

658  
R.30

N.O. RAXMATULLAYEVA

# STRATEGIK MENEJMENT



TOSHKENT

822  
8-80  
R 30

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

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**N.O. RAXMATULLAYEVA**

# **STRATEGIK MENEJMENT**

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'рта maxsus ta'lim vazirligi  
tomonidan talabalar uchun o'quv qo'llanma sifatida  
tavsiya etilgan*

**TOSHKENT – 2019**

U.S. RESURS MARKET  
Inv. no. 41330

658  
R-30

UO\*K: 005(075.8)  
KBK 65.290-2ya7  
R 30

R 30 N.O. Raxmatullayeva. Strategik menejment.  
-T.: «Fan va texnologiya», 2019. 360 bet.

ISBN 978-9943-6153-4-2

Ushbu darslik menejment yo'nalishida ta'lim olayotgan talabalar uchun mo'ljallangan bo'lib, uning asosiy maqsadi – talabalarda korxonalarda strategik boshqaruvni tashkil etish bosqichlari, iqtisodiyotni erkinlashuvi sharoitida mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotishni ko'paytirishning eng zarur omillari va imkoniyatlarini aniqlay olish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning uslubiy asoslari, istiqbolli va tezkor usullarni turli tarmoqlar moliya-xo'jalik faoliyatini tahlil etishda qo'llash masalalari bo'yicha nazariy-amaliy bilimlarni shakllantirishdan iborat.

UO\*K: 005(075.8)  
KBK 65.290-2ya7

#### Taqrizchilar:

G. Ismoilova – i.f.n., TATU, "Menejment va marketing" kafedrası dotsenti;

E. Nabyev – i.f.d., professor, TMI "Menejment va marketing" kafedrası mudiri.

ISBN 978-9943-6153-4-2

Namangan muhandislik

texnologiya iqtisodiyoti va texnologiya nashriyoti, 2019.

RESURS MARKAZI

Inv. № 44320

## KIRISH

Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida, erkin raqobat va aholining turmush farovonligini ta'minlashda strategic menejment muhim ahamiyat kasb etadi. Korxonalar va tashkilotlar zaminida strategic menejment faoliyatini tashkil etish, avvalambor, strategic menejment sohasidagi izlanishlarning mohiyatiga, mazmuniga va yo'nalishiga asoslanadi. Mamlakatimizda faoliyat yuritayotgan korxonalar va tashkilotlarda strategic menejment faoliyatini tashkil etish, uni boshqarish va nazorat qilish muhim ahamiyatga ega bo'lishi – zamonaviy menejment nazariyasining asosiy xususiyatlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Shuning uchun korxonalarda zamonaviy menejmentni yuqori darajada tashkil etilishi bevosita korxonalar va tashkilotning menejment strategiyasini belgilashda, dastlabki bosqich, «tayanch nuqta» hisoblanadi.

Mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mirziyoyev 7-fevral kungi farmoni bilan 2017-2021-yillarda O'zbekistonda rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini tasdiqladi. Avvalo, ushbu ustuvor yo'nalishlar va ulardagi amalga oshirilishi nazarda tutilgan vazifalar hamda chora-tadbirlarning ijrosi bugungi kunning hayotiy va ijtimoiy zarurati ekanligini ta'kidlash lozim. Shu jumladan, milliy iqtisodiyotning mutanosibligi va barqarorligini ta'minlash, uning tarkibida sanoat, xizmatlar ko'rsatish sohasi, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik ulushini ko'paytirish, xizmatlar ko'rsatish sohasini jadal rivojlantirish, yalpi ichki mahsulotning ulushini oshirish, ko'rsatilayotgan xizmatlar tarkibini, eng avvalo, xizmatlarning zamonaviy yuqori texnologik turlari hisobiga tubdan o'zgartirish zaruridir.

Shularga muvofiq, korxonalarni strategic boshqarish juda muhim bo'lib bormoqda. Ayniqsa, keyingi yillarda amaliyotda strategic boshqaruvni qo'llash va uning vazifalaridan maqsadli

Mirziyoyev Sh.M. "2017-2021-yillarda O'zbekistonda rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha "Harakatlar strategiyasi" Farmoni. 7-fevral 2017-yil.

foydalanish, korxonalar faoliyatini boshqarishda strategiyalarni rejalashtirish va boshqarish muammolariga xizmat ko'rsatish korxonalarida katta ahamiyat berilmoqda.

Kuchli raqobatchilik sharoitida korxonalarni va tashkilotlarni boshqarishda strategik boshqaruvning nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish, ularni faoliyatini samarali tashkil qilish, raqobatchilikda g'oliblikka erishish, tarmoqdagi vaziyatdan kelib chiqib korxonada strategik boshqarish jarayonini oqilona tashkil qilish, tadbirlarni o'z vaqtida samarali o'tkazish korxonalarini strategik boshqarishga xizmat qiladi. Bular esa mamlakatimiz iqtisodiyotini o'sishiga, rivojlanishiga yordam beradi.

"Strategik meneniment" fanidan tayyorlangan darslik 5230200-"Meneniment" ta'lim yo'nalishidagi talabalar uchun mo'ljallangan bo'lib, o'quv dasturi va Davlat ta'lim standarti asosida to'zilgan. Mazkur fan DTS va Toshkent moliya instituti o'quv rejasiga muvofiq, 5-6-semestrda o'qitiladi.

## I BOB. "STRATEGIK MENEJMENT" FANINING PREDMETI VA BOSHQARUV JARAYONI

1.1. "Strategik meneniment" fanining predmeti, vazifalari va mohiyati

1.2. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari

1.3. Strategik menenimentning asosiy yo'nalishlari

1.4. Strategistlar

1.5. Nima sababdan firmalar strategik rejalashtirmaydilar

*"Strategiyasiz biror tashkilot aylana ishida harakatlanayotgan shurvalsiz kemaga o'xshaydi. Bu xuddi tuzoq; bunda chiqish uchun joy yo'q"*

*Joel Ross and Michael Kami*

*"Rejalar rejalashtirishdan ko'ra kamroq ahamiyatga ega"*

*Dale McConkey*

*Agar inson o'zoqdagi narsa haqida fikrga ega bo'lmasa, u tez orada qayg'uga botadi. Uzoqdagi narsadan xavotir olmaydigan inson qayg'udan ko'ra ko'proq g'amga botadi."*

*Confucius*

### 1.1. "Strategik meneniment" fanining predmeti, vazifalari va mohiyati

Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida erkin raqobat va aholi farovonligini ta'minlashda strategik meneniment muhim ahamiyatga ega. Dastlab harbiy sanoatda paydo bo'lgan bu konsepsiya bugungi kunda mulkchilik shakli turlicha bo'lgan korxonada va tashkilotlarda ham keng yo'lga qo'yilmoqda.

Strategik boshqaruv inson potentsialiga tashkilotning asosi deb qaraladigan, faoliyatni iste'molchilar ehtiyojiga yo'naltirilgan boshqaruv turidir. Shu o'rinda boshqaruvning bu turini joriy etishda raqobatda yengib chiqish imkoniyatini beruvchi, tashkilotni saqlab qolish, uning uzoq muddatli istiqbolga mo'ljallangan maqsadlarga erishishning bir turi hamdir. Mamlakatimiz iqtisodiyotini rivojlantirishda strategik boshqaruvdan oqilona foydalanish bugungi dolzarb vazifalardan biri sanaladi. Bunda ichki bozorni sifatli va raqobatbardosh mahsulotlar bilan to'ldirish, xizmat ko'rsatishni zamonaviy talablar asosida tashkil etish, eksportbop mahsulotlar ishlab chiqarishni keng yo'lga qo'yish, yangi ish o'rinlari yaratish, yoshlarni doimiy ish bilan ta'minlash, shu asosda aholi daromadlari va turmush farovonligini oshirish ko'zda tutilgan.

Mamlakatimiz Prezidenti Sh. Mirziyoyevning 2017-yil 7-fevral kuni tasdiqlangan 2017-2021-yillarda O'zbekistonni rivojlantirishning beshita ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasida ham strategik menejmentning imkoniyatlaridan keng foydalanish va joriy etish bosh maqsad sifatida o'lg'a surilgan. Ushbu Harakatlar strategiyasi besh bosqichda amalga oshirilib, ularning har biri bo'yicha yil nomlanishidan kelib chiqqan holda bir yillik davlat dasturini tasdiqlash nazarda tutiladi. Uning ilk bosqichi 2017-yil «Xalq bilan muloqot va inson manfaatlari yili», deb nomlandi. Dasturga muvofiq, joylarda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Xalq qabulxonalarini ochildi. Yil mobaynida davlat hokimiyati va boshqaruv organlari rahbarlari, deputatlar, mutasaddi rahbarlar, sektor rahbarlari ishtirokida xalq bilan muloqot, sayyor yig'ilishlar, uchrashuvlar o'tkazildi, muammolar yechimi joylarga chiqib belgilandi. Hayotimizning barcha jabhalaridagi dolzarb muammolarni hal etishning umumdavlat ahamiyatga molik dasturi to'zildi.

Amaldagi yil esa Yurtboshimiz tomonidan Faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili, deb e'lon qilindi. Qabul qilingan dasturga muvofiq 2018-yilda hayotimizning barcha jabhalarida tashabbus, innovatsion g'oyalar asosida yangicha harakat dasturi amalga oshirilmog'da.

Strategik menejment' fanining predmeti, vazifalari va mohiyatini o'rganishdan avval strategiya so'zining ma'nosiga tushuncha beramiz. Strategiya grekcha ("strategos") so'zidan olingan bo'lib, "general san'ati" degan ma'noni bildiradi. Bu atama harbiy sohadan kirib kelgan. Hammamizga tarixdan ma'lumki, faqatgina generallar g'alabaga erishish uchun strategiyalarni to'zganlar. Masalan, puxta o'ylangan strategiya Aleksandr Makedonskiy, Amir Temurlarga harbiy yurishlarda qo'l kelgan.

O'zbek tilining izohli lug'atida ham strategiya atamasi:

- "yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish sanati",
- "ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish sanati va ilmi" ma'nosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qo'mondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish san'ati ma'nosida ishlatiladi.

Istiqbolni aniq bashorat, tasavvur qilish uchun strategiya zarurdir. Strategiya deganda biz istiqbolni tadqiq qilish, turli senariyalarni tahlil qilish san'atini, istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya ekanligini, korxonaning umumfaoliyati (fondi, quvvati, xarajati, foydasi va hokazo)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizim ekanligini tushunamiz.

Strategik menejment nima?

Bir vaqtlar bir xil sanoat sohasida raqobatlashayotgan 2 kompaniya prezidenti bo'lgan ekan. Bu ikki prezident birlashishni muhokama qilish uchun sayohatga chiqishibdi. Ular o'rmonga qarab yurishibdi. To'satdan ular orqa oyoqda turib olgan, o'kirayotgan grizli ayig'iga duch kelishibdi. Birinchi prezident darhol ryukzagini yechib, undan oyoq kiyimini olibdi. Ikkinchi prezident unga shunday debdi: "Hoy, sen ayiqdan qochib ketolmaysan". Birinchi prezident javob qaytaribdi: "Men u ayiqdan qochib ketolmasligim mumkin, lekin aminmanki, sendan o'zib ketaman". Bu hikoya yutuqqa erishish raqobatbardosh ustunlikni saqlab qolish uchun strategik boshqaruvni izohlaydi.

Strategik menejment biror bir tashkilotning maqsadlariga erishishini ta'minlaydigan ko'p vazifali qarorlarning rejasini

to'zish, ijrosini bajarish va o'rganib chiqish ilmi va san'ati deb ta'riflanadi. Bu ta'rif shuni nazarda tutadiki, strategik menajment tashkiliy muvaffaqiyatga erishish uchun qo'shma menajment, marketing, moliya, buxgalteriya, ishlab chiqarish operatsiyalari, tadqiqot, information tizimlarga e'tiborini qaratadi. Bu darslikdagi strategik menajment termini strategik rejalashtirish termini bilan sinonim ravishda qo'llaniladi. Strategik rejaashtirish termini biznes olamida tez-tez qo'llaniladi, strategik menajment termini esa akademiyalarda ishlatiladi.

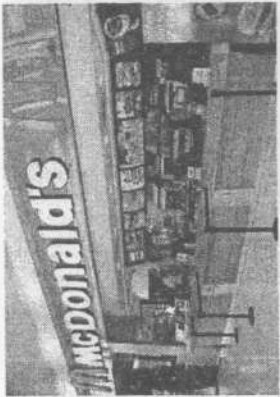
Uchta yirik amerika avtokompaniyalari ya'ni, Ford, General motors, va Chryslerlarning rahbarlari kongress boshliqlaridan moliyaviy yordam so'rash uchun aniq strategik rejasiz paydo bo'lganda ularga kelajak uchun aniq strategik rejani rivojlantirish uchun ko'rsatmalar berilib, qaytarib yuborilgan. Austan Goolsbee, prezident Obamaning eng kuchli iqtisodiy maslahatchilaridan biri, shunday degan: "Ishonarli biznes rejasiz moliyaviy yordam so'rash bu tentaklikdir." Goolsbee yana shuni ta'kidlagan: "Agar 3ta avtokompaniyalar rahbarlari ko'prikk muhtoj bo'lsa, bu ko'prikk biror joyga olib borishi kerak".

Bu darslik aniq strategik rejani, ya'ni biror yerga yetaklaydigan ko'prikkni, qanday rivojlantirish yo'zasidan ko'rsatmalar beradi. Bu bo'lim strategik menajment jarayonining amaliy, qo'shma modelini tanishtiradi; bu bo'lim strategik menajmentning asosiy faoliyatlarini, terminlarini ta'riflaydi. Bu bo'lim shuningdek, "boxed insert" tushunchasini tanishtiradi. Boxed insert qanday qilib ba'zi firmalar global iqtisodiy inqirozda haqiqatda yaxshi raqobatlashayotganligini tekshirish uchun ba'zi boblarda keltirilgan.

Misol uchun Mc Donald korporatsiyasining 11 yil oldingi holatini va savdo hajmini oshirish uchun qo'llagan strategiyasini ko'rib chiqamiz.

**Mc Donald korporatsiyasi.** 2008-yilda ko'pchilik firmalar bir-biri bilan raqobatlashayotganda Mc Donald 2007-yildagi daromadini 22,7 milliard \$dan 2008-yilda 23,5 milliard \$ga oshirdi. Bosh offisi Illinoisdan Oak Brookda joylashgan Mc Donald ning foydasi o'sha paytda deyarli 2 barobar oshgan, ya'ni 2,4 mlrd \$dan

4,3 mlrd \$ga bu juda hayratlanarli. Fortune gazetasi Mc Donaldni boshqaruv va ijro jihatdan dunyodagi 16-chi eng maftunkor kompaniya deb e'tirof etdi. Ko'p restoranlar eshiklarini ochiq saqlash uchun kurashayotganda, Mc Donald 2009-yilda 650 ta yangi do'kon ochdi. Mc Donaldning hamyonbop narxлари va keng menyu assortimentlari millionlab xaridorlarni o'ziga jalb etdi. Mc Donald rahbari Jim Skinner shunday deydi: "Bizning strategiyalarimiz yaxshi to'zilganligi sababli biz shunchalik muvaffaqiyatga erishdik." Mc Donald 2009-yilda har kuniga 60 million xizmat ko'rsatgan, bu 2008-yildagidan 2 millionga ko'p. Mc Donald korporatsiyasining 80%i franchayzing orqali boshqariladi. 2009-yilda Mc Donald o'zining 32000 ta restoranini qayta modellashtirish va keyingi yillarda yangilarini qurish uchun 2,1 milliard \$ sarflaydi. Bu yashash uchun kurashayotgan, ishchilarni bo'shatayotgan, restoranlarini yopayotgan va kengaytirish rejalarini qisqartirayotgan ko'pchilik restoranlar tuzimiga mutlaqo teskari holat. Mc Donald restoranlari 120 ta davlatda mavjud edi. Mc Donaldning 31000ta restoranining qariyb yarmi AQSHdan tashqarida joylashgan edi. Lekin Mc Donaldning top menajment jamoasi aytishicha firma bajaradigan hamma narsa o'zoz muddatga rejalashtirilgan. Mc Donald bir necha yillar davomida o'zining strategik rejasini "Yutish uchun reja" deb atagan. Bu strategiyaning maqsadi menyu tarkibini rivojlantirish, ovqatlanish xonalarini qayta modellashtirish, ovqatlanish soatlarini kengaytirish va tamaddil qo'shish orqali mavjud hududlarda savdoni oshirishdan iborat. Bu kompaniya o'zining munyusidagi narsalardagi narx tushishidan qochgan. Mc Donald o'zining jam'arma narxini 2008-yilda oshirgan AQSHdagi yagona 3ta katta kompaniyalardan biri hisoblanadi: qolgan 2 kompaniya Wal-Mart va Family Dollar Stores Mc Donald tomonidan amalga oshirilayotgan boshqa strategiyalar quyidagilarni o'z ichiga oladi: benzinda yuruvchi mashinalarni energiya tejovchi mashinalar bilan almashtirish; reklama qilish darajasini pasaytirish, rivojlanish past bo'lgan joylarda yangi restoranlar qurishni to'xtatish; firma kofe biznesini kengaytirish;



Mc Donald daromadining qariyb uchdan ikki qismini AQSH tashqarisidagi restoranlaridan oladi. Kompaniya AQSHda 14000 restoranga va AQSHdan tashqarida 18000 restoranga ega. McDonald har kuni 58 million xaridorga xizmat ko'rsatadi. Kompaniya Chicagodagi Hamburger universitetini boshqaradi. McDonald xabar qilishicha 2009-yilning ilk choragida foyda hajmi 4%g oshgan va savdo hajmi esa 4,3 %ga ko'tarilgan. Savdo hajmi 2009-yilning ikkinchi choragida yana 4,8 %ga oshgan.

Hammamizga ma'lumki bu kompaniyaga 1940 yilda aka-uka Dik va Mak Makdonaldlar tomonidan asos solingan. 1—restoran Kaliforniya shtatining San-Bernardino shahrida ochilgan. 1948-yilda esa dunyoda 1- “TEZ TAYYOR BO'LADIGAN OVQAT” tamoyiliga asos solindi.



1954-yilda Rey Krok aka-uka Macdonaldlardan Macdonald nomidan franchayzing ochish bo'yicha huquqni sotib oldi. 1955-yil u Illinoys shtatining Dez-Plenz shahrida o'zining 1- McDonald'sini ochdi. (Hozirda u yer korporatsiya mo'zeyi hisoblanadi).

1955-yilda esa kompaniya Krok tomonidan McDonald's System kompaniyasi nomi bilan ro'yhatdan o'tkazildi. 1960-yilda esa kompaniya McDonald's Corporation nomi bilan qayta nomlandi. 1961-yilda kompaniyaning barcha aktivlari Rey Krok tasarrufiga o'tdi. 2016-yil korporatsiya faoliyatiga bag'ishlangan “ASOSCHI” kinofilmi yaratildi. Filmda kompaniyaning to'liq tarixi yoritib o'tilgan.

McDonald's 120 mamlakatda 68 milliondan ortiq mijozga xizmat ko'rsatadi hamda dunyo bo'yicha deyarli har kuni bitta “restoran”i ochiladi. To'g'rirog'i, McDonald's ovqatlanish shoxobchasi Amerikaliklarning 7 foizi har kuni McDonald's tamaddixonalarida ovqatlanishadi.

Bu yerda tamaddi qilish istagida bo'lganlar oqimi esa aslo kamaymaydi. Buning siri esa dunyoning istalgan burchagida amal qilinadigan qat'iy ish me'yori va marketing ishlaridadir. Rey Krok ilk marta McDonald'sni qanday ko'rinishda tashkil etgan bo'lsa, u hozir ham ana shu ko'rinishda saqlanib qolgan. 1958-yilda MakDonaldsda ish olib borish jarayoni batafsil yozilgandi: kottletni qancha vaqt davomida va necha daraja issiqlikda pishirishdan boshlab xaridor bilan qanday gaplashish kerakligigacha. O'shanda yo'riqnomaga 75 sahifa edi. Hozir esa sahifalar soni 750taga yetgan. Yo'riqnomada xodimlarning har bir qadamidan tortib mijozlarning harakatigacha yozilgan.

#### Asosiy qoidalar:

- ❖ Kompaniya o'tkazgan tadqiqotlarga qaraganda, 70 foiz hollarda odamlar McDonalds tamaddixonasiga kirishga kuhlimganda qaror qiladilar. Shuning uchun restoranlarni bunday qarorga kelish ehtimoli ko'p joylar – odamlar gavjum hududlar, chorrahalar, yirik o'quv yurtlari yaqiniga qurishadi.

- ❖ O'tgan asrning 70-yillariga qadar McDonald'sda faqat erkaklar ishlagan, ammo ayollar huquqlarini himoya qiluvchi tashkilotlar ayollarning ham bu yerda ishlashlariga erishgan. Rahbariyat bundan tashvishga tushgan, chunki qizlar yigitlarni ishdan chalg'itishi, ish joyida sevgi munosabatlari paydo bo'lishi mumkin edi. Vaziyatdan chiqish uchun antiqa qaror qabul qilindi: chiroyli qizlarni ishga olmaslik, barchani bir xil erkakcha

kiyintirish, qizlarga bo'yanish va turli taqinchoqlar taqishni taqiqlash.

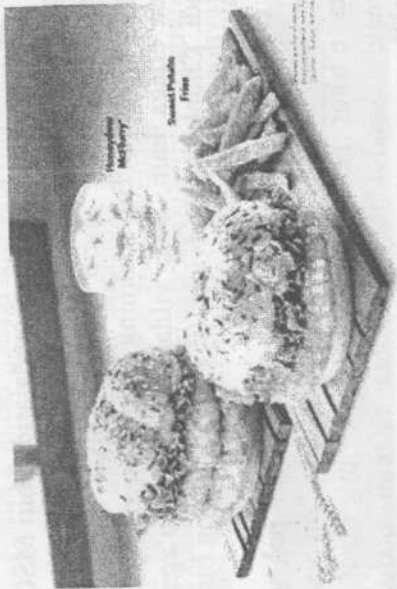


❖ Rahbariyat restoranga kelgan oilalarni ko'zatiib, bu oilalar bekalari erlarining ofitsiant qizlarga qaramayotganliklaridan xursand ekanliklarini sezdi va qoidani o'zgartirmadi.

❖ Hozirgacha restoran xodimlarining kiyimlari e'tiborni jalb qilmaydigan ko'rinishda tiqiladi, qizlarga taqinchoq taqish, atir sepish, tirnoqlarini o'stirish va bo'yashga ruxsat berilmaydi.

❖ Bu yerga ota-onalar farzandlarini emas, farzandlar ota-onalarini boshlab kelishlarini allaqachon anglab yetishgan. Shuning uchun bu yerda bolalar orqali mijozlarni jalb etishga katta e'tibor beriladi. Bolalar uchun o'yin maydonchalari, arzon narxlarda tug'ilgan kunlar o'tkazish, ota-onalari bilan navbatda turgan kichkintoylarga sovg'alalar berish, yuqori e'tibor va sabr shular jumlasidandir.

❖ Kompaniya qoidasiga ko'ra, agar xaridor kartoshka, ichimlik, mo'zqaymoq yoki qahvaga buyurtma berganida uning miqdorini aytmasa, eng katta porsiya olib kelinadi. Birinchidan, vaqtdan yutiladi - buyurtma 60 soniya ichida qabul qilinishi lozim, agar xaridordan qancha miqdorda narsa olishini so'raydigan bo'lsa, navbatda turganlar ko'payib ketishi mumkin. Ikkinchidan, qancha ko'p narsa sotilsa, shuncha ko'p pul tushadi. Bu yerdagi sotuvchilar hech qachon inkor qo'shimchasini ishlatmaydilar. "Olmaysizmi? Yemaysizmi? Ichmaysizmi?" deb emas, "Olasizmi? Yeysizmi? Ichasizmi?" deb murojaat qiladilar.



❖ Mijozlar bu yerda o'zoq o'tirib qolishsa, yangi mijozlarga joy yetmasligi va tushum oz bo'lishi mumkin. Shuning uchun McDonald's mijoz o'zoq o'tirmasligi, balki tezda ovqatlanib ketishi uchun harakat qiladi. Qattiq stullar va noqulay divanlar shu maqsad uchun xizmat qiladi. Tezkor musiqa ham sizning kayfiyatingizni ko'tarish uchun emas, balki musiqa tezligiga mos ravishda ovqatlanishingiz uchun qo'yiladi. Stollar orasidagi tor yo'laklar ham mijozlarga iloji boricha ko'proq joy ajratish va ovqatlanib o'tirganlar ortidan yoki yonidan tinmay odamlar o'tib turishidan noqulaylik sezishi uchun maxsus qilingan.





iqtisodiy vaziyatda a'lo darajadagi strategik boshqaruvni namoyish qiladi.

Demak **strategik boshqaruv** – bu korxonada (firma)ning istiqbol maqsadi va imkoniyatini xodimlar manfaatiga bilan uyg'unlashtirishni nazarda tutuvchi o'zoq muddatli boshqaruv usuli. Boshqacha qilib aytganda, strategik boshqaruv – bu strategik maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati.



Korxonalar darajasida quyidagi strategiyalar ham ishlab chiqiladi:

- maxsus strategiya;
- funksional strategiya;
- mujassamlashtirilgan strategiya;
- diversifikatsiyalashgan strategiya.

Maxsus strategiya bu sodir bo'lishi mumkin bo'lgan turli holatlarni, masalan, bankrotlik holatini bartaraf etish maqsadida o'zoq muddatga to'ziladigan strategiyadir.

Funksional strategiya korxonaning bo'lim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Bu ishchi strategiyadir.

Mujassamlashtirilgan strategiya bu korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljaldir.

Diversifikatsiyalashgan strategiya korxonada (firma)ning faoliyat sohasi va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turini ko'paytirish kabi vazifalarini amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi.

❖ McDonald'sning asosiy qoidalaridan biri MISOQ- mada niyat, sifat, ozodalik, qulaylik" degan ma'noni bildiradi. Mijozlarga doimo tabassum bilan javob beriladi, hech qachon qo'pollik qilishmaydi. Odamlar Big Makning ta'mi dunyoning har qanday burchagida ertaga ham, besh yildan keyin ham o'zgarimasligiga ishonishadi. Chunki bu sendvich 1967-yildan buyon bir xil retsept asosida tayyorlanib kelinadi.

❖ Ovqatlanib o'tiganlar atrofida doimo pol yuvib yoki derazalarni artib yurayotganlar esa mijozlarda "bu yerda doimo ozodalikka e'tibor beriladi" degan fikrni uyg'otadi. Ko'pchilik McDonald's sendvichlari tarkibida odamni o'ziga o'rgatib oluvchi kimyoviy modda bor deb taxmin qiladi. Aynan shu modda tufayli bu yerda bir marta ovqatlangan kishi yana kelib ovqatlangisi kelaveradi deyishadi.



Bu gap to'g'rimi yoki noto'g'rimi buni faqat ushbu kompaniyada ishlovchi kam sonli kishilar - rahbarlarga bilishadi. Nima bo'lmasin, McDonald'sning mijozlar bilan ishlash siyosatiga tan bermay iloj yo'q.

Bugungi kunda xaridorlar xohishlaridan ko'ra ko'proq ehtiyojlaridan kelib chiqib mahsulot xarid qilishadi. Butun unyodagi jamoalar, uyushmalar qariyb bir asr davomida eng yomon iqtisodiy vaziyatlarga duch kelmoqda. Har bir bobdagi "boxed insert" yomon

Korxonaning strategiyasi korxonaning o'zidagi holatdan kelib chiqib belgilanadi va quyidagi muhim jihatlarni tahlil qilindi (1-jadval).

1-jadval

**Korxonaning darajasidagi strategiya**

Bo'limlar	Aniqlab olinishi zarur bo'lgan jihatlarni
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bozorning qaysi bir segmentiga e'tiborni kuchaytirish lozim?</li> <li>Nima uchun aynan shu korxonaning tovarlari sotib olinishi kerak?</li> <li>Assortiment va sifat qanday bo'lmog'i lozim?</li> <li>Tovarni reklama qilishdan boshlab to'satishgacha bo'lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag'larni qanday taqsimlash kerak?</li> <li>Baho siyosati qanday bo'lmog'i lozim?</li> <li>Bozor salmog'i mintaqalar bo'yicha qanday bo'lishi kerak?</li> <li>Raqamli marketingni qo'llash uchun harakatlarni tezroq boshlash kerakmi?</li> </ul>
Ishtirokchilar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ishtirokchilarning darajasi qanday bo'lishi kerak?</li> <li>Investitsiya qaerga va qachon qilinsa ma'qulroq?</li> <li>Ehtiyot qismlarni sotib olish kerakmi yoki ularni korxonaning o'zida tayyorlagan ma'qulmi?</li> <li>Ishtirokchilarning ishchilarga qanday darajadagi malaka zarur?</li> <li>Qancha muddatga yetadigan zahira to'plash kerak?</li> </ul>
Moliya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Joriy va kapital xarajatlarni korxonaning qanday qismlariga bo'ladi?</li> <li>Moliyalashtirish manbalari qanaqa?</li> <li>Aylanma kapitalni qanday moliyalashtirish kerak?</li> </ul>

Kadrlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tayyorgarlik ko'rgan xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o'qitish lozimmi?</li> <li>Ishtirokchilarning sonini qanday qisqartirish kerak?</li> <li>Ishtirokchilarning kuchiga bo'lgan haqiqiy talab qanday?</li> <li>Xodimni qanday qilib saqlash yoki jalb qilish mumkin?</li> </ul>
Tadqiqot faoliyati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tadqiqotning qaysi yo'nalishiga ustuvorlik berish lozim?</li> <li>Tovarning qaysi jihatlarga qachon o'zgartirish kiritish kerak?</li> <li>Tovarni kim yetkazib beradi?</li> <li>Yetkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?</li> </ul>
Ta'minot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tovarni kim yetkazib beradi?</li> <li>Yetkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?</li> </ul>

**Strategik menejmentning bosqichlari.** Strategik menejment jarayoni 3 bosqichdan iborat, ya'ni bular: strategiya rejasini to'zish, strategiya ijrosini ta'minlash va strategiyani o'rganib chiqish. Strategiya rejasini to'zish kelajakni ko'ra olish va missiya bajarish, tashkilotning tashqi imkoniyatlarini va kamchiliklarini aniqlash, o'z muddatli maqsadlarni belgilash kabilarni o'z ichiga oladi.

Strategiya ijrosini ta'minlash firmadan yillik rejalarni to'zishni, ishchilarga motivatsiya berishni va rejalashtirilgan strategiyalarni amalga oshirish uchun resurslarni jalb qilishni talab qiladi. Strategiya ijrosini ta'minlash strategiyani qo'llab quvvatlovchi mudaviyatni rivojlantirish, samarali tashkiliy strukturani yaratish, marketingni rivojlantirish, byudjetni tayyorlash, information tizimini rivojlantirish kabilarni o'z ichiga oladi.

**Strategik reja** – bu korxonaning (firma) oldidagi o'zoq muddatga mo'ljallangan vazifalar majmui bo'lib, u korxonaning ko'lamidagi boshqa joriy, yillik rejalardan uchun boshlang'ich nuqta xizmatini o'taydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o'n yil va undan ko'proq muddatga mo'ljallangan rejalardir.

UQUV ZALI

AXBOROT-RESURS MARKAZI

Inv. № 44320

## 1.2. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari

Korxonaga maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas'uliyatli bosqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljal vazifasini o'taydi. Korxonaga maqsadli faoliyatining bosh maqsadi – kam maqsadli sarflab, iste'molchilarga yuqori sifatli mahsulot yetkazib berish, topshiriq, shartnomalarini bajarishdir. Strategik rejalashtirish sifatini ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq. Shu sohadagi tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlarga mos kelishi lozimligini ko'rsatadi:

- aniq o'lovga ega bo'lishi;
- davr (muddat)ning aniq bo'lishi;
- amalga oshirish mumkinligi;
- muvofiqdoshligini ta'minlash mumkinligi;
- ustuvorlikka ega bo'lishi.

Birinchi mezon maqsadning aniq me'yoriy o'lovga ega bo'lishini talab qiladi. Masalan, "shu davr ichida xodimlarning xizmat pillapoyalari orasidagi o'sishini taxminan 10-15 foizga oshirish", "sifati a'lo, ammo bahosi shuncha foiz past bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarish" va hokazo. Bunday maqsadlarni aniq qo'yish bilan rahbar barcha bo'g'inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo'yicha aniq miqdoriy mo'ljallarni belgilaydi.

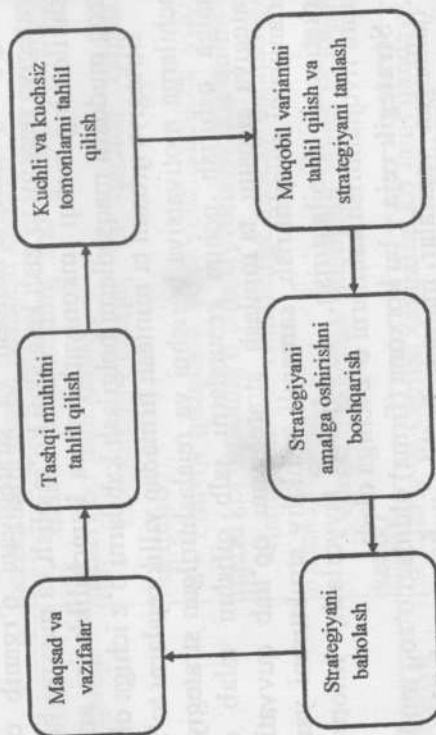
Strategik rejalashtirishdagi ikkinchi mezon – bu prognoz qilinayotgan vaqt (davr)ni aniq belgilash lozimligi. Bu mezonga binoin, strategik rejalashtirish o'zoq muddatli (besh yildan ko'proq muddatga), o'rta muddatli (bir yildan besh yilgacha) va qisqa muddatli (bir yilgacha) bo'lishi mumkin.

Maqsadga erishishning uchinchi mezonini ikki jihat nuqtai nazaridan muhimdir. Birinchidan, mo'ljallangan maqsadning amalga oshirilishi korxonaga katta zarar yetkazishi, hattoki bankrotlikka olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, amalga oshirish mumkin bo'lmagan maqsadning korxonaga oldiga qo'yilishi band bo'lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo'g'ib qo'yadi.

Strategik rejaning o'ta muhim va zarurligi quyidagilar bilan izohlanadi. U:

- korxonaning aniq maqsadini belgilashga va shakllantirishga imkon beradi;
- korxonani tashqi muhitga moslashtirilishga yordam beradi;
- samarali boshqarish tarkibi va tizimini yaratishga imkon beradi;
- korxonaga tarkibidagi barcha bo'g'inlar faoliyatini muvofiqlashtirishga sharoit tug'diradi;
- korxonaning barcha resurslarini, ya'ni ishchi kuchi, materialiy, aylanma va asosiy fondlarni samarali taqsimotini ta'minlaydi va hokazo.

Korxonaga maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yo'zasi bilan batafsil, har tomonlama kompleks ishlab chiqilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi. Strategik reja, odatda korxonaga rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni hayotga tadbiriq qilishda korxonaning barcha xodimlari ishtirok etishadi. Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (1-rasm).



1-rasm. Strategik rejalashtirish jarayoni.

Bu esa o'z navbatida ularning shaxsiy manfaatdorligini so'ndiradi. Ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning to'rtinchi mezonini - bu maqsadning muvofiqlashirilishini hisobga olishi. Bunday talab to'la-to'kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog'liq. Bu yerda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshirishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketyapti. Bosh maqsad va qo'shimcha maqsadlarning bir-biriga muvofiq kelmasligi turli bo'g'inlar ishida turli qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning beshinchi mezonini - bu strategik rejalashtirilayotgan obyekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustuvorligiga e'tibor beriladi. Masalan, foydalilik, bozor segmentlari, moliyaviy resurslar, innovatsiya, sotsial himoya va boshqalar. Bu sohalar bo'yicha maqsadlar ham mazmunan, ham ifodalanish shakli nuqtai nazaridan bir-biridan tubdan farq qiladi. Darhaqiqat, agar so'z foydani o'zoq muddatga rejalashtirish haqida ketsa, u holda asosiy maqsad foyda, daromad ko'lami, kapital qo'yimalarga ajratiladigan mablag' va hokazolar nazarda tutiladi.

Har qanday kompaniya ham biror narsaga erishish uchun tashkil qilinadi va bu maqsad aniq ifodalanishi kerak. Vazifalarni o'rnatish quyidagi savollarga javob berishdan boshlanadi: Bizning biznesimiz nima?, Xaridor kim?, Xaridorning bahosi qanaqa?, Biznesimiz qanday bo'lishi kerak?, Yuqoridagi oddiy eshitilayotgan savollar kompaniya javob berishi kerk bo'lganlarining ichida eng murakkablaridir. Omadli kompaniyalar doimiy ravishda bu savollarni ko'tarib turadilar va ularga ehtiyotkorlik bilan va to'liq javob beradilar.

Ko'pgina tashkilotlar bu savollarga javob berish uchun rasmiy vazifa bayonot yozadilar. **Missiya bayonoti** bu kompaniyaning maqsad bayonoti hisoblanib, unda kompaniya kattaroq muhitda nimaga erishishni xohlashi aks ettiriladi. Aniq ishlangan vazifa bayonoti "ko'rinmas qo'l" kabi harakatlanib tashkilotdagi barcha odamlarni boshqarib turadi.

Ba'zi kompaniyalar o'z vazifalarini mahsulot va texnologiya atamasi bilan aytganda mayopik tarzda aniqlab oladilar ("Biz mebel yasaymiz va sotamiz", biz "Kimyoviy jarayonli firmamiz"). Lekin

vazifalar bozorga yo'naltirilgan va mijozning asosiy ehtiyojlarini qondirish shartida bo'lishi kerak. Mahsulot va texnologiyalar tez-tez yandilaniib turishi mumkin ammo asosiy bozor ehtiyojlari abadiy davom etadi. Masalan, Facebook o'zini yagona onlayn ijtimoiy tarmoq deb hisoblamaydi. Uning vazifasi dunyo bo'ylab odamlarni bir biriga ulash va ularning hayotidagi eng muhim lahazalarini bir-birlariga ulashishda yordam berishdir. Xuddi shu kabi Chipotlening vazifasi shunchaki burritolarini sotish emas. Aksincha restoran "Taom va Haqqoniylik" ka atrof-muhit va mijozlarning zaruriy va o'zoq muddatli salomatligi ta'minlash majburiyatiga urg'u bergan holda va'da beradi. 2-jadvalda mahsulotga yo'naltirilgan yoki bozorga yo'naltirilgan biznes izohlarning bir necha boshqa misollari keltirilgan.

Missiya bayonotlari ma'noli, aniq va shu qatorda ruhlantiruvchan bo'lishi kerak. Ko'pincha missiya bayonotlari jamiyatga aloqador maqsadlar uchun yoziladi va ular unchalik konkret yoki ishchan yo'riqoma bo'lmaydi. Uning o'rniga ular kompaniyaning kuchli tomoni va qanday qilib bozorda o'rin egallash uchun harakat qilayotganliklarini aytishlari kerak. Masalan, "Google"ning missiyasi dunyoning eng zo'r qidiuv operatori bo'lish emas, uning vazifasi qayerda bo'lishidan qat'iy nazar odamlarga dunyo axborotida oyna ochib berishdir.

Va nihoyat, kompaniyaning vazifasi ko'proq mahsulot sotuviga chiqarish va foyda olish deb belgilanmasligi kerak, aksincha, missiya kompaniya yaratmoqchi bo'lgan mijoz va mijoz tajribasiga asoslangan bo'lishi kerak. Shunday qilib, bo'limning ochilish hikoyasida muhokama qilganimizdek, "MacDonald" nald a'ning missiyasi dunyoning eng zo'r va daromadli tez xizmat ko'rsatadigan restorani bo'lish emas, mijozlarni eng sevimli tez ovqatlanish tajribalar bilan ta'minlash edi. Agar "MacDonald"s xaridorga qaratilgan missiyasiga erishsa, foyda o'zi ergashib keladi.

## Bozorga yo'naltirilgan biznes izohlari

Kompaniya	Mahsulotga yo'naltirilgan izoh	Bozorga yo'naltirilgan izoh
Facebook	Biz ijtimoiy onlayn tarmoqimiz	Biz dunyo bo'ylab odamlarni birlashtiramiz va hayotlarining eng muhim lahzalarini ulashishlarida yordam bermiz
Hulu	Biz onlayn video xizmatimiz	Biz odamlarga istagan vaqtda, istagan yerda sevimli videolaridan rohatlanish imkoniyatini beramiz
Home Depot	Biz uyni o'zgartirish va ta'mirlash asboblari va qurollar sotamiz	Biz istemolchilarga orzularidagi uylariga ega bo'lish imkoniyatini beramiz
NASA	Biz tashqi dunyoni tadqiq qilamiz	Biz yangi balandliklarga yetamiz va noma'lum jismlarni kashf qilib, ularning insoniyatga foydasi bor yoki yo'qligini o'rganamiz
Revlon	Biz kosmetika ishlab chiqaramiz	Biz hayot tarsi va o'ziga ishonch, omad va martaba, xotiralar, umidlar va orzular sotamiz
Ritz-Carlton Mehmonxonalar va dam olish joylari	Biz xonalarni ijaraga beramiz	Biz Ritz-Carlton tajribasi - mehmonlarning yuqori kuiganlaridan ham ziyod esda qolarli tunash imkoniyatlarini yaratamiz
Walmart	Biz chegirma do'konlarini yuritamiz	Biz har kuni past narxlarda yetkazamiz va oddiy xalqqa boy qatlamdek bir xil narsani sotib olish imkoniyatini beramiz. "Pulni Teja, Yaxshiroq Yasha"

Kompaniya boshqaruvning har bir darajasida o'z vazifalarini mufassal ta'minlovchi maqsadlarga aylantirib turishi kerak. Har bir menejering maqsadlari bo'lishi kerak va ularga erishishda ma'suliyatli bo'lishi kerak. Masalan, ko'pgina amerikaliklar H. J. "Heinz"ni ketchup bilan taniydilar - u har yili 650 milliarddan ko'p butilka ketchup sotadi. Lekin "Heinz" "Heinz" va "Ore-Ida" dan tortib "Classico" gacha bo'lgan turli brendlar ostida boshqa keng turdagi oziq-ovqat mahsulotlariga ega. "Heinz" bu mahsulot xilma-xilligi portfolisini quyidagi vazifa ostida birlashtiradi: Oziqaviy foydalilik va salomatlikdagi ishonchli lider sifatida haqiqiy sof oziq-ovqat kompaniyasi "Heinz" odamlar, planeta va kompaniyamizning sog'ligini ta'minlashga o'zini bag'ishlagan.



"Heinz"ning umumiy maqsadi "sifat, ta'm, to'yimligi va qulayligi jihatdan ustun" bo'lgan taomlarni ishlab chiqish orqali mijozlar bilan foydali munosabattar qurishdir

Bu keng vazifa biznes va bozor maqsadlarini o'z ichiga olgan maqsadlar iyerarxiyasiga olib boradi. "Heinz"ning umumiy

## Bozorga yo'naltirilgan biznes izohlari

Kompaniya	Mahsulotga yo'naltirilgan izoh	Bozorga yo'naltirilgan izoh
Facebook	Biz ijtimoiy onlayn tarmoqimiz	Biz dunyo bo'ylab odamlarni birlashtiramiz va hayotlarining eng muhim lahzarini ulashishlarida yordam bermiz
Hulu	Biz onlayn video xizmatimiz	Biz odamlarga istagan vaqtda, istagan yerda sevimli videolaridan rohatlanish imkoniyatini beramiz
Home Depot	Biz uyni o'zgartirish va ta'mirlash asboblari va qurollar sotamiz	Biz istemolchilarga orzularidagi uylariga ega bo'lish imkoniyatini beramiz
NASA	Biz tashqi dunyoni tadqiq qilamiz	Biz yangi balandliklarga yetamiz va noma'lum jismlarni kashf qilib, ularning insoniyatga foydasi bor yoki yo'qligini o'rganamiz
Revlon	Biz kosmetika ishlab chiqaramiz	Biz hayot tarsi va o'ziga ishonch, omad va martaba, xotiralar, umidlar va orzular sotamiz
Ritz-Carlton Mehmonxonalar va dam olish joylari	Biz xonalarni ijaraga beramiz	Biz Ritz-Carlton tajribasi - mehmonlarning yuqori kuitanlaridan ham ziyod esda qolarli tunash imkoniyatlarini yaratamiz
Walmart	Biz chegirma do'konlarini yuritamiz	Biz har kuni past narxlarda yetkazamiz va oddiy xalqqa boy qatlamdek bir xil narsani sotib olish imkoniyatini beramiz. "Pulni Teja, Yaxshiroq Yasha"

Kompaniya boshqaruvning har bir darajasida o'z vazifalarini mufassal ta'minlovchi maqsadlarga aylantirib turishi kerak. Har bir menejering maqsadlari bo'lishi kerak va ularga erishishda ma'suliyatli bo'lishi kerak. Masalan, ko'pgina amerikaliklar H. J. "Heinz"ni ketchup bilan taniydilar - u har yili 650 milliarddan ko'p butilka ketchup sotadi. Lekin "Heinz" "Heinz" va "Ore-Ida" dan tortib "Classico" gacha bo'lgan turli brendlar ostida boshqa keng turdagi oziq-ovqat mahsulotlariga ega. "Heinz" bu mahsulot xilma-xilligi portfolisini quyidagi vazifa ostida birlashtiradi: Oziqaviy foydalilik va salomatlikdagi ishonchli lider sifatida haqiqiy sof oziq-ovqat kompaniyasi "Heinz" odamlar, planeta va kompaniyamizning sog'ligini ta'minlashga o'zini bag'ishlagan.



"Heinz"ning umumiy maqsadi "sifat, ta'm, to'yimligi va qulayligi jihatdan ustun" bo'lgan taomlarni ishlab chiqish orqali mijozlar bilan foydali munosabattar qurishdir

Bu keng vazifa biznes va bozor maqsadlarini o'z ichiga olgan maqsadlar iyerarxiyasiga olib boradi. "Heinz"ning umumiy

maqsadi oziqaviy foydalilik va salomatlilik missiyasini o'zichiga olgan sifat, ta'm, ozuqaviy foydalilik va ishonchlikda eng yuqori oziq-ovqat turlarini rivojlantirish orqalifoydali xaridor aloqalarini o'rnatishdir. U buni chuqur tadqiqot o'tkazish orqali amalga oshiradi. Biroq tadqiqot qimmat va oshgan daromad orqali moliyaviy ta'minlanishi kerak, shuning uchun daromadni oshirish "Heinz" uchun yana bir katta maqsadga aylanadi. Daromad taklifi oshirish va narxni pasaytirish orqali oshirilishi mumkin. Taklif mamlakat ichidagi va xalqaro bozordagi kompaniyaning ulushini ko'paytirish orqali oshirilishi mumkin. Bu maqsadlar shundagina kompaniyaning hozirgi marketing maqsadlari bo'la oladi. Marketing strategiyasi va dasturlari shu marketing maqsadlarini ta'minlash uchun rivojlantirilishi kerak. Heinz bozordagi ulushini oshirish uchun mavjud bozorlardagi mahsulot qatorini kengaytirishi, mahsulot yaroqliligini va rag'batni oshirishi mumkin va ularni yangi bozorlarga tarqatishi mumkin. Masalan, o'tgan yili "Heinz" Semizlikdan Saqlovchi Toza Mahsulotlar qatoriga nonushta o'ramalarini qo'shdi. Va u "Kero" da 80% steyk, Braziliya belgisi tushirilgan pomidor souslari, ketchup, ziravorlar va sabzavotlarni sotdi. "Kero" "Heinz" ning Lotin Amerikasidagi savdosini ikki marotabaga ko'paytirishi va Braziliyada "Heinz" bozori uchun platforma vazifasini o'tashi kutilmoqda.

Bular "Heinz" ning keng marketing strategiyalaridir. Har bir keng marketing strategiyasi shundan keyin eng mayda tafsilotigacha izohlanishi kerak. Masalan, mahsulot rag'batini oshirish reklamani va jamiyat bilan muvaffaqiyatli aloqalarni talab qilishi mumkin. Agar shunday bo'lsa, har ikkala talab alohida izohlanishi kerak. Shu tarzda firma vazifalari ayni vaqtdagi maqsadlariga ko'chirilishi mumkin.

Biz yuqorida aytib o'tganimizdek, strategik menejmentning yana bir xususiyati bu korxonaga kelejagini oldindan ko'ra bilishdir. Hozirgi kunda ko'pchilik tashkilotlarning muvaffaqiyati va qiyinchiliklardan o'tib kelayotganligiga intuitsiya iste'dod sohiblarining o'rni beqiyosdir va shunga qaramasdan, ularning aksariyati omadsiz. Ko'pchilik tashkilotlarga strategik menejment manfaat keltirib, intuitsiyaning birlashmasi va qaror qabul qilishga

hisoblanadi. Intuitsiya yoki qaror qabul qilishda analitik uslub har doim ham muqobil bo'lmaydi. Tashkilotlardagi har bir bosqichdagi menejerlar strategik menejment analizi ustidan intuitsiya qarorlari va baholarini beradilar. Analitik va intuitiv fikrlash bit-birini to'ldiruvchilar hisoblanadi.

Henderson ta'kidlaganidek: hozirgi shiddat bilan rivojlana-yotgan dunyoda biznesda iste'molchilarni boshqarish odatlari bir xilda bo'lmagan tarzda oshib bormoqda. Tajriba – yagona yo'nalish bo'lib, u o'zgarishlarni bosqichma-bosqich amalga oshirilishida namoyon bo'ladi. Lekin intuitsiya va tajribaga asoslangan menejment bir xilda bo'lmay, qaror qabul qilish va strategiya ham asosiy, ham takrorlanmas oqibatga ega bo'ladi.

Strategik menejment jarayoni ikkala holatning ham urinishi bo'lib, u faqatgina yuqori aql sohiblari, biznesni yaxshi ang-laydigan va uni analiz qila oladigan kishilarning hayoliga keladi.

O'zgarishlarga moslashish strategik menejment ichki va tashqi hodisalarni va jaraynlarni muntazam tekshirib, muddatli o'zgarishlar amalga oshirilishini aniqlay olish amalga oshiriladigan jarayon. O'zgarishlarning amalga oshirish darajasi va bosqichi tashkilotlarga ta'siri global iqtisodiyot o'zgarishi bilan amalga oshiriladi. Firmalar ham organizmga o'xshab "moslashishlarga moslashishi" kerak, aks holda ular o'z faoliyatini davom ettirmaydi.

Misol uchun kooperativ bankrotlik 2008-yilga nisbatan 2009-yilda ko'p bo'lgani ko'zlatildi. Ko'p sanoat, ayniqsa, chakana savdo, kimyoviy, avto, va moliyaviy tashkilotlar ko'p miqdorda zarar ko'rdi. Hattoki, Xitoy, Yaponiya va Janubiy Koreya iqtisodiyoti rivojlangan bo'lsada, AQSH va Yevropadagi Tovar almashinuvi bo'zishiga sabab bo'ldi. Xitoyning yalpi yillik o'sish daromadi 2007-yil 13% dan 2008-yil 9% va 2009-yili 5% gacha tushib ketdi. Iste'molchi qoniqish darajasi ham bozor bahosi singari butun dunyo bo'ylab kamaydi.

S&P 1500 dagi 10 tadan 9 ta aksiyadorlik jamiyatlari 2008-yilda o'z qiymatini yo'qotdi. Nasdaq ning ustav indeksi 2008-yili 40.5%ga tushib ketdi, bu uning eng og'ir yili bo'ldi. S&P 500 aksiyalari 38.5% ga kamaydi, bu esa uning 1937-yildan beri sodir

bo'lmagan eng og'ir yili bo'ldi. Dow Jones sanoat 2008 -yili yillik 33.8% ni yo'qotdi, oxirgi marta bunday holat 1931 -yili sodir bo'lgan aksiyadorlarning 6.8\$ trillion yo'qotishi bo'lgan edi. S&P 500 aksiyalarining faqatgina 3 tasi 2008-yildi o'sishga erishdi; Familiy dollar 38% gacha o'sishga erishdi va bu S&P 500 ning eng yaxshi ko'rsatgichi edi; Wal-Mart dokonlari 18 %gacha; McDonald's esa qariyb, 6% ga o'sdi. 2008-yilning eng katta 87% lik yo'qotishi GM da sodir bo'ldi. Citigroup 2008-yili 77% aksiyalari bahosini yo'qotdi. Hattoki, General Electric ham 56% bahosini yo'qotdi. Fannir Mae va Freddie Mac qo'shma g'ildirak ishlab chiqaruvchi kompaniyalar laning har biri huddi Fleetwood Enterprises kabi 98% yo'qotishga uchradilar. Bularning barchasi dunyo bo'ylab tarqaldi. Masalan, Vanguard's Europe/Pacific ko'rsatgichi, qo'shma aksionerlik jamiyatining ulushi mintaqaviy firalarga aloqador bo'lib, 2008-yili ularning yo'qotishu 43% ni tashkil qildi.

Ushbu holatdan chiqib ketish uchun, barcha tashkilotlar o'zgarishlarni aniqlab, ularga moslashishlari kerak. Strategik menejmentning mohiyati ham o'zoq muddatli o'zgarishlarga samarali moslashishga o'rgatishdir. Waterman ta'kidlaganidek, E-savdo va globalizatsiya tashqi o'zgarish hisoblanib, hozirgi kunda biznes va butun bir jamiyatni o'zgartirib yuboradi. Siyosiy xaritaga nazar soladigan bo'lsak, mamlakatlarning chegaralari aniq bo'lib ko'riib tursa, hozirgi raqobatbardosh dunyoda, moliyaviy va sanoat harakati oqimi chegarasi noaniqdir. Axborotni oqimining shiddat bilan mamlakatlar hududiga kirib kelishi oqibatida, insonlar boshqa bir insonlarning yashash sharoiti va ish joyi bilan tezlikda boxbar bo'lmoqdalar. Biz global aholi, global raqobatchilar, global iste'molchilar, global distribyutor va global ishlab chiqaruvchilar bilan chegarasiz dunyoga aylanmoqdamiz.

Lider bo'lgan tashkilotlar uchun o'zgarishlarga moslashishda strategik menejmentning eng muhim savollari quyidagilar: "biz qanday biznes tashkil etishimiz kerak?", "to'g'ri yo'ldan ketyapmizmi?", "biznesni kengaytirmoq afzalmi?", "yangi raqobatchilar bozorga qanday yangi buyumlar olib kirishmoqda?", "qanday strategiyaga amal qilishimiz kerak?", "iste'molchilarning

o'zgarishi qanday?", "biznesimizni yuksaltirish uchun qanday yangi texnologiyalar yaatilmoqda?"

### 1.3. Strategik menejmentning asosiy yo'nalishlari.

Strategik menejmentni kengroq yoritishdan avval biz uning 9 ta asosiy yo'nalishlarini bilib olishimiz kerak: raqobatbardoshlik samarasi, strategiya, ko'rish va missiya tizimi, tashqi imkoniyat va tahdidlar, ichki kuch va kuchsizlik, o'zoq muddatli obyektivlik, strategiya, yillik obyektivlik va siyosat.

**Raqobatbardoshlik samarasi.** Strategik menejment raqobatbardoshlik samarasiga intiladi va uni mustahkamlashga urinadi. Bu yo'nalish quyidagicha ta'riflanishi mumkin: "firmaning omadli bajaragan ishi asosan, raqobatchi firmaga solishtiriladi". Odatdagi firma raqobatdosh firma bajara olmagan ishni qilsa yoki sotib erisha olmaganiga erishsa, bu raqobatbardoshlik samarasi bo'ladi. Masalan, global iqtisodiy tanazzulda, korxonaga hisobida yetarlicha mablag'ning bo'lishi bu uning asosiy raqobatbardoshlik samarasini ifoda etadi. Ba'zi yuqori daromadga ega bo'lgan firmalar qiyin ahvolga tushib qolgan raqobatchi firmalarni sotib oladilar. Masalan, BHP Billiton dunyodagi eng yirik shaxta tashkiloti, Avstraliya va Janubiy Amerikadagi raqobatchi firmalarni sotib olishni ko'zlagan. Freeport McMoRan copper & gold bu ham o'z faoliyatini kengaytirish maqsadida tanazzulga yo'z tutayotgan raqobatchi firmalarni sotib olmoqchi. Fransuz dori ishlab chiqaruvchi kompaniya-Sanofi Aventis SA ham o'z faoliyatini rivojlantirish va diversifikatsiya qilish maqsadida, raqobatchi firmalarni qo'shib olishni maqsad qilgan. Cash - rich Johnson & Johnson firmasi ham yuqoridagilarga misol bo'ladi, blar esa o'z navbatida global iqtisodiy tanazzul sharoitida ajoyib strategik usullardan biri sanaladi.

Kam e'tiborga olinadigan aktivlarning mavjud bo'lishi ham iqtisodiy tanazzul davrida eng muhim raqobat samarasini aks ettiradi. Misol uchun, Apple kompaniyasining o'z ishlab chiqarish jihozlari yo'q va unga raqobatdosh Sony kompaniyasining 57 ta elektronik fabrikalari mavjud. Kam hisobga olinuvchi aktivlarning



mavjudligi Apple uchun moliyaviy o'zoq muddatli qarzlarning mavjud bo'lmashligini ko'rsatadi. Sony esa aksincha, o'z balans hisobida ko'p qarzlarni aks ettirishga majbur.

Underhill Envirosell aytganidek, "samimiy urush bo'lib kelayotgan joy, 21 asrda kurash maydoniga aylanadi, u jangda barcha o'z iste'molchilarining mablag'lari uchun kurash adilar". Nordstorm Neiman Marcus va Saks Fifth Avenue, T.J. Maxx and Marshalls yirik market do'konlardan o'z iste'molchilarni tortib olishdi, va hattoki Familiy Dollar ham Wal-Martdan davlat daromdlarini olishdi. Raqobatbardoshli samarasiga erishish va uni saqlab qolish, tashkilotning o'zoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlash uchun muhimdir. Sanoat/Tashkilotchilik va Ruserslarga asoslangan ko'rimish tashkilotlari Raqobatbardoshli samarasiga erishish va uni saqlab qolishning yangi turli yo'llarini aniqladilar. Raqobatbardoshlik samarasiga tayanish organizatsional muvaffaqiyat va tanazzulga sabab bo'lishi mumkin. Strategik menejment tadqiqotchilari turli sohalarida raqobatbardoshlik samarasiga erishishning turli usullarini va uning o'rnini o'rganmoqdalar.

Ba'zi firmalar raqobatbardoshlik samarasini ma'lum vaqt oralig'ida qo'llaydilar.

Firma qo'llovchi raqobat samarasiga erishishi uchun (1) doimiy tashqi o'zgarishlarning voqea va hodisalariga molashmoqlari, ichki imkoniyatlar kompentatsiyalar va resurslarga, (2) samarali tashkillashtirilgan, amalga oshirilgan va hisoblangan strategiyani yuqoridagi faktorlarni qo'llagan holda amalga oshirish maqsada muvofiqdir. Misol uchun, gazeta aylanmasi AQSH da sekin-astalik bilan qisqarib bormoqda. Ko'pchilik milliy gazetalar marketdagi hissasini internetga bermoqda va boshqa iste'molchilar xabardor bo'lib turadigan media turlari ham shular jumlasidandir. AQSH da kunlik gazeta aylanmasining umumiy soni 1954-yilda 55 million nusxani yiliga tashkil etgan edi. 6 ta axborot beruvchi tizimlar-ABC, CBS, Fox, NBC, UPN va WBkabilan kabel kanallari, video o'yinlar, simsiz texnologiyalar, radio yo'ldosh, yuqori turkumli televizorlar va raqamli video yozuvlar tufayli ta'sir

ostida qoldilar. 1978-yillarda axborot vositalaridan foydalanuvchilarning soni 90%ni tashkil etgan bo'lsa, hozirga kelib ularning kombinatsion marketdagi ulushi 50% dan kamdir.

Raqobat samarasida kompaniyalarning soni, ayniqsa, internet orqali to'g'ridan-to'g'ri savdo qiladigan yoki xizmat jo'rsatadigan, mijozlar, kreditorlar, hamkorlar, aksiyadorlar, iste'molchilar va raqobatchilarning soni global miqyosida o'sib bormoqda. E-savdo firmalarga mahsulotini sotish, reklama qilish, xizmatlarni xarid qilish, qog'ozbozchilikni kamaytirish va ma'lumotlarni tezda almashinish kabi imkoniyatlarni yaratmoqda. Qisqa qilib aytganda, e-savdo vaqtni va xarajatlarni, masofani va biznes ko'lamini tejatibiga ko'maklashib, iste'molchilarga yuqori xizmat, yuqori samaradorlik, mahsulot rivojlanishiga va katta foyda olishga ko'maklashmoqda.

