84 (6778).

Махсус адабиётлар

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd 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.J Strikland. 2012.. 778 p
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–Ўзбекистон Республикаси Давлат ҳокимияти портали
2. www.press-service.uz–Ўзбекистон Республикаси Президентининг Матбуот хизмати расмий сайти
3. www.mfer.uz–Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестиция ва савдо Вазирлигининг расмий сайти
4. www.InternetNews.com – янгиликлар сервери
5. www.press-uz.info
6. www.ziyonet.uz
7. www.edu.uz