Internet bizning yashash tarzimizni, uy sharoiti odatlarimizni, o'zimizning do'stlar, qo'shnilar va hattoki, o'zimizga bo'lgan munosabatini ham o'zgartirmoqda. Internet yordamida iste'molchilar dunyo bozorini solishtirgan holda, turli chegirmalar berishni talab etishni o'rganmoqdalar. Internet biznesdagi kuchlarni susustiyashtirib, ya'ni individuallashtirmoqda. Haridorlar yaxshi narxda mahsulot yoki xizmat uchun katta muammolarga, jumladan, vaqt chegaralanganligi, turli xil mahsulotlarni bir vaqtning o'zidayoq solishtirib ko'rishga duch kelishadi. Har ikkala qiynchiliklarning soni xaridorlar online xaridni amalga oshirganlarida kamayadi. Raqamli aloqa marketingga asosiy rolni o'ynovchi vosita bo'lib qolgan. Iste'molchilar hozirgi kunda turli xil bloglar yaratmoqdalar, qisqa forumlar-Twitter, You tube singari video saytlar va Facebook, MySpace, linkedIn kabi ijtimoiy saytlar dan televizor, radio, jurnal va gazetalar o'rniqa foydalanmoqdalar. Facebook va Myspace lar esa keyinchalik internetni kengroq joylarda qo'llanilishi ko'zda tutilgan. Xaridorlar o'zlarining ID raqamlarini kiritish yordamida turli xil xaridlarni amalga oshirib, bu bilan do'stlari bilan bo'lishish imkoniyatiga ega bo'lmoqdalar. Har ikkala ijtimoiy tarmoqlar ham xarid jarayonini amalga oshirish uchun, xaridordan ID raqamini so'raydilar. Shunga o'xshash

saytlar yordamida Web sahifalardan foydalangan hola, ichki do'konlarni e'tiborini oshirish asosiy maqsaddir.

**Ko'rish va missiya tizimi.** Bugungi kunda ko'pchilik tashkilotlar ko'rish tizimi orqali "biz qanday bo'lishga harakat qilyapmiz?" degan savolga javob qidiradilar. Ko'rish tizimini mustahkamlashda birinchi bosqich bo'lib strategik rejalashtirish turadi. ko'pchilik ko'rish tizimlari bir gapli bo'lishi mumkin. Masalan, Stokes Eye Clinic ning Florensiyada Jnubiy Karolinadagi ko'rish tizimi quyidagicha: "bizning ko'rishimiz sizning ko'rishingiz haqida qayg'urishdir".

Missiya tizimining asosiy xususiyati shundaki, unda oddiy firmalardan ajralib, farqlanib turadigan holatlarni o'rganishdir. Missiya tizimi bozor va Tovar munosabatlarining imkoniyatlarini ifodalaydi. Bu esa biznesning asosiy savolini tashkil etadi: "bizning biznesimiz nimadan iborat?", aniq missiya tizimi tashkilotning qiymati va imkoniyatlarini aniqlaydi. Missiya tizimini rivojlantirishning asosiy yo'nalishi tabiat to'g'risida qayg'urgan holda, hozirgi operatsiyalarning imkoniyatlarini aniqlash va kelajak marketing va harakatlarni baholay olishdir. Missiya tizimining asosiy faoliyati kelajakka qaratilgandir. Missiya tizimi to'xtovsiz ravishda xodimlarini tashkilotlar nega mavjudligi va ularni asoschilari tavakkalchilik va qiyinchiliklar orqali shuxrat va boylikka erishganliklarini uqtirib boradi. Quyida Barnes & Noblening mission tizimi misol tariqasida keltiramiz:

Bizning missiyamiz Amerikada eng maxsus chakana savdoni yo'lga qo'yishdan iborat. Biz sotadigan mahsulot bu – kitoblar bo'lib, bizning maqsadimiz javonlarimizni boyitib turadigan ideallarga mos tushishi kerak. Kitob sotuvchi sifatida bizdan ushbu biznesda eng muvaffaqiyatli, o'lchamni inobatga oladigan, raqobatchilarimizni kelib chiqishidan xabardor bo'lishni talab etadi. Yuqoridagilarning bari biz xizmat qilayotgan jamoalarning ishonchini oqlash, iste'molchilarimizga qimmatli resurslarni taqdim etish va biz bag'ishlayotgan kitob sotuvchilarimiz ortishi va gullab - yashnashga intilayotganimizni anglatadi. Xulosa qilib aytganda, biz nafaqat iste'molchi va kitob sotuvchilarni tinglaymiz, balki kompaniya xizmati doirasidagi fikrlarni inobatga olamiz.

**Tashqi imkoniyat va tahdidlar.** Tashqi imkoniyat va tahdidlar iqtisodiy, ijtimoiy, madaniy, demografik, atrof-muhit, siyosiy, qonuniy, texnologik va raqobatbardosh voqea va hodisalarga yo'natirilgan bo'lib, tashkilotga kelajakda jiddiy zarar yoki foyda keltirishi mumkin. Imkoniyat va tahdidlar faqatgina bitta ta'sirga bog'liq, bu ham bo'lsa-tashqi. Global inqiroz davrida, ko'pgina firmalar quyida sanab o'tiladigan imkoniyat va tahdidlarga duch kelishlari mumkin:

- Kapitalning mavjudligi har doim ham siz istagan muddatda bo'lavermasligi;
- Iste'molchilar tabiiy mahsulot va operatsiyalarni istashligi;
- Marketing tezlik bilan intyernetga o'tayotganligi;
- Iste'molchilar barcha qilayotgan iste'molida qiymatni ko'rishlari;
- Global bozor sohalarda yuksak o'sishga imkon yaratishi;
- Neft narxi o'zgaruvchan bo'lgan bir pallada, neft mahsulotiga boy davlatlar o'z e'tiborlarini boshqa davlatlarga investitsiya kiritishdan ko'ra, o'z iqtisodiyotini mustahkamlaydilar;
- Ko'p miqdordagi qarz eng yaxshi firmani ham kasodga uchratishi mumkin;
- Ishdan bo'shatishga to'g'ri keladigan holatlardan biri bu daromad va foydaning kamayib, kreditning haddan tashqari ortib ketishidir;
- Uy xo'jaligi kasodga uchraydi;
- Inqiroz davrida sog'liqni saqlash tizimiga talab kamaymaydi. Masalan Almost family Inc., a Louisville, Kentucky kabilar aholini hamshiralik xizmatlari bilan ta'minlaydi, 2008-yilda ularning aksiyalari 2 marta 45\$ gacha oshqanligini ko'rish mumkin;
- Iste'mol xarajatlarni dramatik pastlab, deyarli barcha sohalarda zohiriy bo'ladi, ba'zi chegirmalar chakana savdo va restoranlar uchun mustasno;
- AQSH da ishsizlik sur'ati o'rtacha 10 foizga ko'tarilishi davom etmoqda;
- Qarz oluvchilar oldingi davrlarga qaraganda ancha katta garov talablariga duch kelishi;

- kredit tengligi liniyalari ko'pincha kengaytirilmayapti;
- Majburiy bo'lmagan xarajatlar keskin tushib ketishi iste'molchilarni faqat asosiy mahsulot sotib olishga majburlamoqda. Bu esa o'z navbatida ko'p hashamatli buyumlar va velosport kabi ko'ngilochar biznes turlarini kamaytirmoqda;
- 2008-yil fond bozori halokati pensiya yoshidagilarni tashvishga soldi, millionlab shunday odamlar o'z ehtiyojlarini keskin kamaytirishlariga to'g'ri keldi;
- talabning ikki marta tushdi va ko'pchilik, ayniqsa, ko'p doimiy narxga ega firmalarning intensiv narxlarining o'zgarishi;
- biznes olami kreditga asoslangan iqtisodiyotdan pulga asoslangan iqtisodiyotga ko'chdi;
- bu iste'molchi xarajatlarning kamayishi kapital xarajatlarini kamaytirdi;

Yuqorida aytib o'tilgan o'zgarishlar turlari iste'molchi har xil turini va binobarin mahsulotlar, xizmatlar va strategiyasi yaratishga olib keldi. Ko'pchilik kompaniyalar ko'p sohalarda tashqi onlayn savdo xavfi ortishi ularning bozor ulushini oshirmoqda. Boshqa imkoniyatlar va tahdidlar qonun, raqobatchilar tomonidan isha chiqilayotgan yangi mahsulotlar, milliy falokat yoki dollar qiymati kamayib ketishini o'z ichiga olishi mumkin, Raqobatchining kuchi tahdid ostida qolishi mumkin. Yaqin Sharqdagi tartibsizliklar, energiya xarajatlari ortib, yoki terrorizmga qarshi kurash - imkon yoki tahdid bo'lishi mumkin. Strategik menejmentning asosiy nazariyasi shundan iboratki, firmalari strategiyalarini shakllantirib, tashqi imkoniyatlardan foyda olish va tashqi tahdidlar ta'sirini kamaytirishni oldini olish. Shuning uchun, monitoring, aniqlash va tashqi imkoniyatlarini baholash va tahdidlar muvaffaqiyati uchun muhim ahamiyatga egadir. Tadqiqotlar o'tkazish va yig'ish jarayoni tashqi ma'lumotlarni o'zlashtirish, ba'zan esa ekologik ko'rish yoki sanoat tahlili deyiladi.

**Ichki kuch va ojizlik.** Ichki kuchli va ichki kamchiliklar tashkilotning boshqariladigan faoliyati ekanligini ayniqsa, yaxshi yoki yomon amalga oshirilishi bilan tavsiflanadi. Ular menejment, marketing, moliya, buxgalteriya, ishlab chiqarish, operatsiyalari,

tadqiqot va rivojlantirish va boshqaruv axborot tizimlarining ta'dbirkorlik faoliyatida paydo bo'ldi. Biznes funksional sohasining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash va tashkiliy baholash strategik management faoliyatida muhim sanaldi. Tashkilotlar ichki foyda strategiyasini davom ettirish uchun harakat qiladilar va kuchli ichki zaif tomonlarini bartaraf etadlar. Kuchli va zaif tomonlarini raqobatchilarga ham bog'liq bo'ladi. Nisbiy yetishmaslik yoki ustunlik muhim ma'lumot sanaladi. Bundan tashqari, kuchli va zaif tomonlarini bajarish o'rni bo'lgan elementlar bilan aniqlash mumkin. Kuchli va zaif tomonlarini firmaning o'z maqsadlariga nisbatan ham aniqlanishi mumkin. Masalan, inventarizatsiyaning yuqori darajalari aylanmasi aksiyadorlik korxonasi uchun hech qachon ta'sir qilmaydigan kuch bo'lishi mumkin emas.

Ichki omillar hisoblash stavkalari, oldingi davrlarda va sanoat tarmog'i bo'yicha o'rta nisbatan ishni bajarish o'lchovi, shu jumladan, bir qator usullar, belgilangan bo'lishi mumkin. Har xil tur tadqiqotlari ham ishlab chiqilgan va ma'naviy, samaradorligi, tekshirish va mijozlarga sadoqati samaradorligi kabi ichki faktorni o'lchov uchun amalga oshirilishi mumkin.

**O'zoq muddatli maqsadlar.** Maqsadlar tashkil etishning asosiy maqsadga erishish uchun harakat natijalari sifatida belgilanishi mumkin. Maqsadlar o'zoq muddatli, bir necha yilni anglatadi. Maqsad yo'nalishini aytish tashkilotchilar uchun muhim bo'ladi, chunki baholashda ko'maklashish, sinergiya yaratish, muvaffaqiyatlash e'tibor, ustuvorliklarini aniqlashda va samarali muvaffaqiyatlashda, tashkilot faoliyatini nazorat qilish uchun asos bo'ladi. Maqsadlar o'lchovi, izchil, oqilona va aniq, ko'p qirrali bo'lishi kerak, kompaniya maqsadlari umumiy kompaniyani har bir bo'limlari uchun ham belgilanishi kerak.

Maqsadlarni belgilashga joriy maqsadlar nuqtai nazaridan muvaffaqiyat, ya'ni har bir bo'limma maqsadlari, ularni bajarish muvaffaqiyati, aniq ijtirochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar muvaffaqiyati, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi kerak bo'lganlar va darajalarda boshqaruv ishonchligini oshirish baholalari kerak, butun boshqaruvning apparati harakatlarini pyxta harakatini belgilaydi.

O'zoq muddati yoki Istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar deganda, besh yil yoki undan ortiq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, Mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mirziyoyev 7-fevral kungi farmoni bilan 2017-2021-yillarda O'zbekistonda rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini tasdiqladi. Avvalo, ushbu ustuvor yo'nalishlar va ulardagi amalga oshirilishi nazarda tutilgan vazifalar hamda chora-tadbirlarning ijrosi bugungi kunning hayotiy va ijtimoiy zarurati ekanligini ta'kidlash lozim. Shu jumladan, milliy iqtisodiyotning mutanosibligi va barqarorligini ta'minlash, uning tarkibida sanoat, xizmatlar ko'rsatish sohasi, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik ulushini ko'paytirish, xizmatlar ko'rsatish sohasini jadal rivojlantirish, yalpi ichki mahsulotning ulushini oshirish, ko'rsatilayotgan xizmatlar tarkibini, eng avvalo, xizmatlarning zamonaviy yuqori texnologik turlari hisobiga tubdan o'zgartirish zaruridir<sup>2</sup>.

Shularga muvofiq, korxonalar strategik boshqarish juda muhim bo'lib bormoqda. Ayniqsa, keyingi yillarda amaliyotda strategik boshqaruvni qo'llash va uning vazifalaridan maqsadli foydalanish, korxonalar faoliyatini boshqarishda strategiyalarni rejalashtirish va boshqarish muammolariga xizmat ko'rsatish korxonalarida katta ahamiyat berilmoqda.

#### 1.4. Strategistlar

Strategistlar-firmaning rivoji yoki tanazzulini aniqlab beradigan kishilardir. Strategistlarni turli xil ish unvonlari mavjud bo'lib, shular qatorida, director vakolatlarni bajaruvchi, prezident, korxonaga egasi, bo'lim boshig'i, vakolatlarni bajaruvchi, konsul, dekan yoki ishilarmon (tadbirkor). Jay Conger -london business schoolda professor bo'lib, building leaders asari muallifi, aytganidek: "har bir strategik director vakolatlarini bajaruvchisi bo'lishi kerak. Hozir o'tish davridamiz. Agarda liderlar o'zgarishlarga moslasha olmasa, u holda korxonaga ham moslasha

<sup>2</sup> Mirziyoyev Sh.M. "2017-2021-yillarda O'zbekistonda rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha "Harakatlar strategiyasi" Farmoni. 7-fevral 2017-yil.

olmaydi, bu yerda esa liderning o'zini beqiyosdir. Strategistlar korxonada ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish va tashkillashtirishda muhim o'rin egallaydilar. Ular korxonaning rivojlanish rejasini to'zadilar, kelajakdagi modelini yaratadilar, holatni tahlil qiladilar, biznes tahdidlarini o'rganadilar va rivojlanish jarayoni rejasini to'zadilar. Strategik rejalashtiruvchilar asosan, ishchi va hodimlar yordamiga tayanadilar. Firmaning yuqori biosqichga o'tishida rahbarning kerakli qaror qalul qila olishi muhimdir. CEO eng muhim va kritik strategik menejer sanaladi. Har bir o'ziga taqsimlash va jamlash, foyda va zararni hisobga olish va faoliyat to'g'risiga muhim qarorni qabul qiluvchi menejer, strategik hisoblanadi.

So'nggi 5 yil mobaynida strategistlarning darajasi ko'pchilik tashkilotlarda top management sohasiga kiritilganligini ko'rish mumkin, bular qatoriga Sun Microsystems, Network Associates, Clarus, Lante, Marimba, Sapient, Commerce One, BBDO, Cadbury Schweppes, General Motors, Ellie Mae, Cendant, Charles Schwab, Tyco, Campbell Soup, Morgan Stanley va Reed-Elsevier kiritish mumkin. Bunday qo'shma ishlarning amalga oshirilishi biznes dunyosida strategik rejalashtirishning o'zini beqiyos ekanligini anglatadi.

Strategistlar o'zlarining xilma-xilligi bilan ko'pchilik tashkilotlarda ajralib turadilar va ularning xilma-xilligini formulayotirish, amalga oshirilishida va strategiyani hisoblashda ko'rish mumkin. Ba'zi strategistlar ma'lum bir sohalarni hisobga olishlari ularning shaxsiy falsafasidir. Strategistlarni ularning munosabatlar, qiymati, kelib chiqishi, riskni amalga oshirish imkoniyatlari, ijtimoiy as'uliyatga yondashuvlari, foyda olishga intilishlari, taktik qadamlar bilan strategik rejalarni amalga oshirish qobiliyatlari va menejment yuritish uslublari bilan boshqalardan farqlanib turadilar. Hershey Foods, Milton Hersheyler yetimlar bilan ishlaydigan va shug'ullanadigan bino qurishga muvaffaq bo'lganlar. Ushbu korporatsiyada 1000 ga yaqin o'g'il qizlar yetimlar maktabida tarbiyalanmoqdalar.

Masalan "Apple" korporatsiyasining bosh boshqaruvchi Tim Kuk, 2011-yil 25-avgustdan. Tim Kukning past qurilmalar haqidagi intervyusidan: "Bizning maqsad hech qachon arzon telefon sotish

bo'lmaydi. Bizning asosiy maqsad, qiymat va katta telefonni sotish va katta tajriba bilan ta'minlash va biz buni kam xarajat qilgan holda, uni bajarish yo'llarini bilib oldik".

Tim Kuk ham Stiv Jobs kabi Apple uchun strategiyani 4 ta ustuni borligini aytadi:

1. Mahsulotlarni oz son bilan taklif qilish.
2. Doimo diqqat-markazda bo'lish.
3. Bozordagi ulushning foydadan ustun qo'yilishi.
4. Yangi Apple mahsulotlari uchun odamlarda ochlik hissini yaratish.

Kompaniyaning missiya bayonoti va maqsadlari orqali yo'naltirilgan menejment hozirda kompaniyani hosil qiladigan biznes ishlar va mahsulotlar to'plami - biznes portfoliosini rejalashtirishi kerak. Eng yaxshi biznes portfolio bu atrof-muhit sharoitlariga kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari eng mos tushadigan portfoliodir.

Ko'plab katta kompaniyalar murakkab biznes va tamga portfoliolariga ega. Bu kabi biznes portfoliolari uchun strategik va marketing rejalashtirish biroq qo'rqinchli bo'lishi mumkin lekin bu ijodiy vazifadir. "Disney portfolio" si ko'pgina "Disney" nomli parklar va dam olish joylari, "Disney" ko'ngilochar studiyasi (Walt Disney Pictures, Pixar, Touchstone Pictures), Disney iste'molchi mahsulotlari (kiyimlar va o'yinchoqlardan tortib interaktiv o'yinlargacha), Internet media bizneslari (ESPN va ABC televodeniye tarmog'i kabi). Xuddi shu kabi, "Al-Jazoir" portfoliosi 25 dan ortiq biznes yo'nalishlariga ega: har bir viloyat va til uchun maxsus ko'p sonli "Al-Jazoir" yangilik kanallaridan tortib sport kanallari, bolalar dasturlari va hujjatli filmlargacha. "Al-Jazoir" hatto Arab va Islom dunyosiga ta'sit o'tkazayotgan siyosiy va iqtisodiy o'zgarishlarni tahlil va tadqiq qiluvchi "Al-Jazoir Tahlil Markazi" ni rivoltantirdi.

Biznes portfoliosini rejalashtirish ikki bosqichdan iborat. Birinchisi, kompaniya joriy biznes portfoliosini analiz qilishi va qaysi bizneslar ko'proq, kamroq yoki umuman kapital qabulqilmasligini ko'rsatishi kerak. Ikkinchisi, u o'sishga mo'ljallangan

strategiyalarni rivojlantirish orqali kelajak potfoliosini shakllantirishi kerak.

### 1.5. Nima sababdan firmalar strategik rejalashtirmaydilar?

Ayrim korxonalar (firma)lar turli sababalarga ko'ra strategik boshqaruv jarayoni bilan chuqur shug'ullanmaydilar. Bu sabablarning ayrimlarini keltiramiz:

*Yuqori pog'onadagi rahbariyat korxonalar ahvolini to'liq tavsiflovchi asboblarga ega emas. Bunday hol mavjud hisob-kitob, axborot tizimining mukammal amalga oshirilishi bo'lishi mumkin. Tabiiyki, bunday sharoitda boshqaruvchilar rasmiy ravishda korxonalar, bozor talabi, tamarx, baho haqidagi ma'lumotlarga ega bo'la olmaydi;*

*Ko'pchilik menejerlar korxonalar faoliyatini bilish nuqtai nazaridan o'zini ayrim baholaydi. Ular, odatda tanqid ma'lumotlarni tan olishmaydi va ularga e'tibor berish kerakligiga e'tibor bermaydi;*

*Ko'pchilik firma rahbarlari mavjud holat yordamida korxonalar nufuzini saqlab turishga harakat qilishadi. Ular yangilikka intilishmaydi, xodimlar tomonidan korxonalariga bo'lgan tashabbusni qo'llab-quvvatlamaydi;*

*Akkorvat rahbarlar korxonalar (firma)ning joriy rejalarni tuzishni afzal ko'rib, boshqaruvchilar bilan cheklanishadi. Bu ularni korxonalar istiqbolini ko'rib, boshqaruvchilar bilan cheklanishadi;*

*Uchinchi muvaffaqiyat menejerlarning eskargan rahbarlik astubini qo'llashga e'tibor qilish. Aynan shunday holat bugungi kun yoki istiqbolidagi holatni inkor qilishga olib keladi.*

Nima sababdan firmalar strategik rejalashtirmaydilar. Ba'zi firmalar strategik rejalashtirmaydilar, va boshqalari strategik rejalashtiradilar ammo menejerlar va ishchilardan yordam olmaydilar. Strategik rejaning mavjud bo'lmashligi yoki uni sifat-siz bo'lishiga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin:

- Strategik rejalashtirish borasida bilim va malakaning yetarlicha emasligi – strategik rejalashtirishda hech qanday o'quv mashg'ulotlari yo'q.
- Sifat-siz rag'batlantirish strukturasi – firma muvaffaqiyatga erishganda, u bu muvaffaqiyatni rag'batlantirmaydi va u muvaffaqiyatsizlikka yo'z tutganda u buni jazolaydi.
- Yong'inga qarshi kurashish – tashkilot muammolari yechishda chuqurlashtirib ketishi va yong'inga qarshi kurashishi va natijada strategik rejalashtirishga vaqtning yetmasligi.
- Vaqtning behuda sarflanishi – firma bozorbop bo'lmagan mahsulot ishlab chiqarmagani sababli bu jarayonni behuda vaqt sarflash deb ko'rishi. Rejalashtirishga sarflangan vaqt bu investitsiya.
- Juda qimmat – ko'plab tashkilotlar rejalashtirishni vaqt va pul jihatdan juda qimmat deb ko'rishlari mumkin.
- Dangasalik – Odamlar rejasini shakllantirish uchun zarur bo'lgan harakatni istamasliklari mumkin.
- Tarkib bilan muvoffaqiyat – agarda firma muvoffaqiyatga erisha, ular rejalashtirishga ehtiyoj yo'q deb o'ylashadi chunki shu ahvolda ham hammasi yaxshi. Ammo bugungi muvoffaqiyat ertangi kungi muvoffaqiyatga kafolat bermaydi.
- Muvaffaqiyatsizlikdan qo'rquv – muammo zarur va shoshilinch bo'lmaguncha harakatsizlikda risk juda kam bo'ladi. Biroq bir munosib harakat qilar ekansiz har doim muvoffaqiyatsizlik riski bo'ladi.
- Ortiqcha bo'lgan ishonch – rahbar tajriba yig'gani sari ular shakllangan rejaga kamroq ishonishadi. Kam hollarda bu tog'ri. Haddan ortiq ishonch va tajribani bo'rttirish bu muvoffaqiyatsizlikka olib keladi. Puxta fikrlash juda kam hollarda yaroqsiz hisoblanadi va bu odatda professionalizmning belgisi.

- Yomon tajribagacha – odamlar rejalashtirish borasida oldin yomon tajriba hosil qilgan bo'lishlari mumkin, bu shunda holatlarki, rejalar juda o'zun, noqulay va o'zgartirish qiyin bo'lgan. Rejalashtirish boshqa narsalarga o'xshab yomon bo'lishi ham ehtimoldan holi emas.

- o'z manfaatini ko'zlash – agar biror oldingi tizimni qo'llab samaraga erishga va ma'lim bir daraja hosil qilsa u yangi rejani tahdid deb qabul qiladi.

- Noma'lumdan qo'rqish – odamlar yangi qobiliyatlarga ega bo'lishga ishonch hosil qilmasliklari mumkin, bu yangi tizimga bo'lgan munosabat yoki yangi rolni olishga bo'lgan qobiliyat bo'lishi ham mumkin.

- Fikrdagi halol farqlar – odamlar rejaning noto'g'riligiga chinakam ishonishlari mumkin. Ular rejaga boshqacha qarashlari mumkin, yoki tashkilot yoki o'zlari uchun bi rejadan farq qilgan intilishlari bo'lishi mumkin. Turli xildagi ishlarda ishlaydigan turli xil odamlar holatni turlicha idrok etishlari mumkin.

- Shubha bilan qarash – ishchilar menejmentga ishonmasliklari mumkin. Bunday va shunga o'xshash salbiy sabablarga qul bo'lgan rahbar korxonaga inqirozga yo'z tutgandagina strategik boshqaruvni eslab qoladi.

Yuqoridagilarga xulosa qilib shuni aytamizki, barcha firmalar uchun, ya'ni ishini rivojlantirib, o'zoq muddat faoliyat yuritadigan bo'lsa, ma'lum strategiya zarurdir. Barcha tashkilotlar bir joyda ketayotgan bo'ladi, lekin afsuski, ba'zi tashkilotlar qaerga ketayotganligini bilmaydi.

Eski gap "siz qayerga borayotganingizni bilmasangiz, u holda har qanday yo'l sizni olib ketadi!" tashkilotlar strategik boshqarish tushunchalarini va metodlarni foydalanish zarurligini ta'kidlaydi.

Strategik boshqarish jarayoni yanada keng foydalanadigan kichik firmalar, yirik kompaniyalari, notijorat tashkilotlar, davlat tashkilotlari va o'xshash ko'p millatli konglomeralar ortmoqda. Huquq va imkoniyatlarini kengaytirish natijasida rahbar va xodimlari deyarli cheksiz foydaga erishishdi.

4. Biznes firma uchun Siz «moslashtirish bilimdon bo'lish»ni his qilishingiz qanday muhim? Tushuntiring.

5. Moslashtirish bilimdon bo'lish termini jihatidan yungli mamont va o'tkir tishli yo'lbarsni solishtiring.

6. Ko'rish va missiyasining tushunchalarini farqlang.

7. Sizing universitet qattiq raqiblari bor. Uch tashqi imkoniyatlar va uch tashqi tahdidlar ro'yxatini to'zing.

8. Sizing universitetgizni tasniflovchi uch ichki kuch va favviflovchi uch ichki kamchiliklar ro'yxatini tuzing.

9. Nega maqsadlari tashkiliy muvaffaqiyat uchun muhim bo'lganligi sabablari ro'yxatini to'zing.

10. To'rt strategiya ro'yxatini tuzing va har bir faraziy bir misol kelturing.

11. Yillik vazifalarning olti xususiyatining ro'yxatini tuzing.

12. Nima uchun siyosat strategiyasi amalga oshirishda, ayniqsa, muhim ahamiyatga ega?

### I bob bo'yicha testlar

1. "Strategik boshqaruv" termini yuqori darajadagi boshqaruvni ishlab chiqarish darajasidagi joriy boshqaruvdan farqini aks ettirish uchun qachon muomalaga kiritilgan?

- A. 60-70-yillarda\*
- B. 70-80-yillarda
- C. 50-60-yillarda
- D. 80-90-yillarda

2. Strategik boshqaruv nazariyasining nufuzli ishlab chiqaruvchilar Shendel va Xatten nima sifatida tushunganlar?

- A. atorfidagi muhit bilan aloqani aniqlash
  - B. o'rnatish jarayoni
  - C. tashkilotni uning atorfidagi muhit bilan aloqani aniqlash va o'rnatish jarayoni\*
  - D. tashkilot bilan aloqani aniqlash
3. Xiechens buyicha «strategik boshqaruv bu ...»
- A. boshqarish maqsadidagi boshqarish jarayoni

Tashkilotlar ularning sanoatlariga bir reaktiv yondashuv o'rni faolroq yondashishi kerak, va ular hodisani taxmin qilish o'rni ta'sirlarga chora ko'rishi va faqat tashabbus qilishi kerak.

Strategik boshqarish jarayonida qaror qabul qilish bu yondashuvni o'zida mujassam etgan. Bu aniqlash mantiqiy tizimli va obyektiv yondashuvda bir korxonaning kelajakdagi yo'nalishida ifodalanadi.

Bu ustun odatda strateglar uchun juda yuqori harakatlar muqobil kurs orasida tanlashda yolg'iz sezgi foydalaniladi. Muvaffaqiyatli strateglar biznes bilan bir qatorda o'z biznes haqida o'ylash uchun vaqt ajratadilar qaysiki, tashkilotlar o'z dasturlarini va siyosatlarini amalga oshirish va ular nimani istashi yoki istamagan bo'lish shu vaqt davomida namoyon bo'ladi.

Odamlar va tashkilotlar oldindan rejalashtirish va qaror qabul qilish ko'p ekanligini ma'lum va haqiqatdir. Yaxshi strateglar rejalalar to'zishadi va ularni nazorat qilishadi, yomon strateglar hech qachon reja to'zishmaydi va keyin odamlarni nazorat qilish uchun harakat qiladi! Bu darslik yaxshi strateg bo'lishi uchun zarur vositalar bilan ta'minlangan.

**Tayanch iboralar:** Raqobat afzalligi, strategik boshqaruv, imkoniyatlarini kengaytirish, strategik-boshqaruv modeli, atrof-muhitni varaqlash, strategik-boshqaruv jarayoni, tashqi imkoniyatlar, strategik rejalashtirish, tashqi tahdidlar, ichki kuchli, strategerlar, ichki zaif tomonlari, strategik baholash, strategik ifodalash, u'zoq masofaga rejalashtirish, strategik amalga oshirish, uzoq muddatli maqsad, barqaror raqobat afzalligi.

### Nazorat savollari

1. Uzoq muddatga rejalashtirish va strategik rejalashtirish o'rtasidagi farqlarni toping.
2. Futbol jamoasining o'yini rejasi bilan kompaniyaning strategik rejasini solishtiring.
3. Strategik baholashni o'z ichiga oladigan uch faoliyatini tasvirlab bering.

- B. tashkilotni uning atrof muhiti bilan o'zaro ta'sirini boshqarish
- C. tashkilot vazifalarini amalga oshirish
- D. bu tashkilotni uning atrof muhiti bilan o'zaro ta'sirini boshqarish vositasida tashkilot vazifalarini amalga oshirish maqsadidagi boshqarish jarayoni\*
4. Pirs va Robinson strategik boshqaruvni nima sifatida aniqlaydilar?
- A. tashkilot maqsadiga erishish uchun ishlab chiqqan
- B. strategiyalarni shakllantirish
- C. bajarish bo'yicha qarorlar va harakatlar to'plami
- D. tashkilot maqsadiga erishish uchun ishlab chiqilgan strategiyalarni shakllantirish va bajarish bo'yicha qarorlar va harakatlar to'plami\*
5. Nostrategik boshqaruvning belgilari bu ...
- A. Nimaki va qachon qilish
- B. Nimaki va qachon qilishni o'z ichiga olgan uzoq muddatli rejalarni tuzish
- C. Nimaki va qachon qilishni o'z ichiga olgan uzoq muddatli rejalarni tuzish va dastlabki davrda kelgusi yillar uchun yechim izlash, «ko'p uzoq yillarga» sotib olish\*
- D. «Ko'p uzoq yillarga» sotib olish
6. Boshqaruvning juda muhim tarkibiy qismi bu ....
- A. muddatli istiqbolni qurish
- B. qisqa muddatli istiqbolni qurish
- C. oraliq muddatli istiqbolni qurish
- D. uzoq muddatli istiqbolni qurish\*
7. Nostrategik boshqaruvda harakat dasturini ishlab chiqish tashkilotning nimasini tahlilidan boshlanadi?
- A. Imkoniyatlar
- B. Resurslar
- C. Ichki imkoniyatlar va resurslar\*
- D. Tashqi imkoniyatlar va resurslar
8. Strategik boshqaruvni amalga oshirishda asosiy e'tibor strategik nimaga beriladi?
- A. Biznes yurita bilishga

- B. Natijaga
- C. Resursga
- D. Rejalashtirishga \*

9. Strategiya umumiy tarzda qanday reja sanaladi?

- A. firmaning mavqeini mustahkamlash, iste'molchilarning talablarini qondirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasi\*
- B. firmaning mavqeini mustahkamlash rejasi
- C. iste'molchilarning talablarini qondirish rejasi
- D. qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasi

10. Firmani boshqarish rejasi o'z ichiga qanday asosiy funktsiya va bo'linalarni o'z ichiga oladi?

- A. ta'minot, ishlab chiqarish
- B. moliya, marketing,
- C. xodimlar, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar
- D. A,B,C\*

11. Menejrlarning asosiy funktsiyalaridan biri bu ...

- A. Strategiyani shakllantirish
- B. Strategiyani ishlab chiqish\*
- C. Strategiyani amalga oshirish
- D. Strategik reja tuzish

12. Strategiyani (harakatlar tarzimi) va uning aniq vositalarini ifodalash nimaning negizini tashkil qiladi?

- A. boshqaruvning\*
- B. iqtisodiyotning
- C. o'sishning
- D. rejaning

13. Strategiya bu ...

- A. tashkilotning tashkiliy vazifada boshqaruvga oid yon-dashuvlari tarzidir
- B. maqsadlariga erishishda foydalaniladigan tashkiliy hatti-harakatlar
- C. tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga erishishda foydalaniladigan tashkiliy hatti-harakatlar va boshqaruv



D. tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga erishishda foydalaniladigan tashkiliy hatti-harakatlar va boshqaruvga oid yondashuvlari tarzidir\*

14. Kompaniya strategiyasini belgilovchi harakatlar qaysi javobda to'g'ri?

A. Tarmoqlardagi sharoitni o'zgartirish. Uzoq muddatli raqobat mavqeini kuchaytirish. Mahalliy va xorijiy raqiblariga qarshi himoya \*

B. Qisqa muddatli foydaga erishish. Boshqarishning funksional sohalaridagi yechimlar. Diversifikatsiyaga yondashuvlar, yangi tarmoqlar izlash.

C. Strategiyada sifat o'zgarishlariga intilish. Asosiy strategiyani aniq tuzishga intilish

D. Kompaniyaning o'ziga xos muammolarini echish harakatlari va ichki strategik omillar.

15. Maqsad nima?

A. firma boshqaruvi

B. firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir\*

C. firma boshqaruv apparatining belgilangan

D. firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish

16. Korporativ maqsad – bu ...

A. tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashi

B. tashkilot o'z aksionerlariga qanday qarashi

C. tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qilishi

D. tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qiluvchi ko'rsatkichdir\*

17. Maqsadga yo'nalganlik o'zida nimani kasb etadi?

A. kelgusi strategik qarorlar

B. qarorlar uchun tashkiliy mazmun

C. kelgusi strategik qarorlarni tashkil etish

D. kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun\*

18. Korporativ maqsadga yo'nalganlikning necha asosiy tarkibiy qismidan iborat?

- A. 1
- B. 2
- C. 3\*
- D. 4

19. Korporativ maqsadga yo'nalganlikning asosiy tarkibiy qismini to'g'ri qatorni aniqlang.

A. firmaning biznesini aniqlash

B. firmaning asosiy maqsadlarini belgilash

C. korporativ falsafani aniqlash

D. barcha javoblar to'g'ri

20. Kompaniyaning maqsadga yo'nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi guruhlariga kimlar kiradi?

A. iste'molchilar; hukumat;

B. kasaba uyushmalari;

C. raqobatchilar; jamiyat.

D. Barcha javoblar to'g'ri.

21. Diversifikatsiyali kompanyalarda bir necha tarmoqlarda boshqaruv talab etilib, strategiya bo'yicha menejerlarning nechta darajasi mavjud?

A. 1

B. 2

C. 3

D. 4\*

22. Ishlab chiqilgan strategiyani bajarish bosqichini Mintonberg qanday strategiyalarga ajratadi?

A. Bejati, oqil

B. Oqil, namunaviy

C. Oqil, vujudga keluvchi\*

D. Vujudga keluvchi, namunaviy

## KEYS-STADI

### Ben & Gerry kompaniyasi

#### Kirish

Ben Koen va Djerri Grinfild 1960-yillarning oxirida Bermingtonda (AQShning shimoli-harbida) maktabda birga o'qishgan. Ularning ikkalari hamma vaqt atrofdagilarning e'tiborida bo'lganligi sabablimi, ularning do'stliklari uzoq davom etdi. Maktabni tugatib, Ben va Djerri xippilar qatoriga qo'shilib, hamma uchun odatiy bo'lmagan hayot tarzini olib bordilar. Sochlarini o'stirib (hatto ba'zilar soqollarini ham o'stirib), o'z itlari bilan bir xonalarda yashashgan. Ularning ikkalasi ham oziq-ovqat sohasiga qiziqadilar, va bir kun ular fast food tizimidagi eng jozibali unsur – muzqaymoq degan fikrga kelishdi.

Muzqaymoq ishlab chiqaradigan uskuna 40000 dollar turishini bilib olib, ular har biri 5 dollar to'lab muzqaymoq ishlab chiqarish bo'yicha sirtqi darslarga qatmay boshladilar.

1978-yil, muzqaymoqning bir nechta retseptini ishlab chiqarib, Ben va Djerri 12000 dollar tikib (buning 4000 dollari qarzga olingan edi) qayta ta'mirlangan yoqilg'i quyish shaxobchasida kichik savdo shahobchasi ochdilar. Boshidan Ben va Djerri sifatli mahsulot ishlab chiqarishni maqsad qilib qo'ydilar va muzqaymoqlari Vermontda ishlab chiqarilgan toza sut va qaymoqdan tayyorlanganligini o'ar qanaqasiga ta'kidlab bordilar. Savdo shaxobchasi "Ben & Gerry Home made Ice Cream" deb nomladilar. Unga antiqa ko'rinish berish uchun esa blyuz o'ynovchi pianistni taklif qilishdi. Do'kon egalarini yoshligidan mahalliy aholi orasida mashhur bo'lib ketdi. Ben va Djerri tomonidan yollangan xodimlar o'am o'zlari kabi xippicha ko'rinishiga ega edilar, biznes yuritish yo'li ham shunga muvofiq edi – har kuni o'tirishlar. Ammo mahsulotning asosiy raqobatbardoshligi uning antiqaligi edi. Muzqaymoqlarning ko'pisi odatiy tarkibga ega bo'lishsa, bularning mahsulotlarida meva, shokolad, yong'oq va boshqa shirinliklar qo'shildi. "Dumaloq"

muzqaymoq briketlari Kompaniya imidjining antiqaligi edi. 1978-yil yoz davomida mijozlar soni muzqaymoq va kompaniya obro'si bilan birga o'sdi. Lekin yil oxiriga kelib qishga yaqin muammolar paydo bo'la boshladi. Savdo hajmi pasayib ketdi. Ben va Djerri kasodga uchramaslik uchun yana boshqa savdo shaxobchalari ochishga qaror qildilar.

Keyinchalik ularga yanada kengroq iste'molchilar bazasi kerakligi ma'lum bo'ldi. Atrofdagi bir qator supermarketlardagi o'z mahsulotlarining savdo hajmini o'rganib chiqib, talab unga katta ehtiyojini aniqladilar. Ehtimol, hamma gap kompaniyaning o'lehami, egalarining tashqi ko'rinishi, kompaniyaga bo'lgan munosabatlarida bo'lsa kerak. Ular qo'shni shtatlarda yirik chakana savdogarlarga muzqaymoq yetkazib beruvchi mustaqil distribyutorlarni topishni maslahat berishdi. Mana shunda Ben va Djerri birinchi muammoga dach kelishdi.

#### Pilsbury bilan to'qnashish

Yangi Angliya shtatlarida muzqaymoq savdosini olib borish uchun Ben Dari-Farms'ga murojaat qildi. Kompaniya vitse-presidenti Ben va Djerri'ning biznes noodatiy munosabatiga qaramay, ularning muzqaymoq "zahira" sining bir qismini olishga rozi bo'ldi.

O'sha paytda bozordagi yuqori sifatli muzqaymoq savdosida etabchi yirik amerika kompaniyasi Pilsbury Corporationga tegishli Haagen Dazs edi. Uning yillik tovar oboroti 4 mlrd dollardan ko'p bo'lib, bunda oziq-ovqat mahsulotlari hissasi yuqori edi. Haagen Dazs bilan bir qatorda yana Green Giant (sabzavotlar savdosi) va Burger King (Fast food) kompaniyalari turardi. Kevin Xeli, Haagen Dazs prezidenti, kompaniya asoschisi Ruben Metyusning kuyovi edi. Metyus Haagen Dazs'ga 1959-yil Nyug-Yorkda asos solgan. U raqobatbardoshlik nomini ekzotik yevropacha uslubga qiziqish uyg'otish uchun saqlab qolgan edi. 1984-yilga kelib, Ben va Djerri kompaniyasi bilan to'qnashganda, Haagen Dazs yuqori sifatli muzqaymoqlar bozorida 70% hissaga ega edi.

Haägen Dazs'ning distribyutorlari bo'lmish Dari Farms va Paul's kompaniyalari Ben & Gerry mahsulotining distribyutorlari bo'lishganini eshitgan Xeli ularga telefon orqali o'z noroziligini bildiradi. Xelining fikricha, uning distribyutorlari uning raqiblari bilan, Ben & Gerry bozorda juda kichik ulushga ega ekanligi qaramasdan, hamkorlik qilmasligi kerak edi. Xelining aytishicha: "Biz distribyutorlarga Ben & Gerry mahsulotlari sotmang, deganimiz yo'q. Faqat ikkala kompaniya mahsulotini bir vaqtning o'zida sota olmasliklarini va birini tanlashlari kerakligini aytdik". "Ular yoki Biz" kabi shart distribyutorlarni sarosimaga solib qo'ydi.

Chak Grin: "Ben & Gerry mahsuloti bozorda arzimagan bir hissaga ega bir paytda, Haägen Dazs kabi yirik kompaniyaning bunday chiqishidan hayron qoldik. Ular biz bir qarorga kelishimizni talab qildilar." Bunday xabar topgan Ben va Djerri distribyutorlar bilan maslahatlashish uchun uchrashdilar. Distribyutorlar Ben & Gerry'ning salohiyatini yuqori baholab, ularning mahsuloti bilan shug'ullanishdan voz kechmoqchi emasdilar, ammo Haägen Dazs'dan ham voz kechish ayanchli ahvolda olib kelishini bilardilar. Uchchala tomon ham Pilsbury'ga qarshi borganlari taqdirda yuridik xizmatlarga ehtiyoj sezib qolishlarini bilib, bunday muammolarni hal etish bo'yicha katta malakaga ega advokat Xovi Fagetuga murojaat qilishdi.

Xovi ham Ben va Djerri kabi antiqa shaxslardan edi. Aytishlariga qaraganda, u o'zining tashqi ko'rinishiga uncha e'tibor bermas, ba'zan yirtilgan poyafzal ham kiyib yurardi. Haqiqatan ham, Pilsbury o'zini g'alati tutganligiga qo'shilib, u bu muammoga o'z fikrini bayon etib xat yozadi.

Bu kabi hattig'harakatlarga qarshi chiqib, Pilsbury boshqaruv hay'atiga quyidagicha xat yozadi: "Sizning kompaniyalarizdan bo'lgan Haägen Dazs ma'muriyati Ben & Gerry kompaniyasini sindirib, uning o'sishini bo'g'ib, faoliyatini to'xtatishni istagan ekan. Ben & Gerry - tadbirkorlik muvaffaqiyatining yahhol namunasi va uning egalari kurashadilar. Haägen Dazs bozorda mahsuloti bilan raqobatlashishni o'rganishi kerak. Amerikacha

biznes yuritishning asosi ham shunda, aynan shu orqali raqobat mavjuddir."

Ben & Gerry'ning haqligi ravshan bo'lsada, yuridik ustuvorlik ular tomonda emas edi. Agar Haägen Dazs kompaniyasini yuridik jihatdan yengolmas ekanlar, boshqa bir qurolni ishga solishga qaror qildilar.

### "Piyoda"ga qarshi harakat

Asosiy g'oya shunday edi: harakatlarni Haägen Dazs'ga qarshi emas, balki Pilsbury'ga qarshi boshlash, chunki u yirikroq va yo'qotadigan narsasi ham bor edi. 1960-yillarning o'rtasidan boshlab Pilsbury'ning ramzi piyoda askar edi. Aynan mana shu piyoda askar kompaniyaning boshqa reklamalarida ham ishlatilardi. Ikki muzqaymoq ishlab chiqaruvchisi bir-biriga urush e'tibon qilgandek tasavvur paydo bo'lmashligi uchun Xovi avval Pilsbury'ning piyoda askariga qarshi urush e'tibon qilishdan boshlashni taklif qildi.

Shunday qilib, kompaniya "Piyoda askar nimadan qo'rqadi?" shiori bilan boshlandi, hamda kichik kompaniyaga (Ben & Gerry) patdidor buqa (Pilsbury) hujum qilayotganini David va Goliaf jangi bilan taqdiradilar.

"Biz haqiqatda Pilsbury haqida hech narsa bilmas edik. Biz faqat yashash uchun kurashayotgan edik xolos, -derdi Ben Koen. - Agar taqdirimizda mag'lub bo'lish yozilgan bo'lsa, iloji boricha ko'proq kishi nima sodir bo'layotganidan xabar topishini istardik. Biz aytmog'chi edikki: Iste'molchi qaysi muzqaymoqni iste'mol qilishni o'zlari tanlashlariga Pilsbury yo'l qo'yamayotganligi shabadi iste'molchilar do'kon rastalaridan Ben & Gerry mahsulotini topolmayaptilar".

Kompaniyani olib borishda, "Piyoda askar nimadan qo'rqadi?" shiori futbolkalarda, mashinalarda va boshqa reklama yozmalarida qo'llanildi. Djerri Minneapolisdagi Pilsbury'ning bosh boshqarmasi binosi oldida norozilik chiqishlarini ashkil qildi. Va shu bilan mahalliy yangiliklarda ushbu masala yoritila boshlandi.

Bu nafaqat aholini simpatiyasini qozondi, balki kompaniya va uning mahsulotini mashhur bo'lib ketishiga yordam berdi.

Pilsbury ma'muriyati 17 kishidan iborat huquqiy bo'limiga murojaat qildi, Richard Vegenerdan Ben & Gerry bilan bog'liq muammolardan qutqarishni so'radi. Vegener darhaol muammoni o'rganib chiqdi. "Bu nizo predmetidan ko'ra ijtimoiy fikr muhimroq"- dedi Vegener. O'rtaga Pilsbury obro'si qo'yilgandi. Aholi simpatiyasi Ben & Gerry tomonida bo'lganligi sababli Vegener Xeliga chekinishni maslahat berdi.

Kevin Xeli kompaniya distribyutorlarga bosim o'tkazmasligi to'g'risida bitimni imzoladi. Jang tugadi, Ben & Gerry g'olib chiqdi. Bu nizoda Pilsbury mag'lubiyaiga uchradi, Ben & Gerry esa juda mashhur bo'lib ketishdi.

### G'alabadan so'ng

Ben & Gerry kompaniyasi faoliyati muvaffaqiyatli rivojlandi. Distribyutorlar kanallari yanada kengaydi, firmaning muzqaymoqlari supermarketlar, baqqollar do'konlari, oziq-ovqat mahsulotlari yetkazib berish tarmog'i, shuningdek, kompaniyaning litsenziyaga ega yoki franchayzing do'konlari tarmog'i orqali sotila boshlandi. 1992-yilga kelib kompaniyaning tovar aylanmasi 130 mln. dollarga etdi va u jahon bozoriga chiqishga tayyor edi.

Bozorning oliy sifatli muzqaymoq sektoriga yangi jihatlari bilan ajralib turuvchi mahsulotlar chiqarildi. Masalan, turli qo'shimchalar solingan muzqaymoqlarning yangi navlari bilan birga bozorda muzlatilgan shirinliklar ("kremlil yangiliklar", muzlatilgan yogurtlar) paydo bo'ldi.

Ben & Gerry nomi va sifat bilan bog'liq yuqori obro' kompaniyaga bozorda mavaffaqiyat keltirdi. Kompaniya asoschilari say'-harakati tufayli tashkiliy madaniyat va kompaniya vazifalari belgilab olindi. Kompaniyaning biznesga yondashishini belgilab beruvchi ikkita muhim hujjat ishlab chiqildi.

1988-yil kompaniya: "Biz o'zaro barqarorlikni yangi korporativ tamoyillarini yaratib, hayotga tadbiiq etmoqchimiz", -deb e'lon qildi. Bu tamoyil kompaniyaning asosiy maqsadlarini

belgilab beruvchi Filantropiya to'g'risida (Phylantropy Statement) va Dastur to'g'risida (Mission Statement) taqrizlarda qayd etilgan.

### Filantropiya to'g'risida taqriz

Ben & Gerry kompaniyasi o'zining 7,5 % daromadini (soliq solinishidan oldingi) quyidagicha taqsimlaydi: kompaniya jamoasiga, Vermontdagi Community Action Teams xodimlariga, ijtimoiy rivojlantrish bo'limi boshlig'i ta'sis etgan korporativ tashkirlarga. Biz ijtimoiy o'zgarishlarga yo'naltirilgan loyihalarni, muammolarni hal qilishda ijodiy yondashuvni namoyon qiluvchi loyihalarni qo'llab quvvatlaymiz. Kompaniya jamg'armasini 8 kishidan iborat kengash boshqaradi. Kengash kam ta'minlangan mahsulotdagi bolalarga tegishli, atrof muhit bilan bog'liq masalar bilan shug'ullanadi.

### Dastur

Ben & Gerry kompaniyasi o'zaro barqarorlikning yangi korporativ tamoyillarini ishlab chiqib, uni hayotga tadbiiq etadi. Buning yaratilgan uch ta o'zaro bog'liq maqsadga erishishdan iborat:

1. Mahalliy sut mahsulotlaridan oliy sifatli muzqaymoq va boshqa mahsulotlarda qo'imchalarga boy mahsulot ishlab chiqarish, sotish va sotib,

2. Kompaniyani birinchi darajali vazifalarimizni bajarish maqsadida boshqarish daromadning o'sishi uchun mustahkam iqtisodiy asos yaratish, aksionerlarimizning farovonligini oshirish, kompaniya xodimlari yuqori mansablarga erishishi va kompaniya rivojlantrish uchun imkoniyatlar yaratish;

3. Buzorning jamiyatdagi rolini hisobga olib, jamiyatning muhtajlarini mahalliy va xalqaro miqiyosda hayot darajasini oshirish uchun kompaniyani boshqarish.

Ben & Gerry kompaniyasi o'zlarini mansub bo'lgan, kompaniya maqsadlarini taqabildagi hamda undan tashqaridagi jamiyatlariga o'zining hurmatini

bilirgan holda, yuqoridagi vazifalarga amalga oshirishning yangi ijodiy yo'llarini izlaydi.

### Savollar:

1. Muzqaymoq alohida tovar turi sifatida qanday asosiy xususiyatlarga ega?
2. Muzqaymoqning kutilayotgan afzalliklari nimada?
3. Ben & Gerry kompaniyasi tovarlarining qo'shimcha xislatlari qanday?
4. Eng qimmat muzqaymoq hayotiylik tsiklining qaysi bosqichida turibdi?

### KEYS – STADI: «Alan – boshqaruvchi» mashqi

Alan – ofset pechat uchun plastinalarni ishlab chiqaradigan, muvaffaqiyat qozongan fabrikaning egasidir. Boshida u yakka o'zi ishlar edi, so'ng yana ikki kishini yolladi, biringa boshqaruvni, sotishni va savdo-sotiqni topshirib, boshqasiga esa ishning texnik tomonlarini topshirdi. Alanning o'zi buxgalteriya, reklama bilan shug'ullanardi va doimiy ravishda biznesni kengaytirish imkoniyatlarini izlardi. Ular doim birga ishlashadi, ishdan keyin ham ko'p uchrashadilar. Alanning «shef» sifatidagi avtoriteti shubhasizdir; uning ishchilari yaxshi ish haqi, mukofotlar olishadi, lekin ishni yuritish xavf-xatarini (va daromadlarini) Alan hech kim bilan baham ko'rmaydi.

Alan hamkasblarini biznesning oxirgi yangiliklari haqida xabardor etib turadi. U ularni o'z ish rejalari bilan tanishtirdi: «Agar ishlar yaxshi ketsa, kelgusi yilda biz qo'shni shaharda o'z filialimizni ochamiz. Albatta, biz aqli boshqaruvchini izlab ko'ramiz va bir necha yildan so'ng yangi fabrika bizga oltmish ming atrofida daromad keltirishi mumkin». Alanning hamkasbalari uning «biz izlab ko'ramiz» deganiga xursand edilar – ular o'zlarini haqiqiy jamoadek his qildilar, va ular biznesni muvaffaqiyat qozonishiga va Alanning avtoritetiga ishonchlarini mustahkamladilar.

Lekin Alanning ko'ngli tinch emas edi. U bilar ediki, unga muvaffaqiyatlarining hech qaysisi boshqaruvchiga kerak bo'lgan hamma xususiyatlarga ega emas edi. U do'stona kollektivga muvaffaqiyatni kiritishni xohlamas edi, bundan ham ko'proq u agar yangi ish muvaffaqiyatsizlikka uchrasa (bu haqda u ular bilan hech qanday gaplashmagan edi), xodimlardan birortasini yo'qotishni xohlamas edi. Natijada Alan yollash bo'yicha agentlikka murojaat qilib, kerakli kishini topdi, uchalasi ham yig'ilganda, u bu haqda foyda bilan aytadi. Do'stlarining bu yangilikni g'azab va achchiqlanish bilan kutib olishi, Alanni xayratda qoldirdi, va buni eslab o'tishiga: «Kelajagi haqida o'ylayotgan kishilar senga eng qimmat tanga bilan qaytaradilar» deb aytadi. Bu shunday zarba yedik, uningdan keyin yaxshi munosabatlar juda uzoq vaqt davomida davom etdi.

### Vazifa

1. Alanning rahbar sifatidagi xatosi nimadan iborat edi?
2. Yetakchining (liderning) asosiy vazifalari nimadan iborat va ular qo'llaniladigan boshqarish muammolari bilan qanday bog'lanadi?

## II BOB. STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI

- 2.1. Firma faoliyat yo'nalishlarini belgilash omillari.
- 2.2. Strategik menejmentning besh vazifasi.
- 2.3. Strategiyani ishlab chiqish uslubini.
- 2.4. Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar
- 2.5. Iste'molchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarni loyihalash

### 2.1. Firma faoliyat yo'nalishlarini belgilash omillari

Kompaniya strategiyasini belgilashga ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi. Bu omillarning o'zaro ta'siri har bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, vaqt davomida o'zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Firma hamisha ham o'zi xohlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning harakatlari qonun, siyosati, ijtimoiy tartibot va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.

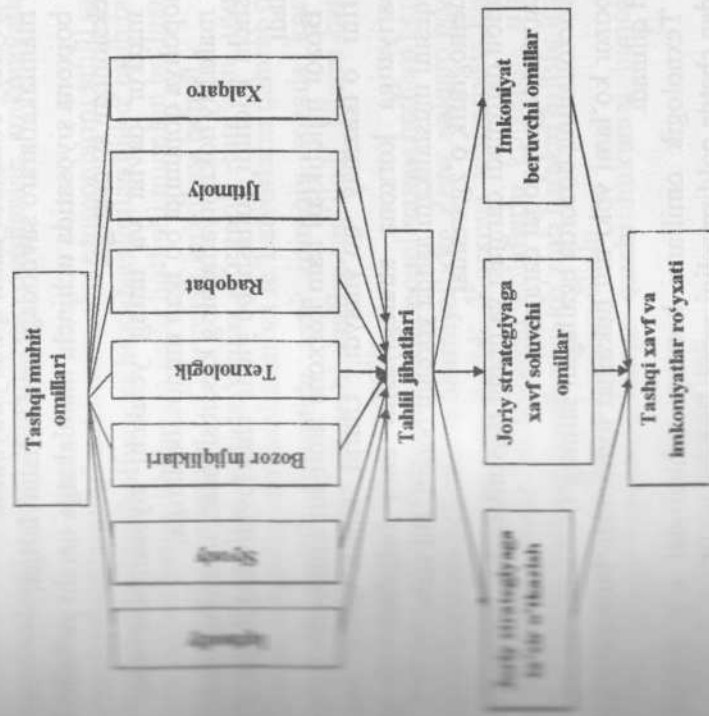
Strategiya yaratish va amaliyotga qo'llanish zaruriyati obyektiv sabablar bilan bog'liq bo'lib, bunda, eng avvalo, korxonaga ta'sir qiluvchi tashqi muhitning o'zgaruvchanligi muhim rol o'ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o'z ichiga oladi.

Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli. Bu bosqichda korxonada o'zgarishlarga nisbatan javob ta'sir (reaksiya) voqea sodir bo'lgandan so'ng paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashuv bo'lib, zamon bilan birga qadam tashlamaydigan rahbarlarga xos. Ammo, tez sur'at bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar sharoitida bunday usul hech ham qo'l kelmaydi.

Ekstrapolyatsiya qilish asosida boshqarish usuli. Bunda o'zgarish sur'ati tezlashadi. Ammo istiqbol (kelajak)ni faqat oldingi davr o'zgarishlari tendentsiyasiga asoslanib ekstrapolyatsiya qilish yo'li bilan belgilash mumkin (o'zoq muddatli rejalashtirish).

O'zgarishlarni oldindan prognoz qilish asosida boshqarish usuli. Bu usul o'zgarishlar sur'ati tezlashib, kutilmagan hodisa sodir bo'lishini nazarda tutib ishlab chiqilgan strategiyani ishlab chiqish yordamida amalga oshiriladi (strategik rejalashtirish).

Boshqarish usulini ishlab chiqish asosida boshqarish usuli. Bunday usul bozor talablariga javoban korxonada faoliyatini tekshirish bilan o'zgartirish lozim bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Bunday sharoitda barcha sohalariga shiddat bilan kirib kelayapti. Bunday sharoitda turli-tuman vazifalar tezkor paydo bo'ladi. Ular faqat o'zoqni ko'zlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amaliyotini oshirish (strategik boshqaruv). Umuman olganda, strategik boshqaruv evolyutsion tarzda strategik rejalashtirish zaminini paydo qiladi va uning tub mohiyatini aks ettiradi.



2-rasm. Tashqi muhitni tahlil qilish.

Korxonada taraqqiyotning bosh yoʻnalishi va uning maqsadini toʻgʻri tanlash quyidagi ikki omilga bogʻliq:

- tashqi muhit omili;
  - ichki muhit omili.
- Strategik rejalashtirishni amalga oshirishda bu omillarni inobatga olish juda ham zarurdir. Tashqi muhitni tahlil qilish quyidagicha amalga oshiriladi (2-rasm). Bu, albatta, sermehnat va serxarajali jarayondir. Bu xarajatlar strategik rejalashtirishga qilinadigan xarajatlarning eng koʻp qismini tashkil qiladi.

Iqtisodiy omillarni tahlil qilishda inflyatsiya (deflyatsiya) surʼati, soliq stavkasi, xalqaro toʻlov balansi, aholining bandlik darajasi, korxonaning toʻlovga qodirlik darajasi kabilarga eʼtibor qaratiladi.

Siyosiy omillarni tahlil qilish jarayonida:

- mamlakatlarda savdodagi tarif kelishuvlariga;
- boʻlxona siyosatida uchinchi mamlakatga qarshi yoʻnaltirilgan proteksionizm siyosatiga;
- mazkur davlat va uning yetakchi siyosatchilarining anti-monopolya qonuniga boʻlgan munosabatlariga;
- mahalliy hokimiyatlarning kredit siyosati, ularning ssuda olish va ishchi kuchini yollash boʻyicha cheklovlarini kabilarga eʼtibor beriladi.

Bozor inijliklari ham korxonada faoliyati samaradorligiga oʻz taʼsirini oʻtkazmay qoʻymaydi. Ularni tahlil qilish korxonada rahbariyatiga korxonada strategiyasini aniq belgilash va uning mavqesini mustahkamlashda yordam beradi. Bu erda:

- demografik oʻzgarishlar;
- aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi;
- tarmoqdagi raqobat darajasi;
- korxonaning bozorda egallagan salmogʻi;
- bozor koʻlamini yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligi tahlil qilinadi.

Texnologik omillarni korxonada rahbariyati oʻz diqqat-eʼtiboridan chetda qoldirmasligi zarur. Bunday tahlil:

- ishlab chiqarishdagi texnologiyaning holatini, uning oʻzgarish surʼatini, zamon talabiga javob bera olishini;

Yangi tovar va xizmatlarni loyihalashtirishda, axborotlarni taʼrib qayta ishlash va ularni oʻzlashtirishda, aloqada zamonaviy ishlab chiqarish texnikalarining qoʻllanilayotganligini aniqlashga va taʼrib berishga imkon beradi.

Raqobat omillarini tahlil qilish raqobatdosh korxonalarining harakatlarini koʻzga tashishga, ularni nazorat qilish imkonini beradi. Bunday tahlil mohiyatini quyidagi savollarga javob topish imkonini beradi.

Raqobatdosh bozorga nimani taklif qilayapti?

Raqobatdosh nima qilayapti va nima qilishi mumkin?

Raqobatdoshlarni tahlil qilishda toʻrt narsa nazarda tutiladi.

Raqobatdoshlarning kelgusi maqsadlarini aniqlash va tahlil qilish.

Raqobatdoshlarning joriy strategiyasini tahlil qilish;

Raqobatdoshlarning istiqbolidagi rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish.

Raqobatdoshlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish.

Raqobatdoshlar faoliyati va hatti-harakatlarini koʻzga tashish boʻyicha rahbariyatiga kelgusida sodir boʻlishi mumkin boʻlgan harakatlar haqida savdodagi munosabatlar va feʼl-atvorlarni qamrab olish.

Ijtimoiy omillar oʻz tarkibiga oʻzgarib turuvchi ijtimoiy munosabatlar, idoralar, munosabatlar va feʼl-atvorlarni qamrab olish.

Bozor inijliklari ham korxonada faoliyati samaradorligiga oʻz taʼsirini oʻtkazmay qoʻymaydi. Ularni tahlil qilish korxonada rahbariyatiga korxonada strategiyasini aniq belgilash va uning mavqesini mustahkamlashda yordam beradi. Bu erda:

demografik oʻzgarishlar;

aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi;

tarmoqdagi raqobat darajasi;

korxonaning bozorda egallagan salmogʻi;

bozor koʻlamini yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligi tahlil qilinadi.

Texnologik omillarni korxonada rahbariyati oʻz diqqat-eʼtiboridan chetda qoldirmasligi zarur. Bunday tahlil:

ishlab chiqarishdagi texnologiyaning holatini, uning oʻzgarish surʼatini, zamon talabiga javob bera olishini;

▪ xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirish imkonini beradi.

Shunday qilib, menejerlar tashqi muhit ta'sirini doimo diqqat markazida saqlashlari, o'z korxonalari faoliyatiga oid har qanday qarorni katta hajmdagi axborotni o'rganish, tahlil qilish asosida qabul qilishlari kerak.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- 1) jamiyat manfaatlari va odob me'yorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish;
- 2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;
- 3) tartibga soluvchi me'yorlar bilan ziddiyatda bormaslik uchun zarur harakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
- 4) hissadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;
- 5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik mavqeini ta'minlash.

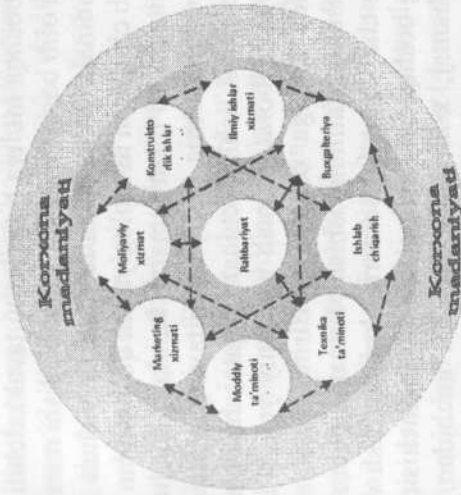
Tarmoqning jozibadorligi va raqobatchilik darajasi strategiyani belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasini ilgari shug'ullanilmagan sohaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiyani kompaniyaning yaxshi anglangan sohasiga qurilishi lozim.

Odatda, ichki va tashqi vaziyat o'rtasidagi farq aniq bo'lmasa, raqobatli ustunlikka erishilmasa, kompaniya faoliyati yaxshilanmagan bo'lsa, strategiyaning o'zi muvaffaqiyat keltira olmaydi.

Korxonaning ichki muhiti tarkibiga ta'minotchilar, vositachilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi. Biroq strategik rejalashtirish jarayonida korxonaga qarag'anda bo'lgan qismlarning manfaati ham hisobga olinishi zarur, shu jumladan, yuqori rahbariyat, moliyaviy xizmat, moddiy-texnika ta'minoti xizmati, ishlab chiqarish, buxgalteriya, ilmiy va konstruktorlik ishlari xizmati (3-rasm).

Korxonaning umumiy maqsad va vazifalari, strategiya va siyosati yuqori rahbariyat tomonidan aniqlanadi. **Ta'minotchilar** - bu kelishilgan shartnomalarga ko'ra firmani xom ashyo materiallari, jihozlar va texnik vositalar, komplektlovchi mahsulotlar,

oziq-ovqat mahsulotlari va hokazolar bilan ta'minlab turuvchi korxonalar. Ular uch turga bo'linadi: eksklyuziv, qonun-qoidaga rioya qiladigan va chetki. Birinchilari - faqat mazkur firma bilan hamkorlik qiladilar, ikkinchilari - firmaga ham, uning raqiblariga ham xizmat qo'rsatadilar, uchinchilari - faqat raqobatchilar bilan ishlaydilar.



3-rasm. Korxonaning ichki muhiti

Tabiiyki, eksklyuziv ta'minotchilarga yetarlicha katta hajmdagi faoliyat sohasiga ega bo'lgan, bunday ta'minotchiga barqaror ishni ta'minlay olgan firma ega bo'lishi mumkin. Qonun-qoidaga rioya qiladigan ta'minotchilarga kelganda esa, ular bilan yaqin munosabatlarni saqlab turish kerak, chunki ular firma haqida ham, uning raqiblari haqida ham boy axborot manbai bo'lib maydonga chiqishi mumkin.

Ta'minot tizimining tashkil etilishi jiddiy ravishda marketing jarayonlariga ta'sir ko'rsatadi va resurslarning kamchiligi, tovar jo'natishdagi o'zgarishlar, albatta, sotish hajmiga va pirovard korxonaning izzat obro'iga ziyon keltirishi mumkin.

**Vositachilar** - mahsulotlarni sotish va siljritishda firmalarga yordam beruvchi bozor (kompaniya) subyektlari. Shu bilan bir



qatorda ular firma haqida va o'zlar haqida ma'lumot tarqatish bilan shug'ullanadilar. Vositachilar savdo va transport tashkilotlari, reklama va marketing agentliklari, sotish bilan shug'ullanuvchi firmalar va moliya tashkilotlari bo'lishi mumkin.

Savdo korxonalar, birinchidan, taqsimot kanallarini aniqlashda va, ikkinchidan, mijozlarni shakllantirishda ko'maklashadilar. Moliya vositachilari sifatida banklar, kredit va sug'ort kompaniyalari va boshqa moliya bitimlarini tavakkalchilikdan sug'ort talash ishlarini olib boruvchi tashkilotlar bo'lishi mumkin. Mijozlar bilan xushmuomala munosabatda bo'lish uchun korxonalar monaviy ishlab chiqarish texnologiyasini qo'llashdan tashqari yana marketing vositachilari bilan samarali hamkorlikda bo'lishi shart.

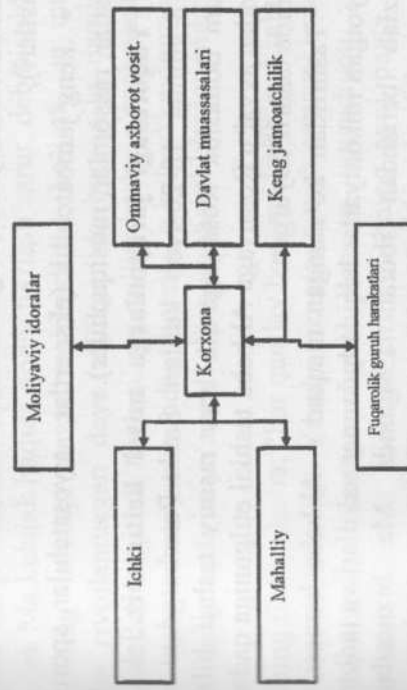
Raqiblar mazkur firma faoliyat yuritayotgan bozorlarda xuddi shunday mahsulotni ishlab chiqarib qatnashadigan korxonalar (kompaniyalar)dan iborat. Kurash haqqoniy yoki g'irrom raqobat shartlari asosida amalga oshiriladi. Birinchi holda tanarnxning pasayishi, mahsulot sifatining oshishi, firmaning obro' izzatini ko'tarish, qo'shimcha xizmatlar sektorini kengaytirish va zamonaviy marketingning boshqa usullari qo'llanadi, ikkinchisida - demping, korruptsiya, shantaj, xom ashyodan, ish kuchidan, ta'minotchilardan mahrum qilish va hokazo. Rivojlangan mamlakatlarning ko'pchiligida raqobatchilikni g'irrom usullar bilan olib borish qonun tomonidan man etilgan.

**Iste'molchilar** - mazkur firma mahsulotining xaridorlari hisoblanadigan jismoniy va huquqiy shaxslar (fuqarolar, oilalar, firmalar, jamoat tashkilotlari va davlat muassasalari). Iste'molchilar o'rtasidagi katta farqqa qaramay, ularda umumiy xususiyatlar bor. Ular marketing maqsadlariga bog'liq holda maqsadli guruhlariga birlashtirilishi mumkin bo'lgan jins, yosh, malaka, ehtiyojlar tarkibi, daromadlarni belgilaydi. Umuman, bozordagi hattiharakatlar strategiyasi jihatidan bir-biridan ancha farq qiladigan iste'molchilarning besh turi farqlanadi. Bular yakka iste'molchilar, oilalar yoki uy xo'jaliklari, vositachilar, ta'minotchilar, davlat va jamoat tashkilotlarining mas'ul shaxslari yoki xodimlaridir.

Salmoqli qismini **yakka iste'molchilar** tashkil etadi, ya'ni aholining tovar va xizmatlarni faqat o'zining shaxsiy foydalanishi

uchun sotib oladigan qismi. Oilalar yoki uy xo'jaliklari asosan oziq-ovqat va nooziq-ovqat mahsulotlarini xarid qiladilar. Miqyoslariga va xaridlarining hajmiga ko'ra ular ham iste'molchilarning asosiy turiga kiradi. **Vositachilar** ancha professional xaridorlardir, zero, ular tovarlarni asosan qayta sotish maqsadlarida sotib oladilar. Shu bilan bog'liq holda ular tovar narxiga, uning o'ramiga, saqlanish muddatlari kabi omillarga ko'proq e'tibor beradilar. Firmalarning xodimlari bo'lgan **ta'minotchilar** moddiy-texnika ta'minoti uchun tovarlarni sotib oladilar, bunda ular e'tiborining markazida tovarning narx va miqdoriy tavsifi, transport xarajatlari, ishlab chiqaruvchining obro'i, mijoz istagiga reaktiviyaning tezligi, to'lovni kechiktirish imkoniyati kabi ko'rsatkichlar turadi. **Davlat va jamoat muassasalarning mansabdor yoki javobgar shaxslari** o'zlarinikini emas, balki jamoat mablag'larini sarflaydilar. Ishlab chiqaruvchini tanlashda ular, eng avvalo, ishonchlilik, qonunga rioya qilishlik, shuningdek, shaxsiy aloqalari sharoitlaridan kelib chiqib yo'l tutadilar.

**Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriya** - mohiyatan bu qo'yilgan maqsadlarga erishish niyatini bildirgan shaxslarning muayyan guruhi. Ular quyidagi tiplarga bo'linadilar (4-rasm).



4-rasm. Aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalarning turlari.



- ichki (mehnat jamoasi, kasaba uyushmalari, aksionerlar, menejerlar, direktorlar kengashi);
- mahalliy (atrofda yashovchi aholi, mahalla qo'mitalari, faxriylar kengashi, "Nuroni" jamg'armasi);

- davlat muassasalari (davlat idoralarning mansabdor shaxslari, soliq va statistika idoralarning, ijtimoiy jamg'armalar, yong'in inspeksiya, sanitariyepidemiologik nazorat idoralarning xodimlari va hokazo);
- moliyaviy doiralar (bank xodimlari, auditorlar, moliyachilar, moliyaviy va investitsion maslahatchilar);
- ommaviy axborot vositalari (muxbirlar, reklama, iqtisodiyot, biznes bo'limlarining, gazetalar, jumallar, televidenie va radio, axborot va tahliliy agentliklar xodimlari);

- fuqarolik guruh harakatlari (ekologik harakatning iste'molchilar assotsiatsiyalari, sog'lom hayot tarzi harakatining faollari va yuristlari);
- keng jamoatchilik (ekspertlar, siyosatchilar, sportsmenlar, artistlar, rassomlar, musiqachilar).

**Yuqoridagi jarayonlarga misol keltiramiz.** Jek Ma shu 2018-yilning 18-20-iyun kunlari Sankt-Peterburgdagi iqtisodiy forum doirasida Rossiyaga ilk bora rasmiy tashrif bilan keldi. Bundan avval u Rossiyaga Alibaba tashkil etilguniga qadar sayyoh sifatida tashrif buyurgan.

Tashrifdan ko'zlangan maqsad – Alibaba biznesi va taklif etayotgan imkoniyatlar haqida hukumat vakillari va tadbirkorlarga so'zlab berishdan iborat. 19-iyunda Ma biznesdagi katta ma'lumotlar haqidagi "Informatsion texnologiyalardan ma'lumotlar texnologiyasiga: tijorat va savdo uchun yangi davr" (From IT to DT: A new era for commerce and trade) mavzusidagi nutqi bilan ishtirok etdi. Alibaba asoschisi Rossiya prezidenti Vladimir Putin

va rossiyalik hamda xorijlik tadbirkorlar bilan bo'lgan uchrashuvda ishtirok etdi. U shu vaqtda bergan intervyusida Alibaba asoschisi Jek Ma nima uchun Rossiyaga aynan hozir sarmoya kiritish zarurligi, Alibabaning barcha rahbarlari 45 yoshdan kichik ekanligi va xato va strategik tanlov o'rtasidagi farq nimadan iborat ekanligi haqida gapirib o'tgan. Keling, ularni birma-bir ko'rib o'tamiz.

2015-yilda AliExpress Rossiyada yuridik shaxsni ro'yxatdan o'tkazib, bir necha hamkorlik bitimlarini imzoladi. Bir qarashda Rossiya iqtisodiyoti inqirozni boshdan kechirayotgan bir davrda Alibaba tomonidan faol ekspansiya amalga oshirilyotganga o'shab ko'rinishi mumkin. Jek Maning bu boradagi fikri biroz o'zgacha, o'zgalar barchasi yaxshi deb o'ylayotganida, Alibaba asoschisi biroz kutish kerak deb hisoblaydi, barcha talvasaga tushganida esa olg'a intilish zarur ekanligini aytgan: "Har qanday iqtisodiyot ko'tarilish va yiqilishlarni boshdan kechiradi. Bozor yiqilganida tayyorlanish uchun qulay fursat paydo bo'ladi. Joriy iqtisodiy vaziyatda qanday muammolarga duch kelishimizga qaramay, kelajakda barchasi ijobiy tus oladi. Men hech qachon keyingi bir yil uchun reja to'zmayman, yaqin besh-o'n yillikni ko'zlayman".

Darhaqiqat, Rossiyaga hozirgi paytda sarmoya kiritish arzon. Rossiyada ko'p odamlar muammolar haqida gapirayotgan bir paytda Jek Ma kelajak haqida ijobiy fikrlash zarur, deb hisoblaydi. Faoliyatining tarixiga nazar tashlaydigan bo'lsak, u internet umuman rivojlanmagan deya o'ylaganida buni a'lo darajadagi imkoniyat deb bilgan. E'tibor qiling: milliarderdan o'mak olishimiz kerak bo'lgan xususiyat shundan iboratki, u kelajakka doim ijobiy nazar bilan qaraydi va yo'zaga kelgan qiyinchiliklardan imkoniyat izlaydi.

Uning fikriga ko'ra: "har qanday bozorga kelib, uni zabt etish uchun vaqt talab etiladi. Yaxshi biznesni qurish erta yoki indinga sodir bo'lmaydi. Hozirga vaqtda Rossiya iqtisodiyoti yaxshi holatda emas, demak bozorga kirib olishning ayni payti. Besh yildan so'ng Rossiya iqtisodiyoti tiklanishni boshlaydi".

AliExpressning faoliyati hozirgi kunda Rossiyada muvaffaqiyat qozonyapti. Bunga Rossiya va Xitoy xaridorlari

mentalitetidagi o'xshashliklar ham sabab bo'lmoqda. Xitoyda onlayn-savdolar yuqori ijobiy natijalarga erishganligining boisi savdo infrato'zilmasi va moliyaviy tizim yaxshi holatda emasdi, internet kelishi bilan esa u taraqqiy etib bormoqda. Misol uchun, ikki-uch yil avval logistika shu darajada yomon ediki, Rossiyadan Xitoydagi buyumga AliExpress orqali buyurtma berilsa, uni yetkazish uchun 60-70 kun ketardi. Hozirda bu jarayon 20-25 kuni o'z ichiga oladi. Logistika yanada yaxshilansa, Rossiyada bu sohada biznes qilish imkoniyati yanada ortadi.

Ko'pgina tahlilchilarning fikriga ko'ra, AliExpressning Rossiyadagi muvaffaqiyatiga past narxlar sabab bo'lmoqda. Albatta, ko'pchilik qulay narxlarni tanlaydi. AliExpress tomonidan yetkazib berish ko'p vaqt olishiga qaramay, xizmat ko'rsatishning yaxshi darajasi va mahsulot sifatini tufayli odamlar aynan AliExpressni tanlashmoqda. Agar to'lov tizimi va yetkazib berish yaxshilansa, ishlar yanada ijobiy tus oladi.

Jek Maning maqsadi Xitoy mahsulotlarini Rossiyada sotish emas. U Rossiyada tashkil etilgan kichik biznes orqali butun dunyoda mahsulot sotish xizmati haqida orzu qiladi. Rossiya iqtisodiyoti salbiy holatni boshdan kechirayotgan bir paytda, Jek Ma Xitoyga mahsulot sotishni maqsadga muvofiq, deb hisoblaydi. Bu mamlakatda 2,5 mln o'rta qatlam vakillari bor. 15 yil o'tgach, bu ko'rsatkich taqriban 500 mln ga yetadi. Ularda esa yaxshi mahsulotni sotib olishga bo'lgan talab juda kuchli.

Xitoyda ham Rossiy mahsulotlariga talab bormikan, degan fikr paydo bo'lishi tabiiy. Milliarderning fikriga ko'ra, talab mavjud. Rossiyadan keltirilgan oziq-ovqat, kiyim-kechak xitoylik iste'molchilarda qiziqish uyg'otadi. Ko'pchilik Xitoyda kiyimlar yaxshi va arzon, deb hisoblashadi. Biroq qishki kiyimlar haqida gap ketganida esa Rossiyada tayyorlanadigan qishki bosh kiyimlar haqida alohida to'xtalib o'tish kerak.

Xitoyda hozirgi vaqtda Jek Maning so'zlariga qaraganda, Alibaba platformasida 10 millionga yaqin kompaniya savdo qilayпти.

Jek Ma "Pochta Rossii" vakillari bilan bo'lgan uchrashuvda so'nggi yillarda amalga oshirilgan ishlar – yetkazish muddatlarini

60 kundan 20 kunga qisqartirilganligini qadrlashi, logistikani yanada rivojlantirib, keyingi bir necha oy ichida bu ko'rsatkichni yetti kunlik muddatga yetkazilishini bildirib o'tgan. To'lov tizimini yaxshilash bo'yicha ham fikrlar keltirilgan. Alibabada AliPay to'lov tizimi mavjud, kelajakda balki Russia Pay yaratilishi mumkin. Alibaba Rossiyaga sarmoya kiritishni boshlamoqda, ya'ni "Pochta Rossii" va moliya tashkilotlari bilan hamkorlik qilmoqchi, bu esa 10 yil o'tib, Rossiyada a'lo darajadagi onlayn savdo va uning uchun zarur bo'lgan infrato'zilma yo'zaga kelishini anglatadi.

Jek Maning fikricha, biznes qilish – kompaniyani sotib olish degani emas. Maqsad pul ishlash bo'lganida, ular aynan shu model bo'yicha ishlagan bo'lishardi. Biznes bu – to'yga o'xshaydi. "Yaxshi, chakki emassan, kel turmush quramiz", degan gap ketmaydi, deydi Ma. Turmush qurishdan avval qanchadir muddat uchrashish, bir-birini yaxshiroq bilish zarur.

Biznes bo'yicha aytiladigan bo'lsa, Rossiyada yaxshi biznes yaratish uchun bank, logistika sohalari vakillari bilan ko'p muloqot o'tkazish zarur. Rossiyadagi ko'plab yoshlar internet va elektron savdolar ularning hayot tarzini o'zgartira olishini yaxshi anglashlari lozim.

Bir necha kun avval Rossiyada Xitoy onlayn savdolar giganti JD.com ish boshladi. Rossiya bozorini egallashda ikki raqobat-chining kurashi ham ahamiyatga ega bo'ladi. Biroq shuni ham hisobga olish kerakki, ular biznes-modeli bo'yicha bir-biridan farq qiladi: Alibaba butunlay elektron savdolar bilan shug'ullanmaydi. U boshqalarga sotish va xarid qilishda ko'maklashadi. Alibabaning maqsadi har bir kompaniya JD.com singari buyumlarni onlayn sotishni amalga oshirishidir. Bundan tashqari, Rossiya bozoriga ko'proq qatnashchilar zarur, chunki Rossiyada onlayn-savdolar uchun salohiyat talaygina. Va nihoyat, yangi bozorlarga chiqish va rivojlanishga pul tikish uchun moliyaviy jihatdan barqaror kompaniya bo'lish talab etiladi.

### “Alibaba hamma joyda deyishadi, biroq bizda ham ko‘zlangan maqsad bor”

Bugungi kunda Alibaba shu darajada moliyaviy barqarorlikni qo‘lga kiritdiki, natijada boshqa kompaniyalarga ham sarmoya kiritish imkoniyatiga ega bo‘ldi. Misol uchun, katta darajadagi investitsiyalardan biri Snapchat messenjeridir. Sarmoya kiritishda kompaniyani to‘g‘ri tanlay olish ham katta ahamiyatga ega. Chunki maqsad daromad olish, kiritilayotgan mablag‘ni yanada ko‘paytirishdan iborat. Bu borada Alibaba o‘z modeliga ega, sarmoya kiritishda kompaniya asoschilari emas, jamoalar mo‘ljallanadi. Ya‘ni, jamoaning o‘zi amalga oshirayotgan ishga bo‘lgan ishonchi juda muhim. Misol uchun, ko‘p yillar muqaddam Xitoy bozorida Alibaba EBAY bilan raqobat qila boshladi. Alibaba jamoa sifatida Xitoy bozorini sevardi va istiqbolida 10-20 yil ichida uni yaxshilay olishiga qattiq ishonardi. Bundan tashqari, ortga chekinishga joy ham yo‘q edi: EBAYdan farqli ravishda u faqat Xitoy bozoriga ega edi va u g‘alaba qozondi.

Alibaba sarmoya kiritishga hamkor topganida u o‘sha kompaniyaga yordam berishga intiladi. Uning bu globalizatsiya modeli Amerikanikidan farq qiladi. Amerikaniklar yirik aksiyadorlar bo‘lishga harakat qilishadi. Alibaba esa hamkor izlaydi, pul tikadi va o‘sha kompaniya birinchi raqamli kompaniya bo‘lishi kerak, deb hisoblaydi.

Yaqinda Alibaba Netflixga o‘xshash video xizmatni ishga tushirdi. Unda shaxsiy AliPay to‘lov tizimi va Cainiao logistika tizimi mavjud. Ya‘ni bir necha sohalarida yangi-yangi ishlanmalarni amalga oshirmoqda.

Insonlar Alibabani kompaniya deb hisoblaganlari sababli uning qaerga qarab harakatlanayotganini tushunmaydilar. Jek Ma esa Alibabani kelajakda jahon savdosini o‘zgartiradigan tashkilot, deb hisoblaydi. Uning asosiy maqsadi - kichik kompaniyalar ishini osonlashtirishdan iborat. Alibaba kompaniyalarga ular uchun zarur bo‘lgan - moliyaviy instrumentlar, logistika xizmati, ma‘lumotlar to‘plami, trancheharaviy savdo uchun imkoniyat bera oladigan

platforma qurmoqda. Alibaba keyingi o‘n yillikda o‘zini aynan shu ko‘rinishda tasavvur qiladi.

Keyingi 10 yillik uchun tayyorgarlik ko‘rish maqsadida Alibaba ikki N ni maqsad qilib olgan ya‘ni health (“salomatlik”) i happiness (“baxt”). Birinchi holatda sog‘liqni saqlash sohasini moliyalashtirishga e‘tibor qilinishi nazarda tutilsa, ikkinchisida yoshlar uchun kino, teatr va boshqa ko‘ngilochar hamda aloqa vositalarini haqidadir. Odamlar Alibaba har erda deb hisoblashadi, biroq biz nishonga egamiz - kichik biznes va ikki N.

Hozirgi kunda Alibaba onlayn savdolaridan keladigan 2 foiz foydani xorijdan olmoqda. Jek Ma bu ko‘rsatkichni 40 foizgacha oshirishni ko‘zlayotganini aytgan. Uning yaqin besh yil ichida Alibaba dunyodagi birinchi raqamli kompaniya bo‘lishi, uning yalpi savdolari hajmi maydonchalarda 1 trln. AQSH dollarini tashkil qilishi va bu summaning kamida 20 foizi Xitoy hisobiga to‘g‘ri kelmasligini prognoz qilgan.

Bu ko‘rsatichga erishish uchun esa bir necha omillar yordam beradi. Masalan, Xitoyda 1,3 mlrd. kishi yashaydi. 2014-yilda Alibaba savdolari hajmi Walmart darajasiga etdi (kapitalizatsiyasi bo‘yicha esa 2014-yilning noyabr oyida Walmartdan o‘zib ketdi: 251 mlrd. AQSH dollari 246 mlrd. AQSH dollariga qarshi). Umuman olganda, faqat Xitoydagi hozirgi o‘shish sur‘atlari hisobga olinadigan bo‘lsa, besh yildan so‘ng savdolar ko‘rsatkichi to‘rtta Walmartnikidek bo‘ladi.

E‘tibor qiling, hozirda Xitoyda 800 mln. foydalanuvchi bor, savdolar esa 0,5 trln. AQSH dollarini tashkil qilyapti, salohiyat-global bozorni hisobga olmaganda 2 trln. AQSH dollariga teng. Rivojlanayotgan mamlakatlarda esa talab katta. AQSH aholisi 300 million dan ortiq agar, u yerda Alibaba 100 million mijozni jalb eta olsa, bu yanada yaxshi natijalarga olib keladi.

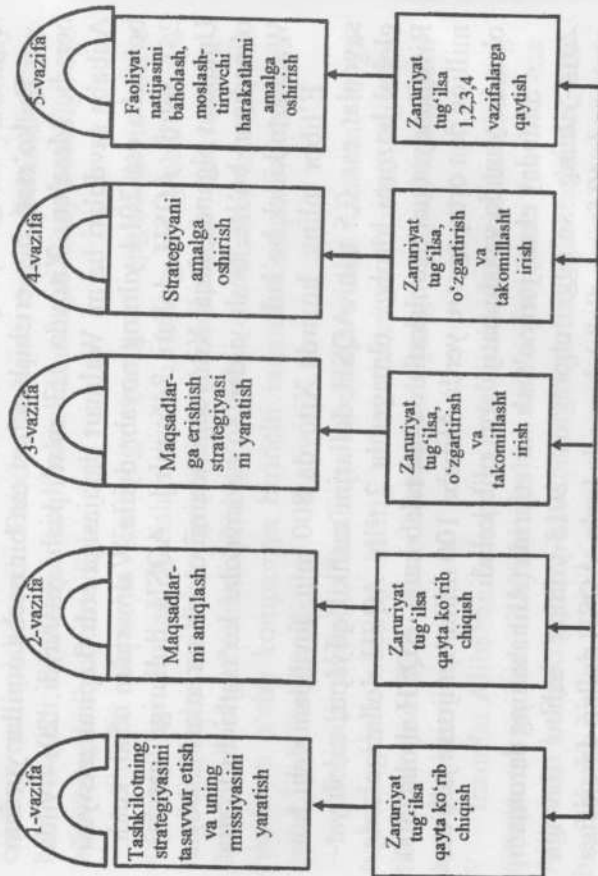
Shunday ekan, joriy o‘shish sur‘atlarida (Alibabaning daromadi 2014-yilning so‘nggi choragida 2013-yilning ushbu davriga qaraganda 40 foizga o‘sdı) dunyoda 1 trln. AQSH dollari darajasiga etish uchun besh yildan kamroq muddat kerak bo‘ladi. Bazaga Xitoy, Hindiston, Indoneziya, Rossiya va boshqa mamlakatlardan

2 milliard foydalanuvchi yig'ilsa, kichik biznes uchun savdo maydonchasi sifatida katta e'tiborga sazovor bo'ladi.

## 2.2. Strategik menejmentning besh vazifasi

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

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



5-rasm. Strategik boshqaruvning besh vazifasi.

Rahbarlar kompaniya rivojida quyidagi savollarga javob berishlari lozim. "Kompaniya to'grisida tasavvurimiz qanday, nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?". Ushbu savolga javob topish rahbarlarni biznes xarakterini aniqlashga va 5-10 yillik kompaniya rivojlanishini aniqlashga majbur etadi. "Biz kimmiz, biz nima qilayapmiz va rivojlanish yo'nalishimiz qanday?" degan savolga javob korxonaga yo'nalishini, xarakterini va obrazini aniqlaydi. "Kompaniya nima qilmoqchi va kelajakda kim bulmoqchi" degan savolga javob kompaniya missiyasini yaratadi. Bunda rahbarlar qanday natijalarga erishmoqchi ekanligini va o'z mijozlari uchun qanday faoliyatni amalga oshirmoqchi ekanligini aniq bilishlari lozim.

Kompaniyaning ko'rinishi qanday bo'lishi va qanday raqobat mavqeiga ega bo'lishi lozimligini aniqlash bu kompaniyaning strategik tasviri yoki ko'rinishi demakdir. Ushbu hol kompaniyaning boshqaruv tasviridir. Kompaniyaning strategik ko'rinishini va uning missiyasini e'lon qilish bilan birga rahbarlar "Maqsadlar his-tuyg'usini" ijrochilarda shakllantirishlari lozim. Mantiqan yaxshi strategik tasavvur kompaniyani kelajakka tayyorlaydi, o'zoq muddatli rivojlanish yo'nalishini belgilaydi va kompaniyani biznesda egallamoqchi bo'lgan mavqeini ko'rsatada.

Maqsadlar bu – aniq natijalarga muayyan bir vaqt mobaynida erishishning boshqaruv majburiyatidir. Maqsadlar – qachon, qancha va qaysi turdagi harakatlarni amalga oshirish zaruriyatini ifodalaydi. Uzoq muddatli maqsadlar va missiya aniq o'lichash mumkin bo'lgan faoliyat maqsadlarida aks ettirilmasa va rahbarlar unga erishish yo'llarini topa olmasalar bularning hammasi quruq so'z bo'lib qolaveradi. Har bir guruh uchun maqsadlarni belgilaydigan va ushbu maqsadlarga erishish uchun agressiv harakat, tadbir-choralarni qo'llaydigan rahbarlar yaxshi niyatli, ko'p ishlaydigan va muvaffaqiyatga umid qiladigan rahbarlarga nisbatan tezrok muvaffaqiyatga erishadilar. Maqsadlar imkoni boricha sonlar bilan ifodalangan va aniq muddatga mo'ljallangan bo'lishi lozim. Bill Xyulet fikricha, "O'lichash mumkin bo'lmagan narsalarni boshqarib ham bo'lmaydi. O'lichandi bajarildi demakdir".

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

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

Bozor ulushini va mahsulot sifatini oshirish, asosiy raqobatchilarga nisbatan xarajatlarni kamaytirish, iste'molchilarga o'rnatilgan o'rtasida o'rtiborni ko'tarish, iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni yaxshilash va shu kabilar strategik maqsadlardir.

Kompaniya faoliyatida ba'zan moliyaviy ba'zan strategik maqsadlar ustuvor bo'lishi mumkin. Strategik maqsadlar kuchli asosiy raqobatchini yengish bo'lishi mumkin. Boshqaruv strategiyasi prinsiplari:

- ♦ Har bir kompaniya strategik va moliyaviy maqsadlarni belgilashi lozim.

- ♦ Kompaniyaning o'zoq muddatli, raqobatbardosh mustahkam mavqei aksionerlarga qisqa muddatli foydaga qaraganda ko'proq va muntazam foyda keltiradi.

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

- ♦ Tarmoq va raqobat shartlari qanday mehnat unumdorligini talab qiladi?

- ♦ Maqsadlarning amalga oshirilishi qanday natijalarni olib keladi?

- ♦ Tashkilot o'z rivojida qanday mehnat unumdorlik darajasiga erishishi mumkin? - kabi savollarni tahlil etishga to'g'ri keladi.

Strategik maqsadlar moliyaviy maqsadlarga. Shu sababli:

1. Moliyaviy maqsadlar strategik maqsadlarni amalga oshirish imkonini berishi lozim.

2. Boshqa tadbir-choralarga ham moliyaviy imkoniyat yaratilishi lozim.

3. Strategik maqsadlar investorlarni va moliyaviy jamoani ishonitirish va ularning talablarini ko'ndirishi lozim. Asosiy prinsip.

Kompaniya uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun o'z

harakatlarini, intilishini ma'lum sohaga yo'naltirsa, kompaniya o'zining strategik niyatini namoyish etgan bo'ladi.

Strategiya faqatgina menejerlar avvalroq o'ylab chiqqan harakatlar emas, balki kutilmagan vaziyatlarda kiritilishi lozim bo'lgan to'zatislar hamdir. Strategiyani ishlab chiqish uchun tadbirkorlik iste'dodi va fikrlashning strategik tarzi bo'lishi kerak. Strategiyani ishlab chiqish mahorati menejning tadbirkorlik iste'dodiga bog'liq.

Menejning tadbirkorlik mahoratini belgilash mezonini uning yangi strategik imkoniyatlarni ko'ra bilishi va yangiliklarga o'chligidir. Tadbirkorlik iste'dodiga ega bo'lgan menejerlar odatda birinchi qaldirg'ochlar bo'ladi. Ular yangiliklarni tez o'zlashtirib oladilar, tavakkalchi bo'ladi va keskin yangi strategiyalar yaratadilar.

Kompaniya strategiyasiga to'zatislar kiritish me'yoriy oddiy hol hisoblanadi. Ba'zan strategiyaga o'zgartirish kiritish zarur bo'lib qoladi. Kamdan-kam hollardagina kompaniya strategiyasi vaqt sinovidan o'ta oladi. Strategiyani qanday qilib yaxshilash mumkin, degan savol menejning hech qachon tark etmasligi lozim. Shuning uchun strategiyani ishlab chiqish dinamik jarayondir.

Strategik ko'rish va kompaniya missiyasini ishlab chiqish, maqsadlarni aniqlash va strategiyani tanlash, kompaniyaning rivojlanish yo'nalishini belgilashda asosiy vazifalardir. Kechikib to'zilgan strategik rejalar yoki o'z vaqtida kiritilmagan to'zatislar hech qanday natija bermaydi.

Strategiyani amalga oshirish ishlari ma'muriy vazifalarga kiradi. U quyidagilardan iborat:

- strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun tashkiliy imkoniyatlar yaratish;

- mablag'larni foydali joylashtirish uchun byudjetni boshqarish;

- firma strategiyasini amalga oshirishni ta'minlovchi siyosatni belgilash;

- xizmatchilarning yanada samaraliroq ishlashlari uchun rag'batlantirish;

1. Biznes sohasini aniqlash va firmaning asosiy maqsadini ishlab chiqish.
2. Firmaning asl maqsadini alohida o'zoq va qisqa muddatli faoliyat maqsadlariga aylantirish.
3. Faoliyat maqsadlariga erishish strategiyasini belgilash.
4. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish.
5. Faoliyatni baholash, vaziyatni ko'zatiq borish va unga to'zatislar kiritish.

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

Kompaniya moliyaviy va strategik maqsadlarni alohida belgilashi lozim. Moliyaviy maqsadlarning mavjud emasligi, moliyaviy resurslarni yuqori tavaqqalchilik bilan sarflanishiga sabab bo'ladi. Natijada tashkilotning o'sishi va raqobatbardoshligi pasayadi. Maqsadlar – bu ish sifatini va uyushtirish jarayonini namoyish etadigan harakat yunalishidir. Kompaniyalar o'zi uchun ham moliyaviy, ham strategik maqsadlarni belgilashi lozim.

Kompaniya strategik maqsadlari shuning uchun muhimki, ular kompaniya raqobat mavqegini mustahkamlaydi va biznesning rivojlanish yo'nalishini korsatadi.

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

Strategiya va tadbirkorlik. Strategiyani shakllantirish – bu tadbirkorlik va strategik fikrlash mashqlaridan iborat. Bunda kompaniya rahbariyatining vazifasi shundan iboratki, strategiya xaridorlik fe'lining o'zgarishiga, rahobatchilarning oxirgi

- erishiladigan natija va mukofotlar hajmini bir-biriga bog'lash;
- kompaniyada belgilangan vazifalarni bajarish uchun qulay muhit yaratish;

- kompaniya personalini ta'minlovchi ichki sharoitlarni yaratish, ya'ni har bir personalning strategik rolini samarali ijro etish sharoitlarini yaratish;
- ishni doimiy yaxshilash uchun eng ilg'or tajribalardan foydalanish;
- ichki rahbarlikni ta'minlash.

Yuqoridagi 4 ta vazifa bir necha bor qayta ko'rib chiqiladi, chunki yangidan yo'zaga keladigan holatlar har xil to'zatislar kiritishni talab qiladi. O'tgan tajribalar natijasi va kompaniyaning istiqbol maqsadlari shunday o'zgartirishlar kiritilishiga sabab bo'lishi mumkin. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish yo'llarini axtarish doimiy hisoblanadi. Strategiyani amalga oshirishda uning ayrim qismlari keraksiz bo'lgani bois o'zgartirish talab etiladi.

Yuqorida ko'rib o'tilgan strategik boshqarish vazifalarining har biri doimiy tahlil va qarorlar qabul qilishni talab etadi: ishni belgilangan yo'nalishda davom ettirish kerakmi yoki unga o'zgartirishlar kiritish kerakmi? Chunki strategik menejment doimiy harakatdagi jarayondir.

Bu besh vazifa bir-biri bilan o'zaro o'zviy bog'langan. Masalan, kompaniyaning missiyalariga bog'liq masalalar muayyan maqsadlar bilan bog'langan.

Mazkur besh vazifa alohida holda amalga oshirilmaydi.

Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish og'ir jarayon hisoblanib, menejerlardan turli xil harakatlarni talab qiladi.

Strategik menejmentga doimiy yetarlicha e'tibor berish strategiyani takomillashtirish zaruriyatidir. Uni amalga oshirish usullarini yangilash strategiyaning sifati, samaradorligini oshirish har bir xodimdan talab qilinadi.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

harakatlariga, bozor imkoniyatlariga va xavf - xatariga hamda yangi paydo bo'ladigan tadbirkorlik imkoniyatlariga aniq mos kelishini nazarda tutishi lozim. Kompaniya strategiyasi sezgir hisoblanadi kachonki, rahbarlar bozor an'alarini aniqlashda tadbirkorlikni namoyish etsalar, o'z iste'molchilarining ehtiyojlarini diqqat bilan o'rgansalar, kompaniya raqobatbardoshligini oshirib, uning faoliyatini o'z vaqtida o'zgartiralar. Shu sababli strategiyani to'g'ri shakllantirish va tadbirkorlik bir - biriga chambarchas bog'lik. Biri ikkinchisiz yashay olmaydi. Tashkilot strategiyasi uning maqsadlarini amalga oshirish yo'lida rahbarlar qo'llaydigan tadbir-choralardan, tadbirkorlik yondashuvlaridan tashkil topadi.

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

Odatda, kompaniya strategiyasi: 1) Puxta o'ylangan va maqsadga muvofiq hatti-harakatlardan; 2) Vaziyatlarni kutilmagan rivojlanishi va raqobatchilar bosimi kuchayganda ularga qarshi chora-tadbirlardan tashkil topadi. Yangi vaziyatlarga katta texnologik yutuqlar, raqobatchilarning bozorga yangi tovarlarni muvaffaqiyatli kiritishi, yangi qonunlarning paydo bo'lishi, davlat siyosatining o'zgarishi va iste'molchilarni tovarning yangi xususiyatlarga qiziqishining ortib borishi va boshqa shu kabilar kiradi. Demak, strategiyani rejalashtirilgan harakatlar va muhit o'zgarishlariga javob reaksiyasi majmui deb qarash maqsadga muvofiqdir.

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

Strategiyani shakllantirish bu-bozor iqtisodiyoti tartibga soladigan tadbirkorlik faoliyatini muhim bir tomoni. Strategiyani yaratish bozor imkoniyatlarini tavakkalchilik va jasurlik, ijodiy his-tuyg'u va bilimdonlik asosida belgilashni nazarda tutadi. Strategiya bir vaqtning o'zida ham aktiv (rejalashtirilgan), ham reaktiv (moslashadigan) qismlardan iborat.

Kompaniyaga ikki narsa xavf soladi. Birinchisi - eskirgan strategiyani tanlash. Ikkinchisi - strategik o'zgarishlarni o'z vaqtida amalga oshirmaslik, o'zgarishlarni orqaga surish, kompaniya

ichki o'zgarishlari bilangina shug'ullanish. To'g'ri yaratilgan strategiya tashkilotning ichki muhitiga emas, balki uning tashqi muhitiga yo'naltirilgan bo'ladi.

Rahbarning tadbirkorlik sifatleri bu - yangi strategik imkoniyatlardan foydalanish, ya'ni raqobatchilarni yangiliklar sohasida orqada qoldirish va korxonada faoliyatini takomillashtirish harakatlari.

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

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

Strategiyani amalga oshirish quyidagilardan iborat:

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

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

Strategik rejani amalga oshirishda hamma rahbarlar qatnashadi. Difersifikatsiyalashgan kompaniyalarda strategiyani boshqarishning 4 pogonasi mavjud:

1. Ijrochi - direktor va kompaniya darajasidagi boshqa oliy rahbarlar.

2. Muayyan biznes yo'nalishida foyda va zararlar uchun javobgar va strategiyani shakllantirish huquqiga ega rahbarlar.



3. Biznes ichida funksional zonalar uchun javobgar (ishlab chiqarish, marketing, moliya, ilmiy izlanishlar va kadrlar) rahbarlar.

4. Asosiy ishlab chiqarish bulimlarining rahbarlari javobgarligi.

Strategiyani shakllantirish va tadbiq etish oliy rahbariyat zimmasida bo'lganligi uchun direktorlar kengashining strategik roli strategik muammolarni to'g'ri hal etishni nazorat qilishdan iboratdir. Direktorlar kengashi muhim strategik harakatlarni nazorat qiladi va strategik rejalarni rasmiy qo'llab-quvvatlaydi. Kamdan-kam vaziyatlarda direktorlar kengashi strategiyani yaratishda yetakchi rol o'ynaydi.

### 2.3. Strategiyani ishlab chiqish uslubi

Tashkilot strategiyasi – kompaniyani turgan joyidan erishmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin, degan masalani yechish borasidagi yo'riqnomadir. Odatda strategiya 4 xil darajada ishlab chiqiladi:

- korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yunalishlari bo'yicha umumiy strategiya);
- Ishbop strategiya (kompaniyaning har bir yo'nalishi uchun strategiya);
- Funksional strategiya (kompaniyaning har bir funksional to'zilmasi uchun strategiya);
- Amaliy strategiya (asosiy to'zilmalar: zavodlar, savdo shoxobchalari va bo'limlar uchun).

Strategiyani ishlab chiqishning asosiy tashkiliy pog'onalari. Strategiya faqat oliy rahbariyat miqyosidagina ishlab chiqilishi mumkin emas. Uni ishlab chiqishning quyidagi to'rtta pog'onasini ajratib olish maqsadga muvofiqdir: korporatsiya miyosi, bo'linmalar miyosi, funksional miyosi, quyi pog'ona menejerlari (dala komandirlari). Firmada strategiyani ishlab chiqish ierarxiyasi quyidagi 3-jadvalda keltirilgan. Katta korxonalar, kompaniyalar strategiyasini yaratish jarayoniga oliy rahbariyat bilan birgalikda

ofis rahbarlari, ishlab chiqarish va tijorat bo'limlari boshliqlari, funksional bo'lim rahbarlari ishlab chiqarish korxonalar rahbarlari va konstruktiv buyumlarni ishlab chiqarish rahbarlari ham qatnashadilar. Diversifikatsiyalashgan korxonalarda strategiya to'rt alohida tashkiliy pogonalarda yaratiladi.

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

### 3-jadval Firma strategiyasi ishlab chiqishning asosiy pog'onalari

Pog'ona	Ishlab chiqishga (qaror qabul qilishga mas'ullar)	Ishlanmaning mazmuni
Korporativ strategiya	Ijrochi direktor, asosiy vitse-direktorlar (qarorlar direktorlar kengashi tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi)	Xo'jalikning o'rtta bo'g'ini portfelini tashkil qilish va boshqarish. Xo'jalikning o'rtta bo'g'ini sinergizmini raqobatli ustunlik sifatida ta'minlash. Investitsiya imtiyozlarini aniqlash va eng manfaatli tarmoqlarda resurslarni boshqarish. Xo'jalikning o'rtta bo'g'ini rahbarlarining asosiy strategik yondashuvlarini qayta ko'rib chiqishni tekshirish umumiy lashtirish
Xo'jalikning o'rtta bo'g'ini strategiyasi	Bosh menejer Xo'jalikning o'rtta bo'g'ini boshliq tomonidan (qarorlar firma rahbariyati tomonidan qabul	Muvaffaqiyatli raqobatchilikka hamda unda ustunlikka erishishga qaratilgan harakatlar hamda yondashuvlarni belgilab olish. Tashqi shartlarning o'zgarishiga javob beradigan shakllantirish.

Funksional strategiya	Funksional menejerlar (qarb, strategiya xo'jalikning o'rtabog'in rahbariyati tomonidan qabul qilinadi qayta ko'rib chiqiladi).	Asosiy funksional xizmatlarning strategik tashabbuslarini umumlashtirish. O'ziga xos muammolarni hal qilish. Biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlashning funksional yondashuvlarini tashkil qilish va ITTKI, ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar bilan ishlash sohalarida funksional maqsad va strategiyalarga erishish. Quyi bosqichdagi menejerlarning asosiy yondashuvlarini qayta ko'rib chiqish tekshirish unifikatsiyalash.
Tezkor strategiya	Dala bo'linmalarining rahbarlari quyi daraja menejerlari, shu jumladan, funksional menejerlar (qarorlar funksional bo'linmalarining boshliqlari tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi).	Dala bo'linmalari va funksional bo'linmalarining maqsadlariga erishish uchun funksional va xo'jalikning o'rtabog'in strategiyalarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan tor sohadagi va maxsus yondashuvlar va choratadbirlarni ishlab chiqish

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

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

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

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

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

Yuqori darajali strategik fikrlash va boshqarish bu:

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

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

Kompaniya uchun katta ahamiyatga ega bo'lmagan (reklama xarajatlarini amalga oshirish, dividendlarni oshirish, X va Y yangi zavodlarini joylashtirish) yoki oddiy boshqaruv masalalari (avtomobillarni sotib olish kerakmi yoki ijaraga olish kerakmi, sotish bo'limida kadrlar oqimini pasaytirish) strategiyaga sezilarli ta'sir etmaydi. Strategiya - nima qilish kerak, qachon bajarish

kerak va kimlar qatnashishi kerak? degan savollarga javob beradi. Kompaniya strategiyasini yaratish va tadbir etish to'xtovsiz davom etadigan jarayondir.

Asosiy prinsip. Tashkilot strategiyasi tashkilotni hozirgi holatidan kelajakda egallashi lozim bo'lgan mavqega qanday o'tkazish mumkin degan savolga javob berishi ya'ni strategik natijalarga erishish vositalarini o'zida mujassam etishi lozim. Strategiyani amalga oshirish eng murakkab va o'zoq vaqt mobaynida olib boriladigan jarayon bo'lib, korxonaning istiqboldagi maqsadlarini ro'yobga chiqarishi asosan mana shu bosqichda hal etiladi.

Belgilangan strategiya chora-tadbirlarni amalga oshirishga qaratilgan vazifa bo'lib, menejerlar tomonidan korxonaning barcha resurslari va mo'ljallangan maqsadlari o'rtasida o'zaro monandlik va uyg'unlikni ta'minlashni talab etadi.

Strategiyani amalga oshirish uni ishlab chiqishga nisbatan ancha og'ir vazifa bo'lib, menejerlardan sabr-toqat, kuchli iroda va jiddiy mas'uliyatni talab etadi. Bu bosqichda har qanday biznes reja va mo'ljallangan maqsadlar amaliy jihatdan ro'yobga chiqishi yo'zasiidan haqiqiy ko'rikdan o'tkaziladi. Misol uchun:

Tashkilot faoliyatidagi maqsadli negizining ikki asosiy tarkibiy qismlari ajratiladi: vazifa va maqsadlar. Vazifa keng ma'noda tashkilot mavjudligining falsafasi, mazmuni sifatida, tor ma'noda esa-tashkilot nima uchun faoliyat yuritayotganligi haqida shakllangan, batafsillashgan ma'no tasdiq sifatida tushuniladi. Yaxshi shakllangan vazifa mo'ljallar, faoliyat sohalari, tashkilot falsafasi, faoliyatni amalga oshirish imkoniyat va usullari, tashkilot imidjining izohini o'z ichiga oladi.

Tashkilot maqsadlari ma'lum muddatdan keyin u erishishga harakat qiluvchi alohida parametrlarning aniq holatini tasvirlaydi. Maqsadlar uzoq va qisqa muddatli bo'ladi. Maqsadlar ba'zi zaruriy talablarga javob berishi lozim: ular erishish mumkin bo'lgan, egiluvchan, o'lchanadigan, aniq, moslashtiriluvchi va qabul qilinishi mumkin bo'ladigan bo'lishi kerak.

Strategiyani tanlash va amalga oshirish strategik boshqaruvning asosiy qismlari bo'lib hisoblanadi. Strategik boshqaruvdagi strategiya tashkilot rivojining o'zoq muddatli sifatlari aniqlangan yo'nalishi sifatida tushuniladi.

Strategiyani tanlash tashkilotdagi vaziyatga bog'liq. Biroq strategiyani tanlashda ma'lum yondashuvlar mavjud.

Strategiyani tanlash firma faoliyatiga bog'liq bo'lgan uchta muvofiqni hal qilishga bog'liq:

- 1) ma'lum biznesni tugatish;
- 2) ma'lum biznesni davom ettirish;
- 3) ma'lum biznesga o'tish.

Tanlangan strategiyani baholash quyidagi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi:

- 1) strategiya firma maqsadlariga erishilishiga olib keladimi?;
- 2) tanlangan strategiya muhim holati va talablarga mos keladimi?;
- 3) tanlangan strategiya firma potentsiali va imkoniyatlariga mos keladimi?;
- 4) strategiyadagi risk o'zini oqlaydimi?

Xulosa shuki, strategik boshqaruv murakkab xarakterga ega va ko'p omillarning hisobga olinishini talab qiladi. Shu bilan birga, u firmaning ba'zi muammolarini va ularni yechish usullari to'plamini aniqlaydi. Strategiya bo'lish uchun bu to'plam tizimga aylanishi lozim.

## 2.4. Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar

Strategiya to'zishga yondashuvlar quyidagicha bo'ladi:

1. Bosh strategii yondashuv – bunda strategiyani boshliqning o'zi ishlab chiqadi. Bunday holda boshqaruvchi ahvolini baholashga, muqobil strategiyalarga va strategiya qismlariga kuchli ta'sir qiluvchi asosiy strategik va asosiy tadbirkor sifatida ish yuritadi.

2. Vakolatlarni berish yondashuvi – bunda strategiyani to'zish xodimlarga yoki komissiyaga topshiriladi. Bunday holda mas'ul boshqaruvchi strategiyani ishlab chiqishni boshqalarga,

asosan, strategik rejalashtirish bo'yicha personalga yoki ishonch bildirilgan xodimlardan to'zilgan maxsus komissiyaga toshpiradi.

3. Qo'shma (kollaboratsion) yondashuv – avvalgi ikki yondashuv o'rtasidagi oraliq variant. Bunday usulning eng kuchli tomoni shundaki strategiyani ishlab chiqish kimlarga topshirilgan bo'lsa, uni o'shalarini o'zlarini bajarishlari kerak bo'ladi.

4. Tashabbusli yondashuv. Bunday yondashuvda boshqaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chiqish uchun strategiya detallarini ishlab chiqishdan ham, "g'oyalari generatorlari" guruhini boshqarishdan ham manfaatdor emas. Balki, boshqaruvchi oqilona strategiyani ishlab chiqish, himoya qilish va hayotga tadbiq etish uchun menejerlarni o'zlarini safarbar etadi. Strategiyani ishlab chiqish uchun boshqaruvchilar foydalanishlari mumkin bo'lgan to'rtta asosiy yondashuvning birortasi ham eng yaxshi yondashuv sifatida yo'zaga chiqmaydi. Ular har birining kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish bo'yicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy amalga oshiriladi. Yirik firmalar strategiyani har yili ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan qatnashadilar.

Strategiya avvalo, ma'naviy jihatdan sog'lom bo'lishi kerak. Kompaniyaning har bir harakati axloq-odob, ma'naviyat doirasida bo'lishi talab etiladi. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, yetkazib beruvchilar va jamiyat oldida mas'uliyatlidir. Kompaniyaning yetkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor munosabatlariga quriladi. Kompaniya bilan yetkazib beruvchi ham sherik, ham o'zaro raqibdir. Shuning uchun ular o'rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Agar strategiya kompaniyaning ahvolidga mos bo'lmasa, raqobat ustunligi yaratilmasa, ismi yaxshilashga yaramasa, bunday strategiya g'olibona strategiya deyilmaydi. G'olibona strategiyaning uch belgisi bo'ladi:

- moslik darajasi mezon;
- raqobat kurashida ustunlik mezon;

➤ ish jadalligini oshirish mezon.

Moslik darajasi mezon. Yaxshi strategiya uning imkoniyatlari va intilishlari, ichki va tashqi omillar nuqtai nazaridan kompaniyadagi vaziyatga mos kelmas ekan, u shubhalidir.

Raqobat kurashida ustunlik mezon. Yaxshi strategiya raqobatda barqaror ustunlikka erishishga olib keladi. Strategiya yordamida raqobat kurashida qanchalik katta ustunlikka erishilsa, strategiya shunchalik kuchli va samarali bo'ladi.

Ishlarning jadalligini oshirish mezon. Yaxshi strategiya kompaniya ishining tezkorligini oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikki turi o'ta muhim bo'lib, ular quyidagilar: Daromadlilikning oshishi. Kompaniyaning o'zoq kelajakdagi faolligi raqobatbardoshligining oshishi.

## 2.5. Iste'molchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarni loyihalash<sup>3</sup>

Bozor va iste'molchilar to'liq tushunilgandan keyin, marketing boshqaruvi endi iste'molchiga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini loyihalashi mumkin. Biz marketing boshqaruvinin maqsadli bozorni tanlash va u bilan samarali munosabatlarni qurish san'ati va fani deb tushunsak bo'ladi. Marketing menejerlarining asosiy maqsadi yuqori darajadagi iste'molchi qiymatini shakllantirish orqali haqiqiy iste'molchilarni topish, ularni jalb etish va ular sonini oshirishdan iboratdir. Samarali marketing strategiyasini loyihalash uchun marketing menejerlari quyidagi ikkita savolga javob topishlar kerak:

- qanday iste'molchilarga xizmat ko'rsatamiz?

- va bu iste'molchilarga qanday qilib xizmat ko'rsatamiz?

**Xizmat ko'rsatish uchun iste'molchilarni tanlash.**

Kompaniya avvalo, kimga xizmat ko'rsatish kerakligi bo'yicha qaror qabul qilishi lozim. Uni kompaniyalar iste'molchilarni segmentlarga ajratish orqali amalga oshiradi. Ba'zilar marketing boshqaruvinin imkoni boricha ko'proq iste'molchilarni topish va bu

orqali talabni oshirish deb hisoblaydi. Ammo marketologlar bozordagi barcha iste'molchilarga xizmat qila olmasligini tushunadi. Barcha iste'molchilarga xizmat ko'rsatishga harakat qilish orqali ular hech bir iste'molchiga xizmat ko'rsata olmaydi. Uning o'rniga ular ayrim ayrim iste'molchilarni tajratib olib, ularga yaxshi va samarali xizmat ko'rsatishni xohlashadi. Qisqa qilib aytganda marketing boshqaruvi bu-iste'molchi va talab menejmenti hisoblanadi.

**Marketing boshqaruvi yo'nalishlari.** Marketingni boshqarish iste'molchilar bilan samarali munosabatlarni o'rnatishga mo'ljallangan strategiyalarni ishlab chiqishni o'z oldiga asosiy vazifa sifatida qo'yadi. Ammo bu marketing strategiyalarini qanday falsafa olg'a suradi? Jamiyat, tashkilot va iste'molchilar manfaatlariga qanday baho beriladi? Ko'p hollarda bu savollar munozarali bo'lib qolmoqda.

Quyidagi beshta muqobil konsepsiyalar asosida kompaniyalar o'z marketing strategiyalarini loyihalaydilar va amalga oshiradilar ya'ni:

- ishlab chiqarish konsepsiyasi;
- mahsulot konsepsiyasi;
- sotish konsepsiyasi;
- marketing konsepsiyasi;
- ijtimoiy marketing konsepsiyalidir.

**Ishlab chiqarish konsepsiyasi** o'z harakatini mahsulot ishlab chiqarish samaradorligiga, mahsulot birligining tannaxsini pasaytirish maqsadida ishlab chiqarish texnologik jarayonlarning optimallashtirishiga qaratadi. Boshqa so'z bilan aytganda, keng tarqalgan va narx jihatidan qulay bo'lgan tovarlarga nisbatan marhamatli bo'ladi. Shunga ko'ra, bu konsepsiya e'tiborining asosiy obyektini qilib ishlab chiqarishni takomillashtirish va taqsimot tizimining samaradorligini tanladi. Maqsadga erishishning yetakchi vositalari sifatida ishlab chiqarish miqyoslarini kengaytirish va mahsulot tannaxsini kamaytirish tavsiya etiladi.

**Tovar konsepsiyasi** mahsulotning iste'molchilik xususiyatlarini oshirishga alohida ahamiyat beradi. Bunda asosiy tezis sifatida iste'molchilar eng yuqori sifatli, eng yaxshi ekspluatatsion

xususiyatlarga ega bo'lgan tovarga nisbatan xayrixoh bo'ladilar, degan tushunchani ilgari suradilar. Asosiy diqqate'tibor tovarga qaratiladi, shuning uchun ham marketing harakatlari tovar sifatiga, aniqrog'i uning modernizatsiyasiga qaratiladi.

30-yillarning o'talaridan 80-yillarning o'talarigacha marketing rivojlanishining ikkinchi bosqichi davri bo'ldi. Bu davrda e'tibor sotishga, so'ngra esa iste'molchiga qaratiladi.

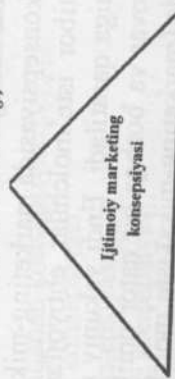
**Sotish konsepsiyasi** sotish va sotilishlarni rag'batlantirish sohasida yetarli harakatlarni amalga oshirish, iste'molchilar firmaning tovarlarini kerakli miqdorda sotib olmaydilar, deb hisoblaydi. Firmaning asosiy maqsadi - sotilishlar hajmining o'sishi hisobiga foyda olish. E'tiborining asosiy maqsadi - sotish va xizmat ko'rsatish texnologiyasi va sotishni rag'batlantirish bo'yicha tijorat jarayonlarini jadallashtirish.

Vaqt o'tishi bilan marketing mohiyati tovar va narx siyosati, taqsimlash, siljitish va sotish jarayonlarining majmui sifatida tobora ko'proq tushunilib boryapti. «Marketing aralashmasi» deb tarjima qilingan maxsus «marketing-miks» atamasi kiritilyapti. Keyingi umumiy marketing konsepsiyasida marketing-miks konsepsiyasiga aytiladi, asosiy e'tibor iste'molchilar ehtiyojlariga va ularning samarali qondirilishiga qaratiladi. Endi yakuniy natijaga erishish, ya'ni foyda olish, tovar va boshqa bir qator omillar va marketing harakatlari vositasida (marketing-miks) iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishga uzviy bog'lanib qoldi.

Marketing rivojlanishining uchinchi eng sifatli bosqichi taxminan 80-yillarning o'talarida boshlandi va hozirgi vaqtda ham davom etmoqda. Bu yerda strategik, ijtimoiy yo'naltirilgan, individual marketing, marketing munosabatlari, katta ijtimoiy guruhlar marketingi - mezo- va mega-marketinglar konsepsiyalari hukmronlik qiladi. Iste'molchilar dunyoning yagona markazi bo'lmay qoladi. Bunda uchta omilning muvozanati vujudga keladi: firmaning foydasi, xaridorlarning ehtiyojlari va jamiyat manfaatlarini. **Marketing konsepsiyasi** asosida iste'molchilar va raqobatchilarga yo'naltirilganlik yotadi. Strategik marketing

mazmuni iste'molchilar ehtiyojlarini qondirish va bir vaqtning o'zida yaxshiroq iste'mol xususiyatlariga ega bo'lgan tovarni yaratish yoki pastroq narx qo'yish orqali raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishdan iborat. Raqobatchilarga yo'naltirilganlik iste'molchilarga yo'naltirilganlikka zid bo'lmaydi. Aksincha, uni kuchaytiradi, chunki korxonalar shunday sharoitga qo'yilganki, bozor ehtiyojlarini qondirish ishlab chiqarish, xarajatlar va boshqa sohalaridagi hamma yutuqlarni maksimal hisobga olishni talab qiladi. Hozirgi vaqtda jamiyat tomonidan hal etilayotgan yirik iqtisodiy, xom ashyoviy, energetik va boshqa muammolar jamiyat ehtiyojlarini va iqtisodiy resurslarga yo'naltirilganlikni kuchaytirib, marketingning iste'molchilik konsepsiyasini ancha o'zgartirib yubordi. **Ijtimoiy marketing konsepsiyasi**<sup>5</sup> nafaqat bitta shaxsning, balki butun jamiyat ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Korxonada foydasi, xaridor ehtiyojlari va jamiyat manfaatlarining o'ziga xos muvofiqlashuvi va o'zaro bog'lanishi sodir bo'ladi (6-rasm).

Jamiyat (inson farovonligi)



Iste'molchi (qoniqlik)

Kompaniya (foyda)

#### 6-rasm. Ijtimoiy marketing konsepsiyasi ifodasi.

Ijtimoiy marketing bilan bog'liq bo'lgan, katta ijtimoiy jamoalarning, davlat siyosatining muammolariga diqqatini qaratuvchi **mega-marketing** paydo bo'ldi.

Jamiyat hayotini axborotlashtirish kuchaygan sharoitda korxonaning xaridor bilan bevosita munosabatda bo'lishi imkoniyati vujudga keladi. Ommaviy marketingdan alohidalashgan marketingga o'tish ko'zatiladi. Shunday yo'nalishlardan biri – muno-

<sup>5</sup> Philip Kotler, Gari Armstrong. "Principles of marketing" 2014. 719p

sabatar marketingi (maksimarketing) zamonaviy telekommunikatsiyaviy vositalardan foydalangan holda iste'molchilar bilan individual munosabatlarni iloji boricha mustahkamlashga yo'naltiriladi. Bu yerda o'zluksiz ravishda interaktiv kommunikatsiyalar yordamida olingan individual iste'molchi haqidagi bilimlarni amalda tadbiriq etish jarayoni boradi. Bu bilimlar uzluksiz va uzoq muddatli o'zaro manfaatli aloqalarni ta'minlash maqsadida mahsulotlar va xizmatlarni yaratish va sijitishga yordam beradi. Bunday munosabatlarning xaridor uchun afzalliklari- aloqalarning samaradorligi, ishlab chiqaruvchi uchun - foyda, ikkalasi uchun - tinchlik, kelajakka ishonch. Qayd qilish kerakki, individual marketing mehmonxonada lyuks xizmat ko'rsatishda, bank ishida tobora ko'proq rivojlanmoqda, aniqrog'i, har qanday alohidalashgan tovar bozorlarida qo'llanilishi mumkin.

Zamonaviy marketing konsepsiyalarini chizma ko'rinishida quyidagicha tasvirlash mumkin:

#### 4-jadval

#### Zamonaviy marketing konsepsiyasining chizmasi

Boshlang'ich nuqtasi	Vositalar	Bozordagi faoliyatning maqsadlari
Xaridorlarning, maqsadli guruhlarning ehtiyojlari, afzal ko'rgan narsalari	Marketing sohasidagi tadqiqotlar (marketing-miks)	Xaridorlar ehtiyojlarini barqaror qondirish evaziga foyda olish

Qo'yilgan maqsadlarga erishishda firma dastlab o'zining resurs potentsialining bozor imkoniyatlaridan kelib chiqishi kerak, ya'ni ishlab chiqarish, texnologiyalar darajasi, moliya, sotish kabi hal qiluvchi sohalarida o'zining kuchli va kuchsiz tomonlarini hisobga olishi kerak.

Oxirgi paytlarda marketing yordamida yechiladigan masalalarning murakkablashuvi sharoitida uning baynalmillatlashuvi bilan

bog'liq bo'lgan global marketing haqida tobora ko'proq gapira boshladilar. Bu jarayon, ayniqsa, transmilliy kompaniyalar uchun xosdir. Ular tomondan bozor alohida segmentlar kabi emas, ko'proq ehtiyojlarning gomogenizatsiyasi jarayoni va iste'molchilarning mashhur va tanilgan tovar markalarini olishga juda ishtiyomandligiga ko'ra yagona bozor sifatida qaraladi. Shuni ta'kidlash joizki, global marketing asosida innovatsion tovarni ehtiyojlarni qondirishning standartlashgan va iste'molchilarning keng segmentlari uchun qulay va arzon bo'lgan usuliga aylantirish g'oyasi yotadi.

Bozorning globallashuvi mamlakatlar va ayrim hududlarning o'z chegaralaridan tashqarida faoliyat ko'rsatishga intilishiga aytiladi. Bu haqda savdoning liberallasuvi, investitsion to'siqlar-ning olib tashlanishi, erkin tadbirkorlikning paydo bo'lishi va boshqalar dalolat beradi. Yirik korxonalar doirasida esa global-lashuv ichki bozor chegaralaridan chiqish va jahon bozorini o'zlashtirishga umumiy yondashuvning shakllanishini bildiradi. Bularning hammasi shunday xulosaga olib keladiki, zamonaviy marketing yo'nalishlari va tendensiyalari korxonalar darajasida muvaffaqiyatli amalga oshirish uni boshqarish konsepsiyasi sifatida qabul qilish, funksiyalararo koordinatsiyaning rivojlanishi va qarorlarni qabul qilish, korporativ madaniyatni takomillashtirish bo'yicha funksiyalararo guruhlarining yaratilishini talab qiladi.

Ishonchimiz komilki, marketing kelajagi aynan ana shu konsepsiya bilan bog'liq. Ba'zi bozorlarda esa u allaqachon ustunlik qilmoqda. Dorilar, o'yinchoqlar, oziq-ovqat mahsulotlari, sport jihozlari, kompyuterlar va boshqalarni ishlab chiqarishni misol sifatida keltirishimiz mumkin<sup>6</sup>.

Bundan buyon iste'molchilar bozorda uyushgan kuch tarzida namoyon bo'ladilar. Bu esa tovar ishlab chiqaruvchilar faoliyatida ancha qiyinchiliklarga olib keladi. Konsyumerizm, qisqacha qilib aytganda, iste'molchilarning o'z huquqlarini himoya qilishi yo'lidagi harakati deb tushuntiriladi. Bunda iste'molchilarning

harakati iqtisodiy evolyutsiyaning mahsuli sifatida, ishlab chiqaruvchilar iqtisodiyotidan iste'molchilar iqtisodiyotiga, sotuvchilar bozordan xaridorlar bozoriga o'tish sifatida qaraladi. Konsyumerizm marketing konsepsiyasiga ishonchsizlik bildirmaydi, balki uning amaliyotda real tadbir etilishini talab qiladi.

Tabiiy resurslarning cheklanganligani anglab olish va iste'mol va marketingning atrof-muhitga ta'siridan tashvishlanishni ifodalovchi environmentalistik harakat rivojlanib bormoqda. Shu bilan birga ekologik muammolarga e'tibor kuchaymoqda. Ekologiya firma tashqi muhitning omili sifatida qaralmoqda. "Yashil marketing" harakati rivojlanmoqda, bu esa ekologik jihatdan toza bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishni kengaytirishga ko'maklashadi.

**Tayanch iboralar:** funksiya, ierarxiya, uslub, yondashuvlar, tashqi omillar, ichki omillar, boshqaruvning asosiy bosqichlari, "Yashil marketing", Ekologiya, Konsyumerizm, konsepsiya, marketing-miks, Ijtimoiy marketing konsepsiyasi.

#### Nazorat savollari.

1. Strategik menejmentning besh vazifasi.
2. Menejrlarning asosiy funktsiyasi nimalardan iborat?
3. Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlarini tushuntiring.
4. Strategik menejment jarayonini tushuntiring.
5. Firmada strategiyani ishlab chiqish ierarxiyasi.
6. Firma faoliyat yo'nalishlarini belgilash omillari.
7. Strategiyani ishlab chiqish uslubi.
8. Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar.

<sup>6</sup> Philip Kotler., Gari Armstrong. "Principles of marketing" 2014. 719p

## II bob bo'yicha testlar

1. Strategik menejment mazmuni bu –
  - A. Firma biznesning yo'nalish va asosiy maqsadlarini belgilab olish.
  - B. Firmaning tashqi muhitini tahlil qilish
  - C. Firmadagi ichki vaziyatni tahlil qilish
  - D. Barchasi to'g'ri \*
2. Strategik menejment vazifalari
  - A. Firmani tashkiliy strukturasi loyihalash
  - B. Integratsiya darajisini va boshqaruv tizimini tanlash
  - C. Firma faoliyatini siyosati meyorlarini belgilash
  - D. Barchasi to'g'ri \*
3. Startegik rejani nimalar tashkil qiladi?
  - A. Biznes sohasini belgilash; maqsadni belgilash qisqa va uzoq muddatli dasturlarni aniqlash
  - B. Maqsadga erishish strategiyasini belgilab olish. Firmani diversiyalangan portfelini shakllantirish
  - C. Firmani teskari aloqasini taminlash
  - D. A,B,C\*
4. Firma strategiyasini yaratishning birinchi bosqichini aniqlash
  - A. Firmani rivojlanish yo'nalishlarini belgilash\*
  - B. Ko'zlangan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani mohirona amalga oshirish
  - C. Bajartilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish
  - D. Umumiy maqsadlarni faoliyatini aniq yo'nalishlariga aylantirish
5. Firma strategiyasini yaratishning ikkinchi bosqichini aniqlang.
  - A. Firmani rivojlanish yo'nalishlarini belgilash
  - B. Ko'zlangan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani mohirona amalga oshirish
  - C. Bajartilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish
  - D. Umumiy maqsadlarni faoliyatini aniq yo'nalishlariga aylantirish \*

6. Firma strategiyasini yaratishning uchinchi bosqichini aniqlang.
  - A. Firmani rivojlanish yo'nalishlarini belgilash
  - B. Ko'zlangan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani mohirona amalga oshirish \*
  - C. Bajartilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish
  - D. Umumiy maqsadlarni faoliyatini aniq yo'nalishlariga aylantirish
7. Firma strategiyasini yaratishning to'rtinchi bosqichini aniqlang.
  - A. Firmani rivojlanish yo'nalishlarini belgilash
  - B. Ko'zlangan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani mohirona amalga oshirish
  - C. Bajartilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish
  - D. Tanlangan strategiyani samarqli ijro etish \*
8. Firma strategiyasini yaratishning beshinchi bosqichini aniqlang.
  - A. Firmani rivojlanish yo'nalishlarini belgilash
  - B. Ko'zlangan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani mohirona amalga oshirish
  - C. Bajartilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish \*
  - D. Tanlangan strategiyani samarqli ijro etish
9. Firmaning ijrochi direktori qanday vazifalarni bajaradi
  - A. Muayyan ishlab chiqarish bo'limmasi bo'yicha funksiyonal vazifalarni
  - B. Korxonaning foyda va zararlarini bo'yicha javoblarni vazifalarni
  - C. Firma maqsadlarini belgilash strategiyasini va uni bajarish yo'larini ishlab chiqish vazifalarni \*
  - D. Strategik chora tadbirlarni mavjud variantlarni bajarish vazifalarni
10. E. Vrapping fikri bo'yicha, eng omadli strategik menejerlar qanday xislatlarga ega bo'lishi kerak
  - A. Yaxshi siyosatchi bo'lishlari (konsensus topa olishlari.)
  - B. Ishlab chiqilgan dasturlarni xususiy yo'nalishlarda ilgari so'ra olishlari



C. O'z obrosini ilgari surish uchun bosim ko'rsatishlari.  
Ekspertlarga o'xshab bir narsaga yopishib olishlari  
D. A,B,C\*

11. Strategik ko'rish va kompaniya missiyasini asoslash qanday jihatdan iborat

A. Kompaniyaning biznesning qaysi sohasida faoliyat yaratayotganini tushunish

B. Kompaniya strategik ko'rihi va missiyasini aniq qilib tushuntirib berish.

C. Kompaniyaning strategik ko'rihi va missiyasini o'zgartirish haqida o'z vaqtida qaror qabul qilish. Texnik va funksional ijro yagni xaridorlar extiyorini qanday qondirish

D. A,B,C\*

12. Korporativ maqsadga yo'naltirilganlikning asosiy tarkibiy qismi nimalardan iborat

A. Firmaning biznesini aniqlash

B. Firmaning asosiy maqsadlarini belgilash

C. Korporativ fasaiani aniqlash

D. A,B,C\*

13. Korporatsiya miqyosidagi xo'jalikning o'rtta bo'g'inlari portfelinii o'z ichiga nimalani oladi?

A. Kompaniya portfelinii maqsadlarini

B. Xo'jalikning o'rtta bo'g'inlari portfeli diversifikatsiyasini

C. Portfeldagi xo'jalikning o'rtta bo'g'inlari o'rtasidagi balansni;

D. A,B,C\*

14. Korporativ strategiya – bu

A. Kompaniyaning har bir funksional tuzulmasi uchun strategiya

B. Kompaniyaning har bir yo'nalishi uchun strategiya

C. Kompaniya va uning faoliyati yo'nalishlari uchun umumiy strategiya\*

D. A,B,C

15. Ishlab strategiya – bu

A. Kompaniyaning har bir funksional tuzulmasi uchun strategiya

B. Kompaniyaning har bir yo'nalishi uchun strategiya\*

C. Kompaniya va uning faoliyati yo'nalishlari uchun umumiy strategiya;

D. A,B,C

16. Funksional strategiya – bu

A. Kompaniyaning har bir funksional tuzulmasi uchun strategiya\*

B. Kompaniyaning har bir yo'nalishi uchun strategiya

C. Kompaniya va uning faoliyati yo'nalishlari uchun umumiy strategiya;

D. A,B,C

17. Amaliy strategiya – bu

A. Kompaniyaning har bir funksional tuzulmasi uchun strategiya

B. Kompaniyaning har bir yo'nalishi uchun strategiya

C. Kompaniya va uning faoliyati yo'nalishlari uchun umumiy strategiya

D. Asosiy tuzulmalari ishlab chiqarish savdo shaxobchilari va bo'lilari uchun strategiya\*

18. Kompaniya strategiyasini belgilab tashqi omillarni aniqlang.

A. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari.

B. Aksiyalarni qiymati va kompaniya madaniyatini

C. Tarmoqning jozibadorligi, raqobat shartlari \*

D. Kompaniya uchun imkoniyatlar va xavf- xatarlar

19. Kompaniya strategiyasini belgilovchi ichki omillarni aniqlang.

A. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari. Aksiyalarni qiymati va kompaniya madaniyatini

B. Tarmoqning jozibadorligi, raqobat shartlari

C. Kompaniya uchun imkoniyatlar va xavf- xatarlar;

D. A,B,C \*

20. G'olibona strategiyasining asosiy mezonlari

A. Moslin darajasi mezonlari

B. Raqobat kurashida ustunlik mezonlari

C. Ishning jadalligini oshirish mezonlari

D. to'g'ri javob yo'q \*

## KEYS – STADI: "Klub 100"

1981-yilda "Daymond Interneyshnl" firmasidan Daniel K.Boyl ushbu firmaning tuxumlar uchun karton upakovkalar ishlab chiqaruvchi zavodida "Klub 100" ni tashkil qilish g'oyasini berdi (Palmer sh., Massachusets shtati). Ushbu firmaning kadrlar xizmatining rahbari bo'lmish Boyl "qiyin" xodimlarga va mayda chuydi ish nizolariga qancha vaqt ketishiga ajablanar edi. Bu borada "Klub 100" ning g'oyasi kundan kunga qilishlari kerak bo'lgan ishlarni bajaruvchi xodimlarga e'tiborni qaratish usulidan vujudga keldi.

Palmerdagi zavodda 300 kishi ishlar edi, ularning 25% qog'oz sanoatining kasaba uyushmasi a'zolari edi.

Xodimlarning ma'naviy darajasi juda past edi. Bundan oldin o'tkazilgan kuzatishlar shuni ko'rsatdiki, ishchilarning 79% yaxshi qilingan ish uchun yetarli bo'lmagan mukofot oladilar deb hisoblar yedilar.

"Klub 100" g'oyasi qo'shimcha rag'batlantiruvchi to'lov sxemasini emas, balki ball tizimi yordamida yaxshi xodimlarga kerakli e'tiborni qaratish rejasini ifodalardi. Bir yil ishga «progul» qilmasdan kelgani uchun 25 ball, bir yil tartibni buzmagani uchun – 25 ball, bir yil kech qolmagani uchun – 25 ball. Shuningdek, xavfsizlik texnikasini yaxshilash, ishlab chiqarishni ko'paytirish va mahalliy aholiga xizmat qilish bo'yicha berilgan takliflar uchun ishchilarga qo'shimcha ballar berilar edi.

100 ball yiqqan ishchilar firmaning belgisi bo'lgan va "Klub 100" yozuvi bo'lgan neylon kurtka olishardi. 150 balldan yuqori ball yiqqan ishchilar katalog bo'yicha firma hisobidan kichik sovg'alar olish huquqiga ega edilar. Har yilda yig'ilgan ballarni ishlatmagan ishchilar ularni yig'ishlari va ballar 600 ga etganda qimmatli sovg'alar olish imkoniyatiga ega edilar (masalan, radio telefon).

"Klub 100" amalga kirgandan keyingi faqatgina bir yilda zavoddagi mehnat unumdorligi 14,7 % ga oshdi. Keyinchalik u oshishni davom etaverdi. Rejani amalga oshirishdan boshlab, keyingi ikki yilda ishchilarning kuzatishlari shuni ko'rsatdiki,

ulardan 86 foizi rahbariyat ularning ishlarini ahamiyatli deb hisoblashini sezishadi, 81 foizi esa firma ularni munosib baholaydi deb bilishadi. "Klub 100" rejasi firmaning boshqa zavodlarida amalga kirganidan keyin, "Daymond Fiberglass Produkts" bo'limida talab qilingan sifat darajasidan chetlanish miqdori 40% ga kamaydi, mehnat unumdorligi esa 14,5% ga oshdi.

Nima uchun ishchilarga neylon kurtkalar va kichik sovg'alar yoqdi? Bu borada Boyl shunday xikoyani aytar edi, bir ayol mahalliy bank kassiriga o'zining neylon kurtkasi bilan maqtanib, degan edi: "Mening xo'jayinlarim buni menga yaxshi ishlaganim uchun berishgan. Firmada 18 yildan beri ishlayotgan davrimda birinchi marta meni oddiy har kunlik ish uchun mukofotlashdilar". Bu yillar ichida bu ayol 200 ming doll. dan ko'p pul ishlab topdi, lekin uning oyligi u uchun uni tan olinishining belgisi emas, balki sarflangan kuchining ekvivalenti bo'lib hisoblar edi.

## Muhokama uchun savollar

1. "Klub 100" g'oyasi ishchilarni motivatsiyalashda qanday ishlaydi?
2. "Klub 100" g'oyasini tashqi va ichki mukofotlar nuqtai nazaridan tahlil qilib chiqing.

## Keys-stadi

## CAMELOT LOTEREYASI

Milliy va mahalliy lotoreyalar ko'pchilik mamlakatlarda keng tarqalgan. 1993-yil Buyuk Britaniya hukumati ham milliy lotoreyani o'tkazishni taklif qildi. Bu fikrni parlamentdagi ko'pgina partiyalar qo'llab quvvatladilar, ammo kelishmovchiliklar kim bu lotoreyani o'tkazishi borasida kelib chiqdi. Muholiflardan bo'lgan leyboristlar partiyasi buni hukumat (davlat strukturasi orqali) o'tkazishi kerak, deb hisoblardi, boshqaruvchi konservatorlar partiyasi esa buni xususiy sektor ixtiyoriga topshirish kerak, deb hisoblardi. Lotoreya operatori ma'lum bir foydaga ega bo'lsada,

lotoreyani xususiy sektor qo'liga topshirishdan asosiy maqsad tashkiliy ishlarning yanada sifatliroq o'tkazilishi.

Taklif e'lon qilinganidan so'ng qator kompaniya va konsortsiumlar qiziqish bildirdilar. Barcha da'vogarlar taklif qilindi, lotoreya chiptalari sotuvi bashorati, lotoreyaning asosiy qismi - mo'ljallanayotgan summa, shuningdek, aksionerlar foydasi muhokama qilindi. Tashkiliy talablar aniqlab olindi: milliy auditoriyani qamrab olish, axborot tizimlarining xavfsizligi va ishonchiligi, lotoreyaning ochiqligini ta'minlash imkoniyati. Va nihoyat, g'oliblar tez aniqlanishi, yutuq ham kechiktirilmaganidan to'lanishi ta'kidlandi.

Natijada, Camelot lotoreyasi bo'yicha birinchi shartnomani Buyuk Britaniya va AQShning 5 ta kompaniyasini o'z ichiga olgan konsortsium bilan tuzildi.

#### Konsortsium tarkibi:

Kompaniya	Ulushi, %	Tarmog'i
Cadbury Schweppes plc	22.5	Oziq-ovqat va ichimliklar
De La Rue plc	22.5	Qimmatli qog'ozlar, banknotlar, kredit kartochkalari va b. nashr qilish
G-Teck Inc	22.5	Boshqa mamlakatlar, shuningdek AQShda lotoreya operatsiyalari
Racal plc	22.5	Ma'lumotlar bazasi va tizim xavfsizligini o'tkazish
ICL	10	Kompyuter va axborot texnologiyalari

Lotoreyani qonunga ko'ra nazorat qilib turish uchun hukumatga bo'ysunuvchi nazorat organi - Lottery Regulator tuzildi. Uning vazifalariga: operator parlament chiqargan

qonunlarga ko'ra, ishlashi uchun uning faoliyatini nazorat qilish, lotoreyaning barcha ishtirokchilari uchun adolatni kafolatlash. Maqsadli mablag'lar taqsimlash bo'yicha mustaqil ekspertlar guruhidan komitet tuzildi.

1998-yil konsortsium a'zolaridan biri (G-Teck Inc) qoidani buzdi. Natijada u konsortsium tarkibidan chiqishga majbur bo'ldi, vaholanki, u tovar yetkazib beruvchi sifatida qolishi ham mumkin edi. Qolgan 4 ta kompaniya Camelotdagi o'z ulushini qayta taqsimladi. ICL o'z ulushini 20%gacha, qolganlarning har biri esa 26,67%gacha ko'paytirdi.

#### Savollar va topshiriqlar:

1. Nima uchun lotoreyani alohida kompaniyalar emas, balki konsortsiumlar tashkil etdi?
2. Lotoreya tashkilotchilarining har biri o'z tajribasi va bilimlaridan qanday foydalanganini tasvirlab bering.
3. Nima uchun davlat lotoreyaga xolis kuzatuvchini tayinlashni zaruriyat deb hisobladi?

### III BOB. TARMOQDAGI UMUMIY VAZIYAT VA UNDAGI RAQOBATNING TAHLILI

- 3.1. Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari.
- 3.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.
- 3.3. Tarmoqdagi raqobat kuchlarini tahlil qilishda Maykl Porterning "besh kuch" modeli.
- 3.4. Firmani raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar.
- 3.5. Kuchli raqobatçilik sharoitida dunyodagi mashhur mahsulotlarning yaratilish tarixi va reklaması.

#### 3.1. Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari

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

- 1) Tarmoqdagi raqobat vaziyati.
  - 2) Kompaniyaning ichki shart-sharoiti va raqobat mavqei.
- Rahbarlar kompaniyaning vaziyatini tahlil etmay turib, ya'ni tashqi muhitni va kompaniya imkoniyatlarini tahlil etmasdan rivojlanish yo'nalishini va strategiyani tanlay olmaydilar. Tarmoqlar bir-biridan iqtisodiy xususiyatlari, raqobat vaziyati va kelajak istiqboli bilan farq qiladi. Tarmoqda texnologiyani rivojlanishi - sekin yoki jadal, kapitalga bo'lgan ehtiyoj - past yoki yuqori, bozorlar - mahalliy yoki xalqaro, mahsulot - individual-lashgan yoki standart, raqobat-kuchli yoki kuchsiz, mahsulotning samaradorlik darajasi - past yoki yuqori, xizmat ko'rsatish va reklama - past yoki yuqori bo'lishi mumkin.
- Tarmoqdagi vaziyat va raqobat tahlili quyidagi savollarga javob berish orqali amalga oshiriladi.

1. Tarmoqning asosiy iqtisodiy xususiyatlari qanaqa?
2. Tarmoqda qanaqa raqobat kuchlari harakat qiladi va ularning har birining qudrati qanday?
3. Tarmoqdagi o'zgarishlarni yo'z berishiga nima majbur qiladi?

4. Qaysi kompaniyalar kuchli va kuchsiz raqobat mavqeiga ega?

5. Kimlar navbatdagi strategik harakatlarni amalga oshiradi va uning maqsadi nima?

6. Qanaqa asosiy omillar raqobat muvaffaqiyatini va mag'lubiyatini belgilaydi?

7. O'rtachadan yuqoriroq foyda olish nuqtai-nazaridan tarmoqning kelajakdagi jozibadorligi qanday?

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

Tarmoq deganda foyda ko'rish maqsadida biron bir sohada yoki yo'nalishda mahsulot ishlab chiqaruvchi yoki xizmat ko'rsatuvchi juda ko'p sonli korxonalar majmui yoki bozorning kichik bir sigmentida harakatlanuvchi kompaniyalar raqobati nazarda tutiladi. Tarmoqning iqtisodiy ko'rsatkichlarini aniqlashda tahlil etilishi lozim bo'lgan omillar asosan bir xil bo'lib, ular quyidagilardan iborat:

- Bozor hajmi
- Raqobat ko'lami (mahalliy, regional, milliy, xalqaro yoki global)
- Bozorning rivojlanish tezligi. Bozor rivojlanishning qaysi davrida turibdi (rivojlanishning dastlabki davri, tezkor rivojlanish davri, to'yinish davri, o'zgarmas davri, eskirish, so'nish va yo'qolish davrlari?)
- Raqobatçilar soni va ularning o'lchami. Tarmoqda ko'plab mayda yoki bir necha yirik kompaniyalar yetakchimi?
- Xaridorlar soni va ularning nisbiy taqsimoti.
- Integratsiya oldinga yoki orqaga rivojlanishi an'anasi mavjudligi.
- Tarmoqga kirish va undan chiqish yengilligi.

- Texnologik o'zgarishlar tezligi.
- Mahsulotning yuqori yoki past individuallashtirish darajasi yoki standartligi.
- Kompaniya o'z xarajatlarida, ishlab chiqarishda, transportirovkada, marketingda va reklamada masshtab ko'lami samaradorligidan foydalanishi mumkinmi?
- Tarmoqda mahsulot ishlab chiqarish oshib borgan sari mahsulotning tannarxi pasayishi an'anasi mavjudmi?
- Tarmoqda kapitalga ehtiyoj darajasi qanday?
- Tarmoqqa yuqori yoki past foyda olish xosmi?

Tarmoqdagi harakatlanuvchi kuchlar va raqobat bosimi strategik guruhlariga har xil ta'sir etadi. Ba'zi guruhlar strategik qulay vaziyatga ega bo'lsa, boshqalari noqulay sharoitga ega bo'lishi mumkin. Salbiy ta'sir ostida qolgan strategik guruhlar qulay bozor vaziyatiga ega bo'lish uchun qo'shni tarmoqqa o'tishga harakat qiladi. Kompaniyalarning boshqa strategik guruhlariga o'tish harakati tarmoqdagi raqobatni keskinlashtiradi. Raqobat kartasida guruhlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa, ushbu guruhlar tarkibiga kiruvchi kompaniyalar raqobati shunchalik shavqatsiz bo'ladi. Raqobat kartasida kompaniyalar bir-biridan o'zoqda joylashgan bo'lsa, ular o'zaro raqobatda bo'lmaydi.

Yaqin raqobatchilarni harakatlarini o'rganish muhim ahamiyatga ega. Kompaniya raqobatchilarni o'rganishga yetarlicha e'tibor bermasa, u raqobat kurashida ko'r-ko'rona ishtirok etadi. Ko'r-ko'rona harakatlar hech qachon muvaffaqiyat keltirmaydi.

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

Tarmoq ishtirokchilaridan qaysi biri sardor bo'lishga intilishini baholash. Odatda tarmoqda qaysi kompaniya asosiy raqobatchi ekanligi ko'rinib turadi, ammo kompaniyalar hamma vaqt ham kelajakka yo'naltirilgan jiddiy strategiyani olib bormaydilar. Ulardan ba'zilari muvozanatini yuqotgani yoki texnik jihatdan yomon jihozlanganligi uchun tarmoqda raqobatbardosh bo'lmay qoladi. Ba'zan kichik kompaniyalar kuchsizlanib

borayotgan katta kompaniyalarga hujum qilishi, sardorlar esa tezkorlik bilan tarmoq qoloqlariga aylanishlari mumkin.

Raqobatchilar o'z bozor ulushini kengaytirish va qulay yoki noqulay bozor vaziyatida ekanliklarini bilish maqsadida ular o'zlarini qaysi ishlarni yaxshi va qaysi ishlarni yomon bajarishi sabablarini aniqlashlari lozim. Bu vazifani bajarish esa kompaniyaning menejmenti potentsialiga bog'liq. Raqobatchilarning bozor mavqei mustahkam yoki zaif ekanligini aniq bilish uchun ularning harakatlarini oldindan ko'rish muhim ahamiyatga ega.

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

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

Vaziyat tahlilining maqsadi kompaniyaning ichki va tashqi muhitiga xos bo'lgan va kompaniyaning strategik yo'nalishi va imkoniyatlarini eng ravshan ifodalovchi jihatlarni aniqlashdan iborat. Bunda asosiy e'tibor strategiyaga oid bir qator muhim savollarga aniq javoblar topishga qaratiladi. So'ngra bu savollar kompaniyadagi strategik vaziyatning aniq manzarasini shakllantirish va uning hatti-harakatlariga muqobil variantlarni belgilash uchun foydalaniladi.

Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi strategik vaziyatni tahlil qilish usullaridan kelgusida ko'pincha diver-sifikatsiyalangan kompaniyaning strategiyasini tahlil qilishda ham foydalaniladi. Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi

tashqi vaziyatni (makromuhitni) tahlil qilishda odatda soha va raqobat tahlillaridan foydalaniladi. Vaziyatni tahlil qilishda firmaning eng yaqin atrof-muhiti (makromuhiti) o'rganiladi. 7-rasmdagi yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun strategik tahlilning to'zilmasi keltirilgan. Kompaniyaning strategik tahlilining mantiqiy yechimi strategiyani tanlashda muqobil variantlarga baho berishdir. Shunday qilib, ushbu tahlil strategik rejani shakllantirishning dastlabki nuqtasi hisoblanadi.

Tarmoq va raqobat tahlili	Kompaniyaning vaziyatli tahlili
Tarmoq atrofining asosiy iqtisodiy ta'rifi aniqlash Harakatlanuvchi kuchlarni identifikatsiya qilish. Raqobat darajasini baholash. Kompaniyaning tarmoqdagi raqobat mavqecini baholash. Bundan keyin raqobatda kimlar bir xil harakat qilishini bashorat qilish. Mavaffaqiyatning kalit omillarini aniqlash. Tarmoqning har tomonlama jozibadorligi haqida xulosa	Zamonaviy strategiyaning yaroqli darajasini baholash. SWOT tahlili o'tkazish. Firmaning nisbiy raqobat mavqecini baholash. Kompaniyaning nisbiy baho mavqei va baho raqobatbardoshligini baholash. Kompaniya yechishi lozim bo'lgan strategik yondashuvlar va muammolarni identifikatsiya qilish

↓	Identifikatsiya Kompaniyaning strategik ko'rinishini baholash
Kalit davrlar:	Kompaniya amalda qanday muqobillikka ega? (mavjud asosiy strategiyani yaxshilash, strategiyani tubdan o'zgartirish)
Arziguqlik raqobat ustunligiga erishishning eng maqbul yo'li qanday?	↓ Strategiyani shakllantirish
Yechim mezonlari	Strategiya vaziyatni qanchalik yaxshi hisobga olinadi?
	Raqobat ustunligiga erishishga qanchalik yordam beradi?
	Kompaniya faoliyatini yaxshilashga yordam beradi?

### 7-rasm. Vaziyat tahlilining strategik tanlovga aloqasi

Tarmoqdagi harakatlanuvchi kuchlar va raqobat bosimi strategik guruhlar har xil ta'sir etadi. Ba'zi guruhlar strategik qulay vaziyatga ega bo'lsa, boshqalari noqulay sharoitga ega bo'lishi mumkin. Salbiy ta'sir ostida qolgan strategik guruhlar qulay bozor vaziyatiga ega bo'lish uchun qo'shni tarmoqqa o'tishga

harakat qiladi. Kompaniyalarning boshqa strategik guruhlariga o'tish harakati tarmoqdagi raqobatni keskinlashtiradi. Raqobat kartasida guruhlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa, ushbu guruhlar tarkibiga kiruvchi kompaniyalar raqobati shunchalik shavqatsiz bo'ladi. Raqobat kartasida kompaniyalar bir-biridan uzoqda joylashgan bo'lsa, ular o'zaro raqobatda bo'lmaydi.



**Strategik guruhlar. "Viking" yuqori sifatli tovarlarning tor liniyasini taklif etadigan uy jihozlari ishlab chiqaruvchi sanoatning strategik guruhiga mansubdir. "Har birimiz tovar liniyasidagi barcha "Viking"ga chin dildan yondoshamiz. "Viking"da u shunchaki po'latdan ko'ra ko'proq narsadir. U bizning faxrimiz".**

Bir firmaning strategiyasi ikkinchisikiga qanchalik o'xshasa demak, bu ikki firma shuncha kop raqobatda bo'ladi. Ko'plab sanoat tarmoqlarida, asosan raqobatchilar turli strategiyalarga ergashadigan guruhlar ajratiladi. Strategik guruh bu guruhdagi firmalar asosan bir xil va o'xshash strategiyadan foydalangan holda o'z maqsadlariga intiladilar. Masalan, "GE" va "Whirlpool" kompaniyalari bir hil strategik guruhga mansub. Ikkala ishlab chiqaruvchi ham to'liq linyali va o'rta miyona narxdagi yaxshi servis bilan ta'minlangan uy jihozlarini ishlab chiqaradi. Bunga teskari tarzda, "Sub-zero" va "Viking" kompaniyalari har xil strategik guruhlariga mansub. Ular uncha katta va zich bo'lmagan

liniyali lekin yuqori darajadagi sifat, servis va narxni taklif etgan holda uy jihozlarini ishlab chiqaradi. "Biz oshpazlar o'z taomlarini tayyorlashgani kabi "Viking" tovarlarini yasabga juda jo'shqin-miz" deydi Viking. "Biz yangilik qilamiz. Bizning barimiz injiner-miz. Va biz yuqori darajadagi, bardoshli materiallardan qudratli mahsulotlar yaratishda foydalanamiz. "Viking" da liniyadagi po'latdan ko'ra ko'proq narsa mavjud. U bizning faxrimizdir".

Bazi bir raqobatchilar borasidagi muhim axborotlar strategik guruhlarni aniqlashdan kelib chiqadi. Masalan, agar kompaniya strategik guruhga kirs, o'sha guruhning a'zolari uning asosiy raqobatchilariga aylanadi. Shu sababli, agar kompaniya "GE va "Whirlpool" ni o'z ichiga oluvchi guruhga kirs, unda u faqatgina bu ikki kompaniya ustidan strategik raqobat ustunliklarini ishlab chiqa olsagina muvaffaqiyat qozona oladi.

### 3.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'rganishdan boshlanadi. Bu ko'rsatkichlar quyidagilardan iborat:

1. Bozor hajmi.
2. Raqobat miqyosi (mahalliy, mintaqaviy, dunyo).
3. Bozorning o'sish sur'atlari va u rivojlanishning qaysi bosqichda ekanligi.
4. Raqobatchilar soni va ularning hajmi.
5. Xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari.
6. Integratsiya qaerga qarab ketyapti?
7. Texnologik o'zgarishlarning yo'nalishi va sur'atlari.
8. Tarmoqga kirish va undan chiqishning osonligi.
9. Raqobatchilar mahsuloti va xizmatlarining tabaqalanish darajasi.
10. Kompaniyaning ishlab chiqarish hajmi, yuklarni tashishni tashkil qilish, marketing va reklamani tashkil qilish tejamkorlikka erishish imkonining mavjudligi.
11. Tarmoqdagi "o'qitish tajriba" egri chizig'i ijobiy tendentsiyaga egami?

12. Tarmoqqa zarur bo'lgan kapital sarmoyalar qo'ylayaptimi?

13. Tarmoqdagi daromad darajasi umumiy daromad darajasida pastmi yoki yuqori?

Ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha soha "portretini" to'zib, so'ng tahlil qilish maqsadga muvofiq. Buning uchun ushbu jadvalda ayrim iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik jihatdan muhimligiga doir ma'lumotlar keltirilgan.

#### 4-jadval

### Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik ahamiyati

Ko'rsatkich	Ko'rsatkichning strategik ahamiyati
Bozor hajmi	Kichik bozorlarda katta va yangi raqobatchilarni jalb qilish tendentsiyasi ko'zatlilmaydi; katta bozorlar muayyan tarmoqlarda raqobatchilik ustunligini mustahkamlash maqsadida turli kompaniyalarni sotib olmoqchi bo'lgan korporatsiyalarni o'ziga jalb qiladi.
Bozor hajmining ortishi	Jadal sur'atlar bilan o'sish yangiliklarga olib keladi, o'sishning sekinlashishi esa raqobatni kuchaytiradi va zaif raqiblarni kurashdan siqib chiqaradi
Ishlab chiqarish quvvatlarining ortiqchaligi yoki tanqisligi	Ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari xarajatlarni ko'paytirib, daromadni kamaytiradi, ularning tanqisligi esa xarajatlarga oid teskari tendentsiyalarga olib keladi
Tarmoqning daromadliliigi	Yuqori daromadli tarmoqlar ham yangiliklarga olib keladi
Kirish chiqish to'siqlari	Katta to'siqlar mavjud firmalarning mavqei va daromadlarini himoya qiladi, to'siqlar past bo'lganda esa yangi firmalarning kirib kelishi ularga salbiy ta'sir ko'rsatadi

Tovar xaridorlar uchun qimmat	Ko'pchilik xaridorlar tovarni eng past narxlarda sotib oladilar
Standartlashtirilgan tovarlar	Xaridorlar bir sotuvchidan boshqasiga oson o'tishlari mumkin.
Texnologiyaning tez o'zgarishi	Texnologiya va asbob-uskunalar ajratilgan investitsiyalar ularning eskirib qolishi tufayli o'zini oqlamay qolish xavfi kuchayadi
Kapitalga qo'yilgan talablar	Katta talablar investitsiyalarga oid qarorlarga tanqidiy munosabatda bo'ladi, investitsiyalash payti muhim bo'lib boradi, kirish va chiqish to'siqlari kuchayadi
Vertikal integratsiya	Kapitalga nisbatan qo'yilgan talablar kuchayib boradi, ko'pincha raqobatli differentsiatsiya hamda integratsiya darajasi turlicha bo'lgan firmalar o'rtasidagi qiymat differentsiatsiyagi kuchayadi
Ko'lamdan tejash	Narx bo'yicha raqobatlashish uchun zarur bo'lgan bozor hajmi kattalashadi
Tovarning tez yangilanishi	Tovarning hayot tsikli qisqaradi

O'zining eng asosiy raqobatchilarini aniqlab va baholab bo'lgandan so'ng, kompaniya unga raqobat ustunligini beradigan keng ko'lami marketing strategiyalarini loyihilashi kerak. Lekin bunday strategiyalardan kompaniya qanday foydalanadi? Ularning qaysi biri alohida kompaniya yoki uning turli bo'limlari va tovarlari uchun eng yaxshisi hisoblanadi?

Hech qaysi strategiya barcha kompaniya uchun eng yaxshi hisoblanmaydi. Hatto, kompaniyaning ichida ham turli biznes va tovarlar uchun turli strategiyalarga muhtojlik sezilishi mumkin. "Johnson & Johnson" kompaniyasi bir marketing strategiyasini o'zining yetakchi brandlari, masalan, "BAND-AID", "Tylemol", "Listerine", yoki "J&J" ning bolalar mahsulotlari uchun hamda har xil marketing strategiyalarini o'zining yuqori sifatli sog'liqni saqlash biznes mahsulotlari uchun ishlatadi.

### 3.3. Tarmoqdagi raqobat kuchlarini tahlil qilishda Maykl Porterning "beshta kuch" modeli

Garvard universitetining professori Maykl Porter strategik menejment va strategik marketing fanlariga o'zining ish tajribalari, nazariyalari bilan juda katta hissa qo'shgan. Tarmoqdagi raqobatchilikni o'rganishda tarmoqdagi kuchlarni quyidagicha guruhlagan:

#### Tarmoq ichida sotuvchilar o'rtasidagi raqobat.

Boshqa tarmoqdagi kompaniyalarning o'z tovarlari bilan bu tarmoqdagi xaridorlarni egallab olishga harakat qilishi.

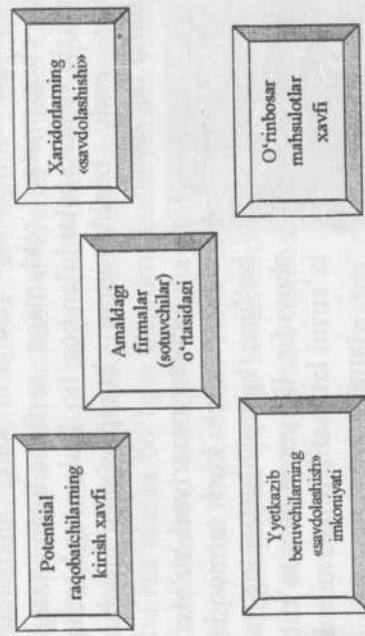
Tarmoq ichida yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi.

Xom ashyo va butlovchi qismlar yetkazib beruvchilarning o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.

Xaridorlarning o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.

Bu tahlil firma mazkur tarmoqda duch kelishi mumkin bo'lgan qulay shartlar va xavf-xatarlarni aniqlab olish maqsadida amalga oshiriladi.

Porter buning "beshta kuch" modelini taklif qilgan (8-rasm).



8-rasm. M. Porterning «beshta kuch» modeli

U mazkur modelni asoslab berar ekan, bu ko'rsatkichlarning ta'sir kuchi qanchalik yuqori bo'lsa, mayjud kompaniyalarda narx va daromadni oshirish imkoniyati shunchalik kam bo'lishini



Odatda chiqish to'siqlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalarni boshqa muqobil ishlarga ishlatib bo'lmaydi va agar kompaniya bu sohani tark etsa, uskunalarni tashlab yuborishga to'g'ri keladi;
- chiqish qiymatining ishdan bo'shatiladigan ishchilarga to'lanadigan mablag'lar hisobiga qat'iy belgilab qo'yilganligi;
- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari o'rtasidagi strategik o'zaro munosabatlar, masalan, energizm yoki ular o'rtasidagi integratsiya;

- tarmoqqa iqtisodiy bog'lig'lik; masalan, agar kompaniya diversifikatsiyalanmagan bo'lsa, u tarmoqda qolishga majbur bo'ladi.

Tarmoqdagi firmaga ta'sir qilayotgan raqobat kuchlari tarmoqning tsikli mobaynida o'zgarib, rivojlanib boradi. Tarmoqning jadal suratlar bilan o'sishi raqobat kuchlarini zaiflashtirib qo'yadi. Bu bosqichda ekspansiya va bozor sohalarini egallab olish uchun qulay imkoniyatlar vujudga keladi. O'sish sekinlashgan paytda raqobatning va ayniqsa, napx raqobatining xavfi kuchayib ketadi. Yetuklik bosqichida raqobat xavfi kamayadi, narx raqobatini narx peshqadamlarining kelishuvi hisobiga cheklash imkoniyati vujudga keladi. Shuning uchun bu bosqichda daromadlar nisbatan yuqori bo'ladi. Bu bosqichda narxga bog'liq bo'lmagan raqobat katta rol o'ynashi mumkin bo'lib, u mahsulotlarni tabaqalash ustunliklaridan foydalanadigan kompaniyalar uchun juda muhimdir. Tanazzul bosqichida vaziyat o'zgaradi. Chiqish to'siqlari yuqori bo'lsa, raqobat juda kuchayadi, daromad kamayadi va narx urushi xavfi vujudga keladi.

Porterning "uchinchi kuchi" xaridorlarning "savdo-lashish" imkoniyatidir. U eng yaxshi sifat yoki xizmat ko'rsatishga bo'lgan talab tufayli narxlarga tazyiq ko'rsatish xavfini vujudga keltiradi. Zaif xaridorlar esa, aksincha, narxlarning o'sishiga va daromadning ortishiga yo'l qo'yadilar. Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa, kuchli bo'ladi:

- yetkazib beruvchi soha bir necha kichik kompaniyalardan tarkib topgan bo'lib, xaridorlar kam bo'lganda;

- xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;

- tarmoq o'z faoliyat turidan kelib chiqqan holda xaridorlarga

kuchli darajada bog'liq bo'lganda;

- xaridorlar bir necha yetkazib beruvchi tarmoqlar ichidan eng past taklif qilayotgan bittasini tanlash imkoniyatiga ega bo'lganda (bu tarmoqda narx raqobatini kuchaytiradi);

- xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotib olishni patsiy jihatdan yaxlit bitta xarid deb qarash mumkin bo'lganda va hokazo.

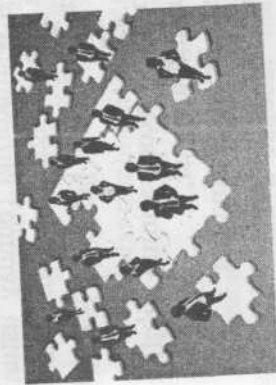
To'rtinchi raqobat kuchi - yetkazib beruvchilarning tazyiq ko'rsatishidir. Bu tazyiq natijasida yetkazib beruvchilar narxlarini ko'tarish bilan tahdid solib, kompaniyalarni yetkazib berilayotgan mahsulot miqdorini kamaytirishga majbur qiladi va daromadni pasaytiradi. Bunga muqobil ravishda - zaif yetkazib beruvchilar o'z pasaytirilgan narxni pasaytirishga va yuqoriroq sifatli mahsulotlariga bo'lgan narxni pasaytirishga va yuqoriroq sifatli talab qilishga imkon beradilar. Quyidagi hollarda yetkazib beruvchilar tomonidan ko'rsatiladigan tazyiq ayniqsa, kuchli bo'ladi:

- yetkazib berilayotgan mahsulotning o'rini bosa oladigan tovarlar kam bo'lib, u kompaniyaning ishonchli mahsuloti bo'lganda;

- tarmoqdagi kompaniyalar ta'minotchi firmalar uchun bo'lmaganda;

- yetkazib berilayotgan mahsulotlarning sifati yuqoriligi to'z kompaniyalarning boshqa mahsulotga o'tishi qimmatga tushganda;

- yetkazib beruvchilar ilgari tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalanganda;



- sotib oluvchi kompaniyalar orqaga tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalana olmaganida.

Beshinchi raqobatchi kuch – tovarning o'zini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfidir.

Tovarning o'zini to'liq oladigan mahsulotlarning mavjudligi jiddiy xavf tug'diradi va kompaniya narxlarini hamda daromadlarini cheklab qo'yadi. Ammo, kompaniya mahsulotlarining o'zini bosa oladigan tovarlar kam bo'lsa kompaniya narxlarini oshirishi va qo'shimcha daromad olishi mumkin. Kompaniyaning strategiyasi bu dalildan foydalana olishi lozim.

Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi:

- Shafqatsiz raqobat.
- Jadal raqobat.
- Me'yordagi raqobat.
- Jalb qiluvchi zaif raqobat.

qobat.

Bozorga yangi kirib kelgan firma yangi ishlab chiqarish quvvatiga, ayrim hollarda kattagina resurslarga ham ega bo'lish mumkin. Bunday firmalar bozorda o'z o'zini topib egallash uchun kurashadi. Bozorda yangi raqobatchining paydo bo'lishi quyida omillarga bog'liq:

- bozorga kirish borasidagi to'siqlar;
- bozorda ishlayotgan kompaniyalarning reaksiyasi;
- ishlab chiqarish miqyosining tejankorligi {bunday ustunli bozorda ishlayotgan katta hajmga ega bo'lgan kompaniyalarda bo'ladi. Yangi firma esa bozorga birdaniga katta hajm bilan chiqolmaydi);

- texnologiya va nou-xau ga erishish imkoniyatining yo'qligi;
- "o'qitish tajriba" egri chizig'ining samarasi;
- xaridorlarning ma'lum tovar markalariga moyilligi;
- korxonalar hajmiga bog'liq bo'lmagan xarajatlarning teng emasligiga;

-sotish kanallariga kira olish;

-nazorat qiluvchi organlarning harakatlari (litsenziya| ruxsatnomalar);

-tariflar va tarifdan tashqari cheklashlar (dempingga qarshi| qonunchilik, mahalliy firmalarning majburiy ishtiroki).

### 3.4. Firmani raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar

Bozordagi vaziyat tez-tez o'zgarib turadi, chunki bozorda" ishlayotgan kompaniyalar bozorga kirib kelayotgan yangi firmalarni o'z siyosatini o'zgartirishga majbur qiladi. Bozorda eng ko'p ta'sir qiladigan kuchlar "raqobatni harakatlantiruvchi kuchlar", deb ataladi. Bu kuchlarni tahlil qilish ikki bosqichdan iborat:

1. Harakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash.
2. Ushbu kuchlar ta'sirini aniqlash.

Bozorda eng ko'p uchraydigan harakatlantiruvchi kuchlar quyidagilardan iborat:

- iqtisodiy o'sishning o'zoq muddatli tendentsiyalaridagi o'zgarishi;

- iste'molchilar tarkibi va tovarlardan foydalanish usullarining o'zgarishi;

- yangi mahsulotlarni joriy qilish;

- texnologik o'zgarishlar;

- marketing tizimidagi o'zgarishlar;

- yirik firmalarning bozorga kirishi yoki chiqishi;

- nou-xau ning tarqalish darajasi;

- tarmoqlar keng qamrovligining o'sishi;

- unumdorlik va xarajatlar tarkibining o'zgarishi;

- xaridorlar moyilligining tabaqalangan tovarlardan standart tovarlarga o'tishi;

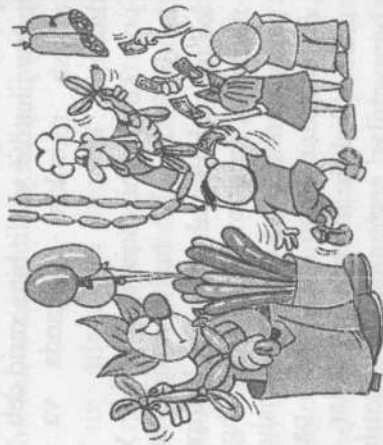
- davlat qonunchiliga va siyosatidagi o'zgarishlarning ta'siri;

- ijobiy qadriyatlar, moyilliklar va turmush tarzining o'zgarishi;

-noaniqlik va tavakkalchilik omillari ta'sirining kamayishi.

Kompaniya raqobat mavqeyining kuchli va zaif jihatlari.

Tarmoqdagi raqobat tarkibini o'rganishdagi keyingi qadam bu



raqobatlashayotgan kompaniyalarning, bozordagi o'rnini aniqlashdir.

Strategik guruhlar xaritasi – tarmoqda raqobatlashayotgan firmalarning raqobat mavqelarini aks ettiruvchi asboddir. Bu tahliliy usul tarmoqning umumiy tahlili va har bir firmaning bozordagi mavqeyini bir - biriga bog'laydi. Buning uchun tarmoqda ishlayotgan barcha kompaniya va firmalar strategik guruhlariga bo'linadi. Strategik guruhlariga raqobat uslubi va bozordagi mavqeyi bir xil bo'lgan firmalar kiritiladi. Bozordagi asosiy raqobatchilar necha bo'lsa, strategik guruhlar soni ham shuncha bo'ladi, ammo buning uchun raqobatchilarning har biri o'zining raqobat usuliga va bozorda o'z mavqeyiga ega bo'lishi lozim.

Strategik guruhlar xaritasini to'zish tartibi quyidagicha:

1. Tarmoqdagi firmalarning bir-biridan farqlantiruvchi belgilarini aniqlanadi.
2. Xaritaning qo'lari bo'ylab turli tavsiflashlarning juftligi tushiriladi.
3. Firmalar xaritaga ikki o'zgaruvchan ko'rsatkichlarga asosan joylashtiriladi.
4. Bitta strategik zonaga kirgan firmalar strategik guruhga birlashtiriladi.
5. Har bir strategik guruh atrofida aylana chiziladi. Aylananing diametri har bir strategik guruhning bozordagi o'rnini proporsional bo'ladi. Ana shu ko'rsatkichlardan foydalanib strategik guruhdarning ikki o'lchamli xaritasini to'zish mumkin.

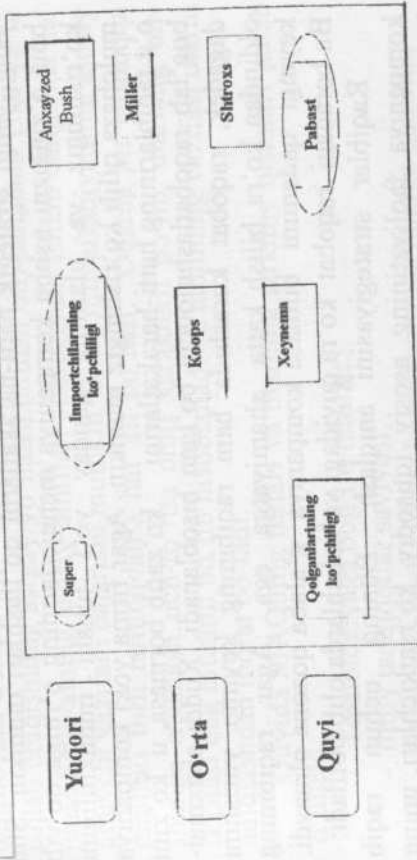
Bir tarmoqda faoliyat ko'rsatayotgan firmalarning nisbiy raqobat mavqelarini o'rganish uchun strategik guruhlash jarayonlari, foydalaniladi.

Bir strategik guruhdagi kompaniyalar mahsulotlar ko'lamini kengligi, tovar harakati kanallaridan foydalanish usullari, yoki texnologik yondatuvarlar, vertikal integratsiyalanish darajasi, servis texnologik xizmat ko'rsatish (xarakteri) tabiati kabi turli belgi bo'yicha birlashtirilishi mumkin. Tarmoqda bozorga nisbatan strategik yondashuvlari bir xil bo'lgan bitta strategik guruh mavjud bo'lishi mumkin.

Strategik guruhlar xaritasini to'zish va firmalarni u yoki guruh tarkibiga kiritish quyidagicha amalga oshiriladi:

1. Tarmoqdagi firmalarni bir-biridan farqlovchi raqobat tavsiflar aniq'lanadi (narx, sifat, faoliyat geografiney, integra darajasi, mahsulot nomenklaturasi va hokazo).
  2. Firmalarning holati ikki chiziqli chizmaga joylashtirish (tanlab olingan xususiyatlari bo'yicha).
- Bir strategik sohaga to'g'ri keladigan firmalar aniqlanadi.

### AQSH pivo ishlab chiqarish sanoatidagi strategik guruhlar xaritasi



9-rasm. Strategik guruhlar xaritasi<sup>7</sup>.

Har bir guruhning tarmoqdagi umumiy savdo hajmidagi ulushi aniqlanadi. Shunday qilib, tarmoqni strategik guruhlashning yuqorida aytib o'tilgan ikki o'lchovli xaritasi tuziladi.

Agar jiddiy tafovutlar soni ikkitadan ortiq bo'lmasa, bir necha xarita to'zish maqsadga muvofiqdir.

Turli strategik guruhlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa ular o'rtasidagi raqobat shunchalik kuchli bo'ladi. Eng yaqin raqobatchilarning fe'l-atvorini o'rganish juda muhim.

<sup>7</sup>Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment". O'quv qo'llama. -T.:TDIU-2012.

Raqobatchilarning strategiyasini, ularning kelgusida qanday yo'l tutishni bilmay turib, ular bilan muvaffaqiyatli raqobatlashish mumkin emas. Raqobatchilar nima qilayotganligi va nima qilmoqchi bo'lganligini bilish kompaniyaning strategik faoliyati uchun nihoyatda zarur, aks holda u har doim mudofaa istehkomida bo'lishga majbur bo'ladi. Firmalarning raqobatchilikdagi kelgusi mavqelarini baholash uchun ularning bozordagi o'z ahvolini yaxshilash imkoniyatlariga e'tiborni qaratish lozim. Aggressiv raqobatchilar yangi strategik tashabbuslar manbaidir. O'z maqsadiga erishgan raqobatchilar o'zlarining hozirgi strategiyasini amalga oshirishda davom etadilar. Bezovta va moliyaviy jihatdan og'ir ahvolda qolgan raqiblar hujumchi yoki mudofaachi sifatida yangi-yangi strategik hatti-harakatlarni qo'llashlari mumkin. Shu bois o'zingizni ushbu kompaniya menejerlarining o'rniga qo'yib ko'rishingiz va ularning qanday yo'l tutishi mumkinligini mulohaza qilib ko'rishingiz mumkin. Agar firma yoki kompaniya o'z raqiblarining hatti-harakatlarini ko'z atib bormasa, u ko'zini bog'lab raqobatlashmoqchi bo'lgan hisoblanadi. Xuddi shaxmatdagidek, raqobat kurashida ham raqibning keyingi yurishini oldindan ko'ra bilish katta ahamiyatga ega. Agar raqibning keyingi qadamini bilmasa kompaniya g'alaba qozona olmaydi. Bu boradagi raqobat ko'ra quyidagi yo'nalishlarda olib boriladi:

Raqiblar strategiyasini aniqlash. Buning uchun raqib kompaniya faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, uning bozordagi mavqei, strategik maqsadlari, raqobat strategiyani o'rganishi zarur.

Kelajakda tarmoqning yetakchisi bo'lish yoki yetakchi bo'lgan firmalarni aniqlash. Buning uchun har bir firmaning potentsial imkoniyatlarini o'rganib ularning ichidan boshqalardan o'zib ketish o'qini o'zib bo'lgan firmalar belgilanadi. Kelajakda qaysi firmalar o'z mavqeyini yo'qotadi, qaysi biri yetakchi bo'lishi mumkinligini to'g'ri belgilash firma strategiyasini to'zishda ahamiyat kasb etadi.

Raqiblarining keyingi qadamini oldindan ko'ra bilish. Tajovvo'zkor raqib odatda qandaydir yangi strategik qadam qo'yadi.

O'zining bozordagi mavqeidan qanoatlanadigan firmalar esa amaldagi strategiyasini saqlab turadi<sup>8</sup>. Omadsiz firmalarning ahvoli shu qadar yomon bo'ladiki, oqibatda ular yaxshi o'y-lamasdanham hujumga o'tishga majbur bo'ladilar. Raqibning keyingi qadamini oldindan aytib berish uchun o'sha kompaniyadagi vaziyatni rahbariyatning kayfiyatini, ularning fikrlash tarzini bilish lozim. Raqib haqida axborot yig'ishga qaratilgan (razvedka) faoliyati uning harakatlarini oldindan bilish va samarali qarshi choralar ko'rish imkonini beradi.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari (MAO). Muayyan tarmoqdagi moliyaviy va raqobatli muvaffaqiyatning asosiy belgilovchi omillarini aniqlash lozim. Ularni aniqlash - strategiya ishlab chiqishning asosiy yo'nalishlaridan biri sanaladi. Ular ya'ni muvaffaqiyatning asosiy omillari strategiyani ishlab chiqishda hal qiluvchi vazifani bajarishi mumkin. Biroq muvaffaqiyatning asosiy omillari turli tarmoqdarda har xil bo'ladi. Odatda bir tarmoqqa shunga o'xshash uch-to'rtta omil xarakterli bo'lib, ularning bir-ikkitasi eng muhimi bo'lib hisoblanadi va tahlilning vazifasi ularni aniqlashdan iborat bo'ladi.

Quyida MAOning turlari va ularning tarkibiy qismlari sanab o'tilgan:

1. Texnologiyaga bog'liq omillar:

- ilmiy tadqiqotlar saviyasi;
- ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik;
- mahsulotda innovatsiyalarga qodirlik;
- mazkur texnologiyada ekspertlarning roli.

2. Ishlab chiqarish bilan bog'liq omillar:

- kam xarajatli ishlab chiqarishning samaradorligi (ishlab chiqarish ko'lamidan tejash, to'plangan tajriba samarasi);
- ishlab chiqarish sifati;
- ishlab chiqarish xarajatlarining kam bo'lishi, kafolatlanadigan holda joylashtirilishi;

<sup>8</sup>Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment", O'quv qo'llanma. -T.:TDIU-2012.

- tegishli malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash, yuqori mehnat unumdorligi (ayniqsa, ko'p mehnat talab qiladigan sohalarda);

- arzon loyihalashtirish va texnik ta'minot;

- ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvchanligi.

3. Taqsimlash bilan bogliq omillar:

- dистрибуторlar dilerlarning qudratli tarmog'i;

- chakana savdodan tushadigan daromadlar ehtimoli;

- kompaniyaning o'z tarmog'i;

- tezkor yetkazib berish.

4. Marketing bilan bog'liq omillar:

- savdoning yaxshi sinalgan, tekshirilgan usuli;

- qulay, arzon servis va texnik xizmat ko'rsatish;

- xarid talablarining muayyan qondirilishi;

- tovarlar diapazonining kengligi; tijorat san'ati;

- jozibali dizayn va joylash qirash;

- xaridorlar uchun kafolatlar.

5. Malakaga bog'liq omillar

- noyob iste'dodlar;

- sifatni nazorat qilish «nou-xau» si;

- loyihalash sohasidagi ekspertlar;

- texnologiya sohasidagi ekspertlar;

- aniq va sodda reklama qilish qobiliyati;

6. Tashkilotning imkoniyatlariga bog'liq omillar:

- oliy darajadagi axborot tizimlari;

- o'zgarib turgan bozor sharoitlariga tez moslasha olish qobiliyati;

- boshqaruv mahorati va boshqaruv sohasidagi «nou-xau»larning mavjudligi.

7. MAOning boshqa turlari:

- ijobiy imidj va obro';

- o'zini peshqadam deb his qiliga;

- qulay joylashuv;

- xushmuomala va muloyim xizmat ko'rsatish;

- patent himoyasi;

- umumiy xarajatlarning kamligi.

M.K.O shunday omillarki, ularga firma alohida e'tibor berishi kerak, chunki ular firmaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini belgilab beradi. Masalan, pivo sanoatida ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligini ta'minlash shunday omilga kiradi (bu ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi). Muvaffaqiyatning asosiy omillari har bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatga, ko'rinishga ega bo'ladi. Ayrim tarmoqlarda MKOlar 3-4 ta bo'lishi mumkin, Lekin ularning bir-ikkitasigina hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Tarmoq va undagi raqobat tahlili orqali pirovar, tarmoqning jozibadorligi aniqlanadi. Buning uchun quyidagi ko'rsatkichlar asos qilib olinadi:

- tarmoqning o'sish imkoniyatlari;

- harakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ijobiy yoki

salbiy ta'sir ko'rsatishi;

- tarmoqqa yirik firmalarning kirish (chiqish) imkoniyatlar:

- talabning barqarorligi;

- raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishi;

- tarmoq oldida turgan muammolarning jiddiyligi;

- tavakkalchilik va noan'oliq darajasi;

- raqobat natijasida tarmoqdagi daromad darajasini pasayishi yoki ko'tarilishi.

### 3.5. Kuchli raqobatchilik sharoitida dunyodagi mashhur mahsulotlarning yaratilish tarixi va reklamasi

1. Procter&Gamble kompaniyasining yetakchi kimyogar-texnologi, qiziga bolalarini parvarishlashda yordam berayotgan Viktor Millz uchun o'z nabiralari ostidan ko'p martalab ho'l albatta, unga yoqmas va qandaydir yo'l bilan o'zi uchun hayotni tagliklarni olishga, ularni yuvib, quritishga tug'ri keldi. Jarayon, yengillashtirishni istardi. Shunda uning hayoliga birmartalik "tagliklar" - buklangan va namlikni o'ta "so'rib" olishga qodir alohida shakldagi ishtonchalarga joylashtiriladigan prokladka g'oyasi keldi. Turli xil materiallar bilan o'tkazilgan bir qancha

eksperimentlardan keyin Millz P&G uchun yangi mahsulot yaratdi va u Pampers savdo markasi bilan chiqib, ommalashib ketdi.

2. Odatda hamma bolalar ham caramel yeganlaridan keyin yopishqoq shira bo'lib qoladi va ular o'ylab utirmasdan qo'llarini kiyimlariga artadilar. Yog'ochga yopishtirilgan guyo sanchqida ushlagandek va kiyimlarini shira qilmasdan ushlab so'rish mumkin bo'lgan shirinlikni 1958 - yilda Enrike Bernat o'ylab topdi. Mahsulotning afzalligi, qo'l va kiyimni iflos qilmay, iste'mol qilish mumkinligida edi. Shu vaqtning o'zida birinchi turdosh Chupa Chups - "it's round and long lasting" paydo bo'ldi. Salvador Dalning novatorlik cho'pchasi, qulay o'rami va yorqin logotipli muallifligini 50 yildan ortiq muddatdan beri mevali konfetlarni so'rib kelayotgan jahonning hamma mamlakatlaridagi iste'molchilar (a'lo) baholadilar.

3. Amerikada birinчилardan bo'lib tizer reklamasidan 1913-yilda Camel tamaki brendi foydalanib ko'rdi. Tuya nafaqat esda qoladigan yorqin manzara, reklamaga yangilik kiritish uchun a'lo darajali vosita ham deb bilganlar. RJR tamaki kompaniyasining mutaxassislari sigaretning birinchi partiyasi savdoga kelib tushishidan bir necha kun oldin Amerikaning deyarli 90ta gazetalarga sirli e'lon berishdi. Ulardan birinchisida "tuyalar" deb yozilgandi. Oradan bir necha kun o'tib yana sirli xabar - "Tuyalar kelmoqda", keyin esa "ertaga shaharda tuyalar Osiyo va Afrikadagilarni birgalikda olgandagidan ham ko'p tuyalar bo'ladi" - degan xabar yozildi. Ertasi kuni ertalab qo'riqib ketgan va qiziqtirilgan amerikaliklar va nihoyat, hamma haqiqatni bildilar. "Tuya" sigaretlari shu yerda - xabar berdi yakuniy e'lon. G'alati reklamadan xayratga tushgan amerikaliklar, albatta, Camelni totib ko'rdi.

4. Taniqli va eng xaridorgir "Ginnesning rekordlari kitobi" Guinness pivo tayyorlash kompaniyasining boshqaruvchi direktori Ser Xyu Biver tomonidan o'ylab topilgan reklama tryuki hisoblanadi. 1954-yilda Veksford kompaniyasi tomonidan ovchilar uchun tashkil qilingan kechki ovqat paytida Xyu Biver mehmonlardan kim bilandir qirg'ovul tez uchadimi yoki shotlandiya kaklikimi, deya bahslashib qoladi. Shunda Biver butun yer shari bo'ylab mana shunaqa bir krujka pivo ustida o'tkaziladigan uncha

katta bo'lmagan "o'tirishlar" ga "eng-eng" lar haqida haqiqiy bahslar yuzaga kelishini fahmlab qoldi. U hamma imkoni bor sohalarida tasdiqlangan rasmiy rekordlar yozib boriladigan kitob yozib borishga qaror qildi. Bir yil tadqiqot ishlariga ketdi va 1955-yilning 27-avgustida birinchi 198 sahifali kitob tayyor bo'ldi. Muvaffaqiyat ko'tilmagan darajada bo'ldi. U rojdestvoga qadar Buyuk Britaniyaga bestseller aylanib pivo brendiga yaxshigina daromad keltirdi. Va avvaliga Ginnes statusining nomi kitobning sotilishiga ta'sir qildi, keyin har yili chiqadigan kitob asosiy brendga yordam bera boshladi.

5. Ichimlikni keng bozorga olib chiqilganda (Yevropa, AQSH) uning asosiy raqobatchilari sifatida Coca-Cola, Pepsi, Molsonn, Labatt, Anheuser-Buschlar chiqishdi. Hammalarining konspsiyalari o'xshash chanqoq qondirar va stimullar, quvvat beruvchi Solt Colaga esa ulardan tashqari Real Rillga nisbatan kofeyning dozasi ikki marta ko'p ham edi. Shunda Ditrix Mateshits tavakkal qildi: sun'iy ravishda raqobatchilarga nisbatan ikki marta oshirdi, shakl jihatdan batareykaga o'xshaydigan tara hajmini kamaytirdi va bankalarni do'konlardagi boshqa ichimliklar bo'limiga emas, boshqa hamma narsalar bilan birga joylashtirdi (do'konlarga kirganingizda e'tibor bering - Red Bullni boshqa energetiklar bilan hatto kolbasalar sotiladigan yoki spirtli ichimliklar bo'limida ham, ko'rish mumkin). Shu bilan birga Red Bull yashiklari talabalarga, universitet korpuslarida tekinga tarqatilar, talabalarining "o'tirish"lariga uni jon deb olishar, sababi, tasodifiy yop ataydanmi, uni tarkibi (ta'siri) aroqnikiga o'xshab ketardi. Shunday qilib, dunyoda yangi, o'ta ommalashib ketgan kokteyl - Vodka Red Bull paydo bo'ldi.

6. Aytishlaricha, Casual Fridays deb nomlangan qat'iy dress koddan kechib yirik kompaniyalarda rasmiy kostyumlarni kundalik kiyimlarga aylantirishni P&G reklama maqsadlarida o'ylab topgan ekan. XX asrning 80-yillarida jahondagi eng yirik kompaniyalardan bo'lgan P&G AQSHda kir yuvish vositalari bozorida yetakchi bo'lgan. Biroq yuqori reklama faolligiga qaramasdan bozor ulushi sira o'smas edi. Shunda kompaniya tadqiqot o'tkazdi va kiyimlarni tozalash bo'yicha bozorni baholadi. Foiz nisbatlarida ma'lum

bo'ldiki, kir yuvish vositalaridan 65 % holatlarda, kimyoviy tozalashdan esa 35% larda foydalanar ekan. Keyin kompaniya kir yuvish vositasi iste'molchilarining 70%ni yollanib ishlashi, haftada 7 kundan 5 kunda kostyumda yurar, kostyumlarini keyin kimyoviy tozalashga berar ekan. Keyin P&G va Levi Strauss ning hamkorlikdagi tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, xodimlar kundalik kiyimlarida kostyum kiyib yuradiganlarga nisbatan salohiyatliroq va samaraliroq ishlar ekanlar. Shundan so'ng keyin P&G o'z kompaniyasi ichida juma kunlari kundalik kiyimlarda yurish huquqini kiritdi. Bu yangilik ikkala kompaniyaning kuchi bilan matbuot keng qamrab oldi va ko'plab korporatsiyalar ulardan ibrat oldilar. Kir yuvish vositalarining bozori 20 %ga o'sdi.

7. Bolalar tovarlari reklamasi "injiqlik omili" (nag factor) ga ko'ra hisoblanadi (bog'liq). U bolalarni ma'lum tovarni sotib olishga qiziqtiradi, go'yoki bu narsa bilan u o'z tengdoshlari orasida zurroq, taniqliroq va olifta bo'lib ko'rsata oladi. U yog'i esa ota - onalarning sabr-toqatiga bog'liq. Tadqiqotlarga qaraganda, amerikalik erkatoylar ota - onalaridan, to ular bolaning injiqliklariga bo'ysunib, xaridga rozi bo'lgunga qadar reklama qilingan tovarlarni olib berishlarini 9 marta so'rar ekan.

**Tayanch so'z va iboralar:** besh kuch modeli, tarmoq, iqtisodiy ko'rsatkichlarni, strategik guruhlar xaritasi, MAO, tarmoqning jozibadorligi.

### Nazorat savollari

1. Tarmoqlar va ularni iqtisodiy tavsiflang.
2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni sanab bering.
3. Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik ahamiyati.
4. Strategik guruhlar xaritasini to'zish va firmalarni u yoki guruh tarkibiga kiritish qanday amalga oshiriladi?
5. Muvaffaqiyatning asosiy omillariga nimalar kiradi?

### III bob bo'yicha test savollari

1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va raqobatni tahlil qilishda quyidagilardan qaysisi qo'llaniladi?

- A. Tarmoqni tariflovchi umumiy iqtisodiyot ko'rsatkichlari. Foyda olish nuqtai nazaridan tarmoqning jozibadorligi
- B. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ularning ta'sir darajasi
- C. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari
- D. A,B,C \*

2. Porterning "beshta kuch" modeli nazariyasi bo'yicha birinchi raqobatchi kuchni aniqlang.

- A. Tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashish
  - B. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi \*
  - C. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatini
  - D. Mol yetkazib beruvchilarining bosim ko'rsatishlari
3. Porterning "beshta kuch" modeli nazariyasi bo'yicha ikkinchi raqobatchi kuchni aniqlang.

A. Tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashish\*

- B. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi
  - C. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatlari
  - D. Mol yetkazib beruvchilarining bosim ko'rsatishlari
4. Porterning "beshta kuch" modeli nazariyasi bo'yicha uchinchi raqobatchi kuchni aniqlang.

A. Tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashish

- B. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi
- C. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatlari \*
- D. Tovarning o'rini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfi

5. Porterning "beshta kuch" modeli nazariyasi bo'yicha to'rtinchi raqobatchi kuchni aniqlang;

- A. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi
- B. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatlari

- C. Mol yetkazib beruvchilarining bosim ko'rsatishlari \*
- D. Tovarning o'rmini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfi
6. Porterning "beshta kuch" modeli nazariyasi bo'yicha beshinchi raqobatchi kuchni aniqlang;
- A. Tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashish
- B. Potensial raqobatchilarni kirish xavfi
- C. Xaridorlarning savdolanishlarining imkoniyatliri
- D. Tovarning o'rmini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfi \*
7. Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra qanday bo'linadi?
- A. Shavqatsiz raqobat
- B. Jadal raqobat
- C. Meyordagi raqobat
- D. A,B,C \*
8. Muvaqqafiyatining asosiy omillaridagi tegialogiyaga bog'liq omilni aniqlang.
- A. Ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvganligi.
- B. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik \*
- C. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i
- D. Tovarlar diapazonining kengligi
9. Muvaqqafiyatining asosiy omillaridagi ishlab chiqarish bilan bog'liq omillarni aniqlang.
- A. Ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvganligi \*
- B. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik
- C. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i
- D. Tovarlar diapazonining kengligi
10. Muvaqqafiyatining asosiy omillaridagi ishlab chiqarish bilan malakaga bog'liq omillarni aniqlang.
- A. Ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvganligi
- B. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik
- C. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i

- D. Aniq va sodda reklama qilish qobilyati \*
11. Muvaqqafiyatining asosiy omillaridagi ishlab chiqarish bilan marketingga bog'liq omillarni aniqlang.
- A. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik
- B. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i
- C. Tovarlar diapazonining kengligi \*
- D. Aniq va sodda reklama qilish qobilyati
12. Muvaqqafiyatining asosiy omillaridagi ishlab chiqarish va taqsimlanish bilan bog'liq omillarni aniqlang.
- A. Ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvganligi
- B. Ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik
- C. Distrib'yutorlar, dillerlarning qudratli tarmog'i \*
- D. Aniq va sodda reklama qilish qobilyati
13. Tarmoqni jozibadorligini aniqlashda qanday ko'rsatkichlar asos qilib olinadi.
- A. Tarmoqni o'sish imkoniyatliri.
- B. Talabning barqarorligi. Tarmoq oldida turgan muam-molarning jiddiyligi
- C. Tavakkallilik va noaniqlik darajasi
- D. A,B,C \*
14. Tarmoqni jozibadorligini aniqlashda asosan nimalarga etibor qaratiladi?
- A. Harakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishiga
- B. Raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishiga
- C. Raqobat natijasida tarmoqdagi daromad darajasining pasayishi yoki ko'tarilishiga
- D. A,B,C \*
15. Firmadagi raqobat kurashi qaysi yo'lida olib boriladi?
- A. Raqiblar strategiyasini aniqlash
- B. Kelajakda tarmoqning etakchisi bo'lish yoki yetakchi bo'lgan firmalarni aniqlang
- C. Raqiblarning keyingi qadamini oldindan ko'ra bilish



D. A,B,C \*

16. Arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi bu...

A. Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilayotganini baholash

B. Sarmoyalarni sof foydasi

C. Kompaniyaning ishlab chiqarish marketingi

\*D. Firma strategik hatti-harakatlarni amalga oshirishi

17. ...raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishi

A. Firma strategik hatti-harakatlarni amalga oshirishi

\*B. Tarmoq va undagi raqobat tahlili

C. Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilayotganini baholash

D. Sarmoyalarni sof foydasi

18. Firma oladigan daromad hajmining o'sishi yoki o'smayotganligi hamda bu daromadning raqobatchilarga nisbatan qay darajada ekanligi bu...

A. Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilishi

B. Tarmoq va undagi raqobat tahlili

\*C. Strategik faoliyatning eng aniq ko'rsatkichlaridan biri

D. Kompaniya strategik va moliyaviy holati baholash strategiyasi

19. Muhit tahlili nima?

\*A. Strategik boshqaruvning boshlang'ich jarayoni

B. Sarmoyalarni sof foydasi

C. Sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendensiyasi

D. Strategik guruhlar xaritasini tuzish

20. Qo'llanilayotgan strategiyani baholash uchun nimalarga e'tibor berish lozim?

A. - hech qanday radikal o'zgarishlarni talab qilmaslik.

- strategik hatti-harakatlar o'z ichiga olgan hisob kitoblarga

- kompaniya strategik va moliyaviy holati baholash strategiyasi

B. - Ish bilarmonlik

- Strategik boshqaruvga

- Sarmoyaga

126

C. - Sarmoyalarni sof foydasiga

- Sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasiga  
- strategik guruhlar xaritasini tuzishga

\*D. - arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish;

- raqobatchilardan farq qilib turish;

- iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing boshliqlariga ixtisoslashish.

21. Muhit tahlili nima turga bo'linadi?

\*A. Makromuhit va Ichki muhit.

B. Tashqi muhit va kelishuv muhiti

C. Ichki muhit va Strategik muhit

D. Korporativ muhit va Strategik muhit

22. ... firma maqsadlarini aniqlash va harakat strategiyasini ishlab chiqish uchun asosni yaratadi.

A. Kompaniya strategiyasi

\*B. Muhit tahlili

C. Aniq kursatkichlar

D. Strategik guruhlar

## KEYS STADI. SARDIFF CAR COMPONENTS LTD (CCC) KOMPANIYASI

Djon Armstrong 1958-yilda 25 yoshga kimgach, unga South Sardiff Engineering Ltd (avtomobil ehtiyot qismlari va yig'ish) otasidan meros qoldi. Uning otasi South Wales kompaniyasini "nol"dan qurishni boshlagan va natijada yaxshigina turmush darajasiga erishgan. Kompaniyada 12 kishi ishlab, ular umumiy texnik yig'ish ishlarni bajarardilar. Djon shtatdan tashqari mexanik bo'lib ishlay boshladi. U Qanday qilib kichik mashina yig'ish korxonasini, o'zi yaxshi bilgan yig'ish operatsiyalariga ixtisoslashgan kompaniyaga aylantirish haqida ko'p o'ylardi. Buni amalga oshirish uchun u sexga qo'shimcha ravishda mashinalarga xizmat ko'rsatish va ta'mirlashga ixtisoslashgan uncha katta bo'lmagan sex qurdi (mana shu yerda uning mexanik kasbi kerak bo'ldi). Kompaniya bir paytlar ishlab chiqarish zonasi bo'lgan, urushdan oldingi bir nechta binoda joylashgan edi. Qo'shimcha

127

qurilish uchun joy yetarli edi. 50-yillarda insonlarning farovonlik darajasi oshgan sari avtomobil egalari soni ham ko'payotganligini Djon ilg'ab oldi. Kompaniyaning injenerlik salohiyati yaralib kelayotgan mashinasozlik sanoati uchun ehtiyot qismlari ishlab chiqarishga yo'naltirilishi kerakligini tushundi.

50-yillarning oxirlarida mashina va ehtiyot qismlarining tanqisligi sezildi, va Djon o'zining bia'zi stanoklarini avtomobil ehtiyot qismlari ishlab chiqarishga moslashtirdi. Keyinchalik esa maxsus stanoklar ham sotib oldi. 1960-yilga kelib kompaniya tanqis, yuqori sifatli ehtiyot qismlari yetkazib beruvchisi degan nom oldi. Iste'molchilar bazasi Janubiy Uels va G'arbiy Angliyadagi garajlar va ta'mirlash ustaxonalari hisobiga kengaymoqda edi. Djonning biznesdagi tamoyili "agar iste'molchi biror bir ehtiyot qismlariga ehtiyoj sezayotgan bo'lsa, hamma narsani sinab ko'rish" edi. Agar boshqa ishlab chiqaruvchilar qila olmagan juda murakkab detalni ishlab chiqara olsa, o'zidan boshqacha mamnun bo'lardi. 1961-yil kompaniyaning faoliyatini o'rganib chiqib, Djon uning nomini Cardiff Car Components Ltd (CCC) ga o'zgartirdi.

1962-yil avtomobil yetkazib beruvchilarning G'arbiy Midlenddagi yarmarkasida muhim kelishuv tuzdi. Unga ko'ra, u Birmengemda joylashgan yirik kompaniya E.T. Philips (Automotive OEM Ltd) ni subkontraktor sifatida ehtiyot qismlari bilan ta'minlashi kerak bo'ldi. Kompaniya Midlenddagi avtomobilsozlik uchun ehtiyot qismlarining asosiy yetkazib beruvchisi bo'lib, yetakchi milliy dillerlar bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzgan edi. Philips ga ishlashdan ko'ra bevosita iste'molchilar bilan ishlash daromadliroq ekanligiga qaramay, SSS bu ishga ham qo'l urdi. Ehtiyot qismlarini ishlab chiqarish uzoq muddatli bandlikni ta'minlardi va djonning aytishicha "mashinalarni yugurishga" majbur qilardi.

1960-yillarda yangi yangi mashina modellari chiqishiga javoban SSS o'zining ishlab chiqarish assortimentini kengaytirdi. Asl ishlab chiqaruvchilarning va SSS ishlab chiqargan ehtiyot qismlari narxlari o'rtasidagi sezilarli tafovut evaziga mamlakat bo'yicha dillerlar tizimi orqali realizatsiya kengaydi. 1968-yil kompaniya o'zining xizmat ko'rsatish va ta'mirlash biznesini sotib, ehtiyot qismlari ishlab chiqarishga e'tiborini kuchaytirdi.

60-70-yillarda texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari oshganligi tufayli avtohavaskorlar mashinalariga o'zlarini texnik xizmat ko'rsatib, ta'mirlay boshladilar. Bu esa turli savdo shaxobchalari orqali sotiladigan ehtiyot qismlari bozorining paydo bo'lishiga olib keldi. Ko'plab miqdorda xorijiy mashinalar paydo bo'lishi bilan qo'shimcha imkoniyatlar yaratildi. Chunki ularning ehtiyot qismlari Buyuk Britaniyadagi mashinalarnikidan qimmatroq edi. Djon yangi xorijiy mashinalarning xususiyatlarini o'rganib chiqib, oson almashtiriladigan ehtiyot qismlari ishlab chiqara boshladi.

80-yillar davomida yangi bozorlar va tovarlar paydo bo'lishi bilan birga SSS ham o'sib bordi. Yangi imkoniyatlarni topishda Djon ancha tajriba ortirdi va ishlab chiqarishni avtomashina va boshqa transport uchun o'rnbosar ehtiyot qismlari chiqarishga tez moslashtirdi. U rasmiy biznes reja kerak emasligiga ishongan, intuitsiyasiga ko'ra ish ko'radigan tadbirkor edi. Ammo Djon qo'shimcha kredit olish uchun bank boshqaruvchisiga murojaat qilgandi, undan 5 yillik biznes reja talab qilindi. Djon o'z fikrini quyidagicha izohladi: "Menga hech kim hech qachon nima qilishni o'rgatmagan. Men biznesning imkoniyat paydo bo'lganda uni amalga oshiraman xolos. Agar men shartnomadan foyda ko'rsam, u bilan shug'ullanaman. Aks holda undan voz kechaman".

1997-yilga kelib, kompaniyada 145 kishi ishlardi. Ularning 4 tasi assortimenti doim kengay borayotgan tovarlarni sotish bilan shug'ullanardi. Bu guruhning ishi shunchalik ko'p ediki, har bir xaridor bilan alohida shug'ullanishga imkon yo'q edi. Ammo doimiy mijozlarga, xoh yirik bo'lsin, xoh kichik, alohida e'tibor berilardi. Eng yirik mijozlar (asosan OEM va Philips ning mijozlar edi) bilan Djonning o'zi shug'ullanardi. Chunki bu sohada 40 yillik tajribaga ega edi.

Kompaniyaning butun tizimi va madaniyati Djon Armstrong shaxsiga asoslangan edi. U nafaqa yoshiga yetganda, ko'pgina xodimlar va mijozlar usiz SSS taqdiri haqida o'ylay boshladilar. Nafaqaga chiqqandan so'ng, Djon kompaniyani sotmoqchi edi, lekin avval kompaniya mijozlar bazasini kengaytirmoqchi edi.

1997-yil U Germaniya savdo yarmarkasida bo'ldi. Tasodifan, shu paytda metallurglar ish tashlashi bo'layotgan edi, mana shu unga

Germaniya mashina ishlab chiqaruvchilaridan katta buyurtma olishiga yordam berdi. Buyurtma foydasining marjasi uncha katta bo'lmastligi kerak edi, lekin Germaniya markasiga nisbatan funt sterling kursini o'sishi buyurtmani daromadli qilardi.

Ammo shartnoma amal qilish muddati oxirlab qolganda, kurs 15% ga pasaydi, va Djon bunda qirimdagi buyurtma hattoki zararga ketib qolishidan xavotirlana boshladi. Nihoyat u transport xarajatlardan kelgan zararni Germaniyalik mijozlarga narxni 5%ga oshirish bilan qopladi. Bu omadsizlik Djon xorijda biznes yuritishdan butunlay qaytardi.

Keyinchalik SSS boshqa ehtiyot qismlari ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat kuchayotganligi sezila boshlandi. Ularning asosiy mijozlari bo'lgan savdo shaxobchalari, OEM va ta'mirlash ustaxonalari Unipart kabi ehtiyot qismlariga ixtisoslashgan kompaniyalar, G'arbiy Yevropa va Uzoq Sharqdan arzonroq tovar yetkazib beruvchilarning e'tibori kuchaydi.

Ehtiyot qismlari bozori 40 yil avvalkiga nisbatan murakkablashdi. Raqobat xorij hisobiga kuchaydi, britaniya ishlab chiqaruvchilari soni ko'paydi. Bozordagi SSS ulushi 1965-yildagi 20% dan 15% ga tushdi. Vaziyatning yuridik jihatlari ham noaniq edi. Ehtiyot qismlari ishlab chiqarish huquqi faqat avtomobil ishlab chiqaruvchilarning o'ziga beriladi, degan gaplar paydo bo'ldi.

1999-yil milliy savdo shaxobchalari tizimi - Gear-tackle Ltd kompaniyasidan qo'shilish taklifi kelib tushdi. SSSdan farqliroq, bu kompaniyada faoliyat chuqur rejalashtirildi. Uning direktori Bill Vernstom London biznes maktabida olingan, biznesni boshqarish bo'yicha magistr darajasiga ega edi, karera bo'yicha ko'tarilishni maqsad qilib qo'ygani edi. U SSSga rejalashtirish tizimini joriy etish bilan yo'qotilgan bozordagi ulushni tiklanishiga ishonardi.

Gear-tackle Ltd kompaniyasi Djonga aksiyalarning boshqaruv paketi uchun 2,3 mln. doll. taklif qildi va kompaniyani o'tish davrida boshqarib turish uchun unga norasmiy direktor lavozimida direktorlar hay'atida qolishga taklif qildi. Ammo 3 oydan so'ng Billning aytishicha "menedjerlik usulidagi mutanosibliklar uchun" ular tarqalib ketishdi. Djon nafaqaga ketishga qaror qildi.

## SSS kompaniyasining o'n yilliklar bo'yicha foyda va zarar hisoboti

	1958-y	1968-y	1978-y	1988-y	1998-y
Sotuv	144	987	1956	3678	5324
Xarajatlar	136.2	840.2	1607.4	3012.2	4734.6
Aksiya va soliq bo'yicha to'lovlardan oldingi foyda	7.8	46.8	348.6	665.8	589.4

## KEYS STADL ELEKTR ASBOBLARNI ISHLAB CHIQARUVCHI O'Z KONSTRUKSIYASIGA O'ZGARISH KIRITMOQDA

### Biznes muammosi

Nolan Archibaldning ishlari tartibsiz holda edi. Yaqindagina u "Blek end Dekker" kompaniyasining boshqaruv raisi va ijro etuvchi direktori lavozimini egalladi. Bu kompaniya oxirgi 80 yil davomida elektr asboblarni ishlab chiqarish bilan band bo'lgan. Ammo oxirgi paytda daromadni olishda qiyinchiliklarga duch kelmoqda hamda o'z ulushini tobora yuqotib bormoqda edi. Umuman olganda esa, bu kompaniya o'zining ko'pgina chakana va ulgurji savdo bilan shugullanuvchi hamkorlarini yo'qotgan edi. Kompaniya ular orqali o'z mahsulotlarni individual iste'molchilar va quruvchi organizatsiyalarga yetkazib berar edi.

Xususan ulgurji va chakana savdo bilan shugullanuvchi sotuvchilar bilan yuzaga kelgan muammo juda katta ahamiyatga ega. Kompaniya el orasida "surbet" degan nomni oldi. "Blek end Dekker" kompaniyasining sobiq xizmatchisi Archibaldidan oldin ishlagan direktorlar haqida shunday degan: "Har holda kompaniya boshqarmasi hamma savollarga javob bera oladi, deb o'ylagan va o'zining donoligini ommaga kiritgan". "Blek end Dekker" ga bo'lgan bunday munosabat oqibatida "Uol-Mart" do'konlari bu

kompaniya bilan hamkorlikni to'xtatmoqchi bo'ldilar. "Uol-Mart" do'konlari esa AQSHdagi eng katta chakana savdo do'konlaridir. "Blek end Dekker" bilan ish yurituvchi chakana savdogarlarni har doim qandaydir taqchillik ta'qib qilgan. Agar kompaniyaning biron bir mahsuloti iste'molchilarga ma'qul tushsa chakana savdo bilan shug'ullanuvchilar ushbu mahsulotlarning yetishmasligiga duch kelganlar, chunki kompaniya uchun ko'proq o'zining moliyaviy qiziqishlari katta ahamiyatga ega edi. Moliyaviy yilning oxiriga kelib kompaniya tayyor mahsulot zahirasini qisqartirish uchun ishlab chiqarishni to'xtatib turgan. Shu bilan birga kompaniya balansiy yaxshi ko'rinishga ega edi, lekin bunday hol chakana savdogarlar uchun noma'lum edi.

Archibaldan oldingi direktorlar "Djeneral Elektrik" dan oshxona asbob-uskunalarini ishlab chiqarish bo'yicha tarmoqni sotib olganligi ishini yana-yana murakkablashtiradi. Yangi tarmoqni ko'p foyda olishni ta'minlashda, ularni tarqatish muammosi vujudga keldi. Bundan oldin "Blek end Dekker" mahsulotlari xo'malari asosida savdo qiluvchi korxonalar, pochta buyurt-savdo qiluvchi do'konlar orqali sotilar edi. Lekin bunday mayda oshxona qurollarini yaxshi sotish uchun juda katta univermaglarni jalb qilish kerak edi. "Blek end Dekker" esa bu sohada katta tajribaga ega emas. Bunday holatda kompaniya o'zining eski siyosatini o'tkazmoqchi bo'ldi, lekin "Djeneral Elektrik" tomonidan yaxshi munosabatda bo'lishga o'rgangan univermaglar "Blek end Dekker"ga qarshi chiqdilar.

Nixoyat, kompaniya elektr asboblari tarmog'ida uy-ro'zgori uchun arzon va mutaxassislar uchun qimmat asboblarni ishlab chiqarishni davom ettirdi. Lekin bu vaqt mobaynida bozorning yangi segmenti rivojlandi. Yogoch ishlari, o'ymakorlikka xavaspiluvchilar va yarim mutaxassislar uchun uy-ro'zgori uchun taklif qilingan asboblari kerak bo'lmadi. Ularda yuqoriroq sifatda bo'lgan asboblarga ehtiyoj paydo bo'ldi, lekin mutaxassislar uchun taklif qilinadigan qimmat asboblari ham ularga kerak emas edi. Vujudga kelgan holat sababli "Makita" yapon firmasi boshchiligidagi bozorga yangi raqobatchilar kirib keldi. "Makita" firmasi o'z harakatlari

orqali magazinlardagi tokchalarning katta qismini egalladi. Chakana savdoda esa bu juda katta ahamiyatga ega.

Nolan Archibald mana shunday muammoga duch kelgan edi. Qanday qilib u "Blek end Dekker" ning hurmatini chakana va ulgurji savdogarlar oldida ko'tara oladi? Qanday qilib, u o'z rakobatchilariga bardosh bera oladi? Kompaniyaning mayda oshxona asboblari tarqatishda tajribaga ega emasligini inobatga olgan holda, u bu muammoni qanday qilib hal qila oladi? Qisqasi, "Blek end Dekker" ning kelajakda muvaffaqiyatga erishish uchun u qanday ishlarni amalga oshirishi kerak?

### Biznes muammosini hal qilish

Qaysi biri ko'proq xayratga solishini aytish juda iyn: Nolan Archibald va uning xamkasblari korporativ madaniyatning tilini o'zgartirish tezligini yoki olingan natijalarini? "Blek end Dekker" oldin moliyaviy ko'rsatkichlarga asoslangan ishlab chiqaruvchi kompaniya bo'lgan bo'lsa, hozirgi paytda Archibald tomonidan yaratilgan xalqaro marketing giganti konsepsiyasi asosida ish ko'rmoqda. "Blek end Dekker" ning yangi qiyofasining asosiy elementi - bu marketing kanallarini boshqarishga yondashishdir.

O'zgarishlar strategik rejalashtirishdan boshlangan. Archibaldning aytishicha: "siz har bir kompaniya va tarmoqda unikal bo'lgan muammolarni tahlil qilasiz. Keyin ularni yechish yo'lidagi imkoniyatlar va tushinliklarni bartaraf etishning eng yaxshi rejasini ishlab chiqasiz". Archibald va uning hamkasblari strategik reja marketing kanallarini qamrab olishga amin bo'ldilar. Yangi yondashuv asosida marketing kanallari hayotiy ahamiyatga ega resurs sifatida qaralmoqda, oldin esa bu kanallar mahsulotlarni iste'molchilarga yetkazuvchi oddiy quvvur deb qaraldi.

"Blek end Dekker" dagi o'zgarishlarni kuzatuvchi analitiklar kompaniyaning muvaffaqiyatiga erishishida sabab bo'lgan boshqaruv amallarini taqsimlashdagi ba'zi bir xususiyatlarni ajratmoqdalar. Birinchidan, juda katta rol o'ynaydigan oddiy o'zgarish sodir bo'ldi, ya'ni kompaniya bozordagi vositalariga ko'proq hurmatda bo'ldi. "Djeneral Elektrik" "Blek end Dekker"

uchun bu holatda yaxshi namuna sifatida xizmat qildi. "Djeneral Elektrik", ba'zi birlar uni "Djenerus elektrik" (Generous – inglizcha, "sahovatli") deb atashgan, har doim yaxshi yetkazib beruvchi bo'lishga harakat qilgan. "Djeneral Elektrik" kompaniyasi tovarlarni harakatlantirishida chakana savdogarlarga yordam bergan, tayyor mahsulotlar zahirasini tashkil etishni ta'minlagan edi. Bu chakana savdo dukonlarida mahsulotning doimiyligini ta'minlagan va kompaniyaning odamlariga va tashkilotlariga bo'lgan hurmatini bildirgan. "Blek end Dekker" o'z nomini qayta tiklashdagi ilk qadamlar chakana savdogarlarga bo'lgan hurmatni ortirishdan boshlagan.

Hurmat ko'rsatishdan keyin yordam berishni boshladilar. "Blek end Dekker" o'z sheriklariga yordam berish bo'yicha bir qancha ishlarni amalga oshirdi. Ulardan biri segmentlashgan kanal strategiyasini qabul qilish edi. Bu strategiyaning mohiyati ikki asosiy guruh, ya'ni, professional ishlab chiqarish tashkilotlari va chakana savdogarlarga maxsus yordam ko'rsatishdir. Natijada xar bir vositachi o'ziga kerak bo'lgan yordamni oladi. Keyingi qadam savdo agentlarini o'qishidir. Ya'ni, agentlar faqatgina kompaniya mahsulotlarini yaxshi bilmasdan, balki chakana savdogarlarga sotib olish bo'yicha malakali konsultatsiyalar berish, zahiralarni boshqarish va mahsulotlarni savdo zallarida namoyish etish bo'yicha ko'rsatmalar bera olishlari muhim ahamiyatga ega. Bundan tashqari xaridorlarni chakana savdo do'konlariga jalb qilish uchun tovar harakatlanishining tezlashtirishiga mo'ljallangan byudjet oshirildi.

"Blek end Dekker" diler-konsultantlardan iborat bir qancha guruhlar tuzdi, ya'ni, chakana savdogarlar iste'molchilarning yangi qiziqishlarini ushbu guruhlar orqali yetkazib berish imkoniyatlariga ega bo'ldilar. Bu kanalni ishlatishning foydasi shundan iborat: "Blek end Dekker" marketing tadqiqotlarini o'tkazish uchun axborotga ega bo'ladi; chakana savdogarlar esa kerakli mahsulotlarni tezroq olish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Kompaniya va uning vositachilariga qulaylik yaratuvchi yana bir o'zgarish – bu koordinatsiyalashgan taqsimotdir. Ulgurji va chakana savdogarlar ehtiyojlari va yetkazib berish tizimini bog'lash

uchun "Blek end Dekker" jismoniy taqsimot tizimini butunlay o'zgartirdi. Bu taqsimot markazlarining joylashishini ko'rib chiqish, transport siyosatini modifikatsiyalash, axborotni boshqarishning yanada kuchliroq tizimini kiritishda namoyon bo'ldi.

Yana bir muhim qadam bu tayyor mahsulot zahirasini ko'paytirishdir. Bu chakana savdogarlarga talabni qondira olish qobiliyati bo'ladi.

"Blek end Dekker"ning eng muhim qadami – bu boshqa kompaniyalarga ega bo'lish orqali ushbu konsepsiyasidir. Bu konsepsiya marketing kanallarini boshqarish bilan bog'liq. Buning uchun "emxart" firmasining 2,8 mlrd dollarlik xaridi yaxshi misol bo'la oladi. "Blek end Dekker" ning asbob ishlab chiqarishdagi ulushini oshiruvchi ushbu qadamni ba'zi-bir kuzatuvchilar ma'qul ko'rmaganlar. Ammo yaxshiroq uylab ko'rsa ushbu harakatning mazmunini chuqurroq anglash mumkin. "Emxart" mahsulotlarining bir qismi "Blek end Dekker" iste'mol tovarlari taqsimoti kanallariga joylashgan bo'lsa, boshqa bir qismi ishlab chiqarishga yo'naltirilgan tovarlar taqsimoti kanallariga joylashgan. Marketing kanallariga to'g'ri kelmaydigan "emxartning" boshqa tarmoqlari sotuvga chiqarilgan edi.

"Blek end Dekker"dagi ushbu o'zgarishlar marketing kanallarini boshqarishning qanchalik muhimligini ko'rsatib berdi. Kompaniyaning barcha taqsimot kanallaridagi sotish hajmi ortib bormoqda. Boshqa kompaniyalar va tashkilotlar "Blek end Dekker"ni chakana savdogarlarga o'z tovarlariga talabni vujudga keltirishga yordam beruvchi kuchli marketing tashkiloti sifatida qabul qildilar.

#### Sizning vazifangiz:

**Nolan Archibald "Blek end Dekker" uchun marketing kanallarini tanlashda va ularni boshqarishda qiyinlangan edi. Ammo siz unga yordam bera olishingizni biladi. Marketing kanallariga javob beruvchi menejer sifatida quyidagi holatlarni tahlil qilib o'z tavsiyalaringizni bering.**

1. Archibald marketing kanallarining keng ko'lamdagi imkoniyatlarga – marketing axborotlarini yig'ishdan jismoniy taq-

simotgacha ega ekanligini biladi. U "Blek end Dekker" vositachilarga o'tkaziladigan asosiy funksiyalarni aniqlash kerakligini ham biladi. U sizga mana shu funksiyalarni aniqlab berishingizni buyurdi. Marketing vositachilari tomonidan bajariladigan quyidagi funktsiya kombinatsiyalardan qaysi birlari "Blek end Dekker" uchun kattaroq ahamiyatga ega?

A) "Blek end Dekker" uchun vositachilarning sotuvdan keyingi xizmatlarni bajarish bilan bog'lik bo'lgan marketing kanallari bilan shugullanish muhimroqdir. Mijozlarning talabini qondirish ham muhimdir. Buning uchun esa xaridorlar bilan tugri muloqotda bo'lish kerak. "Blek end Dekker" alohida har bir xaridorga o'z e'tiborini qaratolmaydi. Kompaniya uchun mijozlarga xizmat qiluvchi vositachilar bilan ta'minlash va asbob-uskunalarni to'g'ri ishlatish uchun yordam bilan ta'minlash katta ahamiyatga ega.

B) "Blek end Dekker" mahsulotlari unchalik murakkab bo'lmaganligi uchun xaridorlar kompaniyaning yordamiga muhtoj emas. Kompaniya uchun sotuvni tamomlaydigan emas, balki sotuvdan ilgari buladigan marketing kanallari funksiyalari muhimroqdir. Boshlang'ich bosqichdagi eng muhim narsa - bu xaridorlar bilan teskari aloqani o'rnatishdir. Agar kompaniya xaridorlarga kerakli mahsulotlarni ishlab chiqarmoqchi bo'lsa, bunday yo'l bilan keluvchi marketing axboroti kerakdir. Bunday axborotni olgandan keyin "Blek end Dekker" vositachilarni strategik rejalashtirishga jalb qiladi. Oxir oqibatda ular kompaniya rejalarini tuzish jarayonida qabul qilinadigan yechimlar bilan bog'liq.

D) "Blek end Dekker" kanal bo'yicha sheriklari tomonidan yechilishi kerak bo'lgan muhim vazifa - bu nomuvofiqliklarni bartaraf etish va sotuvchi hamda xaridorlarni birlashtirishdir. Alohida tovarlarni alohida haridorlarga sotish kompaniya uchun tejamsizlikdir. Ushbu bushlikni to'ldirish marketing vositachilarining ishidir. Ular kompaniya mahsulotini hajmi va assortimenti bo'yicha qayta taqsimlaydi. Natijada mijoz o'uziga kerakli tovarni kerakli miqdorda tanlay oladi. Bundan tashqari "Blek end Dekker" potentsial mijozlarni qaerdan topishni bilmasligi

ham mumkin. Shuning uchun tovarni xaridorlarga yetkazib berishda kompaniya chakana savdogarlarga ishonishga majburdir. Standardlashtirilgan shartnomalarni tashkil qilish ham ortiqcha emas.

E) "Blek end Dekker" ham sotuvdan oldingi, ham sotuvdan keyingi yordamga muhtojdir. Eng muhim funksiyalar mijozlar bilan teskari aloqani ta'minlash va qanday yangi tovarlarni ishlab chiqarish kerakligi bo'yicha takliflar kiritishdir. Tovarlarni harakatlantirish ham katta rol o'ynaydi. Ayniqsa, "Blek end Dekker" xalqaro operatsiyalarining kuchi va chakana savdogarlarga xos mahalliy bozorlarni to'liq bilish bo'yicha uning reklama byudjetini birlashtiruvchi faoliyatdagi kooperatsiyadir. Jismoniy taqsimot ham katta ahamiyatga ega. Agar siz o'z tovaringizni xaridor oldida to'liq namoyish qila olmasangiz, uni sotish ham sizning qo'lingizdan kelmaydi. "Blek end Dekker" asboblari va oshxona anjomlarini sotib oluvchilar qoniqishi uchun sotuvdan keyingi xizmatni va yordamni o'z yo'lga qo'yish kerak.

2. Mijozlarga xizmat ko'rsatish marketing operatsiyalarining muhim komponentidir. Archibald bundan xabardor, ammo bunday ko'pkanalli marketing tizimida mijozlarga xizmat ko'rsatish unchalik oson emasligini ham biladi. Quyidagi tezis va birlashuvlardan qaysi biri kompaniya holatiga ko'proq mos keladi?

A) Mijozlarga xizmat ko'rsatish buyicha harakatlarni "Blek end Dekker" ning oxirgi iste'molchilariga qaratishi lozim. Buning uchun kompaniyaning bir necha usullari mavjud. Birinchidan, "Blek end Dekker" mahsulotlari iste'molchilarni muvaffaqiyatga erishishini yengilashtridigan qilish mumkin. Bunga ishlatilishi qulay bo'lgan asboblarni yaratish; asboblarni ishlatish bo'yicha o'quv qo'llanmalarni ishlab chiqish; mijozlar individual konsultatsiyalarga bo'la oladigan tekin telefon tarmoqlarini tashkil qilish kiradi. Ikkinchi usul - yogochni qayta ishlaydigan uskunalarni ko'rgazmasida yoki uy-jihozlarni ko'rgazmasida seminarlarni tashkil qilish. Elektr asboblarni sotib oluvchi tashkilotlarga yordam nuxtasini mijozlarning muammolarini xalq qila oladigan mutaxassislarni "Blek end Dekker" tomonidan yetkazib berishdan iborat bo'lishi mumkin.

B) "Blek end Dekker" ning haqiqiy mijozlari bu asbob-uskunalar, oshxona anjomlarini sotib olib, keyin ularni qaytadan sotuvchi minglab bozor vositachilardir. Kompaniya aynan shu xizmat to'g'risida qayg'urishi kerak. Bu vositachilar o'z o'rnida esa oxirgi iste'molchilar talabini qondirish bilan ovora bo'ladilar. "Blek end Dekker" o'z vositachilariga turli xil yordam ko'rsatishi mumkin. Masalan, tovarni harakatlantirish, narxni belgilash bo'yicha maslahatlar, assortimentni tashkil qilish vetrinalarni jihozlashda xizmat ko'rsatishdir.

D) Eng yaxshi yechim A) va B) variantlarining kombinatsiyasidir. To'g'ri vositachilar "Blek end Dekker" ning bevosita mijozlaridir. Ammo tovarni oxirgi iste'molchi sotib olgunga qadar sotib olish jarayoni tamom bo'lmaydi. Demak, "Blek end Dekker" vositachilarga bevosita xizmat ko'rsatish hamda oxirgi iste'molchilarga bilvosita xizmat ko'rsatishga katta ahamiyat berishi kerak. Bu erda A) va B) variantlarida ko'rsatilgan hamma elementlar tatbiq qilinishi mumkin.

E) "Mijozlarga xizmat ko'rsatish" tushunchasi bu yerga to'g'ri kelmaydi, chunki "Blek end Dekker" oxirgi iste'molchilarga o'zi tovar sotmaydi. Iste'molchilarni qondirish vositachilarning ishidir. "Blek end Dekker" tomonidan ishlab chiqarilayotgan tovarlarni sotish orqali ular daromad oladi va bu ularning asosiy vazifasiga aylanadi.

3. "Blek end Dekker" muhandislari betonni kesa oladigan asboblarni ishlab chiqishdi. Afsuski, bu kompaniyada mavjud marketing kanallariga to'g'ri kelmaydi, shuning uchun yangi marketing kanalini ishlab chiqish vaqti keldi. Quyidagi bir nechta parametrlarni inobatga olishingiz kerak.

**Mijoz turi:** kattalikka qarab har xil tashkilotlar – bir quruvchidan tashkil topgan firmalardan, ko'pmillatli quruvchi korporatsiyalargacha.

**Geografiya:** iste'molchilarning keng qamrovi; taxminan aholi zichligiga to'g'ri keladigan geografik taqsimot; yirik shaharlarda yuqori konsentratsiyada va qolgan rayonlarda tarqoq mijozlar joylashishi.

**Bozor kattaligi:** katta; yangi arraning narxi taxminan 2 ming dollar va "Blek end Dekker" oyiga 1000 dona sotishni mo'ljallagan; taqsimot kanaliga pul qo'yish mazmunlidir.

**Hayot sikli:** o'sish va yetuk bo'lish fazalari orasidagi oralik; ko'pgina mijozlar yangi mahsulotlarni qanday ishlatishni va ularning vazifasini yaxshi biladilar.

**Qo'llab-quvvatlashdagi zaruriyat:** mijozlarga yordam kerak emas, lekin yordamga muhtoj bo'lganlarida ularga yordam ko'rsatishga amin bo'lishlari kerak; ehtiyot qismlarni va remont brigadalarni qurilish joyiga yetkazib berilishini mijozlar afzal ko'radilar.

Axborotdan kelib chiqib, berilgan tovarning taqsimot kanallari tizimining eng yaxshisini tanlang.

A) Iste'molchilarda tovarni sotib olishda qanday odatlar vujudga kelishini uylab chiqing. Ular ishlab chiqarish iste'molchilari bo'lishlari bilan birga oddiy odamdirlar. Oddiy odamlar kabi tovarlarni o'zlari sotib olishni istaydilar. Bundan kelib chiqib chakana savdo do'konlariga o'z e'tiboringizni qarashni tavsiya qilamiz. Natijada odamlar o'zlarining shaxsiy va ish xaridlarini uygunlashtira oladilar.

B) Yangi tovar katta va geografik jihatdan xilma-xil bozorga ega, xaridorlar yordamga muhtoj emaslar. Bundan kelib chiqib bu tovarning taqsimot kanalining eng yaxshisi bu pochta bo'yicha buyurtmalarni qabul qilish bo'lishi mumkin. Sotishning bu turi davlatning turli chekkalarigacha yetib boradi va arzonroq tushadi, chunki sotuvchilar xizmatini va chakana savdo dukonlarida joyini egallashni talab qilmaydi.

D) Yangi tovarni sotishda asbob-uskunalarini sotish bilan shug'ullanuvchi do'konlar va mutaxassislariga mo'ljallangan qurilish asbob-uskunalarini va uy remonti asboblarini sotish bilan shug'ullanuvchi do'konlardan foydalanish kerak. Bu do'konlar ehtiyot qismlarni ish joyiga yetkazib berishni o'z ichiga oluvchi mijozlarga xizmat ko'rsatish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak. Bu kanalning eng katta kamchiligi bunday do'konlar chakana savdo do'konlariga qaraganda kamroq. Quruvchilar asbob-uskunalar va

qurilish materiallarini sotib olishdan oldin hamma joyni aylanib chiqishni afzal ko'radilar.

E) Eng yaxshi yechim bu yuqorida keltirilgan uchala kanalning kombinatsiyasidir. Hamma tashkilotlar tovarni bir xil usulda sotib olmaydi, shuning uchun kanallar sonini maksimal darajaga chiqarish kerak.

4. Oshxona anjomlarini ishlab chiqarish bo'limida yangi mahsulot ishlab chiqildi. Bu asbob kofe yanchuvchi va qaynatuvchi kombinatsiyadan iborat. Buni taqsimot qilishning eng yaxshi kanal tizimi qaysidir? Quyidagi faktlarni ko'rib chiqish kerak. Lekin bu gal nufuzlik muammosini yechishda tovarning yoqimliliigi va savdo belgisini inobatga olish kerak.

**Mijoz turi:** individual iste'molchi.

**Geografiya:** mijozlarning keng qamrovi, lekin bu safar mijozlar katta shaharlar va ular atrofida jamlangan, hozirgi paytda esa asosan garbiy sohilda.

**Bozor kattaligi:** narx sababli unchalik katta emas, u 700 dollarni tashkil qiladi; ko'pgina odamlar yangi yanchilgan kofe urug'idan kofe ichishni yaxshi ko'radilar, lekin hammasi ham qimmat narsani olishni istamaydi.

**Hayot sikli:** kofe qaynatuvchi ko'p ishlatilsa ham uning iste'molchi bozordagi harakatlanishi yaqinda boshlandi. Avval ularni restoran va barlarda ishlatishar edi.

**Qo'llab-quvvatlashdagi zaruriyat:** asbobni ishlatish va tozalash qulay, tuzatish ham katta muammo emas, lekin birinchi xaridorlarga uni ishlatish bo'yicha maslahat va yordam berish kerak.

A) Eng yaxshisi oshxona anjomlarini sotishga mo'ljallangan do'konlarda sotish kerak. Bu do'konlarda uy va oshxona uchun ko'pgina anjomlar mavjud. Doimiy mijozlar yuqori sifatli mahsulotlarni sotib olishni yoqtiradilar, ba'zilariga esa univermaglardan emas, balki balki maxsus do'konlardan tovar sotib olish kuproq yoqadi.

B) "Blek end Dekker" uchun bu yangi yo'nalish bo'lganligi sababli yangi mahsulotni bevosita kompaniyadan sotib olish kerak. Agar siz yangi tovarni chakana savdo do'konlari rastalariga 19

dollarlik toster yoniga joylashingiz uning yoqimligidan iz ham qolmaydi. Mahsulot imidji o'z o'zini saqlab qolishi uchun boshqa mahsulotlardan ajratish kerak. Buni amalga oshirishning yagona yo'li xaridorlarni mahsulotlarni fabrikadan sotib olishga undashdir.

D) O'zini-o'zi xurmat qiluvchi hech qaysi kofe shinavandasi elektrodrellarni ishlab chiqaruvchidan kofe qaynatuvchini sotib olmaydi. Hattoki eng keng taqsimot kanali bu proektni saqlab qololmaydi; ma'muriyatga bu proektdan voz kechishni yoki boshqa kompaniyaga sotib yuborishni maslahat bering. Mu'jiza ro'y berishi uchun faqatgina yaxshi marketing kanallarining o'zi yetarli emas.

E) Mavjud kanallar bu tovar uchun to'g'ri keladi. 700 dollarlik kofe qaynatuvchi "Key mart" do'konlariga to'g'ri kelmasligi mumkin, lekin uning u yerda bo'lishi "Blek end Dekker"ning nufuzini orttiradi.



#### IV BOB. KOMPANIYA AHVOLINING TAHLILI

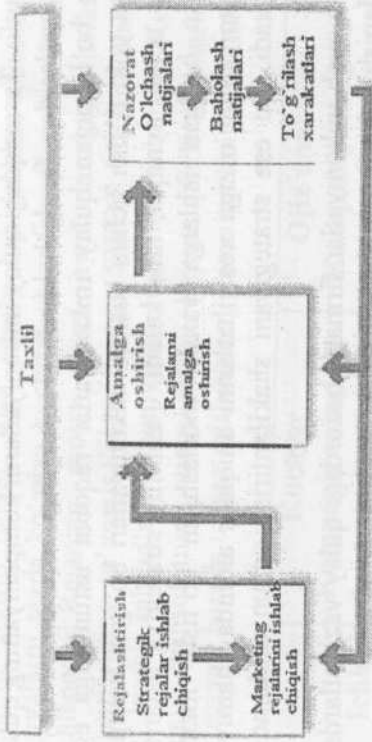
- 4.1. Kompaniya ahvolini tahlil qilish uslubi, SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash.
- 4.2. SWOT tahlil yordamida SWOT matritsasini tuzish.
- 4.3. Kompaniyani strategik mavqeini baholashda ichki va tashqi muhit tahlili.
- 4.4. Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash.
- 4.5. Amaliy marketing. "Toyota" Yaponiya. Iste' molchilar doimo birinchi o' rinda.

##### 4.1. Kompaniya ahvolini tahlil qilish uslubi, SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash

Ko'pgina kompaniyalar strategik boshqaruv jarayonida raqobatchilikda yutib chiqish uchun, strategik rejalashtirishdan oldin kompaniyaning holati haqida to'liq tahlil qilib chiqishadi. Marketinglar 10-rasmda qayd etilganidek, kompaniyaning umumiy kuchi, o'z tomoni, imkoniyatlari va yo'z tutishi uchun bo'lgan tahdidlarni baholaydigan "SWOT" tahlilini olib borishi kerak. Har qanday kompaniyaning kuchi uni maqsadiga erishishga va xaridorlariga xizmat qilishiga yordam berishi uchun bo'lgan ijobiy sharoitdagi omillar, manbalar va ichki imkoniyatlardan iborat.

Bu savollarga javob berish uchun 4 ta tahliliy ko'rsatgichlardan foydalaniladi: SWOT - tahlil, qiymatlar zanjiri, xarajatlar tahlili va raqobatbardoshlikni baholash. SWOT-tahlil.

SWOT - inglizcha Strengths (kuchlar), Weaknesses (zaif tomonlar), Opportunities (qulay imkoniyatlar) va Threats (tahdidlar) so'zlaridan to'zilgan akronimdir. Kompaniyaning ichki holati asosan S va W bilan, tashqi muhiti esa O va T ko'rsatkichlarda ifodalanadi. 5-jadvalda SWOT-tahlilda hisobga olish maqsadga muvofiq bo'lgan asosiy omillar keltirilgan.



10-rasm. Marketing boshqaruvi, tahlillar, rejalashtirish, ijro etish va nazorat

**Kuch** - bu shunday xususiyatki, kompaniyaga qo'shimcha imkoniyatlar beradi. Bu kuch mahoratda, sezilarli tajribada, qimmatli tashkiliy resurslarda yoki aniq imkoniyatlarda, firmaga bozorda ustunlik yaratib beruvchi yutuqlarda bo'lishi mumkin. Kuch shuningdek, bozorda raqobatchilikni kuchaytirish tajribasiga ega bo'lgan boshqa bir kompaniya bilan qo'shilishi yoki sherikchilik qilish yo'li bilan ham yaratilishi mumkin. Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jihatlari ayniqsa, muhimdir, chunki ular strategiyani poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jihatlarda asosiga qurilishi lozim.

**Zaiflik** - bu kompaniya faoliyati uchun zarur bo'lgan nimaningdir yetishmasligi, kompaniya qila olmaydigan qandaydir ish yoki kompaniyani noqulay vaziyatga solib qo'yadigan sharoit. Kompaniyaning kuchli va zaif jihatlari aniqlangach, har ikkala ro'yxat o'rganilishi va baholanishi lozim. Buning uchun SWOT-tahlil qo'llaniladi. Bunda kuch va zaiflik balansi to'ziladi. Kompaniyaning eng muhim yutuqi - bu raqiblariga nisbatan kompaniya yaxshi bajara oladigan ishdir. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jihatlarni ko'rib chiqishni ham talab qiladi.

**Imkoniyatlar** - tashqi muhitda kompaniyaning o'z foydasiga hal qilishga qodir bo'lishi mumkin bo'lgan tamoyillar va qulay

omillardir. Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustuvor va qayta paydo bo'layotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bo'lgan yoki o'sish uchun boshqa imkoniyatlari bo'lgan kompaniyalar uchun ayniqsa, mos keladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo'lgan ishlarga yaxshi moslashgan bo'lishi lozim. Kompaniyaning o'ziga xos jihatlarni aniqlash alohida ahamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muhimdir, chunki:

- noyob imkoniyatlar firmaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;
- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;
- potentsial jihatdan strategiyaning asosini tashkil etishi mumkin.

**Tahdidlar** – esa kompaniyaning ishida notinchliklar keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan noqulay tashqi omillardir.

Kompaniya atrofidagi tahdidlarni aniqlash va ajoyib imkoniyatlar topish uchun o'zining bozori va marketing muhitini tahlil qilib chiqishi shart. Shuningdek, qaysi imkoniyatlardan samarali tarzda foydalana olishni aniqlashirish uchun kompaniya o'z kuchi va o'z tomonlari bilan bir qatorda ayni damdagi va imkon doirasidagi marketing harakatlarini ham tahlil qilib chiqishi zarur. Haqiqiy yutuq nafaqat kompaniyaning o'z muhitidagi imkoniyatlarini o'z kuchiga solishtirish balki shu bilan bir qatorda o'z tomonlarini yengib o'tib, ularni bartaraf etish hamda tahdidlarning sonini kamaytirish hamdir. Marketing tahlili qolgan har bir marketing boshqaruvi funksiyalarini ma'lumotlar bilan ta'minlaydi.

Strategik rejalashtirish orqali kompaniya har bir tadbirkorlik birlashmasi bilan qanday ish olib borishini xohlashi haqida bir to'xtamga keladi. Marketing rejalashtirishi kompaniyaning umumiy strategik maqsadlariga erishishiga yordam beradigan marketing strategiyalarini tanlashdan iborat. So'zma-so'z keltirilgan marketing rejasi har bir biznes, mahsulot yoki Tovar uchun juda zarurdir. "Marketing rejasi qanday bo'lishi kerak?" Bizning muhokamamiz mahsulot yoki tovarning marketing

rejalarni yoritib beradi. Reja asosiy baholashlar, yutuqlar va tavsiyalarni tezda ko'zdan kechirib chiqadigan bayonnoma bilan boshlanadi. Rejaning asosiy qismi ayni damdagi marketing sharoitlarining so'zma-so'z tarifiangan SWOT tahlilini, shuningdek, kuchli tahdidlari imkoniyatlarini ko'rsatib beradi. Keyingi galdagi mahsulotning maqsadlarini bayon qiladi va marketing strategiyasi hamda ularga erishishning xususiyatlarini yoritadi.

Ichki	Kuchlar	Ojiz tomonlar
	<b>Kompaniyaning o'z foydasiga hal qilishi mumkin bo'lgan tashqi omillar</b>	<b>Kompaniyaning o'z maqsadiga erishishiga xalal berishi mumkin bo'lgan cheklovlar</b>
<b>Tashqi</b>	<b>Imkoniyatlar</b> Kompaniyaning o'z foydasiga hal qilishi mumkin bo'lgan tashqi omillar	<b>Tahdidlar</b> Kompaniyaning ishini qiyinlashtirishi mumkin bo'lgan ayni damdagi va kelib chiqishi mumkin bo'lgan tashqi omillar
	<b>Ijoby</b>	<b>Salbiy</b>

11-rasm. SWOT tahlili: Strengths(S)- Kuchlar(K) Weaknesses(W)- Ojiz tomonlar(O) Opportunities(O) Imkoniyatlar(I) Threats(T)- Tahdidlar(T)

SWOT-tahlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya o'z strategiyasida o'zining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning hech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potentsial kuchli jihatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?
- kompaniyaning zaif jihatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jihatlardan foydalanishga

imkon bermaydimi? Strategik jihatdan kelib chiqqan holda qaysi zaif jihatlarga to'zatis kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? Shuni qayd qilib o'tish lozimki, foydalanish usullari bo'lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Firmaning kuchli va zaif tomonlari uning boshqa firmalarga qaraganda qulay imkoniyatlardan foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi tahdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

### 5-jadval

#### SWOT-tahlilda hisobga olinadigan omillar

Potentsial ichki kuchli jihatlari (S):	Potentsial ichki zaif jihatlari (W):
Aniq namoyon bo'lib turgan nufuzlilik	Ba'zi nufuzlilik jihatlarni qo'ldan boy berish
Munosib moliyaviy manbalar	Strategiyani o'zgartirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy mablag'larning yo'qligi
Raqobat kurashi san'atining yuksakligi	Bozor mahorati o'rta hadan past
Iste'molchilarni yaxshi tushunish	Iste'molchilar haqidagi axborotning tahlil qilimmasligi
Tan olingan bozor peshqadami	Bozorning zaif ishtirokchisi
Aniq ifodalangan strategiya	Aniq ifodalangan strategiyaning yo'qligi, uni amalga oshirishdagi izchillikning yo'qligi
Ishtab chiqarish ko'lamidan tejash, narxdagi ustunlik	Mahsulot narxining asosiy raqobatchilarga qaraganda yuqoriligi

Firmaning o'z noyob texnologiyasi, eng yaxshi ishlab chiqarish quvvatlari	Eskirgan texnologiya va asbob-uskunalar
Ishonchli, sinalgan boshqaruv	Boshqaruvda teranlik va moslashuvchanlikning boy berilishi
Ishonchli taqsimot tarmog'i	Taqsimot tarmog'ining zaifligi
Yuksak ITTKI san'ati	ITTKI pozitsiyalarining zaifligi
Tarmoqdagi eng samarali (ta'sirchan) reklama	Ilgari surish siyosatining zaifligi
<b>Potentsial tashqi qulay imkoniyatlar (O)</b>	<b>Potentsial ichki tahdidlar (T)</b>
Iste'molchilarning qo'shimcha guruhlariga ham xizmat ko'rsatish imkoniyati	Bozor o'sishining sustlashishi, yangi bozor segmentlari kirib kelishining salbiy demografik o'zgarishlari
Mumkin bo'lgan tovarlar diapazonining kengayishi	O'rin bosuvchi tovarlar savdosining o'sishi, xaridorlar didi va ehtiyojlarining o'zgarishi
Raqobatchilarning ko'ngilchanligi	Raqobatning keskinlashishi
Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to'siqlarining kamayishi	Tovarlari arzon bo'lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo'lishi
Valyuta kurslarining ijobiy siljishi	Valyuta kurslarining salbiy o'zgarishi
Resurslarning ko'pligi	Yyetkazib beruvchilar tomonidan qo'yilgan talablarning kuchayishi
Cheklovchi qonunchilikning susayishi	Narxning qonun tomonidan boshqarib turilishi
Biznes beqarorligining susayishi	Biznesda tashqi sharoitning beqarorligiga bog'liqlik

**Qiymatlar zanjiri.** Kompaniyada yo'zaga kelgan vaziyatni eng aniq ko'rsatadigan indikatorlardan biri - uning o'z raqobatchilariga nisbatan narx pozitsiyasidir. Bu ayniqsa mahsuloti kam

differeńsialashgan tarmoqlarga ta'alluqli bo'lib, kompaniya har qanday sharoitda ham o'z raqiblardan orqada qolmasligi kerak, aks holda raqobatli pozitsiyani qo'ldan boy berib qo'yishi mumkin. Raqobatchilarning xarajatlaridagi farqlarga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin:

- xom ashyo, materiallar, tarkibiy qismlar, energiya va shu kabilarning narxlaridagi farqlar;
- asosiy texnologiyalar, asbob-uskunalarining yoshidagi farqlar;
- ishlab chiqarish birliklarining kattaligi turlicha bo'lganligi, ishlab chiqarishning kumulyativ ta'siri, ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi va hokazolar tufayli ichki tannaxrlardagi farqlar;
- inflyatsiya va valyuta kurslarining o'zgarishiga kuchli bog'liqlik;
- transport xarajatlardagi farqlar;
- taqsimot kanallariga sarflanadigan xarajatlardagi farqlar.

Strategik qiymatli tahlilda asosiy e'tibor firmaning o'z raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday tahlilning birlamchi tahlilii yondashuvi qiymat zanjirini yasash bo'lib, ushbu zanjir xom ashyodan pirovard iste'molchilarning narxlarigacha bo'lgan qiymat manzarasini aks ettiradi.

Ushbu jadval harakatlar, xarajatlar zanjirida raqobatchi firmalar bir-biridan eng katta farq qiladigan uchta asosiy soha borligini ko'rsatadi: ta'minot sohasi, taqsimot kanallarining ilg'or qismlari, kompaniyaning o'z ichki faoliyati. Agar firma zanjirning orqa yoki oldingi qismlarida raqobatbardoshlikni qo'ldan boy bersa, u raqobatbardoshlikni tiklash maqsadida o'z ichki hatti-harakatlarini o'zgartirishi mumkin.

Qiymat bo'shliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, firma quyidagi olti xil strategik hatti-harakatlarni amalga oshirishi mumkin:

- yetkazib beruvchilar bilan o'zi uchun qulay narxlar to'g'risida kelishib olishi;
- yetkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;

- moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;

- arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;

- taqsimotning narxlari maqbul bo'lgan yangi manbalarini topishi;

- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

Qiymat bo'yicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki sohalarida bo'lsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini tafish qilish;

- ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mehnat unumdorligini ko'tarishga urinish;

- ba'zi texnologik jarayonlarni firmaning o'zida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bo'lish-bo'lmashligini o'rganib chiqish;

- resurslarni tejoyvchi texnologik yangiliklarni investitsiyalash;

- qiymatning xavf tug'dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalariga yangi investitsiyalar obyektini sifatida kurib chiqish;

- mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni yangilash va hokazo;

**Firmaning raqobat pozitsiyasi kuchini baholash.** Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo'shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy tahlil qilish ham talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- firmaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?

- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday o'zgarishini kutish mumkin?

- firmaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Firmaning raqobat pozitsiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari bo'yicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda firma va uning raqiblari bo'yicha ana shunday omillar solishtirib ko'riladi.

Umumiy qoida: kompaniya o'zining raqobatdagi kuchli jihatlarni ko'paytirib borishi va o'zining raqobatchilikdagi zaif

jihatlarni himoya qilishi kerak. U o'z strategiyasida o'zining kuchli jihatlarga tayanishi va zaif jihatlarni mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni ko'rish lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jihatlari reytingi hujumning qaysi tomondan bo'lishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qarda ekanligini ko'rsatadi.

**Xarajatlar tahlili.** Kompaniya ahvoli tahlilining muhim qismi — bu firma xarajatlarning raqobatga bardoshlilikini aniqlashdir. Baholardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo'lishi mumkin. Ularning eng muhimlari quyidagilar:

- ▶ xom ashyolar, butlovchi qismlar, quvvatlar va boshqa tovarlar narxlaridagi farq;
- ▶ texnologiyaning turliligi va jihozlar yoshining turliligi;
- ▶ ishlab chiqarish xarajatlarning turliligi;
- ▶ raqiblarning inflyatsiyaga va xorijiy valyutalar almashiruv kurslarining o'zgarishiga bog'liqlik darajasining turliligi;
- ▶ marketing xarajatlarning turliligi;
- ▶ transportirovka xarajatlarning turliligi;
- ▶ sotish shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarning turliligi.

Raqobatga bardoshli bo'lish uchun kompaniyaning xarajatlari raqiblar xarajatlarga teng yoki undan past bo'lishi lozim. Buning uchun kompaniya qiymatlar zanjirining har bir bo'linida tahlil o'tkaziladi.

#### 4.2. SWOT tahlil yordamida SWOT matritsasi tuzish

Korxonada faoliyati shart-sharoitini baholashning bir nechta usuli mavjud. Eng tarqalgan va tanilganlardan bo'lib SWOT-tahlil (SWOTdan olingan: kuch (strength), zaif tomon (weakness), imkoniyatlar (opportunities), xavf-xatarlar (threats)) va STEP-tahlil (step dan olingan: ijtimoiy (social), texnik (technical), iqtisodiy (economic), siyosiy (political) omillar) hisoblanadi. SWOT-tahlil asosida tashqi muhit tahlilini o'tkazish uslubini qisqacha ko'rib chiqamiz.

SWOT-tahlil ikki qismdan iborat:

1) korxonada hozir va kelajakda vujudga kelishi mumkin bo'lgan tashqi imkoniyatlar va xavflar o'rganiladi;

2) korxonaning kuchli va zaif tomonlari o'rganiladi. Bunda korxonada potentsial baholanadi.

Korxonaning kuchli (yuqori malaka, kompetentlik, mos texnologiya, xaridorlarda yaxshi obro'ga ega bo'lishi, xarajatlar, raqobat sohasidagi ustunlik, adekvat moliyaviy resurslar va h.k.) va zaif (aniq strategik yo'nalishlarning yo'qligi, eskirgan uskunalar, tor ishlab chiqarish assortimenti, past marketing imkoniyatlari, bozor va raqiblar haqida tasavvurga ega bo'lmalik va h.k.) tomonlari, shuningdek, imkoniyatlari (yangi bozorlarga chiqish, ishlab chiqarishni kengaytirish, investitsion fondlarning qiziqishi, iste'mol bozorining to'yinmaganligi va h.k.) va xavf-xatarlari (yangi raqiblarning paydo bo'lishi, o'rinbosar mahsulot sotuvining o'sishi, xukumatning noqulay siyosati, xaridorlar ehtiyojlarini va didlarining o'zgarishi, noqulay demografik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa o'zgarishlar va h.k.) ning aniq ro'yxati tuzilganidan so'ng ular o'rtasidagi aloqalarni o'rnatish uchun SVOT matritsasi tuziladi (12-rasm).

1. <b>Kuchli tomonlar</b>	1. <b>Imkoniyatlar</b>	1. <b>Xavf-xatarlar</b>
	2. KUI maydoni Kuch va imkoniyatlar	2. KUX maydoni Kuchli tomonlar va xavf-xatarlar
1. <b>Zaif tomonlar</b>	ZAI	ZAX
	2. Zaif tomonlar va imkoniyatlar	Zaif tomonlar va xavf-xatarlar

12-rasm. Omillarning o'rtasidagi aloqalarni o'rnatish uchun tuzilgan SVOT matritsasi.

Bo'limlar kesishish nuqtasida to'rtta maydon tashkil topadi: "KUI" (kuch va imkoniyat); "KUX" (kuch va havf); "ZAI" (zaif tomonlar va imkoniyat); "ZAX" (zaif tomonlar va havf). Ushbu

maydonlarning har birida tekshiruvchi barcha mumkin bo'lgan juft kombinatsiyalarni ko'rib chiqib, harakat strategiyasini ishlab chiqishda hisobga olishi lozim bo'lganlarini ajratishi kerak. "ZAI" maydonidagi juftliklar uchun vujudga kelgan imkoniyatlar hisobiga tashkilotdagi zaif tomonlarni yengish strategiyasi to'zilisli lozim. Xuddi shunday: "KUX" da tashkilot kuchini xavfni bartaraf etish uchun ishlatish, "ZAX" da zaif tomondan qutilish va havfni oldini olish strategiyasi, "KUX" da kuchli tomonlarni tashqi muhitdagi imkoniyatlardan foyda olish uchun ishlatish strategiyasi.

Tashqi va ichki muhit tahlili natijalarini hisobga olgan holda tashkilot maqsadi aniqlanadi.

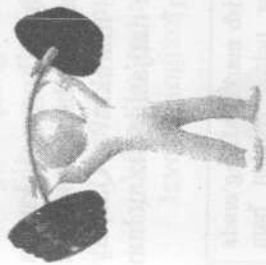
Quyida bir misol orqali biz "SWOT" tahlilini o'tkazamiz va "SWOT" matrisasini tuzamiz.

A'zamjon Dang'arada sog'lomlashtirish markazini ochmoqchi. Uning fikricha, sog'lomlashtirish markazi barcha shahardagi bekorchi yoshlarga sport bilan shug'ullanish, sog'lom turmush tarzini o'rganish va o'z sog'liklarini tiklashga yordam beradi. Shu bilan birga, sog'lomlashtirish markazi yangi ish o'rinlari yaratadi va turli sport, uqalash (massaj) kabi kurslarni taqdim etadi.

### Kuchli tomonlar (Strengths):

Yo'naltiruvchi savollar:

Loyihani amalga oshirishda boshqalardan qanday afzalliklaringiz bor? Yyetarli tajribaga egamisiz? Qaysi qobiliyatlaringiz loyihaga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin? Sizga yordam berganlar kimlar? Qancha mablag' topa olasiz? Raqobatchilardan qanday ustunliklaringiz bor? Nimalar borasida muvafaqqiyatga erishishingiz mumkin?



- Bir necha yil oldin Qo'qon shahridagi shu kabi sport markazida oddiy karate murabbiysidan rahbargacha ko'tarilganman. Shu sohani va uni boshqarishda nimalar kerakligini juda yaxshi bilaman.
- Men hozirgi kunda boshqarib kelayotgan nodavlat tashkilotim shaharda juda tanikli, tashkilotim orqali reklama qilish va yangi markaz to'g'risida ma'lumot tarqatishim oson bo'ladi.
- Hokimiyat bizga shahardagi qarovsiz bo'lgan va toshloq holatdagi joyni 10 yil muddatga bepul ijaraga bermoqchi. Joyi yaxshi va u yerga shahar transporti boradi. Bu erda ijara to'lamasdan 10 yil ichida foyda qilsak bo'ladi.
- Men bir necha yildan beri rahbar bo'lib ishlab kelmoqdaman va kuchli rahbarlik qobiliyatiga egaman. Shuning uchun ishni osongina tashkil qila olaman.

### Zaif tomonlar (Weaknesses):

Yo'naltiruvchi savollar:

Qanday kamchiliklar mavjud? Qanday to'siqlar bor? Etarli mablag'ni topa olasizmi? Boshqa qanday qiyinchiliklar bor? Raqiblarigizning sizdan qanday ustunliklari bor?



- Markazga ajratilgan joyni remont qilish kerak, u ko'p mablag' va vaqt talab qiladi.
- Dang'aradagi yoshlarda qanday sportga qiziqish borligi to'g'risida bizda ma'lumot yo'q.
- Ba'zi mutaxassislar yetishmaydi.

### **Imkoniyatlar (Opportunities):**

Yo'nalituvchi savollar:

Qanday imkoniyatlar mavjud? Loyihangiz bugungi kunda qanchalik kerakli va muhim? Loyiha kimlarga yoqishi mumkin va kimdan qo'shimcha ko'mak olishingiz mumkin? Qanday imtiyozlar mavjud? Loyihani amalga oshirish natijasida siz uchun qanday yangi imkoniyatlar yaratilishi mumkin?



- > Bu kabi sog'lomlashtirish markazi Dang'arada mavjud emas, shuning uchun raqobat ham bo'lmaydi.
- > Hozirgi kunda shu kabi tashabbuslarni ko'plab grant jamg'armalari qo'llab-quvvatlamogda va loyihaga mablag' topish oson bo'ladi.
- > Remont uchun imtiyozli kredit olish imkoniyati bor.
- > Toshkentdagi katta sport markazlari o'zlarining ishlatilgan sport anjomlarini xayriya sifatida berishlari mumkin.
- > Juda ko'p yoshlar bugungi kunda bekor yuribdi. Agar sport bilan shug'ullanishsa yoki yangi hunar o'rganishsa, jamiyat ravnaqi uchun katta hissa bo'ladi.

### **Xavflar (Threats):**

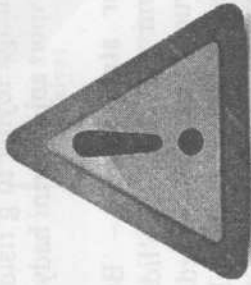
Yo'nalituvchi savollar:

Qanday xavflar mavjud? Loyihani amalga oshirishda nimalar to'sqinlik qilishi mumkin? Qonuniy to'sqinliklar bormi? Raqobatchilaringizdan qanday xavf bor?

- > Ish yuritishga litsenziya olish qiyin bo'lishi mumkin.
- > Yoshlarni qiziqitira olmasligimiz mumkin.
- > Xarajatlarni to'la qoplaguncha ancha vaqt kerak bo'ladi. Bu payt ichida oyliklarni oshira olmaymiz. Natijada ishchilarning ishtiyoyoqi kamayadi va bu, o'z navbatida, xizmatlarimizning sifatiga ta'sir qilishi mumkin.
- > Raqobatchilar shu kabi markaz ochishlari mumkin va buning natijasida bizning mijozlarimiz kamayadi.

Savollarga javob yozishda javoblaringizning subyektiv bo'lishini esdan chiqarmang. Shuning uchun bu mashqqa boshqalarni ham jalb qiling. Ularning fikrlari siznikidan boshqacha bo'lishi mumkin va ular sizning e'tiboringizdan qochgan tomonlarni ko'rsatishi mumkin. Kamchilik va zaifliklar haqida yozganingizda faqat rostini yozing. Bu sizga to'g'ri qaror qabul qilishda va kelajakdagi yo'qotishlarning oldini olishda yordam beradi.

Javoblaringizni mos kataklarga joylashtirib, tahlil qilishni boshlang. Ishni javoblaringizga baho berishdan boshlashingiz mumkin. Ya'ni, ularga, muhimligiga qarab, 1 dan 3 gacha baho bering (3 – muhimligi eng kam).



Kuchli tomonlar	Zaif tomonlar
• O'zinning kuchli qobiliyatlarim	1 • Remont qilish kerak 3 • Yoshlarning qiziqishi
• Tajribam	2 • bo'yicha ma'lumot yo'q
• Tanishlarim	1 • Mutaxassislar yo'q
• Tashkilotimning mashhurligi	
Ichki omillar	
Imkoniyatlar	Xavflar
• Hech kim qilgani yo'q bu ishni	1 • Litsenziya olish qiyin 1 • bo'lishi mumkin
• Jamg'armalar grant ber-moqda	2 • Yoshlarni jalb qila olmas-ligimiz mumkin
• Imtiyozlar	3 • Raqobatchilar shu kabi markaz ochishlari mumkin
• Yoshlarga imkoniyat	
Tashqi omillar	

Tahlil natijasida kuchli tomonlar va imkoniyatlar kuchliroqmi yoki kamchiliklar va to'siqlar, shuni aniqlaysiz. Shundan so'ng

imkoniyatlardan to'la foydalanish va xavflarni kamaytirish bo'yicha strategiya to'zishingiz mumkin.

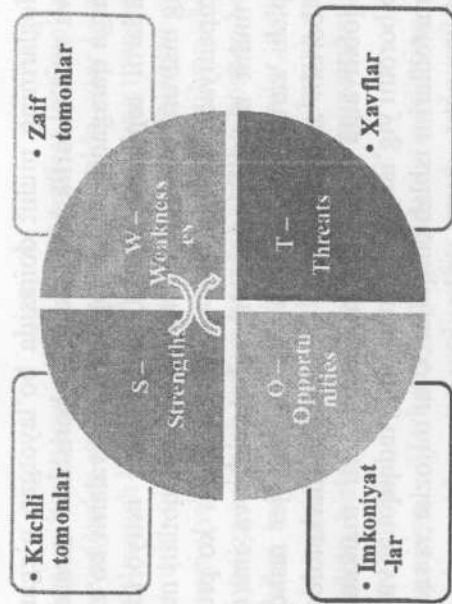
▣ Strategiya uchun misollar:

**S-O (Kuchli tomonlar va Imkoniyatlar strategiyasi)** – bu strategiya kuchli tomonlarni doim esda tutib, ulardan loyiha muvaffaqiyati yo'lida foydalanishni o'rgatadi. Imkoniyatlarni izlab, ulardan to'la foydalanish lozim. Masalan, jam'armalarni grant tanlovlariga loyiha hujjatlarini topshirish yoki Toshkentdagi katta sport majmualariga murojaat qilib, ularga loyiha to'g'risida so'zlab berish va ulardan kerak bo'lmagan sport anjomlarini hadya qilishlarini so'rash mumkin.

▣ **W-O (Zaifliklar va Imkoniyatlar strategiyasi)** – Bu strategiya imkoniyatlardan kamchiliklarni to'ldirish yo'lida foydalanishga xizmat qiladi. Masalan, yuqoridagi misolimizda bepul ijaraga berilgan joyni remont qilish kerakligi kamchilik sifatida keltirilgan. Buni qanday qilib imkoniyatga aylantirish mumkin? Bu loyiha jamiyatga foyda keltiradigan va yoshlarning samarali vaqt o'tkazishlarini ta'minlash uchun yaratilayotgani bois banklar osonlik bilan imtiyozli kredit berishi mumkin. Shahar hokimiyati buning uchun tasdiqlovchi xat yozib berishi mumkin.

▣ **S-T (Kuchli tomonlar va Xavflar strategiyasi)** – Ushbu strategiya kuchli tomonlarni qo'llash orqali tashqi xavflarning oldini olishga qaratiladi. Masalan, yoshlarni jalb etishda, tashkilotingiz taniqli bo'lgani uchun, tashkilot orqali reklama qilish yoki ma'lumot tarqatish samarali bo'ladi. Yoshlarni qiziqitirish, loyihaga jalb etish, ularning sport bilan bog'liq qiziqishlari qandayligini bilish uchun so'rovnomalar tarqatish, uchrashuvlar va muhokamalar o'tkazish lozim.

▣ **W-T (Zaifliklar va Xavflarga nisbatan himoya strategiyasi)** – Bu strategiya kamchiliklar va xavflarning ro'y berish darajasini orttirmaslikka xizmat qiladi. Masalan, ishchilarning ishtiyoqi kamaymasligi uchun ular bilan o'zoqroq muddatga shartnoma to'zish yoki ularga ko'proq imtiyoz berish mumkin. Ishchilarni boshqaruv jarayoniga jalb qilish, ularning fikr va mulohazalarini inobatga olish ham ishchilarni ruhan qo'llab-quvvatlaydi.



#### 4.3. Kompaniyani strategik mavqei ni baholashda ichki va tashqi muhit tahlili

Kompaniyaning ichki va tashqi muhiti, kompaniya marketing boshqaruvining maqsadli mijozlar bilan muvaffaqiyatli munosabatlarni o'rnatish va bu munosabatlarni saqlab turish qobiliyatiga ta'sir qiluvchi marketingdan tashqari ishtirok etuvchi shaxslar va kuchlardan iborat.<sup>9</sup>

Kompaniyaning Ichki va tashqi muhiti, yani marketing muhiti umuman bozor kon'yunkturasiga va xususan, firma faoliyati, shu jumladan, bozorning boshqa subyektlariga bevosita ta'sir etuvchi kuchlar va omillar yig'indisidan iborat. Muhit doimiy o'zgarishda, ya'ni u yoki bu salbiy yo'ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkinligi sababli, uni tizimli o'rganish, alohida jarayonlarni va ularning o'zaro aloqasini ko'z atish zaruriyati marketing tadqiqotlari jarayonida juda muhim tadbir bo'lib hisoblanadi. Hatto muhitning arziemas o'zgarishiga e'tibor bermaslik yoki nazoratni susaytirish firmaning va bozorning boshqa subyektlari ishida juda og'ir oqibatlariga olib kelishi mumkin. Shuning uchun korxonaga

<sup>9</sup> Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti, 2014. 92-bet.



marketologlarning muhit doirasida bo'layotgan o'zgartirishlarni alohida va mas'uldorlik bilan ko'zatiq borishlari nazarda tutiladi. Boshqalarga qaraganda ular yangi tendentsiyalarni ko'zatiq qulay imkoniyatlarni topishlari lozim, chunki ular ixtiyorida maxsus marketing instrumentlari, ya'ni marketing tadqiqotlari mavjuddir.

Kompaniyada boshqa har qaysi guruhdan ko'proq marketologlar muhit moyiliklarini o'rganib borishi va imkoniyatlarni izlab topishi zarur. Tashkilotda har bir menejer tashqi muhitni ko'zatiq borishi zarurligi bilan bir vaqtda, marketologlar ikkita alohida qobiliyatga ega bo'lishi kerak. Ular marketing muhiti haqida axborotni yig'ish uchun marketing tadqiqotlar va marketing qidirish metodlarini ishlab chiqdilar. Ular mijozlar va raqobatchilar bilan muhitlarga ham ko'p e'tibor qaratishgan.

Muhitni puxta o'rganangan holda, marketologlar o'z strategiyalari bozorning yangi talablari va imkoniyatlariga javob berishlari uchun ularni moslashtirishlari mumkin.

Marketing muhiti mikromuhit va makromuhitdan iborat. **Mikromuhit** kompaniyaning o'z mijozlari – kompaniyalar, ta'minchilar, marketing vositachilar, mijoz bozorlari, raqobatchilar va jamoatchilikka xizmat ko'rsatish imkoniyatlariga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan kompaniyada ishtirok etuvchi shaxslardan iborat. **Makromuhit** mikromuhitga ta'sir ko'rsutuvchi yanada yirik jamoatchilik kuchlardan – demografik, iqtisodiy, tabiiy, texnologik, siyosiy va madaniy omillardan iborat. Dastlab, kompaniyaning mikromuhitini ko'rib chiqamiz.<sup>10</sup>

**Mikromuhit.** Firmaning mikro-muhiti tarkibiga ta'minchilar, vositachilar, raqobatchilar, mijozlar (iste'molchilar) va aloqalar o'rnatiluvchi auditoriyalar kiradi. Biroq marketing faoliyatini uyushtirish jarayonida korxonaga qaramog'ida bo'lgan qismlarning manfaati ham hisobga olinishi zarur, shu jumladan, yuqori rahbariyat, moliyaviy xizmat, moddiy-texnika ta'minoti xizmati, ishlab chiqarish, buxgalteriya, ilmiy va konstruktorlik ishlari xizmati. Korxonaning umumiy maqsad va vazifalari, strategiya va siyosati yuqori rahbariyat tomonidan aniqlanadi.

<sup>10</sup> Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Derslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti. 2014 yil. 93-bet.

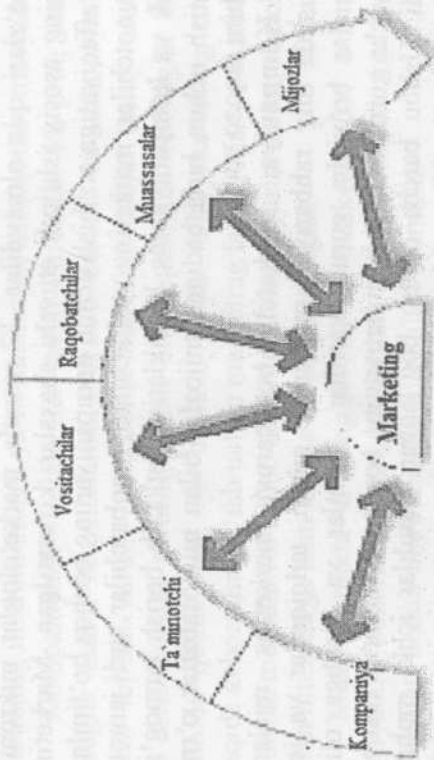
Marketing boshqaruvining asosiy vazifasi iste'mol qiymatini yaratish va mijozlar qoniqishini yaratgan holda, ular bilan munosabatlarni o'rnatish hisoblanadi. Ammo marketing menejerlar buni bir o'zlar qila olmaydilar. 12-rasmda marketologlar mikromuhitining asosiy ishtirok etuvchi shaxslari ko'rsatilgan. Marketing muvaffaqiyatiga erishish uchun kompaniyaning boshqa bo'limlari, ta'minchilar, marketing vositachilari, raqobatchilar, turli jamoatchilik va kompaniyaning boyliklarini yetkazib berish tarmog'ini yaratish uchun birlashadigan mijozlar bilan munosabatlar o'rnatilishini taqozo etadi.

**Kompaniya.** Marketing boshqaruvi marketing rejalarini to'zishda oliy rahbariyat, moliyaviy guruh, tadqiqotlar va ishlanmalar bo'yicha guruh, xaridlar, bitimlar va hisobga olish bo'yicha guruhlar kabi kompaniyaning boshqa guruhlarini hisobga oladi. Ushbu barcha o'zaro bog'langan guruhlar ichki muhitni tashkil qiladi. Oliy rahbariyat kompaniyaning missiyasi, maqsadlari, umumiy strategik yo'nalishlar va siyosatlarini belgilaydi. Marketing bo'yicha menejerlar oliy rahbariyat tomonidan to'zilgan yanada umumiy strategik yo'nalishlar va rejalar doirasida qarorlarni qabul qiladi. Marketing bo'limi boshchiligida ishlab chiqarish va moliya bo'limlaridan yuridik va xodimlar bo'limlarigacha barcha bo'limlar mijozlar ehtiyojini anglab yetish va iste'mol boyliklarini yaratish uchun umumiy javobgar bo'ladi.

**Ta'minotchilar.** Ta'minotchilar kompaniyaning iste'mol boyliklarini yetkazib berishning umumiy tizimida muhim bo'lganini tashkil qiladi. Ular kompaniya tomonidan tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun zarur bo'ladigan resurslarni taqdim qiladi. Yetkazib beruvchining muammolari marketingga jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Marketing bo'yicha menejerlar tovar mavjudligi va uning qiymatini o'rganib borishlari kerak.

Yetarlicha miqdorda yetkazib bermaslik yoki yetkazib berishni kechiktirish, ish tashlashlar, tabiiy ofatlar va boshqa hodisalar qisqa muddatli istiqbolda sotuvlar qiymatini oshirishi, va o'zoq muddatli istiqbolda mijozlar qoniqishiga zarar yetkazishi mumkin. Yetkazib berish xarajatlarni oshirish narxlar oshishiga

olib kelishi va natijada kompaniyaning sotuvlar hajmiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.



13-rasm. Mikromuhitda ishtirok etuvchi shaxslar

Bugungi kunda aksariyat marketologlar o'z a'minotchilarga xuddi iste'mol boyligini yaratish va yetkazib berishda sheriklari sifatida munosabatda bo'ladilar. Masalan, Shvetsiyaning mebellar bilan chakana savdo qiluvchi eng yirik "IKEA" kompaniyasi o'z ta'minotchilaridan shunchaki sotib olmasdan, ularni "IKEA" mijozlari uchun zamonaviy va hamyonbop hayot uslubini yetkazib berish jarayoniga jalb qiladi.

Dunyoda mebel bilan chakana savdo qiluvchi eng yirik "IKEA" kompaniyasi butun jahonga mashhur brendining mohiyati deb hisoblanadi. Har yili Pyokin, Moskva, Miditaun, Ogayodan mijozlar to'la-to'la bo'lib skandinaviyalik chakana sotuvchilar oldiga keladilar.

"IKEA" ning brendi 38 mamlakatda 300 dan ortiq do'konlarda arzon narxlarda sotiladi. Lekin "IKEA" ning oldida turgan eng katta to'siq yangi do'kon ochish va mijozlarni jalb etish emas balki, uning ko'rkam va shinam tovarni ishlab yaratishga yordam beradigan maqbul ta'minotchini topish va bu orqali mijozlarga tovarlarni oson sotishga erishish. "IKEA" hozirda o'zining 50

mamlakatdagi 2000 dan ortiq ta'minotchilariga tayanadi. "IKEA" faqat zarur bo'lganda mavjud bo'ladigan tovar ta'minotchilarga tayanib qolmaydi. IKEA dizaynerlari asosiy mijoz qiymati taklifi bilan yaqindan ishlaydi. Shunday qilib, IKEA faqatgina ta'minotchilardan sotib olishdan ko'ra ko'prog'ini bajaradi.



Yirik shved mebel ishlab chiqaruvchi IKEA faqat sotuvchilardan sotib olmasdan butun dunyo bo'ylab o'z mijozlari uchun zamonaviy va arzon turmush tarzini ta'minlab beruvchi jaaryonin o'z zimmasiga olgan tashkilot. Inter IKEA tizimlaridan foydalaniladi

Marketing vositachilari. Marketing vositachilari kompaniyasi, targ'ib qilib sotish, va pirovard xaridorga o'z mahsulotlarning tarqatishda yordam beradi. Ular sotuvchi, tarqatish firmalari, marketing xizmatlari agentliklari va moliyaviy vositachilarning o'z ichiga oladi. Vositachi kompaniya mijozlar topish yoki ularga savdo qilishda yordam beradigan taqsimot kanalidagi firmadir. Bu kompaniyadan mol sotib olish va uni biznes yoki pirovard xaridorlarga sotish bilan shug'ullanadigan ulgurji va chakanchilarni o'z ichiga oladi. Vositachilarni tanlash va uar bilan hamkorlik qilish oson emas. Ular endi "Walmart", "Target", "Home Depot", "Costco" va "Best Buy" kabi yirik va o'sib

kelayotgan vositachi tashkilotga duch kelishadi. Ushbu tashkilotlar tez-tez shartlarini aytib, hatto katta bozorlardan kichikroq ishlab chiqaruvchilari yopish uchun yetarli kuchga ega. Tovarlarini tarqatish firmalari kompaniyalarga ishlab chiqarish nuqtasidan boshlab so'nggi manzilgacha tovarlarni saqlash va ularni yetkazib berishda ko'mak beradi. Marketing xizmatlari agentliklari kompaniyaga mahsulotlarini bozorga targ'ib qilishda va moslashtirishda yordam beradigan marketing tadqiqot firmalari, reklama agentliklari, ommaviy axborot firmalari va marketing konsalting firmalari hisoblanadi. Moliyaviy vositachilar operatsiyalarni moliyalaydigan banklar, kredit kompaniyalari va sug'orilaydigan kompaniyalari ni o'z ichiga oladi. Ta'minotchilar kabi, marketing vositachilari kompaniyaning umumiy qiymati yetkazib berish tarmoqlarining muhim tarkibini tashkil etadi. U qoniqarli mijoz munosabatlarining yaratishda kompaniyaning faqat o'z ish faoliyatini optimallashtirish ko'ra ko'prog'ini qilishi kerak.

Shunday qilib, bugungi kunning marketing marketologlari vositachilarni mazsulotlarni shunchaki sotishda yordam beradigan kanal a'zosi sifatida emas balki, o'zlarining eng muhim hamkorlari sifatida e'tirof etmoqdalar. Masalan, "Coca-Cola" "McDonald's", "Wendy", yoki "Subway" kabi fest fud tarmog'lariga o'ziga xos ichimliklarini yetkazib berish bitimini imzolaganda, u shunchaki toza ichimliklardan ko'ra ko'prog'ini yetkazib bergan.

"Coca-Cola" chakana savdodagi hamkorlarining eng yaxshi jihlatlarini tushunish uchun o'zaro funksional faoliyat yurituvchi jamoalarni tashkil etadi. U ichimlik iste'molchilari borasida o'zoq vaqt tadqiqot olib bordi va natijalarni hamkorlar bilan o'rtoqlashdi. U AQShning zip kodi bo'yicha hududlar demografiyasini tahlil qildi va hamkorlarga bu hududlarda qaysi "Coke" brendi sevib iste'mol qilishini aniqlashda yordam berdi. "Coca-Cola" hattoki, iste'molchilarni menyu taxtasidagi qanday yozuvlar, belgilar, rasmlar va ranglar ko'proq buyurtma berishlariga moyilliklarini uyg'otishi mumkinligi ham o'rganib chiqdi. Natijalarga asoslanib, "Coca-Cola Food Service" guruhi chakana savdogar hamkorlari

uchun uning mahsulotlari sotuvini yaxshilashga yordam beradigan marketing dasturlarini ishlab chiqdi.

**Raqobatchilar.** Marketing konsepsiyasi muvaffaqiyatli bo'lishi uchun bir kompaniya o'z raqobatchilarga qaraganda yuqoriroq darajadagi iste'mol qiymati va mijoz qoniqligini ta'minlashi kerakligini uqitradi. Shunday qilib, marketologlar shunchaki maqsadli iste'molchilar ehtiyojiga moslashishdan ko'ra ko'prog'ini bajarishlari kerak. Ular shuningdek, iste'molchilar ongida raqib-larning takliflaridan kuchliroq bo'lgan takliflarni pozitsiyalash orqali strategik raqobat ustunligini qo'lga kiritishi kerak. Lekin faqat birgina raqobatbardosh marketing strategiyasining o'ziga barcha kompaniyalar uchun eng yaxshi hisoblanmaydi. Har bir firma o'z raqibiga nisbatan o'z hajmi va sanoat o'rnini e'tiborga olish lozim. Sanoatda hukmron pozitsiyasiga ega yirik firmal kichik firmalar ega bo'lolmaydigan muayyan strategiyalardan foydalanishi mumkin. Lekin, yirik bo'lishning o'zi yetarli emas. Yirik firmalar uchun muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz strategiyalar mavjud. Va kichik firmalar ham yiriklarnikidan ko'ra yaxshiroq natija beradigan strategiyalarni ham ishlab chiqishlari mumki.

**Muassasalar.** Kompaniyaning marketing muhiti turli muassasalarni o'z ichiga oladi. Muassasalar o'z maqsadiga erishish uchun tashkilotning qobiliyatiga ta'sir etish yoki u bo'yicha haqiqiy va potentsial manfaatga ega biror bir guruh hisoblanadi. Biz muassasalarni yetti turga bo'lishimiz mumkin:

1. Moliyaviy muassasalar: Bu guruh mablag'larini olish uchun kompaniya qobiliyatiga ta'sir qiladi. Banklar, investitsiya tahlilchilar va aksiyadorlar asosiy moliyaviy muassasalar hisoblanadi.

2. Media muassasalari: Bu guruh yangiliklar, taxriyat fikrini oshiradio'zida mujassam etadi. Bu gazeta, jurnallar, TV, bloglar va boshqa internet ommaviy axborot vositaliri hisoblanadi.

**Muassasa**  
O'z maqsadiga  
erishish uchun  
o'zining  
qobiliyati va  
potentsialidan  
foydalaniladi-  
gan tashkilot.

3. Xukumat muassasalari: Menejment hukumat ishlanmalarini e'tiborga olishi kerak. Marketologlar kompaniya huquqshunoslarini tovar xavfsizligi, to'g'ri reklama va boshqa masalalarda ko'pincha maslahatlar berishi lozim.



**Muassasa:** LG kompaniyasi jamoatchilikni yuqori muhimligini e'tirof etadi. Uning butun dunyo bo'ylab bolalarning rivojlanish o'yin o'ynash dasturlari orqali erishganligini ta'kidlashadi. Bu bollalarda ezgulik, yaxshilikni uyg'otishini isbotlashgan.

4. Fuqaro harakati muassasalari: Kompaniyaning marketing qarorlari iste'molchi tashkilotlar, ekologik guruhlar va boshqa kichik guruhlar tomonidan so'roq qilinishi mumkin. Uning jamoatchilik bilan aloqalar bo'limi iste'mol va fuqaro guruhlar bilan yaqin munosabatda bo'lishlariga yordam berishi mumkin.

5. Mahalla muassasalar: Bu guruh mahalla fuqarolarini va jamoyatchilik tashkilotlarini o'z ichiga oladi. Katta kompaniyalar odatda mahalliy hamjamiyat masalalari bilan shug'ullanish bo'limlari va dasturlarini yaratish va jamiyatni qo'llab quvvatlash bilan shug'ullanadi.

6. Bosh muassasa: Kompaniya o'z mahsulotlari va faoliyati borasida umumiy aholining munosabati haqida qayg'urishi kerak.

Kompaniyaning jamoatchilik imidjini uning xarid qilinishiga ta'sir etadi etadi.

7. Ichki muassasa: Bu guruh ishchilar, menejerlari, ko'ngillilar va direktorlar kengashini o'z ichiga oladi. Yirik kompaniyalar ichki muassasani ruhlantirishi va xabardor etishi uchun hisobot va boshqa vositalardan foydalanadi. Xodimlar o'zlari ishlaydigan kompaniya haqida o'zlarini qulay his etsalar, bu ijobiy munosabat tashqi muassasalarga namoyon bo'ladi.

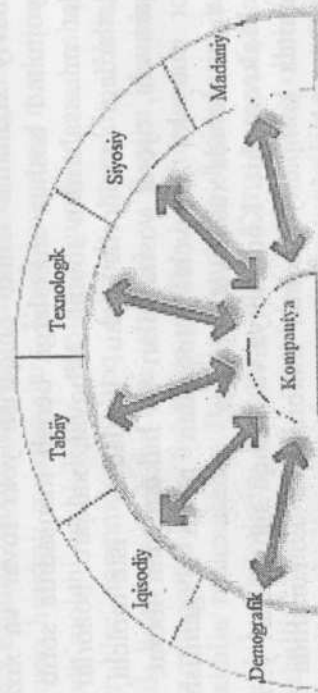
Kompaniya ushbu yirik muassasalar uchun shuningdek, uning mijoz bozorlar uchun marketing rejalarini tayyorlashi mumkin.

**Mijozlar.** Biz yuqorida ta'kidlaganimizdek, kompaniya mikromuhitida xaridorlar eng muhim ishtirokchilar hisoblanadi. Qiymat yetkazib beruvchi tarmoqning maqsadi maqsadli mijozlarga xizmat ko'rsatish va ular bilan kuchli munosabatlar qurishdir. Kompaniya barcha turdagi yoki besh turdagi mijozlar bozori maqsad qilishi mumkin. Iste'molchi bozorlari o'z ehtiyojlari uchun tovar va xizmatlar sotib oladigan alohida shaxs va xo'jaliklardan iborat bo'ladi. Biznes bozorlari tovar va xizmatlarni kelgusida qayta ishlash yoki o'z ishlab chiqarish jarayonlarida ishlatish uchun sotib oladilar, vaholanki, tijorat vositachilari bozorlari tovar va xizmatlarni foyda olish maqsadida qayta sotish uchun sotib oladilar. Davlat bozorlari tovar va xizmatlarni ommaviy xizmatlar ishlab chiqarish yoki tovar va xizmatlarni ehtiyojmand boshqa shaxslarga berish maqsadida sotib oluvchi davlat muassalaridan iborat. Nihoyat, xalqaro bozorlar boshqa davlatlardagi xaridorlar, shu jumladan, iste'molchi, ishlab chiqaruvchi, tijorat vositachilari va hukumatdan iborat. Har bir bozor subyekti sotuvchi tomonidan puxta o'rganilishi talab etiladigan alohida xususiyatlarga ega.

**Makromuhit.** Kompaniya va boshqa subyektlari yirik makromuhitda kompaniya uchun imkoniyatlar ko'rinishida bo'lgan taahdidli kuchlarni boshqaradilar. 13-rasmda kompaniya makromuhitining oltita asosiy kuchi ko'rsatilgan. Hattoki, eng hukmron kompaniyalar ham marketing muhitida tez-tez sodir bo'ladigan bo'ronli va o'zgaruvchan kuchlarga nisbatan himoyasiz bo'lishi mumkin. Ushbu kuchlarning ayrimlarini oldindan ko'rib bo'lmaydi

va nazorat qilib bo'lmaydi. Boshqalari bashorat qilinishi va mohir boshqaruv yordamida nazorat qilinishi mumkin. Tashqi muhitni tushunuvchi va unga yaxshi moslashuvchi kompaniyalar gullab-yashnashi mumkin. Ular qiyin holatlarga dush kelishi mumkin bo'lmaganlardir. Ushbu bobning boshqa bo'limlarida biz bu kuchlarni ko'rib chiqamiz va ularning marketing rejalariga ta'sir qilishini ko'rsatamiz.

**Demografik muhit.** Demografiya bu aholini miqdori, zichligi, yashash joyi, yoshi, jinsi, harakatlanishi, mashg'uloti va boshqa statistik ko'rsatkichlarni o'rganishdir. Demografik muhit marketologlar uchun muhim ahamiyatga ega, chunki u insonlarni o'z ichiga oladi, insonlar bozorni tashkil etadi. Jahon aholisi jadal sur'atda o'sib bormoqda. Hozirda u 7 milliard kishidan ortib, 2030-yilga borib, 8 milliarddan ortishi kutilmoqda. Dunyoda aholining kattaligi va juda xilma-xilligining imkoniyatlar va to'siqlarni vujudga keltiradi. Jahon demografik muhitining o'zgarishi biznes uchun jiddiy oqibatlariga olib keladi. Shuning uchun marketologlar o'z bozorlaridagi demografik tendentsiya va o'zgarishlarni sinchiklab ko'z atib boradilar. Ular yosh o'zgarishi va oilaviy strukturaning o'zgarishini, aholining geografik jihatdan ko'chishini, ta'lim xususiyatlari va aholining xilma-xilligini kuzatadilar.<sup>11</sup>



14-rasm. Kompaniya makromuhtining asosiy kuchlari.

<sup>11</sup> Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti, 2014. 93-96 betlar.

Bozor kon'yunkturasini ko'p tomondan demografik tavsiflar va aholi shakllanishining asosiy tendentsiyalari bilan belgilanadi. Bunda shaxsiy iste'mol tovarlariga bo'lgan talabning rivojlanishi va ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar bozoridagi o'zgarishlar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri aloqa ko'zatiladi.

O'zbekiston ko'p millatli davlat bo'lib hisoblanadi. Unda 100 dan ortiq millat va elatlar yashaydi, aholisi esa 25 mln. ga yaqin. Ulardan o'zbeklar ko'pchilikni tashkil qiladi. Aholining 60% idan ko'pi qishloqlarda yashaydi. 1991-yildan 1998-yilgacha aholi soni 12,9%ga oshdi. Aholining umumiy sonidagi qishloq aholisining salmog'i 59,9%dan 62,1%gacha o'sdi. Aholining ko'payishi, milliy miqyosda, 2,3%dan 1,7%gacha pasaydi, qishloq joylarida esa — 3,3%dan 2,1%gacha. Tug'ilishning nisbatan yuqori darajasi aholining demografik tarkibiga o'z ulushini qo'shmoqda, undagi 16 yoshga kirgan aholining ulushi 42,8%ni tashkil qiladi. Bu esa ta'lim xizmatlariga bo'lgan talabning o'sib borishi va yaqin kelajakda mehnat bozoridagi yosh bitiruvchilar sonining ko'payishiga sabab bo'lmoqda (Professional ta'lim va o'qitish tizimining axborotnomasi. 1998-yil. Milliy ko'z atash).

**Iqtisodiy muhit.** Bozor odami va to'lov qobiliyatini talab qiladi. Iqtisodiy muhit savdo iste'mol qobiliyati va iste'mol xulqini talab qiluvchi iqtisodiy omillardan tashkil topgan. Marketologlar jahon bozori miqyosida asosiy tendentsiyalar va iste'mol xarajatlariga asosiy e'tiborni qaratishlari lozim. Davlat asosan ularning foydasi va darajasi hisobiga o'zgarib boradi. Ba'zi davlatlarda turli xildagi tovarlar bozori mavjud bo'lgan sanoat-iqtisodiy tizim mavjud. Boshqalarida iqtisodiy-yashash tizimi bor. Ular katta miqdorda o'zining qishloq xo'jaligini va sanoat ishlab chiqarish miqdorini o'zlashtiradilar hamda o'z bo'lsada marketing imkoniyatlarini taklif qiladilar. O'rtacha rivojlanuvchi davlat esa mahsulotlarning to'g'ri turlari uchun marketing imkoniyatlarini taklif qilishadi xolos. 1,2 milliard aholisi bor indistonni oladigan bo'lsak, yaqin o'tmishda Hindistonning faqat elitasigina avtomobil sotib olishi mumkin edi. Aslida hozirda hindlarning 7/1 qismida avtomobil bor. Biroq yaqindagi Hindiston iqtisodidagi keskin o'zgarishlar natijasida tez o'suvchi daromad bilan birga aholining

o'rtta qatlami ham shakllandi. Endilikda yangi talablarni qondirish uchun yevropaliklar, shimoliy amerikaliklar, osiyolik avtomobilchilar Hindistonga avtomobillarning kichikroq turlarini kiritishmoqda. Biroq ular "Tata Nano" rusumli qimmat avtomobil ishlab chiqaruvchi Tata Motors bilan raqobat qilishga tayyor bo'lishlari lozim. "Insonlar avtomobili" deb nomlangan bu mashinani sal kam 158,00 rupiy (taxminan 2900 AQSh dollari)ga sotishmoqda. Unga 4 odam sig'adi, 65 km/soat tezligida yuradi, 1 gallon 50 milga etadi. Aholini g'ildirakda olib yuruvchi bu antiqa arzon mashina namunali hindistonlik obrazini yaratish imkonini beradi. "Siz hamma foydalanishi mumkin bo'lgan avtomobilni tasavvur qilolasizmi" deb "Nano" reklamachilari savol berishdi, Javob "Endilikda tasavvur qila olasiz" degan tarzda bo'ldi. "Tata" 1 yilda 1 million shunaka mashinalarni sotishni mo'ljallagan.



**Iste'mol Xarajatlardagi O'zgarishlar.** Iqtisodiy omillar iste'molchilarning xarajatlari va harid hatti-harakatlariga fojeali ta'sir ko'rsatishi mumkin. Misol uchun, yaqindagina, Amerikalik iste'molchilar erkin xarajat qilishar edi, o'sayotgan daromadlar bilan ta'minlanganligi, aksiya bozoridagi portlashlar, uy-joy qiymatini tez o'sishi boshqa ijobiy iqtisodiy kuchlar. Ular ko'rinib turganidek hech qanday xavotirsiz tinmay harid qilishar va qarzlari rekord darajada yig'ilib ketar edi. Biroq o'sha kunlarning erkin

xarajatlari va yuqori darajadagi kutishlari 2008/2009-yillardagi Buyuk inqiroz tufayli barbot bo'ldi.

Iste'molchilar o'zlarining fundamental ahvollaridan kelib chiqib, xarid qilishga moslashdilar va shu xarid shaklini o'zoq muddat saqlab qoladilar. Ular kam xarid qilishyapti va xaridlaridan ko'p narsa kutishyapti. O'z navbatida, qadri-qiymat marketingi ko'p soha mutaxassislari uchun shiorga aylanib bormoqda. Barcha sanoat tarmoqlarining bozorshunoslari bugungi kunning kamxarj iste'molchilariga arzon narxlardagi sifatli mahsulot va yaxshi xizmatning to'g'ri kombinatsiyasidan iborat yuqori qiymatli mahsulot taklif qilish yo'llarini qidirmoqdalar.

Siz har kunlik mahsulotlaringiz uchun sotuvchidan qiymat darajasini kutasiz. Misol uchun Target "Ko'pini kut, kam to'la" shiorining ikkinchi qismiga, ya'ni "kam to'la" qismiga urg'u bermoqda. Target.com veb sayti bir zumlik lozunglarini "Sezondagi eng arzon narxlarimiz", "xursandchilik, quyosh, tejash", "har kuni tyokin yuklashlar" kabi chaqiruvlarga almashtirdi. Shuningdek, bugungi kunda, oliy savdo markalari bozorshunoslari ham yaxshi qiymatga urg'u bermoqdalar. Misol uchun, yuqori masshtabli mashina savdo belgisi bo'lgan Infiniti ham "dabdabani etisha oladigan qil" deya va'da bermoqda.

**Daromadlar taqsimoti.** Sotuvchilar daromad darajasi bilan bir qatorda daromadlar taqsimotiga ham diqqat qilishlari lozim. Oxirgi o'n yilliklarda, boylar yanada boyib, o'rtta qatlam qisqarib, kambag'allar kambag'alligicha qoldilar. Amerika yalpi daromadini 22 foizi aholining eng boy 5 foiziga to'g'ri keladi va jami daromadning 50 foiziga esa aholining eng boy 20 foizi egalik qiladi. Aksincha, quyi bo'g'indagi aholining 40 foizi jami daromadning 12 foiziga egalik qiladi.

Bu taqsimot tabaqalashgan bozorni keltirib chiqaradi. Nordstorm va Neiman Markus kabi ko'pgina kompaniyalar boylarga yo'nalgan. Boshqalari, Dollar General, Family Dollar kabilar kamroq xarajat qiladiganlarga yo'nalgan. Aslida dollar millatning eng tez rivojlanayotgan chakana savdo do'konlaridir. Boshqa kompaniyalar ham badavlat iste'molchilarga emas kamroq badavlatlarga yo'nalmoqdalar. Misol uchun, Ford past narxli 13200

dollardan boshlanadigan Ford Fiestadan tortib 57 775 dollardan boshlanadigan xashamatli Linkoln Navigator mashinalarini taklif qilmoqda.

Daromad, yashash bahosi, foiz stavkasi, jamg'arma va qarz olishlar kabi yirik iqtisodiy ko'rsatkichlardagi o'zgarishlar bozorga ulkan ta'sir ko'rsatadi. Kompaniyalar bu o'zgarishlarni iqtisodiy bashoratlash orqali ko'zati boradilar. Biznes iqtisodiy tanazzul tufayli sinishi yoki portlashlarda (shov-shuvlarda) tanqislikka uchrashi kerak emas. Yyetarli ogohlik sharoitida iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlardan naf olishlari mumkin.<sup>12</sup>

**Tabiiy muhit o'z ichiga sotuvchilar uchun homshyo bo'lgan yoki marketing faoliyati orqali ta'sir o'tkazadigan fizik muhit va tabiiy resurslarni o'z ichiga oladi.**

**Tabiiy muhit.** Tabiiy muhit jamiki landshaft (manzara) va atrof-muhitning ifloslanishi quyidagi holatlarga bog'liq:

- xom ashyoni ratsional ishlatish darajasi;
- qayta ishlab chiqarishga imkonsiz tabiiy resurslardan foydalanish miqdori;
- butunlay yo'q bo'lish oldida turgan hayvonlar soni;
- ozon qatlaminin kamayishi va natijada «issiqxona taassuroti» vujudga kelishi.

Yo'nalishlarning har bir muayyan ko'rsatkichlari orqali atrof-muhitning u yoki bu tomonini tasniflash mumkin. Shu bilan birga bular marketing kuchlarining ta'sirotiga ham ega.

Umumiy yondoshuv jihatdan tabiiy muhitning o'zgarishi quyidagi omillar atrofida ro'y beradi: xom ashyoning tanqisligi (defisit), energiyaning qimmatlashishi, atrof-muhitning ifloslanishi va tabiiy resurslarning davlat tomonidan muvofiqlashtirilishi.

Marketing nuqtai nazaridan hozirgi sharoitda suv, oziq-ovqat, yog'och, neft, ko'mir hamda ayrim mineral turlarini ishlatishda oqilona yondoshuv qo'llanishi katta ahamiyatga ega. Energiyaning qimmatlashishi, avvalo, neft qazish ishlari bilan bog'liq. Ma'lumki, ularning zahiralari cheklangan va keyingi qazish jarayonlari

yildan-yilga yirik investitsiyalarni talab etmoqda. Boshqa (alternativ) energiya turlarini topish borasida muhim izlanish va tadqiqotlar olib borilmoqda. Gap quyosh, yadro, shamol va boshqa energiya manbalari to'g'risida borayotir.

Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ekologiya qonunchiligi doimo takomillashtirish va o'ta talabchanlik tendensiyasiga ega. Demak, bu sharoitda atrof-muhitni himoya qiluvchi standartlarga rioya qilgan firmalar muammolarni yechish maqsadida kam kuch va vosita sarflanadigan yo'l va imkoniyatlarni amaliyotga jalb yetishlari muqarrar.

Tabiiy muhit o'z ichiga sotuvchilar uchun homshyo bo'lgan yoki marketing faoliyati orqali ta'sir o'tkazadigan fizik muhit va tabiiy resurslarni o'z ichiga oladi. Eng bazik darajada fizik muhitdagi ob-havo yoki tabiiy xalokatlardan kompaniya va uning startegiyasiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Misol uchun, kutilmaganda qishning issiq kelishi oqibatida issiq kiyimlardan tortib yo'z niqoblari va Kempbell sovunlarini xaridorlar sovuq kutib oldilar. Aksincha, havoni issiq kelishi sayohat va yugurish oyoq buyumlari, uy bo'yloqlari va bog'bonchilik jihozlariga bo'lgan talabni ortishiga olib keldi. Shunga o'xshash, Yaponiyadagi zilzila va tsunami keltirgan zarar oqibatida Soni va Toyota kabi yapon kompaniyalarini ular mahsulotiga bo'lgan jahon miqyosidagi talabni qondirilmagligiga olib keldi. Biroq kompaniyalar bu kabi tabiiy ofatlarni oldini ololmaydilar, ular bu kabi hodisalar uchun ko'zda tutilmagan hollar rejasini to'zib qo'yishlari kerak.

Kengroq miqyosda oxirgi 30 yilda atrof-muhitga bog'liq bardoshlilik masalalari barqaror rivojlanib kelmoqda. Dunyoning ko'pgina shaharlarida havo va suvning ifloslanishi xavfli darajalariga etib kelgan. Dunyo hamjamiyati global isish va boshqa xatarlar to'g'risida gapirmoqdalar va ko'p atrof-muhitlilar o'z chiqindilarimizga ko'milish xavfi haqida so'zlamoqdalar.

Sotuvchilar (bozorshunoslar) tabiiy atrof muhit trendlaridan xabardor bo'lishlari kerak. Birinchisi xom ashyolar tanqisligi ortib borishini o'z ichiga oladi. Havo va suv tuganmas resurs sifatida qaralsa ham ba'zilar banga o'zoq kelajakdagi xatar deb qara-

<sup>12</sup> Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti, 2014. 103-bet.

maoqdalar. Havoning ifloslanishi ko'pgina shaharlarni bo'g'irlashga olib kelmoqda, suv tanqisligi AQShning va dunyoning bir qancha joylarida yirik muammoga aylanib bo'ldi. 2030-yilga borib har 3 odamdan biridan ko'pining ichish uchun suvi yetarli bo'lmaydi. O'rmon va oziq-ovqat kabi qayta tiklanuvchi resurslardan ham oqilona foydalanish kerak. Neft, ko'mir va turli metallar kabi qayta tiklanmaydigan resurslar katta muammolarni o'zida aks etmoqda. Shu kabi tansiq xom ashyolardan mahsulot chiqaruvchilar narxlar oshishiga duch keladilar, agarda ular qolsa albatta.

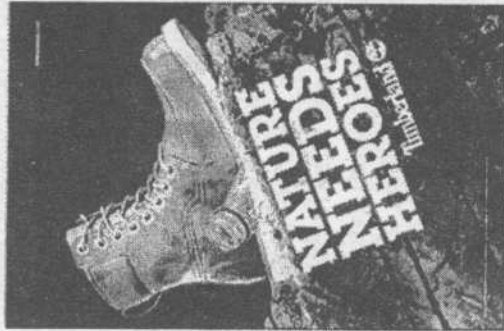
Ikkinchi atrof-muhitga oid trend bu oshgan ifloslanish. Sanoat doim tabiiy muhitga zarar yetkazadi. Kimyoviy va yadroviy chiqindilar chiqishini, okeanlardagi xavfli simob darajasi, tuproqdagi va oziq-ovqat yetkazib berishdagi kimyoviy ifloslantiruvchilarni, tabiatga tashlanayotgan chirimaydigan shishalar, plastmassa, va boshqa o'rnlarni ko'z oldingizga keltiring.

Uchinchi trend bu tabiiy resurslarni boshqarishdagi hukumatning aralashuvidir. Turli davlatlar hukumatining tabiatni asrashga turlicha yondashadilar. Misol uchun Germaniya hukumati atrof muhit sifatini qattiq nazorat qiladi. Boshqalar, ayniqsa, kashshoqroq millatlar, kerakli jam'armalar yoki siyosiy xohish yo'qligi sababli ifloslanishga kam ahamiyat beradilar. Hatto boy mamlakatlarda ham butun dunyo tabiatini asrash uchun yirik jam'arma va siyosiy kelishuvlarga ega emas. Endi barcha umid dunyo kompaniyalarining ijtimoiy javobgarlikka rioya qilishlarida va kamroq xarajat talab qiladigan ifloslanishni nazorat qiladigan va kamaytiradigan vositalarni topishdadir.

AQShda atrof-muhitni qo'riqlash Agentligi ifloslanish standartlarini yaratish va tadbiiq qilish hamda ifloslanishga oid izlanishlarni olib borish uchun 1970-yilda tashkil qilingan. Kelajakda, AQShda biznes yuritadigan kompaniyalar hukumat va bosim guruhlar tomonidan davomiy kuchli nazoratni kutishlari mumkin. Tartiblarga qarshi chiqish o'rniga sotuvchilar dunyo duch kelayotgan material va energiya muammolariga yechim topishga yordam berishlari kerak.

Tabiiy muhit kontsernlari yashil xarakat deb nomlanuvchi guruh tashkil qilishgan. Bugungi kunda kompaniyalar hukumat

tartibotlariga rioya qilmoqdalar. Ular atrof-muhit barqarorligini ta'minlovchi strategiya va amaliyotlar ishlab chiqmoqdalar, sayyorani noaniqligiga ko'maklashuvchi dunyo iqtisodiyotini yaratishga intilmoqdalar. Muhit barqarorligi kelajak avlod ehtiyojlarini qondirishga imkon qoldirgan holda bugunning ehtiyojini qondirishni anglatadi.



Ko'p kompaniyalar iste'molchilar talabiga muhitga javobgar mahsulotlar bilan javob bermoqdalar. Boshqalar qayta ishlanadigan yoki chiriydigan o'rnlarni, qayta ishlangan materiallar va komponentlarni, yaxshiroq ifloslanish nazorati va energiya-samarali amaliyotlarni rivojlantirmoqdalar. Misol uchun "Timberland" ning maqsadi faqatgina mustahkam, yuqori sifatli oyoq buyumlar va boshqa kiyimlar ishlab chiqarish emas. Bu savdo belgisi egalari o'z mahsulotlari va jarayonlarining atrof-muhitga salbiy ta'sirini kamaytirishga intiladilar.

"Timberland" tabiatga kamroq zarar yetkazadigan jarayonlar va mahsulotlarni rivojlantirishni maqsad qilgan, va iste'molchilarni ham shunga jalb qilmoqda. Misol uchun, Kaliforniyadagi quyosh energiyasida ishlovchi taqsimot markazi va Dominik



Respublikasida shamol erengiyasida ishlovchi fabrikasi mavjud. Ular energiya-samarali chiroqlardan foydalanadilar va ishchilariga ishlab chiqarish samaradorligiga o'qitadilar. Ular yaxshi mahsulot chiqarish bilan birga doimiy ravishda sayoraga ta'sirni kamaytiruvchi kashfiyotlar izlaydilar va o'zlarini ham yaratadilar. Uning Earthkeepres etiklari qayta ishlangan va organik materialdan ishlangan, va shu savdo belgisi ostida avtomobil shinalaridan qayta ishlangan oyoq buyumlar kolleksiyasini chiqargan. Qayta ishlangan mineral suv shishalaridan esa mustahkam havo o'tkazuvchi astar va bog'ichlar ishlab chiqaradilar. Kofe qoldiqlari esa djeKetlar ishlab chiqarishga ketadi. Toksinsiz organik paxtadan mustahkam brezent ishlab chiqariladi. Iste'molchilarni yanada qo'proq barqaror qarorlar qabul qilishga undash maqsadida Timberland o'z mahsulotlariga Yashil Indeks etiketlarini qo'yadi. Bu etiketda mahsulotda foydalanilgan kimyoviy moddalar, ishlatilgan resurslariga ko'ra ekologiyaga ta'siri reytingi ko'rsatilgan bo'ladi. Yuqoridagilardan kelib chiqib shuni aytish mumkinki, Timberland atrof-muhitga zararni kamaytirishga qaratilgan onlayn ijtimoiy tarmoqda Earthkeepres kampaniyasini chiqardi.

Bugungi kunda kompaniyalar yaxshi hatti-harakatlardan ko'prog'iga intilmoqdalar. Ular sog'lom ekologiya va sog'lom iqtisodiyot orasidagi bog'liqlikni ko'proq va yanada ko'proq his qilmoqdalar. Ular atrof-muhitga javobgarlik harakatlari ham yaxshi biznes ekanligini o'rganishmoqdalar.<sup>13</sup>

**Texnologik muhit.** Texnologik muhit bevosita ilmiy texnika taraqqiyoti (ITT) ta'sirida shakllanadi va shuning uchun talab va uning rivojlanish yo'nalishlarini belgilaydigan eng muhim omil bo'lib hisoblanadi. Boshqa tomondan esa ITT ta'siri marketing muhitining boshqa sohalarini, jumladan, demografik, siyosiy va hokazolar ta'siridan kuchli bo'ladi. Iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarda ITTni belgilaydigan sohalariga asosiy e'tibor beriladi, jumladan:

- informatika va hisoblash texnikasi;
- ko'p marta ishlatiladigan fazoviy texnika;

- biotexnologiya;
- qattiq jisimli elektronika;
- robototexnika;
- materialshunoslik;
- noan'anaviy energiya manbalari bilan ishlash texnologiyasi;
- ekologiya;
- tug'ilishni tartibga solishning samarali usullari va hokazo.

Texnologik muhit ehtimol bugungi kunda taqdimimizni shakllantirayotgan eng shiddatli kuch hisoblanar. Texnologiyalar antibiotiklar, robot jarroxlari, elektronika, smartfonlar va Internet kabi ajoyibotlarni ishlab chiqdi. U shuningdek, atom bombasi, kimyoviy qurollar va tajovo'zkor qurollar kabi tahdidlarni ham yaratdi. Yana u televizor, avtomobil va kredit kartalari singari in'omlarni ham taqdim etdi. Bizning texnologiyaga bo'lgan munosabatimiz bizning ajoyibotlarimizdan ta'sirlanishimizga ko'proq bog'liqdir.

Yangi texnologiyalar marketologlar uchun hayratlanarli imkoniyatlarni taqdim etadi. Masalan, siz o'zingiz xarid qilayotgan tovarlarinigizga juda kichik uzatkichlar o'rnatilishi va uni sotib olish joyidan boshlab to uni iste'moldan so'ng ulotirib yuborishingizgacha jarayonlarni yozib borishi haqida nima deb o'ylagan bo'lardingiz? Bir tomondan, u iste'molchi va sotuvchilarga ustunliklarni taqdim etadi. Ikkinchi tomondan, u biroz qo'rqinchli bo'ladi.



<sup>13</sup> Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti, 2014. 104-105 betlar.

Ko'plab firmalar allaqachon tovarlarni taqsimot kanallaridagi turli nuqtalarda ko'zati bosh uchun "RFID" texnologiyasini qo'llamayoqda. Masalan, "Wallmart" o'zining taqsimot markazlarida "RFID" texnologiyasini joriy etishlariga ta'minotchilarini undaydi. Bugungi kungacha, 600 mingdan ortiq "Wallmart" ta'minotchilari shunday qilishmoqda.

Texnologik muhit juda tez o'zgarimoqda. 100 yil yoki hatto 30 yil muqaddam mavjud bo'lmagan bugungi kunning tovarlari haqida o'yab ko'ring. Abraham Linkoln avtomobillar, samolyotlar, radio, elektr lampalari haqida umuman bilamagan. Woodrow Wilson televizor, avtomat idish yuvish moslamalari haqida bilmagan.

Yangi texnologiyalar yangi bozorlarni va imkoniyatlarni yaratadi. Biroq, har bir yangi texnologiya eskisini o'rnini egallaydi. Tranzistorlar vaakumli trubina sanoatiga zarar keltirdi. Raqqli forografiya plyonka sanoatiga ziyon keltirdi. Agar eski sanoatlar yangi texnologiyaga qarshi kurashsa yoki unga e'tibor bermasa, ularning biznesi yo'qolib boradi. Shuning uchun marketologlar yangi texnologiyalarni o'zluksiz kuzatib borishlari kerak.

**Siyosiy-Ijtimoiy Muhit.** Marketing qatorlari siyosiy muhitdagi o'zgarishlar tomonidan katta ta'sirga uchraydi. Siyosiy muhit qonunlar, hukumat agentliklari, ma'lum jamiyadagi shaxslar va tashkilotlarga faoliyatini cheklaydigan yoki ularga ta'sir etadigan guruhlardan tashkil topishi mumkin.

Hattoki eng kuchli advokatlar ham tizimni tartib-qoidalar, y'oriqlar yoki qonunchilik asoslari bilan yaxshi ihlashi tarafdoridir. Yaxshi ishlab chiqilgan qonunchilik yoki unga ta'sir qilish biznes va raqobatni qo'llab-quvvatlaydi. Shuning uchun, hukumat muassasa siyosati - biznes faoliyatini jamiyat manfaatlarini uchun cheklaydigan qonunlar va tartiblar yig'indisini ishlab chiqadi. Deyarli barcha marketing faoliyati turli qonun va yo'riqlar uchun subyektlar hisoblanadi.

Xabardor kompaniyalar o'z menejerlarini tizim doirasidan tashqariga chiqishni rag'batlantiradi va "to'g'ri ishlarni qilish" ga

yo'l beradi. Ushbu ijtimoiy ma'suliyatli firmalar o'zoq muddatli istiqbolda o'z iste'molchilari manfaatlarini va atrof-muhitni himoya qilish choralarini faol qidirishadi.

Marketingni deyarli har bir jihati axloqiy va ijtimoiy javobgarlik masalarni o'z ichiga oladi. Afsuski, odatda ushbu masalalar manfaatlar qarama-qarshiligini o'z ichiga olganligi sababli, yaxshi niyatli odamlar u yoki bu masalada to'g'ri olib borilayotgan faoliyatga qarshi chiqishlari mumkin. Shu sabab, bir qancha sanoat va professional savdo birlashmalari etika kodekslarini taklif qilishgan. Shu bilan birga, hozirgi kunda yanada ko'proq kompaniyalar ijtimoiy mas'uliyat bo'yicha siyosat, qo'llanmalar va boshqa tegishli dasturlarni rivojlantirmoqdalar.

**Madaniy Muhit.** Madaniy muhit institutlar va boshqa kuchlardan tashkil topgan bo'lib, jamiyatga va uning asosiy qadriyatlariga, tasavvurlariga, xohishlariga va xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatadi. Insonlar ularning e'tiqodlari va qadriyatlarini shakllantiruvchi aniq jamiyatda o'sib-ulg'ayadillar. Ularning olam tasavvurlari boshqa insonlar bilan o'zaro aloqalarini aniqlab beradi. Quyidagi madaniy xususiyatlar mar-keting qarorlarini qabul qilishga ta'sir o'tkazadi.

**Madaniy qadriyatlarining doimiyligi.**

Aniq jamiyatda insonlar ko'pdan ko'p e'tiqod va qadriyatlariga ega bo'ladilar. Misol uchun amerikaliklarning ko'pchiligi shaxsiy erkinlik, mehnat-sevarlik, turmush qurish va omadga sazovor bo'lishga ishonadilar. Ushbu e'tiqod va qadriyatlar kundalik hayotdagi spetsifik munosabatlar va xulq-atvorni shakllantiradi. Asosiy e'tiqod va qadriyatlar ota-onalardan farzandalarga o'tadi va maktab, maschit, biznes va hukumat tomonidan boyitib boriladi.

Ikkilamchi e'tiqod va qadriyatlar o'zgarishlarga molliroq bo'ladi. Nikohga ishonch asosiy e'tiqodlardan biri hisoblanadi; barvaqt nikohga kirish taxmini ikkilamchi e'tiqodga kiradi.

**Madaniy muhit**  
institutlar va boshqa kuchlardan tashkil topgan bo'lib, jamiyatga va uning asosiy qadriyatlariga, tasavvurlariga, xohishlariga va xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatadi.

Marketologlar ikkilamchi e'tiqodlarni o'zgartira olishga imkoniga egadirlar, biroq birlamchi e'tiqodni o'zgartirish imkoniyatlari juda past darajadadir. Misol uchun oilani rejalashtirish sohasidagi marketologlarning insonlarni kechroq nikohga undashlari, umuman nikohga kirmaslikka undashlaridan ko'ra samaraliroq ta'sirga ega bo'ladi.

**Ikkilamchi madaniy qadriyatlardagi o'zgarishlar.** Asosiy qadriyatlar o'zgarimdek tuyulsada, haqiqatda madaniy tubranishlar hosil bo'ladi. Yoshlarning soch prichyoskalari va kiyinish me'yorlariga mashhur musiqiy guruh, shaxslar, kinoning ta'sirini ko'rib chiqamiz.

Marketologlar yangi imkoniyatlarni yoki tahdidlarni aniqlash uchun madaniy o'zgarishlarni bashorat qilishga urinadilar. Jamiyatning asosiy madaniy qadriyatlarini insonlarning o'zlari va o'zgalarni tasvirlashlarida, tashkilotga, jamiyatga, tabiatga va Olamga bo'lgan tassavurlarida ifodasini topadi.

Ko'pchilik yirik firmalar va minglab kichik kompaniyalar xalqaro bozorda faoliyat yuritadilar. Raqobat bugun ushbu kengroq muhitdagi o'zgarishlarni doim nazorat qilishi va baholashi lozim. Havf va imkoniyatlar xom ashyo materiallariga oson ega bo'lish, mamlakatlarda valyuta kurslari va siyosiy qarorlarning o'zgarishi natijasida vujudga kelishi mumkin.

Firmaning umumiy strategiyasi yoki hukumat siyosatining boshqa mamlakatlarga taalluqli bo'lgan qismi kompaniya yoki tarmoqni himoya qilish yoki kengaytirish bo'yicha harakatlarni ko'zda tutishi mumkin. Raqobatchilar tomonidan tanlangan strategiya oldida firmaning o'z strategiyasi ichki bozorni mustahkamlash, xorijiy raqiblardan davlat himoyasini izlash yoki xalqaro aktivlikni kengaytirishga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin.

Hech qaysi tashkilot o'z raqiblarining mavjud va mumkin bo'lgan aks ta'sirini e'tiborga olmasligi mumkin emas. Porter Maykl (professor) raqib degan obyekt tahlilini rahbariyat javob berishi kerak bo'lgan aniq savollarga ajratadi: «Raqib nima berishi kerak bo'lgan aniq savollarga ajratadi: «Raqib nima qilyapti?» va «U asoslanib faoliyat yuritmoqda?», «Raqib nima qilayotadi?» va «U nima qilishi mumkin?» raqib tahlilida to'rt diagnostik unsur mavjud: 1) raqiblar kelajak maqsadlarining tahlili; 2) raqiblar joriy

strategiyasini baholash; 3) mazkur raqiblar faoliyat yuritayotgan tarmoq obzori; 4) raqiblarning kuchli va zaif tomonlarini chuqur o'rganish. Rahbariyatga ushbu unsurlarni batafsil o'rganishda yordam berish uchun Porter to'rtta oddiy savolni taklif etadi:

Raqib o'zining hozirgi holati bilan qoniqadimi?

Raqib strategiyada qanday mumkin bo'lgan, ehtimoliy o'zgarishlarni amalga oshiradi?

Raqibning zaif tomoni nimada?

Nima raqib tomonidan eng yirik va samarali javob chora-tadbirlarga olib keladi?

Ijtimoiy omillar jamiyatning o'zgarayotgan kutishlari, munosabatlarini o'z ichiga oladi. Hozirgi kunda muhim omillarga tadbirkorlikka munosabat, jamiyatda ayollar va milliy kamchiliklarning o'rni, iste'molchilar manfaatlarini himoya qilish harakati kiradi. Ba'zida aynan ijtimoiy omillar tashkilot uchun eng katta muammolarni tug'diradi. Ijtimoiy omillarning o'zgarishlariga samarali aks ta'sir ko'rsatish uchun korporatsiyaning o'zi yangi atrof-muhitga moslashgan holda o'zgarib borishi lozim.

Tashqi muhit tahlili yordamida tashkilot u mazkur muhitda to'qnashayotgan havf va imkoniyatlar ro'yxatini to'zishi mumkin. Ro'yxat omillarning ulushi (mazkur tashkilot uchun har bir omilning ahamiyatini o'zgartirishi uchun) va omilning tashkilotga ta'sirini baholashni o'z ichiga oladi.

Ro'yxat tahlilidan keyin rahbariyat tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini baholashi lozim. Muvaffaqiyatli boshqaruv uchun rahbariyat tashkilotning ichki potensial imkoniyatlari va kamchiliklari, shuningdek, tashqi muammolari haqida to'liq tasavvurga ega bo'lishi shart.

Rahbariyat to'qnashadigan keyingi muammo bo'lib firma tashqi imkoniyatlardan foydalanishi uchun ichki kuchlarga ega ekanligini, shuningdek, tashqi xavflar bilan bog'liq bo'lgan muammolarni murakkablashtirish mumkin bo'lgan ichki zaif tomonlarni aniqlash hisoblanadi. Ichki muammolar diagnozi amalga oshiriluvchi jarayon boshqaruv tekshiruvini deyiladi. U tashkilotning strategik kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun mo'ljallangan metodik baholashdan iborat.

Soddalashtirish maqsadida tekshiruvga beshta funktsiya-marketing, moliya (buxgalteriya hisobi), operatsiyalar (ishlab chiqarish) inson resurslari, korporatsiya madaniyati va tarzini kiritish tavsifa etiladi.

Marketing funktsiyasini tekshirishda tahlil qilish uchun yettita umumiy sohalar e'tiborga molik:

1. Bozor ulushi va raqobatbardoshlik;
2. Buyumlar assortimentining turli xilligi va sifati;
3. Bozorning demografik statistikasi;
4. Bozor tekshiruvlari va yangiliklarni ishlab chiqish;
5. Mijozlarga sotuvdan oldin va undan keyin xizmat ko'rsatish;
6. Samarali sotuv, reklama va tovarni bozorga olib kirish;
7. Foyda.

Moliyaviy holat tahlili tashkilotga foyda keltirishi mumkin va strategik boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirishga yordam berishi mumkin.

Nihoyat, bevosita yuqori rahbariyat javob beruvchi boshqa omillarni ham ajratish mumkin. Ular firma ichki va tashqi holatining normal faoliyatini saqlab turish uchun rahbariyat shug'ullanishi lozim bo'lgan muhim masalalarni o'z ichiga oladi. Bu noan'anaviy omillar tashkilotning o'zoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatli faoliyat uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ularga korporatsiyaning madaniyati va imidji kiradi. Tashkilotdagi atmosfera va iqlim korporatsiya madaniyati deyiladi. Madaniyat tashkilotdagi urf-odatlar, an'analarni aks ettiradi. Rahbariyat bu madaniyatdan ma'lum toifadagi xodimlarni jalb qilish va ma'lum turdagi o'zini tutishni rag'batlantirish uchun foydalanadi. Korporatsiya imidji xodimlar, mijozlar va butun jamoat fikri yordamida yaratiluvchi tasavvurga tegishlidir. Bu taassurot mijozlarni ma'lum firmalardan tovarlarni xarid qilishga rag'batlantiradi. Firmaning madaniyati va imidji kompaniya obro'si bilan mustahkamlanadi yoki susayadi.

#### 4.4. Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash

Kompaniya ahvoli tahlilining muhim qismi - bu firma xarajatlarning raqobatga bardoshligini aniqlashdir. Baxolardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo'lishi mumkin. Ularning eng muhimlari quyidagilar:

- 1) xom ashyolar, butlovchi qismlar, quvvatlar va boshqa tovarlar narxlaridagi farq;
- 2) texnologiyaning turiligi va jihozlar yoshining turiligi;
- 3) ishlab chiqarish xarajatlarning turiligi;
- 4) raqiblarning inflyatsiyaga va xorijiy valyutalar almashtiruv kurslarining o'zgarishiga bogliqlik darajasining turiligi;
- 5) marketing xarajatlarning turiligi;
- 6) transportirovka xarajatlarning turiligi;
- 7) sotish shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarning turiligi.

Raqobatga bardoshi bo'lish uchun kompaniyaning xarajatlari raqiblar xarajatlariga teng yoki undan past bo'lishi lozim. Buning uchun kompaniya qiymatlar zanjirining har bir bo'g'inida tahlil o'tkaziladi. Qiymat yaratuvchi zanjir quyidagilardan iborat bo'ladi.

Asosiy faoliyat doirasida:

moddiy-texnika ta'minoti;

tayyorlash;

tovarlarni iste'molchilarga yetkazish;

sotish va marketing;

xizmat ko'rsatish;

Qo'shimcha faoliyat doirasida:

tadqiqotlar va ishlanmalar, texnologiyalar va tizimlarni rivojlantirish;

inson resurslarini boshqarish;

umumiy boshqarish;

Xarajatlarni to'g'ri baholash uchun menejer 4 ta ismi bajarishi lozim:

firmaning qiymatlar zanjirini to'zish;

zanjir ichida turli uchastkalar o'rtasidagi aloqani o'rganish;

bozorda muvaffaqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlash;

solishtirma baholash o'tkazish;

Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam. Kompaniyaning raqobatga bardoshlilikini aniqlash uchun qiymatlar zanjiridan foydalanish yetarli emas. Kompaniyaning raqobatchilik kuchi va pozitsiyasi chuqurroq tahlil qilinishi lozim. Buning uchun quyidagilar aniqlanadi:

- hozirgi vaqtda kompaniya o'zining raqobat pozitsiyasini qanchalik qattiq ushlab turibdi;
- amaldagi strategiya saqlanib qolsa kompaniya raqobat pozitsiyasining mustahkamlanish va zaiflashish istiqboli qanday;
- asosiy raqiblar ichida kompaniya qanday o'ringa ega;
- hozirgi vaqtda kompaniya asosiy raqiblardan ustunmi yoki orqadami;
- tarmoqning harakatlantiruvchi kuchlari, raqobat bosimlari, raqobatchilarning kutilayotgan qadamlaridan kelib chiqib kompaniya o'zining pozitsiyasini himoya qila oladimi;

Bu savollarga javob topish uchun quyidagilarni bajarish lozim:

- 1-qadam – tarmoqdagi muvaffaqiyatning kalit omillari ro'yxati to'ziladi;

- 2-qadam – xar bir ko'rsatkich bo'yicha kompaniya va uning raqiblariga baho beriladi;

- 3-qadam – raqiblarning kuchli tomonlariga berilgan baho umumlashtiriladi;

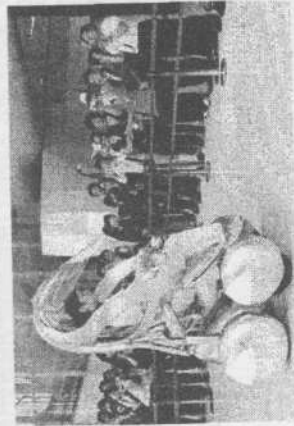
- 4-qadam – raqiblarning raqobatda ustunlik yoki zaif jihatlari haqida xulosa chiqariladi;

#### 4.5. Amaliy marketing. "Toyota" Yaponiya. Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda<sup>14</sup>.

"Toyota"ning bugungi kungi muvaffaqiyati eng avvalo, iste'molchilar uchun eng maqbul marketing xizmatlarini taklif etishi bilan bog'liq. Ko'plab sotilgan avtomobillarini qaytarib olishiga qaramay iste'molchilarga eng yaxshi xizmatlarni taqdim etuvchi birinchi raqamli kompaniya sifatida e'tirof etilmoqda.

"Toyota" biznes faoliyatini "Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda" degan konsepsiyasi asosida olib boradi. Bu konsepsiya 1935-yilda yaratilgan bo'lib, "Toyota" guruhining iste'molchilarga eng maqbul xizmat ko'rsatishni ta'minlaydigan yetakchi falsafasiga aylanib ulgurgan. Bu konsepsiya kompaniyaning ta'minot-chilari tomonidan ham qabul qilingan. Iste'molchi qiymati bo'yicha axborotlarni ular doimiy ravishda yig'ib, tahlil qilib borishadi. Bunday axborotlar dillerlar, xaridorlar, vositachilar, hamda jamotchilik fikrlariga asoslangan holda to'planadi. Bularning ichida iste'molchilarning ko'rsatilgan xizmatlar bo'yicha fikr-mulohazalar hamda takliflari juda muhim rol o'ynaydi. Quyida kompaniya haqidagi ba'zi iste'molchilarning fikrlarini keltiramiz:

- kompaniyaning iste'molchilaridan biri o'zining "Toyota" rusumli avtomobilida do'stining dafn marosimiga ketayotgan paytda, avtomobilning motor qismida qandaydir g'alati tovush kelayotganing payqab qoladi. Va shu yaqin atrofdagi kompaniyaning servis xizmati ko'rsatuvchi shaxobchasiga boradi. U yerda ta'mir uchun navbatda turgan avtomobillar juda ko'p edi. Shunda mijoz u shoshayotganligi va mashinasini zudlik bilan tekshirib berishlarini so'raydi. Navbatga qaramasdan aynan shu mijoz uchun shaxobcha menejerining o'zi servis xizmatini ko'rsatib, avtomobilni sozlab beradi. Hattoki, dafn marosimiga ketayotgani uchun, mijozdan xizmat haqini olishmaydi. Bundan mijoz ta'sirlanib, kompaniya tomonidan iste'molchilar uchun ko'rsatiladigan xizmati haqida ijobiy fikr bildiradi. Va bu haqida barcha tanish va yaqinlariga so'zlab beradi.



<sup>14</sup> Philip Kotler, Gari Armstrong. "Principles of marketing" 2014. 719p

“Toyota” 2010-yilda “iste’molchi birinchi” deb nomlangan o‘quv markazini tashkil etdi. Unda tayyorlanayotgan xodimlarga iste’molchilar uchun qayda va qachon bo‘lishidan qat’iy nazar qiymat va qoniqish beradigan xizmatlarni qanday qilib ko‘rsatilishi bo‘yicha dars mashg‘ulotlari o‘qitiladi<sup>15</sup>.

Shuningdek, kompaniya iste’molchilarga qulay bo‘lishi uchun “Istemolchilarga ko‘maklashish” markazlarini tashkil qilgan. Unda yil 12 oy mijozlarga qo‘ng‘iroqlar orqali bepul maslahatlar berib boriladi. Kompaniya uchun iste’molchilar qanday qadrli ekanligini 24 soat qo‘ng‘iroqlarni kutib, o‘zlarini vaqtini ular uchun ajratishga bag‘ishlashidan ko‘rish mumkin. “Istemolchilarga ko‘maklashish” markazlari turli tabiiy ofatlar ro‘y berishi mumkin bo‘lgan vaqtlarda, o‘z mijozlarini xavfsizlik uchun ogohlantirish xizmatini ham tashkil etgan.

**Tayanch so‘z va iboralar:** strategik pozitsiya, strategik mavqe, raqobat pozitsiyasi, kuchli va zaif tomonlar, marketing, qiymat, samaradorlik, raqobatgabdardoshlik.

#### Nazorat savollari:

1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubini.
2. Kompaniya strategik mavqeni baholashda ichki va tashqi muhit tahlilini tushuntiring.
3. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
4. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam?
5. Kompaniya qanday strategik muammolarga to‘qnash keladi?
6. Marketing funksiyasini tahlil qilishda qaysi ko‘rsatkichlarga e’tibor qaratiladi?
7. Qiymat yaratuvchi zanjir nimalardan iborat?
8. Kompaniya axvolining tahlili qanday amalga oshiriladi?
9. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
10. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatgabdardoshligi qanday aniqlanadi?

<sup>15</sup> Philip Kotler., Gari Armstrong “Principles of marketing” 2014 719.

## IV bob bo‘yicha testlar

1. SWOT – bu  
A. Strengths  
B. Weaknesses  
C. Opportunities  
D. Threats  
E. A,B,C,D\*
2. Kompaniyani ichki kuchli jihatini (S) aniqlang.  
A. Mahsulot narxining asosiy raqobatlariga qaraganda yuqoriligi  
B. Ishlab chiqarish qo‘lshidan tejjash narxdagi ustunlik\*  
C. Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to‘siqlarni namoyishi  
D. Tovarlar arzon bo‘lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo‘lishi
3. Kompaniyani ichki zaif jihatlarini (W) aniqlang;  
A. Mahsulot narxining asosiy raqobatlariga qaraganda yuqoriligi\*  
B. Ishlab chiqarish qo‘lshidan tejjash narxdagi ustunlik  
C. Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to‘siqlarni namoyishi  
D. Tovarlar arzon bo‘lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo‘lishi
4. Kompaniyani potentsial tashqi qulay imkoniyatlarni (O) aniqlang.  
A. Mahsulot narxining asosiy raqobatlariga qaraganda yuqoriligi  
B. Ishlab chiqarish qo‘lshidan tejjash narxdagi ustunlik  
C. Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to‘siqlarni namoyishi\*  
D. Tovarlar arzon bo‘lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo‘lishi
5. Kompaniyani potentsial ichki tahdidlarini (T) aniqlang.  
A. Mahsulot narxining asosiy raqobatlariga qaraganda yuqoriligi  
B. Ishlab chiqarish qo‘lshidan tejjash narxdagi ustunlik  
C. Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to‘siqlarni namoyishi

D. Tovarlar arzon bo'lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo'lishi\*

6. Raqobatchilarning xarajatlariidagi farqlarga quyidagilardan qaysi biri asosiy sabab bo'lishi mumkin;

A. Xom ashyo materiallar tarkibiy qismlar enirgiya va shu kabi omillarning narxlardagi farqlar

B. Asosiy texnologiyalar asbob uskunalarining yoshidagi farqlar

C. Ishlab chiqarishning kumulyativ ta'siri ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi tufayli ichki tannarxdagi farqlar

D. A,B,C \*

7. Firmaning raqobat mavqeidagi kuchli belgilarni aniqlang.

A. Bozor ulushining kattaligi yoki bozorda peshqadaml

B. Tez o'sib borayotgan bozor segmentlarida konsentratsiyalanish

C. Tannarxni yuqori bo'lgan tovarlar ishlab chiqarish, bozorda muvaffaqiyat qozonishning asosiy omillari kam

D. A,B,C \*

8. Firmaning raqobat mavqeidagi zaif belgilarini aniqlang.

A. Bozor ulushining kattaligi yoki bozorda peshqadaml

B. Tez o'sib borayotgan bozor segmentlarida konsentratsiyalanish

C. Tannarxni yuqori bo'lgan tovarlar ishlab chiqarish, bozorda muvaffaqiyat qozonishning asosiy omillari kam\*

D. A,B,C

9. Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirayotganligini baholash quyidagi ko'rsatkichlarning qaysi biri muhim hisoblanadi

A. Kompaniyani raqobatchilari orasidagi o'rinni aniqlash, tarmoqdagi raqobat chegarilarni aniqlash ishlab chiqarish marketing moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarni baholash \*

B. Kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni foyda hajmini olishi yoki kamayishi va raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbati sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendensiyasi

C. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish

D. firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi, firmadagi sof foyda tendensiyalari hamda investitsiyalarning qaytish tezligi

10. Kompaniya strategik va molyaviy holatini baholashda quyidagi ko'rsatkichlarning qaysi biridan foydalaniladi?

A. Kompaniyani raqobatchilari orasidagi o'rinni aniqlash, tarmoqdagi raqobat chegarilarni aniqlash ishlab chiqarish marketing moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarni baholash

B. Kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni foyda hajmini olishi yoki kamayishi va raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbati sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi \*

C. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish

D. Xom ashyo butlovchi qismlar quvvatlar va boshqa tovarlar narxlardagi farqlar, texnologiya turiligi, ishlab chiqarish xarajatlarni turli bo'lishi

10. Kompaniyada qo'llanilayotgan strategiyani baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlarning qaysi biri muhim hisoblanadi?

A. Kompaniyani raqobatchilari orasidagi o'rinni aniqlash, tarmoqdagi raqobat chegarilarni aniqlash ishlab chiqarish marketing moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarni baholash

B. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish\*

C. Firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi firmadagi sof foyda tendensiyalari, investitsiyalarning qaytish tezligi

D. Xom-ashyo butlovchi qismlar quvvatlar va boshqa tovarlar narxlardagi farqlar, texnologiya turliligi, ishlab chiqarish xarajatlarni turligi bo'lishi

11. Kompaniya strategik faoliyatining aniq ko'rsatkichlari quyidagilarning qaysi biridan iborat?

A. Kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni foyda hajmini olishi yoki kamayishi va raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbati sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi

B. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish

C. Firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi firmadagi sof foyda tendensiyalari hamda investitsiyalarning qaytish tezligi\*

D. Xom ashyo butlovchi qismlar quvvatlar va boshqa tovarlar narxlardagi farqlar, texnologiya turliligi, ishlab chiqarish xarajatlarni turligi bo'lishi

12. Firma xarajatlarining raqobatbardoshligini aniqlashda, baholardagi farqlarning kelib chiqish sabablari bo'yicha eng muhimlarini aniqlang.

A. Kompaniyaning raqobatchilari orasidagi o'rni aniqlash, tarmoqdagi raqobat chegarilarni aniqlash ishlab chiqarish marketing moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarni baholash

B. Kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni foyda hajmini olishi yoki kamayishi va raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbati sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi

C. Arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish raqobatchilardan farq qilib turish iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bo'shliqlariga ixtisoslashish

D. Xom ashyo butlovchi qismlar quvvatlar va boshqa tovarlar narxlardagi farqlar, texnologiya turliligi, ishlab chiqarish xarajatlarni turligi bo'lishi \*

13. Kompaniya xarajatlarini to'g'ri baholash uchun menejer quyidagi ishlardan qaysi birini bajarishi lozim?

A. Firmaning qiymalar zanjirini tuzish

B. Zanjir ichida turli bo'limga o'rtasidagi aloqani o'rganish

C. Bozordagi muvaffaqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlang, qiyosiy baholashni o'tkazish

D. A, B, C \*

14. Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash kelishi mumkin?

A. Firmaning amaldagi strategiyasi tarmoqning kelajakdagi muvaffaqiyatining kalit omillariga mos keladimi

B. Amaldagi strategiya tarmoqdagi beshita qabat kuchlaridan yaxshi himoya qila oladilami, kompaniyaning raqobat mavqimi kuchaytirish uchun qo'shimcha choralar ko'rish lozimi

C. Bugungi strategiyani kuchli va zaif tomonlari nimalardan iborat

D. A, B, C \*

### Keys «DJON XIGGINS»

«Uiver-Yamazaki Farnasyutikal» (Weaver-Yamazaki Pharmaceutical) kompaniyasining vitse-prezidenti Leonard Preskott shuni sezdi, uning o'rin bosari Djon Xiggins borgan sari o'zining amerikalik kompaniyasiga bo'lgan qiziqishlarini kamaytirmoqda, bunga sabab esa Yaponiya madaniyatiga qattiq ehtiros quyanidir. «Uiver Farnasyutikal» xalqaro ommabop operatsiyasini olib boruvchi eng katta farmatseftika firmalaridan biri hisoblanadi. Uning raqobatbardoshlik xususiyati ilmiy tadqiqot va qayta ishlovlar bog'liq edi. Uning Yaponiyadagi faoliyatining uchinchi oylarning boshlarida «Yamazaki Farnasyutikal»dan boshlanib, u Yaponiyada asosiy dori-darmonlarni va kimyoviy elementlarni ishlab chiqaruvchi korxonaga hisoblanardi. Ikkinchi jahon urushi butun savdoni sindirdi, lekin «Uiver» 1948-yil Yaponiyaga o'z tovarlarini eksport qilishni tiklab, bozorni katta qismini egallab oldi. Yaqin kelajakda yaponiyalik korxonalar bilan raqobatchilikka tayyorlangan holda «Uiver» bir nechta tovarlarini mahalliy



sharoitda ishlab chiqarishni boshlab yubordi. 1953-yilda firma «Yamazaki» bilan kelishuvlar olib borib, uning natijasida 1954-yil ikki taraflama boshqaruvni olib boruvchi shu'ba korxonasi tashkil etiladi.

O'zaro ikki taraflama «onalik» kompaniyalarining harakati tufayli shu'ba korxonasi yaqin orada sezilarli darajada katta assortimentdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishni boshladi, buning sababi Yaponiya bozorining doriga ommaviy iste'mol talabini qondirish edi. AQSHdan maxsus dorilarni import qilish chegaralangan edi. Kompaniyalar kelishgan holda sezilarli darajada ilmiy tadqiqot va tashviqot ishlarni olib borar va kerak bo'lmagan harakatlarni oldini olishga urinar edi. Shu'ba korxonalarini ko'pgina turli xildagi mahsulot ishlab chiqarishga muvoffaq bo'ldi, ularning bir qismi esa hattoki AQSH va boshqa mamlakatlarga eksport uchun chiqarildi. «Uiver» Yaponiyada faoliyat olib boruvchi eng yaxshi chet el firmalaridan biri deb hisoblandi. Yaponiyada turmush tarzi o'sib borayotgani tufayli kompaniyaning kelajakdagi o'rni ahamiyatligini e'tiborga oldi.

Shu'ba korxonani Shozo Suzuki boshqarib bordi, u xam «Yamazaki»da boshliq o'rinbosari va yana ko'pgina boshqa shu'ba korxonalarining prezidenti bo'la turib, o'zining «Uiver Yamazaki»dagi faoliyatini cheklab turardi, korxonaning kundalik faoliyati bilan esa Preskott shug'ullanar, unga esa Xiggins va boshqa bir nechta yaponiyalik direktorlar yordam berar edilar. Korxonaga bir qator amerikaliklar yuborilgan bo'lsada, ular asosan ilmiy tadqiqot ishlari bilan shug'ullanar va korxonani boshqarishda hech qanday o'rin egallamas edilar.

«Uiver» kompaniyasi amerikalik ishchilarni o'rini o'zgartirish va bir lavozimdan boshqa lavozimga o'tkazish siyosatini olib borar, xalqaro b'limlariga ishchilarni doimiy bo'lmagan xizmat safariga yuborar edilar. Har bir ishga yollash odatda 3 yildan 5 yilgacha davom etar edi. Kadrlar siyosati egiluvchanligi, yuborilayotgan ishchi kuchi chegaralanganligi tufayli ularni o'z xohishiga ko'ra mamlakatda belgilanmagan muddatga qoldirish mumkin edi. Bir qancha chet elga yuborilgan ishchilar o'z lavozimlarida o'n yildan ziyod bo'lganlar.

Preskott Yaponiyada olti yil ishlagan boshqaruvchini o'rini o'zgartirdi. Preskott 25 yil chet elda faoliyati davomida xalqaro munosabatlarda katta tajribaga ega edi. U Hindistonda, Fillipinda va Meksikada ish yuritgan bo'lib, hattoki bir necha yil bosh idoraning xalqaro bo'limida ham ishlagan. U Yaponiyadagi faoliyatini kengaytirishga katta intiluvchanlik bilan yondashdi. Ikki yillik faoliyat mobaynida korxonasi erishgan yutuqlaridan Preskott juda ham mamnun edi. Lekin uni Xigginsning sezilarli bo'lgan nomaqbul xulq-atvori va o'ylanuvchanligi bezovta qilardi. Xiggins Yaponiya madaniyatiga shu darajada singib ketgan ediki, hattoki u amerikalik boshqaruvni umuman yoddan chiqarib yuborganini Preskott his qildi. U shunchalik «millatchi»ga o'xshab qolganligi tufayli (gone native) o'zining boshqaruv metodini borgan sayin yuqotib borar edi.

Xiggins AQSHning G'arbida kichkinagina shaharchada dunyoga kelib, maktabdan so'ng o'zining shtatidagi Universitetga o'qishga kirdi. O'qishining yarmida harbiy xizmatga yullanma oldi. Kolledjda uning tilga qiziqishi ko'ringanligi tufayli, unga yapon tilini o'rgatuvchi harbiy chet el bilim yurtida tahsil olishga ruxsat berishadi. 15 oydan sung uni tarjimon sifatida Tokioga yuboradilar. Yaponiyada yashab, u yapon tilini, adabiyotini va tarixini o'rganishni davom ettirdi. Uning yapon o'rtoklari ko'paydi, u yaponiyalik bir qizni sevib qoladi va unga kaytib kelishni va'da qiladi. Harbiy xizmatni besh yil deganda o'tab, Xiggins kolledjga qaytib keladi. U chet tilini maqsad emas, vosita sifatida qullashni istagani uchun, kollejdagi o'qishni menedjment mutaxassisligi bo'yicha davom ettirdi. Bir yarim yildan so'ng kolledjni a'lo baholarga bitirib, «Uiver» kompaniyasida ish yuritishni boshladi. Bir yillik maxsus mutaxassislik kurslarida o'qiganidan so'ng, Preskott o'z lavozimiga kelishidan bir yil oldin Xigginsni Yaponiyaga ishga yuborishadi.

Xiggins Yaponiyaga qaytib kelishidan mamnun edi, faqatgina bu yurtga bo'lgan muxabbatigagina emas, balki chet elda «jirkanch amerikalik» (ugly American) tushunchasini bartaraf etish maqsadida ham. Tilni mukammal bilganligi va Yaponiyaga o'zigaicha mehr bilan yondashganligi uchun u yapon aholisiga

mansub turli odamlar bilan subbatlasha olar edi. Amerikalik menejerlar yaponiyaliklarga o'zlarining tuzumlarini, idealarini va fikrlash qobiliyatini gapirib berishni va AQSHdan kelganlarning hammasi to'g'ri so'z va kelishuvchan deb o'rgatishlarini bildi. U bu holatdan taajubda edi va buni o'zgartirishga harakat qildi.

Preskott davridagidek yaponiyalik iste'molchilarga bog'liq muammolarni hal etish, ishbiarmon majlislarda qatnashish, davlat organlari bilan bog'lik shaxslar bilan aloqada bo'lish, marketing tadqiqotlarini olib borish va kundalik muammolar bilan shug'ullanish Xiggensga berildi. Ikkala boshliq ham qiyin va chalkashib ketgan kunlarda uning maslahatlariga quloq solar va uni malakali hamkasb deb hisoblashar edilar.

Preskott fikran Xiggensning yapon madaniyatiga bog'liq bir necha «kuchli xayajonli aloqa»larini sanab chiqdi. Bir yil muqaddam Xiggens AQSHda taxsil olgan va maqtovga sazovor Yapon Universitetini bitirgan yaponlik qizga uylandi. Shu vaqt u Yaponiyada ma'lum muddatga qolishni kechiktirishni suragan edi. Aynan shunda Preskott Xiggensning xulq-atvori o'zgarганиni sezdi. Xiggens yapon rayoniga kuchib bordi, uyda kimonoda yurar, ommaviy hammomlarga borar, tuy-marosimlarga, qo'shnilarning ziyofatiga, hattoki buddizmga taalluqli motamlariga ham takliflarni qabul qilar edi. «Uiver» kompaniyasuzining ishchilariga har ikki yilda uyga ikki oylik oilaviy ta'til berar edi, bunda yo'l xarajatlari kompaniyaning o'z zimmasida bo'lishiga qaramasdan Xiggens bu takliflarni rad etar, undan ko'ra Yaponiyaning chet qishloqlarini rafiqasi bilan ziyorat etishni ho'sh ko'rar edi.

Xiggens ishida xuddi yaponiyaliklardek tashkilotchi xususiyatiga ega edi. U ko'p vaqtini qo'l ostidagi ishchilarning shaxsiy hayotiga bog'liq bo'lgan masalalarni hal qilish bilan o'tkazar, tashkilotdagi ko'pchilik bilan qalin aloqada bo'lar, qatto ayrim yosh mutaxassislarining to'y marosimlarini o'tkazib berar edi. Xiggens orqali ko'pgina mutaxassislar o'zlarining da'vo va arizalarini boshqaruvchiga yetkazishga harakat qilardilar. Qo'shimcha xizmatlarga imtiyozlarni ko'paytirish, ya'ni dam olish zonalariga yullannmalar shular jumlasidandir. Ko'pgina ishchilar Preskott qabul qilgan yangi siyosatga arz qilar edilar, bu siyosat

yoshi kattaligiga asoslangan lavozim o'zgarishi prinsipidan, boshqaruvchilar tomonidan qo'l ostidagilarni baholash asosida lavozim o'zgarishi prinsipiga o'tishni bildiradi. Firma ishchilari Xiggensga shu masalaga oydinlik kiritishni so'radilar va u shunday qildi ham. Preskottga saviyasi o'rta darajadagi boshqaruvchilarning fikrini bilish qiziq bo'lsa qam, Xiggens bilan ziddiyatga borish unga yoqmas edi. Bu siyosatni qo'llashda Xiggensning fikrini bilish Preskottni ikkilantirar edi, chunki u bu narsa yapon turmush tarziga to'g'ri kelmasligini bilard edi. Preskott Yaponiya urf-odat va madaniyatida katta o'zgarishlar ro'y beryapti deb hisoblar va Xiggens o'ylaganidek, bu darajada qattiq ta'qiqlanmaganligiga ishonar edi. Bu yangi g'oyalarni qo'llab ko'rish ko'pgina yapon ishchilariga, Xiggens tarafdorlaridan tashqari, manzur keldi. Bundan tashqari rivojlanayotgan amerika kompaniyasiga mahalliy udumlardan ko'chirmakashlik qilish umuman to'g'ri kelmaydi, deb hisoblardi Preskott. U korxonaning Yaponiya xalqiga qo'shgan hissasi yangi fikr va g'oyalarni singdirishi deb o'ylardi. Yaqindagina bo'lib o'tgan kelishmovchiliklar Preskottning Xiggensga nisbatan bo'lgan ishonchini xavf ostiga qo'ydi, ilgari Preskott bu haqda o'ylab ham ko'rmagan edi. Masalan, Preskott fikricha, bitta boshqaruvchini lavozimidan chetlashtirish kerak, chunki unda tashkiliy va boshqaruvchilik xususiyati yetarli darajada emas edi. Boshqaruvchilar hamda Preskott tomonidan qilingan ikki yillik ogohlantirishga qaramasdan, bu boshqaruvchi o'zining imkoniyatlarini ishga solmadi. Xiggens va kadrlar bo'limi boshlig'i esa bunga qarshilik ko'rsatdilar, ular ta'kidlashicha, kompaniya hech qachon bu siyosatni qo'llamagan ekan. Ular bu ishchi juda yaxshi va rostguy mutaxassis deb ta'kidlar va oxirgi o'n yil ichida uning layoqatsiz va beparvoligiga korxonaning o'zi aybdor deb aytishardi.

Preskott ishdan bo'shashining bir necha haftasidan so'ng Xiggens «Yamazaki Farmasyutikal»ga lavozimidan chetlashtirilgan ishchini qayta ishga oladi. Xiggensdan nima sababdan bunday qilganini surashganida, u «mening o'rimda har qanday boshqaruvchi shunday qilar edi», deb javob berdi. Preskott bu ziddiyatlar global muammolarga olib keladi, dab hisoblardi. Xiggens

esa juda ishbiarmon, tilni va odamlarni bilishga intiluvchi boshqaruvchi edi. Bu esa eng bebaho fazilatlardandir.

Ko'p qollarda amerikalik firmalar Preskottga uning Xigginsday o'rinbosari borligiga ochiq-oydin gapirar edilar. Xiggins bir nechta boshqa firmalardan qiziqarli takliflar olganini ham Preskott bilar edi. Preskott fikricha, Xiggins agar Yaponiyadan o'zina uzoqlasha, undan ham yaxshi mutaxassis bo'lishi mumkin edi. Preskottning fikricha, amerikalcha yonlashuvga ishonchini yo'qotmagan boshqaruvchi eng yaxshi xalqaro tashkilotchi bo'la oladi, chunki u bir paytning o'zida boshqa mamlakatlarning yondashuvlariga ham tayangan holda ish olib boradi. Bunda fikrlash va oldindan ko'ra bilish qobiliyati juda chuqur bo'lishi kerak, lekin ishchining yuborilgan davlatga ehtirosi chuqur va nafrati ham bo'lishi kerak emas, shundagina u har bir vaziyatga to'g'ri baho bera oladi.

#### Savollar:

1. Siz Preskott va Xiggins tomonidan qo'llanilgan amerikalcha kadrlar siyosatini Yaponiyada amalga oshirish munosabatlariga qanday qaraysiz?
2. Bu yondashuvlarning asosiy farqi nimada? bosh korxonaning
3. Agar siz Yaponiyada mana shu Xigginsning o'zaro vakolatchisi bo'lganingizda, Preskott va Xigginsning o'zaro kelishmovchiliklarini qanday hal qilgan bo'larдингiz? Avvalam bor muammoga bir nechta yechim toping, undan so'ng maslahat berishga harakat qiling.

#### Keys - "Po'lat importi"

1984-yili AQSH po'lat importiga yanavi kvotalar o'rnatildi. Uning amal qilish muddati 1989-yildan 1992-yil 3 martgacha uzaytirildi, shu yo'l bilan xorij po'latini yetkazib berish butun bir AQSH bo'yicha 19,1% dan 20,26% ga ko'paytirildi. Bu umumiy kvota barcha po'lat yetkazib beruvchi mamlakatlarni ko'ngilli

cheklashlar borasida alohida o'zaro kelishuvlar imzolashlarini talab qildi. Bu holat qanday yuzaga keldi?

Ikkinchi jahon urushining oxirlariga kelib po'lat quyish sanoati bo'yicha AQSH eng qudratli hisoblanardi va unga hech kim teng kelolmaydigandek edi. 1950-yilga kelib uglerodli po'lat ishlab chiqarish bo'yicha Amerika mahsulotlari dunyo taklifining 47% tashkil qildi. Biroq, 80-yilning boshida bu ko'rsatkich 10%gacha tushib ketdi va shu birlikda barqaror qoldi, AQSH esa haqiqiy po'lat importteriga aylandi. AQSH po'lat quyish kompaniyalarining ta'kidlashlaricha, import ko'rsatkichlari chet el raqobatini pasaytiradi, bunga sabab po'latning ko'p qismi tayyor mahsulot sifatida mamlakatga kirishidir. 80-yillarda po'lat quyish sanoatida band ishchi o'rinlari 200 va undan ko'payib ketdi.

Raqobat holatlarini kuchaytirishda dunyoda bir nechta faktorlar amal qiladi. Bu faktorlardan biri po'lat ishlab chiqarishda nisbatan yangi bo'lgan davlatlarda qo'shimcha ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etilishi bilan bog'liq. Rivojlangan davlatlar ishlab chiqarishda ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun mahalliy zavodlarning o'rni beqiyos deb hisoblaydilar. Bu davlatlarda ishlab chiqarishning yuksalishiga sabab, po'latning alohida turlariga mo'ljallangan texnologiyada ishlashning osonligi keng tarqalganligidir. Bularning ustunliklarini hisobga olib, ko'p mamlakatlar po'lat ishlab chiqarishda boshqa xil rivojlanish loyihalarini, jumladan, po'lat eritish zavodlarini qurish ekin chet eldan moddiy yordam olish orali qurish, chiqarishga harakat qilishdi. 70-yillarda bu tarmoq bo'yicha ishlab chiqarish quvvatlarini maksimal kengaytirilishi "uchinchi dunyo" mamlakatlarida bo'ldi. 80 yillarda Braziliya va Janubiy Koreya po'lat eritish bo'yicha dunyoda 10 va 18 o'rinlardan 6 va 8 o'ringa chiqib olishdi. AQSH, Yevropa va Yaponiyada ortiqcha quvvatlarning mavjudligi po'lat erituvchilarni o'z ishlab chiqarish quvvatlarini qisqartirishga majbur etdi.

Pulati sanoatida doimiy va yuqori xarajatlarni hisobga olib, raqobatga ta'sir qiluvchi ikkinchi faktor - bu dunyo po'lat sanoatining katta qismi davlatga tegishli ekanligidir. Kuzatuvchilarning ta'kidlashlaricha, davlat po'lat erituvchi firmalari o'z xarajatlaridan

qat'iy nazar o'z faoliyatlarini davom ettiradilar, masalan, Fransiya bandlekni tashkil qilish talabi ta'siri ostida siyosiy jihatdan davlat tashkilotlarida ishlab chiqarishni qisqartirish juda qiyin bo'lgan. Eksport bozorlaridan esa ishlab chiqarishning katta hajmini saqlab qoluvchi qurol sifatida foydalanilgan. Ispaniya va Argentina davlat kompaniyalari o'zlarining katta yuqotishlari haqida xabar berishlariga qaramay mahsulotlarini past bahoda eksport qilishni davom ettirganlar. Davlat tomonidan tashkilotlarga to'g'ridan to'g'ri egalik qilishga ko'rsatilgan qo'shimcha yordam, ya'ni soliq imtiyozlari, qayta tashkillashtirish dasturlari, uzoq muddatli ssudalarning past foizlarda berilishi va ekologik talablardan voz kechilganligi Amerika po'lat ishlab chiqaruvchilarning ba'zi bir xorijiy ishlab chiqaruvchilarga nisbatan samarasiz holatga kelib qolganligi ta'kidlangan.

Xorijiy po'lat ishlab chiqaruvchining AQSH ichki bozorlarida muvaffaqiyatli raqobatlasha boshlaganligiga boshqa bir qator faktorlar ta'sir qildi. Va bu faktorlardan biri-texnologiyadir. Amerika firmalari o'zlarining yangi zavodlarini boshqa davlatlardagidek yetakchi o'rinda turishini ta'kidlaganligi bilan, po'lat ishlab chiqaruvchi zavodlarning o'rtacha faoliyat muddati ba'zi davlatlarda AQSH zavodlariga nisbatan kam, shundan kelib chiqib, ularda ishlab chiqarish unumdorligi yuqori bo'ladi. Misol uchun po'lat chiqindi pechning xizmat qilish muddati 25 yil deb qabul qilingan. Lekin 1982-yili bu ko'rsatkich Amerika zavodlarida 41%ga, Yaponiyada esa 2% ga oshgan. 1958-yilda yapon ishchilaridan soatiga 36 kishidan ishlashni talab ailindi, bu ko'rsatkich amerika zavodlarida 12 kishi/soat edi. 1975-yil Yaponiyaning ishlab chiqarishi quvvati Amerika bilan tenglashdi, 1983-yilga kelib esa Amerikadan oshib ketdi. Hatto bir safar Amerika firmalari o'z ishchilariga mehnat shartnomalaridagi har xil tamoyillardan voz kechish sharti bilan maoshlarini oshirish haqida kafolatlar berishgan. Bu esa metallurglarning amerika ishchilariga nisbatan har qanday qayta ishlovchi tarmoqlardan ham ko'prok haq olishlariga olib keldi. Ammo tarmoqlardagi holat 1982 va 1988-yillar orasida Amerika kompaniyalarini ish haqini ko'tarishlarini

to'xtatishga olib keldi. 1987-yil Kasaba uyushmasi va USX kompaniyasining kelishuviga binoan ish haqi kamaytirgandi.

Keyingi faktor ishlab chiqarishni yulga solishga qaratiladi. Ko'pchilik Amerika zavodlari bundan 10 yil oldin shtatlarning chegarasi Buyuk Kullar oldiga kurilgan. Va bunday joylashishi xom ashyo va tayor mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilarga yetkazishda transport xarajatlarini kamaytirdi. Ammo bugunga kelib agar firmalar nisbatan arzon Braziliya temirlaridan foydalanishni xohlashsa va o'z mahsulotlarini AQSHning janubiy va g'arbiy shtoati rivojlanayotgan markazlariga sotishni boshlasalar, bu hudud eng samarador hudud bo'la olmaydi. Yaponiya AQSHga po'lat importi buyicha yetakchilardan hisoblanib o'zining ishlab chiqarish quvvatlarini chuqur suvli portlarda joylashtirmoqda. Yapon rivojining sababini xom ashyoni sotib olishning to'g'ri va aniq yulni tanlaganliklarida ko'rish mumkin, hatto u import qilayotgan taqdirda ham. Shunga qaramasdan Yaponiya Tayvan va J.Koreyadan borgan sari ko'proq po'lat import qilmoqda, chunki u yerda o'rtacha ishchi kuchi va yangi zavodlar arzon hisoblanadi. Bugungi kunda J.Koreyaning "Poang ayron end stil" kompaniyasi pulat sanoatida dunyo bo'yicha eng samarali hisoblanadi. Vaholanki, J.Koreyalik metallurg ham yaponiyalik metallurgning ish haqisini oladi.

O'z-o'zidan ravshanki, mahalliy xarajatlar va olib kelingan po'latni ishlab chiqarishga ketgan xarajatlarni qoplash uchun yirik investitsiyalar va Amerika metallurgiya sanoatini tarkiban qayta ko'rish zarurdir. AQSHda metallurgiya tarmogining namoyondalari bunday investitsiyalarning kam daromadlilikini va tarmoqlarning istiqbolsiz rivojlanayotganliklaridan shikoyat qilganlar. USSTEEL kompaniyasi MARATHON OILni o'ziga birlitrgan vaqtda mablag' yo'qligi ko'pgina analitiklar tomonidan tanqid ostiga olinadi. USXning raisi tanqidchilarga quyidagicha javob beradi:

"Po'lat quyish zavodini qayta qurish? Nima uchun? Yana zanglab o'tirish uchunmi?" Tanqidchilar shu tarmoq boshqaruvchilarini pulni kerakli ishlarga ishlatish o'miga keraksiz narsalarga sarflaganliklarini ham ayblab chiqishdi.

Oltita chorali javoblar, AQSHning pulat erituvchi kompaniyalariga qandaydir umid bag'ishladi. Birinchi chora, minizavodlarga o'tish bo'ldi. Minizavodlar bozorlarga juda yaqin joylashgan va u yerda eng yangi texnologiya mavjud bo'lib maxsus tovarlar ishlab chiqariladi. Misol qilib NUCOR firmasini olish mumkin. Va bu zavodlarning quvvati 80-yillarning oxirlariga kelib mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha butun Amerika ishlab chiqarishini 25%ni tashkil qildi. Bundan tashqari, ular AQSH uchun kerakli bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tishdi, masalan avtomobil sanoati uchun po'lat listlari.

Ikkinchi chora esa, xorij metallurgiya firmalarining ta'siri bo'ldi. Yaponiyaning NIPPON KOKAN va KOBE STEEL kabi firmalari Amerika sanoat tashkilotlarining aksiyalarini sotib olishi yoki Amerika bilan qo'shma korxonalar tuzishiga olib keldi. Shu yo'l bilan chet elliklar o'z imkoniyatlarini to'g'ri Amerika firmalari bilan raqobatlashmasdan yangi texnologiyalarga yo'naltirdilar.

Uchinchi chora amerika sanoatchilarining po'lat yarim fabrikatlarini xorijdan sotib olishlari edi, bu esa ishlab chiqarishning asosiy etapida xarajatlarni kamaytirardi. Masalan, Koreyaning "Poang" firmasi AQSHning "USX" kompaniyasi bilan qo'shilishi.

To'rtinchi chora, firmalarning ichki tarmoqlarining qo'shilishi bo'ldi. Maqsad shundaki, assortimentlarni kengaytirish va ishlab chiqarish hajmini saqlagan, raqobatbardoshligi pastroq zavodlarni yopilishi edi. Misol tariqasida, "Republic Steel" va "LTV" ning qurilishini aytish mumkin.

Beshinchi chora, po'lat bilan bog'liq bo'lmagan faoliyatlar bekor qilindi va eskirib qolgan po'lat quyish quvvatlarining likvidatsiyasidir. Bu usuldan "Bethlehem" va "Inland" foydalandilar.

Oxirgi chora esa, po'lat sanoatining chegaralaridan chiqishi va farqlanishidan iborat edi. Ayni paytda, "ARMKO" va "USX" dunyodagi eng yirik po'lat quyish kompaniyalarining asosiy faoliyatlari pulat bilan bog'liq emas, hattoki, 90-yillarda "USX" o'zining faoliyatini bu sohada butunlay to'xtatish haqida ko'rib chiqqan. Yaponiyaning 5ta yirik kompaniyalari esa yangi tarmoqqa o'tishni boshlaganlar.

AQSHning po'lat sanoati bu harakatlarga qaramasdan, o'z faoliyatini davom ettirdi. Lekin AQSHdagi po'lat xaridorlari kvota bilan birgalikda ishlab chiqarish quvvatini pasaytirilsa, kerakli darajada pulat sotib olmasliklarini va po'latning sifati pasayishini ta'kidlashgan.

### Savollar:

1. AQSH agar chet el raqobatchilariga bardosh berolmagan taqdirda o'z pulat sanoatini davom ettirishi kerakmi yoki yo'qmi?
2. AQSH chet el ishlab chiqaruvchilarga past narxlarda eksport qilishga ruxsat berish kerakmi yoki yo'qmi?
3. AQSHning po'lat quyish tashkilotlari chet el raqobaichilariga nisbatan o'z rentabelligini ko'tara oladimi yoki yo'qmi?
4. AQSH hukumati o'z ishlab chiqaruvchilariga chet el raqobatchilari bilan kurashishda qanday usullarda yordam berishi mumkin.

## V BOB. STRATEGIYA VA RAQOBATCHILIK USTUNLIGI

1. Raqobat ustunligi tushunchasining mazmuni va mohiyati.
2. Asosiy raqobat strategiyalari.
3. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish.
4. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.
5. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.
6. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.
7. Sony: marketing muhitida kurash "Mukammal bo'ron".

### 5.1. Raqobat ustunligi tushunchasining mazmuni va mohiyati

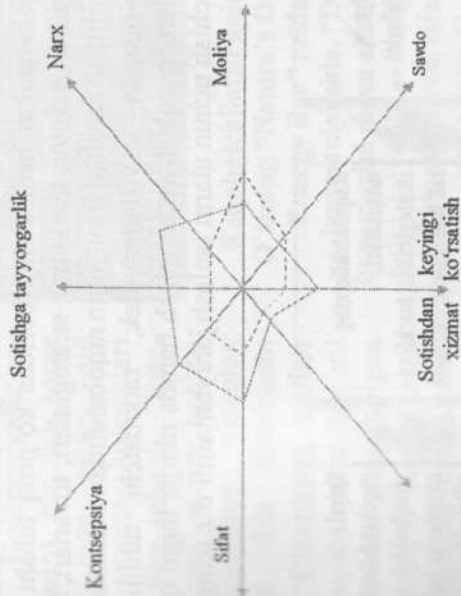
Bugungi bozorda muvafaqqiyat qozonish uchun kompaniyalar, nafaqat tovarlarni boshqarishda balki, ular bilan qiyin iqtisodiy muhit va kuchli raqobat sharoitida mijoz munosabatlarini boshqarishda ham mahoratli bo'lishlari kerak. Mijozlarni tushunish juda muhim, lekin buning o'zi yetarli emas. Mijozlar bilan samarali munosabatlar qurish va raqobat ustunligini qo'lga kiritish maqsadli mijozlarga raqiblardan ko'ra ko'proq qiymat va qoniqish yetkazib berishni talab etadi. Mijozlar raqobat ustunligini raqobatchilardan ustunlikni beradigan mijoz ustunliklari sifatida ko'radi<sup>16</sup>.

Ushbu bobda, biz kompaniyalar qanday qilib mijozlar bilan samarali mijoz munosabatlarini qurishi va bu munosabatlarini saqlab qolish uchun muvafaqqiyatli, mijoz qiymatiga asoslangan

**Raqobat ustunligi** raqobatchilardan ustunlikni beradigan mijoz ustunliklari sifatida ko'radi<sup>16</sup>.

strategiyalarni ishlab chiqadigan hamda raqobatchilarini tahlil qiluvchi raqobatbardosh marketing strategiyalarni ko'rib chiqamiz. Birinchi bosqich raqobatchilar tahlili – eng asosiy raqobatchilarni aniqlash, baholash va ularni tanlash jarayoni hisoblanadi. Ikkinchi bosqich raqobatbardosh marketing strategiyasidir.

**Raqobatchi tahlili.** Raqobatchilarning tahlili real yoki potensial raqobatchilar qatoriga kiritish mumkin bo'lgan firmalarni aniqlashni bildiradi. Bo'lishi mumkin bo'lgan raqobatchilarni baholashning eng maqsadga muvofiq usullari – mavjud ma'lumotlar asosida maxsus ekspertlik tadqiqotlari va bilvosita hisob-kitoblar. Raqobatchilar tahlilida "aks ettirish" usuli ijobiy natijalar berishi mumkin. Bu usul qiziqirgan korxonaga haqidagi axborotni uning mijozlari yoki vositachilaridan bilishdan iborat. Korxonaga va asosiy raqobatchilarning imkoniyatlarini taqqoslashning juda qulay vositasi raqobatbardoshlik ko'pburchaklarini to'zishdir (15-rasm). Ular vektorlar urinishida tasvirlangan faoliyatning eng muhim yo'nalishlari korxonaga va raqobatchilar mavqelari baholarining grafik birlashmalaridan iborat.



15-rasm. Raqobatbardoshlik ko'pburchaklari (uzluksiz va punktir chiziqlar - har xil korxonalar)

<sup>16</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti, 2014.

Korxonaga va asosiy raqobatchilar faoliyatining taqqoslanadigan yo'nalishlari sifatida quyidagilar tanlanishi mumkin: tovar yoki xizmat konseptsiyasi, sifati, narxi, moliya, savdo, sotgandan keyin xizmat ko'rsatish, tashqi siyosat, sotishdan oldingi tayyorgarlik. Turli xil korxonalarining raqobatbardoshlik ko'pchiliklarini bir-birining ustiga qo'yish orqali bir korxonaning ikkinchisiga nisbatan kuchli yoki kuchsiz tomonlarini aniqlash mumkin.

Marketing mikro-muhitining omillarini baholash korxonaga qiziqayotgan yoki uning qo'yilgan maqsadga erishish qobiliyatiga ta'sir ko'rsatayotgan odamlar guruhini aniqlashdan iborat. Bu guruhlar ta'minotchilar, marketing vositachilari, moliya muassasalari, davlat idoralari, fuqarolar guruhlari bilan iborat.

Ma'lumki, har qanday korxonaning faoliyati tashqi muhit omillari ta'sirida amalga oshiriladi. Ular tashkilotning yuqori rahbariyati tomonidan past darajada yoki umuman nazorat qilinmaydi. Bu omillar ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, siyosiy va madaniy omillarga bo'linadi. Yig'indida ular korxonaning tijorat faoliyati natijalariga ta'sir etib, ko'p jihatdan kelajakdagi istiqbolini belgilaydi.

Samarali marketing strategiyasini rejalashtirish uchun, kompaniya raqobatchilari haqida iloji boricha ko'proq bilishi kerak. U doimiy ravishda o'zining marketing strategiyalari, tovarlari, narxi, karnallari, va siljiti harakatlarini yaqin raqobatchilari bilan solishtirishi kerak. 16-rasmda tasvirlanganidek, raqobatchi tahlili avvalo, raqobatchilarni aniqlash va baholash hamda ularga hujum qilish yoki ulardan qochish uchun ularni tanlash jarayonlarini o'z ichiga oladi.



16-rasm. Raqobatchilarni aniqlash bosqichlari.

**Raqobatchi tahlili**  
eng asosiy raqobatchilarni aniqlash: ularning maqsadlarini, strategiyalarini, kuchli va zaifligini baholash hamda qaysi raqobatchidan qochish va qaysi biriga hujum qilishni tanlash

**Raqobatchilarni aniqlash.** Odatda, raqobatchilarni aniqlash juda oddiy vazifa kabi ko'rinadi. Tor darajada, kompaniyalar o'zlarining raqobatchilarini o'zlar bilan bir xil tovar va xizmalarni bir xil narxlarda taklif qiluvchi boshqa kompaniyalar sifatida ko'rishadi. Shu sababli, "Abercrombie & Fitch" "Gap" ni eng asosiy raqobatchisi sifatida ko'rish mumkin, lekin "Nords-torm" yoki "Target" ni emas. The "Ritz-Carlton" "Four Season" (To'rt Maysum) kompaniyasini o'zining raqobatchisi kabi ko'rish mumkin, lekin "Holiday Inn",

"Hampton Inn", yoki boshqa minglab nonushta va yotoq taklif etadigan mehmonxonalar emas. Biroq, shunga qaraganda kompaniyalar juda kop turdagi raqobatchilarga duch kelishadi<sup>17</sup>. Kompaniyalar raqobatchilarini bir hil tovar sotadigan bitta sinfga oid firmalar singari ko'rishlari mumkin. Shu sababli, "Ritz-Carlton Hotel" o'zini boshqa mehmonxonalariga nisbatan raqobatchi deb hisoblashi mumkin. Chuqurroq e'tibor bersak, raqobatchilar bir xil mahsulot ishlab chiqaradigan va uni yetkazib berish bilan shug'ullanadigan har xil kompaniyalarni o'z ichiga olishi mumkin. Bu yerda biz "Ritz-



**Raqobatchilarni aniqlash.**

O'zining "Nature's Original Energy Bar" reklama kompaniyasida, "Dole" bananlarini meva sifatida emas balki, to'yimli, arzon quvvatni ko'paytiruvchi sifatida pozitsiyalaydi.

<sup>17</sup> Phillip Kotler, Gary Armstrong, Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti, 2014.

Carlton" o'zini nafaqat boshqa mehmonxonalarga balki, juda charchagan sayohatchilar uchun shunchaki yotoq joyini taklif qiluvchilarni ham raqobatchisi sifatida ko'rish mumkin. Nihoyat, raqobatchilar iste'molchilarning aynan o'sha puli uchun kurashadigan kompaniyalarni ham o'z ichiga olishi mumkin.

Kompaniyalar "raqobatchi xatosi" dan qochishlari kerak. Kompaniyalar hozirgi raqobatchilaridan emas balki keyin paydo bolish ehtimoli bo'lgan raqobatlaridan qo'rqishi kerak. Masalan, 161 yildan keyin "Western Union" ning telegram biznesiga chek qo'ygan bevosita raqobatchilar bo'lmagan. "Tower Records" musiqa sotish kompaniyasi boshqa an'anaviy musiqa kompaniyalar tufayli bankrot bo'lgani yo'q balki, chegirmachilar "Best Buy" va "Walmart", va "iTunes" va boshqa raqamli musiqa yuklash xizmatlarini taqdim qiluvchilar kabi kutilmagan raqobatchilarning qurboniga aylangan. "Kodak" kompaniyasi "Fuji" singari film ishlab chiqaruvchi kompaniya tufayli emas, balki raqamli kamera ishlab chiqaruvchi kompaniyalar tufayli raqobatdan chiqib ketdi (Real Marketing 18.1 ni ko'ring). Raqobatchilar borasidagi xatoning boshqa misoli-bu AQSh Pochta Xizmatidir (USPS):

USPS so'nggi statistik ma'lumotlarga ko'ra yiliga \$5.1 million AQSh dollar yo'qotmoqda. Lekin, bu uning to'g'ridan-to'g'ri bo'lgan raqobatchilari "FedEx" yoki "UPS" tufayli emas. Balki, bu raqobatchi "USPS" so'ngi 20 yil ichida hatto tasavvur qila olmagan va "elektron ovunchoqlar" deb ataluvchi shaxsiy hayotda va biznesda foydalaniladigan e-mail, yozishuvlar, va onlayn o'tkazmalar hisoblanadi. Internetdan foydalanish ommalashgani sababli, shaxsiy hayotda va biznesda maktub pochtaalaridan foydalanish ko'lami tushib ketdi. Oxirgi yilda, "USPS" 5 yil oldingiga nisbatan ko'zga tashlanarli darajadagi 45 millard kam xat yetkazib berishni amalga oshirdi. Bu ahir 45 milliard! "USPS" ning javobi: pochta markasi narxini atayin oshirish, xodimlarni ishdan bo'shatish, va pochta yetkazib berish muddatini 5 kundan 3 kunga qisqartirishi bo'ldi. Bunday harakatlar maktublar hajmini yanada qisqartirishga saba bo'ladi. Yechim nimada? Agar men bunga yechim topsam, sizga e-mail orqali javob yozaman.

Kompaniyalar o'zlarining raqobatchilarini sanoat nuqtai nazaridan ham kelib chiqib aytadilar. Ular o'zlarini neft va gaz sanoatida, farmatseptika sanoatida, va toza ichimlik sanoatida ko'rishlari mumkin. Kompaniya agar u sanoatdagi samarali o'yinchi bo'lishni umid qilsa, raqobat qoidalarini tushumishi kerak. Kompaniyalar o'zlarining raqobatchilarini bozor nuqtai nazarida ham aniqlay oladilar. Bu yerda ular raqobatchilarni bir hil ehtiyojdagi mijozlar ehtiyojini qondirishga yoki o'sha guruh iste'molchilar bilan munosabatlar qurishga harakat qilayotgan kompaniyalar sifatida aniqlashlari mumkin.

Sanoat nuqtai nazaridan kelib chiqib, "Pepsi" o'zining raqobatchilari sifatida "Coca-Cola" va "Dr Pepper Snapple Group" ni ko'rish mumkin. Lekin bozor nuqtai nazaridan, haridorlar juda ham "chanqoq bosti ichimlik" larni xohlaydilar va bu butilkali ichimlik suvi, energetik ichimliklar, mevali ichimliklar mo'zlatilgan choylar, va ko'plab boshqa turdagi mevali ichimliklar tayyorlovchilar tomonidan qondiriladi. • Shunga o'xshash, "Dole" o'zining bananlari uchun raqobatchilarni boshqa meva ishlab chiqaruvchilar sifatida aniqlashi mumkin. Lekin izlanishlar shuni korsatdiki, banan sport ichimliklari bilan bir hil energiyani berar ekan, va unga hech qanday sun'iy ingredientlar qo'shilmaydi, va uni ancha past narxda harid qilish mumkin. Umuman olganda, raqobatning bozor konsepsiyasi kompaniyaning ko'zini haqiqiy va potentsial raqobatchilar uchun keng ochadi.

Raqobatchilarni Baholash. Eng asosiy raqobatchilarni aniqlab bo'lgach, marketing boshqaruvi shu savollarni beradi: Raqobatchilarning maqsadlari qanday? Ular bozorda nimani izlashadi? Ularning strategiyalari qanday? Raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlari nimadan iborat, va kompaniya amalga oshirishi mumkin bo'lgan harakatlarga ular qanday javob qaytarishadi?

**Strategik guruh**  
sanoatdagi bir hil strategiyaga amal qiladigan firmalar guruhi

Raqobatchilar Maqsadlarini Aniqlash.  
Har bir raqobatchi o'zining bir nechta aralash maqsadlarga ega. Kompaniya raqobatchi kompaniyaning hozirgi foyda ko'rish miqdori, bozordagi ulushi, naqd pul aylanmasi,





**Raqobatchi reaksiyasi.** Bazi sanoatlarda raqobatchilar bir-biri bilan inoq bo'lishadi; bazilarida esa ular bir-biri bilan doimiy jang olib borishadi. Masalan, "US Wireless" sanoatidagi "Verizon Wireless" va "AT&T" bir-biriga shavqatsizlarcha taqqoslama reklamalarida hujm qilib kelishgan.

Raqobatchilarning Reaksiyasini baholash. Keyin, kompaniya. Raqobatchilarimiz endilikda nima qilishadi? Degan savolni javobini bilishni xohlaydi. Raqobatchilarning maqsadlari, strategiyalari, va kuch va zaifliklari oddiygina qilib harakat deb ataladi. Gohida uni raqobatchiga nisbatan reaksiya deb atashadi, masalan, narxni tushurish, promoshin, yoki yangi mahsulotni taqdim etish. Qo'shimchasiga, har bir raqobatchi o'zining biznes yuritish falsafasi, aniq ichki madaniyat va yetaklovchi ishonchlariga ega. Marketing boshqaruvchilari raqobatchilarning tafakkuri haqida chuqur tushunchaga ega bo'lishlari kerak agar ular raqobatchi ularning ishiga qanday reaksiya ko'rsatishini bilishni xohlasalar albatta.

Har bir raqobatchi turli reaksiya ko'rsatadi. Bazilari raqobatchining harakatlariga zudlik bilan va kuchli tarzda reaksiya bildirmaydi. Ular haridorlarining sodiq ekanligini his etishlari mumkin, ular harakatni payqashga kechikkan bolishlari mumkin,

206

texnologik yetakchiligi, servis yeakchiligi va boshqa maqsadlari haqida bilishni istaydi. Raqobatchining maqsadlar miksimi bilish raqobatchini hozirgi holatdan qoniqishi yoki qoniqmaganligini va raqobat harakatlariga qanday aks ta'sir bildirishlarini oshkor etadi.

Kompaniya raqobatchilari-ning maqsadlarini turli segmentlar bo'yicha ko'rib chiqishi kerak. Agar kompaniya raqobatchisi yangi segmentni topganligini aniqlasa, bu imkoniyat hisoblanishi mumkin. Agar kompaniya raqobatchisini segmentni ichida yangi harakat qilganini aniqlasa, endi u ko'rib chiqiladi va iloji boricha qo'lga olinadi.

yoki qarshi harakat uchun moliyaviy yetishmovchilik kelib chiqqan bolishi mumkin. Bazi raqobatchilar faqat bazi harakatlarga javob qaytarishadi boshqalariga emas. Bazilari esa har bir harakatga kuchli tarzda javob qaytarishadi. Shu sababli, "P&G" raqobatchilariga bozorga yangi mahsulot kirgizishga osonlikcha ruxsat bermaydi. Ko'plab firmalar "P&G" ning kuchli reaksiyasi uchun u bilan raqobatda bo'lishni istashmaydi.

Bazi sanoatlarda raqobatchilar bir-biri bilan inoq bo'lishadi, bazilarida esa ular bir-biri bilan katta jang olib borishadi. Masalan, "US Wireless" sanoatidagi raqobatchilar ko'p yillar davomida bir-birlarini tomog'laridan tutib kelishgan. "Verizon Wireless" va "AT&T" bir-biriga shavqatsizlarcha taqqoslama reklamalarida hujm qilishdi. "Verizon Wireless" kompaniyasi "iPhone" ni sotuvga qo'yganida "Endi meni eshitayapsanmi?" degan da'vatni raqobatchi uchun qarshi qo'lladi. "AT&T" esa uning haridorlari ham "iPhone" orqali gaplasha olishini va "Verizon" da yo'q bo'lgan Internetni taqdim etdi. Yaqinda, "Apple" ning "4G-iPad" sotuvida, kurash yanada kuchli tus oldi.

Hujum uchun raqobatchini tanlash yoki ulardan uzoqroq bo'lish. Kompaniya allaqachon o'zining asosiy raqobatchilarini mijozlarni maqsad qilish, pozitsiyalash va marketing miks strategiyalari borasida avvalgi qarorlari orqali tanlab bo'lgan. Boshqaruv endi qaysi raqobatchi bilan faol tarzda raqobatlashishi borasida qaror qilishi kerak.

Kuchli yoki zaif bo'lgan raqobatchilar. Kompaniya bir necha turdagi raqobatchilarga e'tibor qaratishi mumkin. Ko'plab kompaniyalar asosan kuchsiz bo'lgan raqobatchilar bilan kurashishni afsal ko'rishadi. Bu kam vaqt va kam resursni talab qiladi. Lekin bu vaziyatda firma juda kam foyda koradi. Siz firma kuchli raqobatchilar bilan mahoratlarini charhlab olishlari uchun ham kurashishlari lozim deb o'ylaysiz. Bazida, kompaniya o'zi xohlamasa ham bunday to'qnashuvdan qocha olmaydi, huddi "Verizon" va "AT&T" bilan bo'lgani kabi. Lekin, eng kuchli raqobatchilar ham kamchiliklarga ega bo'lishadi, va ularga qarshi kurashish juda katta foyda keltirishi mumkin.

207

Raqobatchining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdagi foydali vosita—bu iste'mol qiymati tahlilidir. Iste'mol qiymati tahlilining maqsadi iste'mol qiymati qanday naf keltirishi va turli raqobatchilar turdosh qiymatlarini qanday baholashlarini aniqlash hisoblanadi. Iste'mol qiymati tahlilini olib borishda, kompaniya birinchi navbatda, iste'mol qiymatining xususiyatlari va bu xususiyatlarda mijozlarning o'rnini muhimligini aniqlab olishi lozim. Keyin, bu ishlarni raqobatchilarga qarshi qo'llashning ahamiyati tahlil qilinadi.

Raqobat ustunligiga erishish uchun kalit bu, kompaniyaning takliflarini uning asosiy raqobatchilarining takliflariga nisbatan taqqoslab tekshirish hisoblanadi. Kompaniya raqobatchilari qila olmaydigan yo'l bilan mijozlar ehtiyojini qondiradigan bozorda o'z o'rnini topishni xohlaydi. Agar kompaniya xaridor uchun raqobatchilariga nisbatan yaxshiroq taklif kiritisa, u bunda baland narx va yuqori darajadagi foydaga erishishi mumkin, yoki u o'zining hozirgi vaqtdagi narxini saqlagan holda bozorda ko'proq ulushga egalik qilishi mumkin. Lekin, kompaniya o'zining raqobatchilariga nisbatan kamroq hajmda ish bajarayotgan bo'lsa, demak, o'sha yo'nalishdagi ishlari uchun yanada kuchliroq reja ishlab chiqishi kerak va uni muhim amalga aylantirishi zarur.

#### Iste'mol qiymati

tahlili iste'mol qiymati qanday naf keltirishi va turli raqobatchilar turdosh qiymatlarini qanday baholashlarini aniqlash bo'yicha olib boriladigan tahlil

Yaqin yoki o'zoq raqobatchilar. Ko'p kompaniyalar ularga o'zoq bo'lgan raqobatchilardan ko'ra, ularning o'zlariga o'xshashroq bo'lgan yaqin raqobatchilari bilan kurashadilar. Shuning uchun, "Nike" "Timberland" yoki "Keen" ga nisbatan "Adidas" bilan ko'proq raqobatlashadi. Va "Target" "Neiman Marcus" yoki "Nordstrom" ga nisbatan "Walmart" bilan kurashadi.

Ayni vaqtda, Kompaniya o'ziga yaqin bo'lgan raqobatchini yo'q qilishdan o'zoqlashishni ham xohlashi mumkin. Masalan, 1970-yilning oxirida, bozor yetakchisi "Bausch & Lomb" boshqa yumshoq kontakt linzalari ishlab chiqaruvchi kompaniyalarga qarshi tajovo'zkorona hujum qila boshladi. Biroq, bu hujum

kuchsiz kompaniyani juda kuchli bo'lgan kompaniyalar, masalan, "Johnson&Johnson" (J&J) ga sotilib ketishiga sabab bo'ldi. Natijada, "Bausch & Lomb" kompaniyasi juda kuchli bo'lgan raqobatchilar bilan yo'zlashishiga to'g'ri keldi va uning natijasida katta talofat ko'rdi. "J&J" bor yog'i 20,000,000 AQSh dollariga teng yillik sotuv hajmiga ega bo'lgan kichik kompaniya "Vistakon" ni ham sotib oldi. Boy va kuchli kompaniya tomonidan sotib olingan "Vistakon" ancha rivojlandi va o'zining olamshumul bir martalik bo'lgan "Acuvue" linzalarini ishlab chiqdi. "Vistakon" tutkan yo'l orqali "J&J" Amerikada 44% bozordagi ulush bilan eng kuchli linza ishlab chiqaruvchi kompaniyaga ayalandi, va "Bausch & Lomb" kompaniyasi 11% bozor ulushi bilan 4-o'rinda qoldi. Bu holatda, kichik raqobatchiga nisbatan bosim o'tkazish kuchli raqobatchiga to'qnashishga olib keldi.

Yaxshi va Yomon Raqobatchilar. Kompaniyaga raqobat juda zarur va bundan kompaniya foyda ko'radi. Raqobatchilarning borligi bir nechta strategik foydaga sabab bo'ladi. Raqobatchilar bozor va mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini bir-birlari bilan ulashishlari mumkin va ular yangi texnologiyalarni o'zlashtirishga yordam beradi. Ular kam jozibali segmentlarga xizmat ko'rsatishlari mumkin yoki ko'proq Tovar diferensatsiyasiga olib kelishi mumkin. So'ngida, raqobatchilar umumiy talabni o'sishiga yordam berishlari mumkin. Masalan, siz "Apple"ning yangi uslubdagi "iPad"i "Amazon"ning kichik va didsiz bo'lgan va "iPad" namoyish etilishidan uch yil oldin bozorda paydo bo'lgan "Kindle" e-readeriga kuchli ta'sir o'tkazdi deb o'ylashiz mumkin. Lekin ko'p tahlilchilar "Apple" "Kindle" qotilini yaratdi deb o'ylashgan.

•Biroq, "iPad"ning ixtirochilari ajablanarli darajadagi ishni amalga oshirishdi va bu ikkala kompaniya uchun ham foyda olib keldi. "Kindle"ning savdosi yangi "iPad" taqdimotidan so'ng oshib ketdi. Va shunday bir vaqtda "Apple" yuqori narxdagi planshet bozorining katta ulushidan zavq olsa, "Amazon"ning "Kindle"ni past-narxdagi planshetlar bozorida yetakchi bo'ldi. Bonus bo'lgani singari, "iPad"dan foydalanish, "Amazon"ning elektron kitoblari

va boshqa raqamli tarkiblarini, bepul "Kindle" dan "iPad" dasturlari uchun "iPad" da o'qish mumkinligini ta'minladi.



**Yaxshi yoki yomon raqobatchilar.** "Amazon" ning "Kindle" elektron kitob o'qish moslamasi uchun havotir solishdan ko'ra, "Apple" ning "iPad" i ikkala kompaniyaga foyda keltirgan planshet bozoridagi talabni oshirib yubordi.

## 5.2. Asosiy raqobat strategiyalari

Kompaniyaning raqobat strategiyasi – bu biznesga yondoshuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar, kompaniyaning bozordagi pozitsiyani mustahkamlash uchun olib boradigan kurashidan iborat. Bozordagi raqobatni urushga o'xshatish mumkin. Bu urushda raqiblar yarador bo'lishi, zarar ko'rishi mumkin. Bunda faqat eng yaxshi strategiya galaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat strategiyasi hujumkorlik va mudofaa harakatlarini, qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli harakatlarni o'z ichiga oladi.

Bozordagi raqobatchilar nechta bo'lsa raqobatchilik strategiyasining variantlari va ko'rinishlari shuncha bo'ladi. Biroq ularning turi qanchalik ko'p bo'lmasin, ularning o'xshashliklari topiladi. Strategiyaga yondoshishning keng tarqalgan 5 ta varianti mavjud bo'lib ular quyida keltirilgan:

1. **Xarajatlar bo'yicha ilgirik strategiyasi.** Tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda to'la xarajatlarni pasaytirishni ko'zda tutadi. Masalan, ko'pgina yetakchi kompaniyalar bir turdagi mahsulotni juda katta partiyalarda ishlab chiqaradilar. Bu juda arzonga tushadi, ya'ni birinchidan xom ashyo katta hajmda sotib olinadi, ulgurji narxlarda, mahsulot ishlab chiqarish texnologiyasi, jarayonlari bir xil mahsulot ishlab chiqarish uchun arzonga tushadi. Bu esa ko'p sonli xaridorni jalb qiladi.

2. **Keng tabaqalashtirish strategiyasi.** Kompaniya tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qildiradigan o'ziga xos chizgilarni berishga qaratilgan. Tovarlari raqobatchilarning tovarlaridan ajralib turishi uchun biron bir yangilik qo'shish. Masalan, kir yuvish kukunlari asosan oppoq rangda bo'lar edi, oq rangli kiyimlar va rangli kiyimlar alohida yuvilar edi. Hozir esa kir yuvish kukunlari rangli, ya'ni oq va rangli kiyimlarni birga yuvish mumkin. Bu ham xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.

3. **Optimal xarajatlar strategiyasi.** Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uyg'unlashtirish hisobiga qimmatli tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy vazifa o'xshash tovarni ishlab chiqaruvchilarga nisbatan optimal xarajat va past baholarni ta'minlashdan iboratdir.

4. **Fokuslangan strategiya.** Bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan bo'lib, xaridorlarning tor segmentiga yo'naltiriladi. Masalan biz rasmga olayotganimizda fotoapparatning fokusini rasmga olinayotgan obyektga qaratamiz va rasmga olamiz. Xuddi shunga o'xshab kompaniya strategiya to'zish jarayonida o'z diqqatini hech kim e'tiborga olmagan sigmentga qaratadi. Bunda firma o'z raqobatchilaridan ancha past baholar hisobiga o'tib ketadi.

5. **Ifodalangan strategiya yoki mahsulotni tabaqalash-tirishga asoslangan bozor uyasi strategiyasi.** Uning maqsadi – tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada to'laroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlashdir.

30 yil oldin, Maykl Porter kompaniyalar ishlata oladigan to'rtta asosiy raqobatchi pozitsiyasi strategiyalarini taklif qilgan edi

– 3 ta g'alaba strategiyasi va 1 ta mag'lubiyat strategiyasi. Uchta g'alaba strategiyasi quyidagilar:

- **Narxdagi to'liq ustunlik:** Shunday kompaniyalar mavjudki, ular faqat mahsulotlarining narxini pasaytirishga urinishadi. Va buning natijasida bozordagi katta ulushga egalik qilishadi. "Texas Instruments", "Walmart", va "JetBlue Airways" bu strategiyani qo'llaydigan yetakchi kompaniyalardir.

- **Farqlash:** Shunday kompaniyalarni uchratish mumkin, ular mahsulot va marketing usullarini differensiyalanishiga juda katta e'tibor berib, sanoatdagi sinf yekchilariga aylanishni xohlaydilar. Ko'p haridorlar agar bu mahsulotning narxi unchalik baland bo'lmasa, uni xarid qilishga intiladilar. "Nike" va "Caterpillar" bu strategiyani informatson texnologiyalar servisi va og'ir konstruksiyalarda ishlatishadi.

- **Fokus:** Bazi kompaniyalar butun bozorni quvmasan, ayni bir ishga o'zlarini qaratishni afzal ko'rishadi. Masalan, "Ritz-Carlton" eng yuqori 5 foizni korporativ va hordiq chiqarish sayohatchilariga sarflaydi. "Tetra Food" o'zining 60 foiz ovqatlarini tropik baliq turlaridan to'zgan va "suv osti ovqatlarining yetakchisi" hisoblanadi. Shunga o'xshab, "Hohner"ning 85 foizi tinch (garmoniya) bozordan iborat.

Shu strategiyalardan birini tanlagan kompaniyalar ancha yaxshi ish olib borishadi. O'zining strategiyasi haqida o'ylagan kompaniya doimo ko'p foyda ko'radi. Lekin ayni bir strategiyadan foydalanmaydigan firmlar "yo'lni o'rtasidagilar" yomon ish qiladilar. Ular hamma nuqtada yaxshi turishga harakat qilishadi lekin, so'nggida hech bir nuqtada yaxshi bo'la olmay qolishadi.

Ikki marketing konsultantlari, "Maykl Treasy" va "Fred Wiersema", ko'proq xaridorga e'tibor qaratiladigan marketing strategiyalarini taklif qilishadi. Ular agar kompaniya o'zini e'tiborini xaridorlarga qaratasa, yetakchilik o'rnini egallashi mumkin deb ta'kidlashadi. Kompaniyalar "qiymat intizomi" deb nomlangan shu 3 ta strategiyadan birini ham tanlashlari mumkin:

- **Operasion mukammallik:** Kompaniyalar o'zlarini narxlari va qulayliklari tufayli kuchli qiymatni sanoatga taqdim

etishadi. Bu narxni pasaytiradi va chaqqon qiymat yetkazib berish sistemasini yaratadi. U xaridorlarni sifatli va arzon bo'lgan tovarlarni tez ta'minlash bilan shug'ullanadi. Masalan, "Walmart", "Castco", va "Southwest Airlines".

- **Mijozning yaqinligi:** Agar kompaniya o'zining mahsulotlarini ayni bir yo'naltirilgan va o'sha mahsulotga muhtojlik sezgan haridorga yetkazib bersa, kompaniya kuchli qiymatga egalik qilishni boshlaydi. Bu xaridorning yakka xohishlarini u bilan yaqin aloqada bo'lish va u haqida bilimga ega bo'lish orqali qondirish sanaladi. Bu ishchilarni xaridorning talabini tez qondirish bilan amalga oshini ta'minlash hisoblanadi. Ular o'zoq muddatli xaridor aloqalarini o'rnatish uchun deyarli hamma ishni qilishadi. Masalan, "Ritz-Carlton" mehmonxonasi. Yidan-yilga, bu mehmonxona xaridorlarini qoniqtirish bo'yicha eng yuqori o'rinlarda baholanadi. Ularning haridorlarni qoniqtirish g'ayratini jamlasak, u kompaniyaning g'oyasi bo'lib chiqadi, va haqiqatdan ham uning qiymat mehmonxonalari unutilmas tajribalarni ta'minlaydi.

Dunyo bo'ylab biror bir "Ritz-Carlton" mehmonxonasini ko'rib chiqing va siz o'zingizni arzimagan ehtiyojlaringizni ham qondirishga o'zlarini otashin baxsh etishlaridan hayron qolasiz. Hattoki sizdan so'ramasdan, ular sizni veryong'oqga allergiyangiz borligini va kattaroq krovatni, allergiya qo'zg'atmaydigan yostiqchlarni, yetib kelishingiz bilan pardalar ochilishini hamda xonangizda kafeinsiz kofe bo'lishni xohlashingizni bilishganday ko'rinishadi. Har kuni, mehmonxona xodimlari – eshik nazoratchilari tortib xonalarni tartibga soluvchilargacha – hattoki, mehmonlarning eng kichik xohishlarini ehtiyohtkorlik bilan ko'zatishadi va qayd etishadi. Keyin, har kuni ertalab har bir mehmonxona barcha yangi tashriflarni ilgari bu mehmonxonada kim qolganigini bilish uchun ko'rib chiqadi va har bir mehmonni hursand qiladigan qo'shimcha imtiyozlarni tayorlaydi.

Alohida mijozlar ehtiyojini aniqlashgandan so'ng, "Ritz-Carlton" xodimlari ularni qondirish uchun qaltis ishga qo'l urishadi. Masalan, taomlarga o'ta ta'sirchan mehmonlar ehtiyojini qondirish uchun, "Ritz-Carlton"ning Balidagi oshpazi maxsus

– 3 ta g'alaba strategiyasi va 1 ta mag'lubiyat strategiyasi. Uchta g'alaba strategiyasi quyidagilar:

- **Narxdagi to'liq ustunlik:** Shunday kompaniyalar mavjudki, ular faqat mahsulotlarining narxini pasaytirishga urinishadi. Va buning natijasida bozordagi katta ulushga egalik qilishadi. "Texas Instruments", "Walmart", va "JetBlue Airways" bu strategiyani qo'llaydigan yetakchi kompaniyalardir.

- **Farqlash:** Shunday kompaniyalarni uchratish mumkin, ular mahsulot va marketing usullarini differensiyalashiga juda katta e'tibor berib, sanoatdagi sinf yeakchilariga aylanishni xohlaydilar. Ko'p haridorlar agar bu mahsulotning narxi unchalik baland bo'lmasa, uni xarid qilishga intiladilar. "Nike" va "Caterpillar" bu strategiyani informatson texnologiyalar servisi va og'ir konstruksiyalarda ishlatishadi.

- **Fokus:** Bazi kompaniyalar butun bozorni quvmasan, ayni bir ishga o'zlarini qaratishni afzal ko'rishadi. Masalan, "Ritz-Carlton" eng yuqori 5 foizni korporativ va hordiq chiqarish sayohatchilariga sarflaydi. "Tetra Food" o'zining 60 foiz ovqatlarini tropik baliq turlaridan to'zgan va "suv osti ovqatlarining yetakchisi" hisoblanadi. Shunga o'xshab, "Hohner"ning 85 foizi tinch (garmoniya) bozordan iborat.

Shu strategiyalardan birini tanlagan kompaniyalar ancha yaxshi ish olib borishadi. O'zining strategiyasi haqida o'ylagan kompaniya doimo ko'p foyda ko'radi. Lekin ayni bir strategiyadan foydalanmaydigan firmlar "yo'lni o'rtasidagilar" yomon ish qiladilar. Ular hamma nuqtada yaxshi turishga harakat qilishadi lekin, so'nggida hech bir nuqtada yaxshi bo'la olmay qolishadi.

Ikki marketing konsultantlari, "Maykl Treasy" va "Fred Wiersema", ko'proq xaridorga e'tibor qaratiladigan marketing strategiyalarini taklif qilishadi. Ular agar kompaniya o'zini e'tiborini xaridorlarga qaratasa, yetakchilik o'rnini egallashi mumkin deb ta'kidlashadi. Kompaniyalar "qiymat intizomi" deb nomlangan shu 3 ta strategiyadan birini ham tanlashlari mumkin.

- **Operasion mukammallik:** Kompaniyalar o'zlarini narxlari va qulayliklari tufayli kuchli qiymatni sanoatga taqdim

etishadi. Bu narxni pasaytiradi va chaqon qiymat yetkazib berish sistemasini yaratadi. U xaridorlarni sifatli va arzon bo'lgan tovarlarni tez ta'minlash bilan shug'ullanadi. Masalan, "Walmart", "Castco", va "Southwest Airlines".

- **Mijozning yaqinligi:** Agar kompaniya o'zining mahsulotlarini ayni bir yo'naltirilgan va o'sha mahsulotga muhtojlik sezgan haridorga yetkazib bersa, kompaniya kuchli qiymatga egalik qilishni boshlaydi. Bu xaridorning yakka xohishlarini u bilan yaqin aloqada bo'lish va u haqida bilimga ega bo'lish orqali qondirish sanaladi. Bu ishchilarni xaridorning talabini tez qondirish bilan amalga oshini ta'minlash hisoblanadi. Ular o'zoq muddatli xaridor aloqalarini o'rnatish uchun deyarli hamma ishni qilishadi. Masalan, "Ritz-Carlton" mehmonxonasi. Yidan-yilga, bu mehmonxona xaridorlarini qoniqtirish bo'yicha eng yuqori o'rinlarda baholanadi. Ularning haridorlarni qoniqtirish g'ayratini jamlasak, u kompaniyaning g'oyasi bo'lib chiqadi, va haqiqatdan ham uning qiymat mehmonxonalari unutilmas tajribalarni ta'minlaydi.

Dunyo bo'ylab biror bir "Ritz-Carlton" mehmonxonasini ko'rib chiqing va siz o'zingizni arzimagan ehtiyojlaringizni ham qondirishga o'zlarini otashin baxsh etishlaridan hayron qolasiz. Hattoki sizdan so'ramasdan, ular sizni verryong'oqga allergiyangiz borligini va kattaroq krovatni, allergiya qo'zg'atmaydigan yostiq'larni, yetib kelishingiz bilan pardalar ochilishini hamda xonangizda kafeinsiz kofe bo'lishni xohlashingizni bilishganday ko'rinishadi. Har kuni, mehmonxona xodimlari – eshik nazoratchilari tortib xonalarni tartibga soluvchilargacha – hattoki, mehmonlarning eng kichik xohishlarini ehtiyohtkorlik bilan ko'zatishadi va qayd etishadi. Keyin, har kuni ertalab har bir mehmonxona barcha yangi tashriflarni ilgari bu mehmonxonada kim qolganigini bilish uchun ko'rib chiqadi va har bir mehmonni hursand qiladigan qo'shimcha imtiyozlarni tayorlaydi.

Alohida mijozlar ehtiyojini aniqlashgandan so'ng, "Ritz-Carlton" xodimlari ularni qondirish uchun qaltis ishga qo'l urishadi. Masalan, taomlarga o'ta ta'sirchan mehmonlar ehtiyojini qondirish uchun, "Ritz-Carlton"ning Balidagi oshpazi maxsus

tuxum va sutni kichkina oziq-ovqat do'koniga joylashtirdi va uni mehmonxonaga yetkazib berdi. Boshqa holatda, mehmonxonaning kir yuvish xizmati mehmon jo'nab ketishidan oldin uning kiyimidagi dog'ni ketkiza olmasa, mehmonxonaga menejeri mehmonning uyiga borib, shaxsan kostyumning narxidagi pulni qaytarib beradi. "Ritz-Carlton" menejerining so'zlariga ko'ra, agar bu tarmog' biror bir mehmonga qarashli uy hayvonini suratini olsa, rasmini nusxani ramkaga solib, qachondir o'sha mehmon tashrif buradigan bo'lsa, rasmini uning xonasiga osib qo'yadi. Ana shunday mijozlarga xizmat ko'rsatish borasidagi qahramonliklar natijasida, jo'nab ketayotgan mehmonlarning 95 foizi bu mehmonxonada bo'lganliklarini chinakam esda qolarli tajriba deb bayon qiladi. "Ritz-Carlton" 90 foizdan ortiq mehmoni yana qaytib keladi.

● **Tovar yetakchiligi.** kompaniya o'zluksiz ravishda yangi innovatsion tovar va xizmatlarni taklif etish orqali yuqori darajadagi qiymatni taqdim etadi. u raqobatdosh tovarlarni ma'naviy eskirtirishni maqsad qiladi. Tovar yetakchilari yangi g'oyalarga ochiq bo'lishadi va doimiy ravishda yangi yechimlarni ta'qib qilishadi va tezda sotish uchun yangi tovar ustida ishlashadi. Ular narxi va noqulayligi jihatidan ko'p xarajat talab qilsa ham yuqori texnologik tovar va xizmatlarni xohlaydigan mijozlarga xizmat ko'rsatishadi. Bunga "Samsung" va "Apple"ni misol qilsa bo'ladi.

Ba'zi kompaniyalar bir vaqtning o'zida bir nechta **qiymat intizomini** muvaffaqiyatli ijro etadilar. Masalan, "FedEx" mijozlar bilan yaqinlik va operatsion mukammallikda boshqalardan ustun turadi. Biroq, bunday kompaniyalar kamdan-kam. Kamroq firmalar bunday intizomlarning birdan ortig'ida eng yaxshisi bo'lishi mumkin. Barcha qiymat intizomlarida eng yaxshi bo'lishga harakat qilish orqali, kompaniya hech bir intizomda eng yaxshisi bo'la olmaydi.

Shuning uchun, eng muvaffaqiyatli kompaniyalar yakka intizomga e'tibor berishadi va unda boshqalardan ustun turishadi. Bunday kompaniyalar o'zlarining butun qiymat yetkazib berish tarmog'ini tanlangan intizomni qo'llab-quvvatlash uchun

loyihalashadi. Masalan, "Walmart" mijozlar bilan yaqinlik va To-var yetakchiligini muhim ekanligini biladi. Boshqa chegirmachilar bilan solishtirganda, u eng yaxshi mijozlar xizmatini va a'lo darajadagi tova assortimentini taklif etadi. Hali ham u ataylab, "Nordstrom" yoki "Williams-Sonoma"ga solishtirganda kamroq tovar chuqurligi va mijoz xizmatlarini taklif etadi. Uning o'rniga, "Walmart" operatsion mukammallik-mijozlar past narxlarda maqbul tovarlarni sotib olishlariga qulay bo'lishi uchun xarajatlarni kamaytirish va buyurtma hamda yetkazib berish jarayonlarini soddalashtirish-ga jiddiy e'tibor qaratadi.

Shunga o'xshash, "Ritz-Carlton" samarali bo'lishni xohlaydi va eng so'nggi texnologiyalarni joriy qiladi. Lekin hashamatli mehmonxona tarmog'ini ajratib ko'rsatadigan jihati – bu mijozlar bilan yaqin aloqada bo'lishdir. "Ritz-Carlton" mijozlarni ko'nglini olish uchun mijozlarga mo'ljallangan tajribalarini yaratadi.

Raqobat strategiyalarni qiymat intizomi sifatida turlarga ajratish juda zavqlidir. Har bir qiymat intizomi o'zoq davom etadigan mijoz munosabatlarini qurish uchun alohida yo'llarni aniqlaydi.

### 5.3. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish

Raqobat ustunligiga deyarli har doim muvaffaqiyatli hujumkor strategik harakatlar hisobiga erishiladi. Ustunlikka erishishni ta'minlash uchun muvaffaqiyatli hujumkor strategiyaga qancha vaqt talab etilishi tarmoqdagi raqobat tavsifiga bogliq. Ustunlikni ta'minlash vaqti qisqa bo'lishi, xizmat ko'rsatish sohasidagi kabi, murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoqlardagi kabi ancha davomli bo'lishi ham mumkin. Ideal darajada sozlangan harakatlar miqyosi ancha katta bo'lgan (masalan, yangi qimmatbaho dorining patentiga farmatsevtikada ega bo'lish sezilarli ustunlikni ta'minlaydi) yoki uncha katta bo'lmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning yangi modadagi fasonlari osongina o'zlashtirilishi mumkin, nusxa ko'chirish orqali) raqobat ustunligini yaratishi mumkin.

Muvaffaqiyatli hujumdan so'ng "mevalarning samarasini" ko'rish davri keladi. Bu davrning davomiyligi esa raqiblariga yoqotilgan pozitsiyalarni qaytarib olish uchun hujumga o'tishga qancha vaqt kerak bo'lishiga bog'liqdir.

Raqiblar firma yaratgan ustunlikka qarshi jiddiy qarshi hujum boshlashlari bilan uning yemirilishi boshlanadi. Egallangan mavqei saqlab qolish uchun firma ikkinchi strategik hujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa raqobatchi ustunlikka erishish maqsadida kurashni kuchaytirgan paytlarida hujumga o'tishga tayyor turish uchun mevalarni samarasini ko'rish davrida ko'rib qo'yish kerak bo'ladi. Raqobat ustunligini saqlab turish uchun firma raqiblardan bir bosh baland bo'lishi kerak. Bozordagi o'zining pozitsiyasini mustahkamlash uchun ketma-ket strategik hujumlar uyushtirishi va xaridorlarning moyilligini saqlab turishi lozim<sup>18</sup>.

Hujumkor strategiyaning oltita asosiy turi ajratiladi:

1. Raqobatchining kuchi tomonlariga qarshilik ko'rsatish yoki ulardan o'zib ketishga qaratilgan harakatlar.
2. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan harakatlar.

3. Bir nechta frontlarda bir vaqtda hujumga o'tish.

4. Egallanmagan bo'shliqlarni egallash.

5. Partizan urushi.

6. Zarbalar.

#### 5.4. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish

Raqobat bozorlarida barcha firmalar raqobatchilar uyushtiradigan hujumlarning obyektleri bo'lishi mumkin. Hujumlar xuddi eski, amaldagi firmalar tomonidan bo'lganidek, yangi firmalar tomonidan ham bo'lishi mumkin. Himoyaviy strategiyaning maqsadi hujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yuqotish bilan o'tkazib yuborishdir. Himoya strategiyasi

kompaniyaning raqobat ustunligini kuchaytirmasa ham, raqobat pozitsiyasi atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va raqobat ustunligini saqlab qolish imkonini beradi.

Raqobat ustunligini himoya qilishning bir qancha yo'llari mavjud. Ulardan biri - raqobatchilarning sozlangan harakatlarni boshlashlari uchun xalal berish. Bunday yondoshuv quyidagi asosiy qadamlarni ko'zda tutadi:

1. Bush bozor uvalarini to'ldirish uchun mahsulot no-menklurasini kengaytirish.

2. Raqobatchilar ega bo'lgan yoki ega bo'lishi mumkin bo'lgan modellar va mahsulotlar sortlarini ishlab chiqish.

3. Pastroq narxlarda raqobatchilarning mahsulotlariga yaqin modellarni taklif etish.

4. Raqobatchilarni vositachi va distribyuterlarning taqsimlash tarmog'idan siqib chiqarish uchun ular bilan shartnomalar imzolash.

5. Vositachilar va distribyuterlar boshqa ta'minotchilar bilan aloqa bog'lashlariga xalal berish uchun ularga sezilarli chegirmalarni kafolatlash.

6. Iste'molchilarni bepul yoki past narxlarda o'qitishni taklif etish.

7. O'z mahsulotiga iste'molchilar talabini saqlab qolish uchun choralar ko'rish.

8. Kreditga sotish hajmlarini oshirish.

9. Butlovchi qismlar yetkazib berish vaqtini qisqartirish.

10. Muqobil texnologiyalarni patentlash.

11. Xususiy nou-xaularni himoyalash.

12. Eng yaxshi ta'minotchilar bilan eksklyuziv kontraktlar imzolash.

13. Raqobatchilarni yaqinlashtirmaslik uchun xom ashyolarni katta hajmlarda sotib olish.

14. Raqobatchilar bilan ishlaydigan ta'minotchilardan voz kechish.

15. Tovarlar va raqobatchilar harakatlarni doimo nazorat qilib turish.

<sup>18</sup> Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menajment". O'quv qo'llanma. -T.:TDIU 2012. 140 bet.

Himoyaviy strategiyaga bo'lgan ikkinchi yondoshuv raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va kompaniya hujumga tayyor ekanligini yetkazib turishdan iborat<sup>19</sup>. Raqobatchilarning hujumkor harakatlariga qarshilik ko'rsatishning boshqa yo'li raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni hujumkor harakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinishdan iborat.

Firmaning foydaliligi qanchalar yuqori bo'lsa, bu boshqalar uchun o'ziga jalb etadigan xo'ra'k vazifasini o'taydi va hujumkor harakatlar qilish istagini tugdiradi. Bunday sharoitda kompaniya hisob mexanizmlari yordamida himoyalaniishi mumkin.

### 5.5. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi

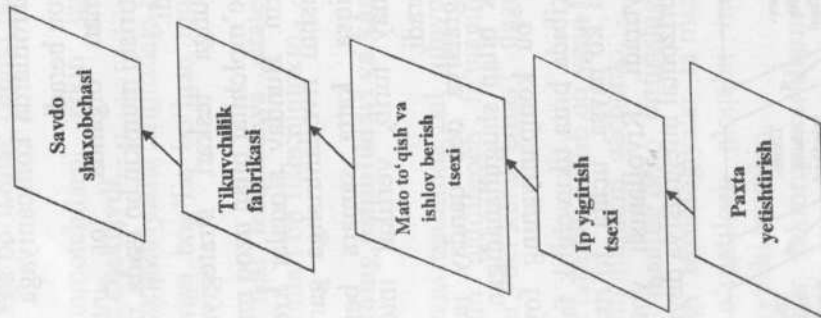
Strategik menejmentni o'rganish jarayonida vertikal integratsiya, gorizontal integratsiya degan so'zlarni ko'p uchratamiz, chunki kompaniyalarni strategik boshqarishga bu juda zarurdir. Avvalo, integratsiya deganda biz turli, har xil jarayonlarni birlashtirishni, ya'ni yig'indisini tushunamiz. Xo'sh, vertikal integratsiya o'zi qanday jarayon?

Masalan, biron bir tikuvchilik kompaniyasi tovar ishlab chiqarib, yaxshi foyda ko'rsa, topgan foydasi evaziga ishlab chiqaradigan mahsulotni uchun xom ashyoni ham o'zi tayyorlaydi, ta'minotchilardan sotib olmaydi. Keyin yana foydasi ko'paysa mahsulotini sotish uchun, savdo shaxobchasini qurib, ishga tushiradi, savdo vositachilariga sotmaydi. Bu yerda kompaniya xom ashyo, mahsulot ishlab chiqarish, sotish, iste'molchiga yetib borgunicha hamma jarayonlarni o'zi amalga oshiradi (17-rasm). Bu jarayonlar ketma-ketligi tikka bo'lganligi uchun vertikal integratsiya deyiladi.

Hozirgi kunda juda ko'p yetakchi kompaniyalar strategiyasiga ahamiyat bersangiz, vertikal integratsiyadan foydalanadi.

Agar kompaniyaning tashqi arzon ta'minot manbalari mavjud bo'lib, o'z ishlab chiqarishidan foydalansa, vertikal integratsiya

xarakatlarni ko'paytirib yuborishi mumkin. Bu kompaniya ichida raqobatning yo'qligi sababli ham yuz berishi mumkin bo'lib, bu uning shu'ba korxonalarini (yetkazib beruvchilarni) ishlab chiqarish xarakatlarini kamaytirishga undamaydi.



17-rasm. Vertikal integratsiya.

Tehnologiya keskin o'zgarganda kompaniyaning eskirgan texnologiyaga bog'lanib qolish xavfi vujudga keladi. Talab doimiy bo'lganda yuqoriroq integratsiya darajasi mahsulot ishlab chiqarishni ishonchliroq himoyalash va muvofiqlashtirishga imkon beradi. Talab beqator va mavhum bo'lganda vertikal integratsiyada

<sup>19</sup> Yo'ldoshev N.O. "Strategik menejment". O'quv qo'llanma. -T.:TDIU 2012. 140 bet.



panayishiga yoki qo'shimcha raqobat ustunligiga erishishga olib kelmas ekan, u strategik hisoblanmaydi va unga mablag' sarflashning foydasi yo'q.

Vertikal integratsiyaning kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

1. Integrallashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendensiyasiga ega bo'ladilar, chunki bu katta xarajatlar bilan bog'liq.

2. Integratsiya ta'minotchilarni erkin tanlash xususida firmaning imkoniyatlarini cheklaydi.

3. Vertikal integratsiya qadriyatlar zanjiridagi har bir bosqichda quvvatlarni balansligi bilan bog'liq bo'lgan muammolarga olib keladi.

Shunday qilib, vertikal integratsiya strategiyasining ham kuchli, ham kuchsiz tomonlari bo'lishi mumkin.

### 5.6. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari

Vaqt omili strategiyani tanlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Ustunlikka erishish uchun "qaldirgoch" firmaning "qaltis vaqtda strategik harakat kerakmi yoki kerak emas?" degan savolga javob beradi.

Strategik qadamlarni birinchi bo'lib qo'ygan firma shundagina yuqori natijalarga erishishi mumkin, qachonki:

1. Tashabbuskorlik firmaning obro' o'rttirishiga yordam bersa.  
2. Xom ashyo, yangi texnologiyalar ta'minotchilari, sotish tarmoqlari bilan erta o'rnatilgan aloqalar mutloq ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi mumkin.

3. Birinchi xaridorlar takroriy xaridlarni amalga oshirib kompaniyaga kuchli ixlosmandlikni saqlab qoladilar.

Ammo kutish har doim ham muvaffaqiyatsiz yondoshuv bo'lavermaydi.

"Qaldirgoch"lar uchun qiyinchiliklar paydo bo'ladi, qachonki:

1. Birinchi bo'lib yurish, yo'l boshchilardan keyin yurishga qaraganda ancha qimmatga tushadi.

2. Texnologik o'zgarishlar shunchalik tez amalga oshadiki, ilk investitsiyalar tezda samarali bo'lmay qoladi.

bunday muvofiqlashtirish qiyin bo'ladi. Bu boshqaruv qiymatining o'sishiga olib kelishi mumkin. Bunday sharoitlarda tor integratsiya to'la integratsiyaga qaraganda xavfsizroq bo'lib chiqishi mumkin.

Shuni ham qayd qilib o'tish lozimki, tor integratsiya to'la integratsiyaga qaraganda xarajatlarni kamaytirishga imkon beradi. Bu esa ma'lum sharoitlarda kompaniyaga vertikal integratsiyani kengaytirishga imkon beradi.

Ammo, umuman olganda, tor integratsiya boshqaruv xarajatlarni kamaytirishi mumkin bo'lsada, u xarajatlarni batamom bartaraf qila olmaydi.

Kompaniya bunga teskari strategiya sifatida yetkazib beruvchilar yoki iste'molchilar bilan uzoq muddatli kontraktlardan foydalanishi mumkin. Bunday aloqalar kredit majburiyatlardan yoki ishlab chiqarishni rivojlantirishga garov investitsiyalardan foydalanishda ayniqsa, katta samara beradi. Bu boshqaruv xarajatlarini oshirmay turib, vertikal integratsiya samarasiga erishishga imkon beradi.

Gorizontal integratsiya deb qanday jarayonlarga aytamiz? Masalan, tikuvchilik bilan shugullanadigan kompaniya misolida ko'radigan bo'lsak, bu kompaniyaning foyda ko'rish darajasi ko'paysa, uning tarkibida bitta tikuvchilik fabrikasi bo'lsa, ikkita qiladi. Yana foydasi ko'paysa, uchta, to'rtta, beshta tikuvchilik fabrikalarini ko'paytiradi. Rivojlanish yotiq chiziq bo'yicha bo'lganligi uchun, gorizontal integratsiya deyiladi.



18-rasm. Gorizontal integratsiya.

Kompaniya mablag'larini vertikal integratsiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi uning raqobat pozitsiyasini kuchaytirishdir. Agar vertikal integratsiya kompaniya xarajatlarini sezilarli darajada

3. Kutayotganlarga bozorga kirish osonroq, chunki xaridorlar har doim xam "qaldirgoch"larga sadoqatni saqlab qolavermaydilar.

4. Ilgarilab ketayotganlarning mahorat va nou-xaularidan osongina nusxa ko'chirilishi mumkin yoki hatto orqada qolayotganlar tomonidan takomillashtirilishi ham mumkin.

### 5.7. Sony: marketing muhitida kurash "Mukammal bo'ron"

10 yillik kurashdan so'ng, 2011-yilda "Sony kompaniyasi" uchun qaytish yili bo'ladi. Maishiy elektronika va o'yin kulgu giganti magazin peshxatlaridagi yangi mahsulotlarning yaxshi partiyasidan biri bo'lgan. Yana shunisi muhimki, "Sony" qaytadan magazinlardagi iTunes – global raqamli tarmoq sifatida raqamli oliy ligaga yo'naltirildi. Ular "Sony" ning kuchli tomonlarini: o'zining barcha televizor, kompyuter va telefon va planshetlari uchun kino, musiqa va videoo'yinlarni birlashtirgan edi. Analitiklar \$ 2 mlrd. dollar miqdordagi daromadni bashorat qilishdi. "men haqiqatdan ham eslash uchun bir yilga ega bo'laman deya ishonardim", deydi Sony kompaniyasi direktori Ser Govard Stringer. "Va men buni noto'g'ri yo'nalishda bajardim".<sup>20</sup>

Namunaviy yil evaziga 2011-yil Sony uchun ekologik tangliklar tufayli mukammal bo'ron bo'ldi. Boshlanishida, 2011-yil martda sharqiy Yaponiya kuchli zilzila va sunami natijasida xarob bo'ldi. Ofat natijasida "Sony" 10 ta zavodni berkitishga majbur bo'ldi va jahon miqyosida Sony mahsulotlari oqimi va operatsiyalarini buzib tashladi. Aprel oyida kompaniyaning internet ko'ngilochar xizmatlariga bo'lgan xakerlik hujumi AQSH tarixidagi ikkinchi katta onlayn sinish bo'lib, kompaniyaning PlayStation Network larini berkitishga majbur qildi. Faqatgina to'rt oydan so'ng Londondagi isyonchilar tomonidan sodir etilgan yong'inlar "Sony" tovar omborini va 25 million bahosidagi kompakt disk va DVD-disklarni, 150 ta mustaqil belgili korxonalar mol-mulk ro'yxatini vayron etdi. Shuningdek, Tailandda suv toshqini bu erdagi zavod tarkibiy qismlarini yopib qo'ydi.

Barcha qoldiqlar tozalangach, prognozlariga ko'ra Sony so'nggi 16 yil ichida 2 mlrd dollar foyda ko'rdi va 3,1 mlrd dollar yo'qotdi. Bu yo'qotish yo'qotishlarning 3 yillik xususiyati bo'lib, atrof-muhit surilishi-Buyuk Retssesiya va 2008-yildagi jahon moliyaviy inqirozi bilan boshlangan. 2012-yil o'rtalarida "Sony" kompaniyasi bosh direktori Kazuo Xirai kompaniya haqida gapirib, "inqirozni his qilayotganligini" va "hozirda loyihalashtirish milliard dollardan ortiqroq mablag'ni yo'qotishdir", degan.

Shubhasiz, atrof-muhit tasodiflari "Sony"ga og'ir zarbalar keltirgan. Lekin kompaniyaga bo'lgan barcha zarbalar aybdori nazorat qilib bo'linmaydigan atrof-muhit kuchlari emas. Sony kompaniyasining hozirgi qiyinchiliklari yaqinda bo'lgan voqealardan avval boshlangan. Ko'proq ayb tabiiy ofatlardan ko'ra "Sony" ning hozirgi zamondagi kuchli atrof-muhit kuchlari – texnika sohasidagi ulkan o'zgarishlarga o'zoq muddat moslasha olmashida bo'lgan.

Shunisi qiziqki, Sony ning sehrli ta'sir qilishi kompaniyani global elektrostansiya aylantirib qurilganida bo'lgan. O'n yil avval ham Sony xay-tek bo'yicha rok-yuldo'z, haqiqiy sovuqqon tijoratchi bo'lgan. U nafaqat jahonda yirik elektronika iste'molchisi kompaniyasiga emas, uning tarixi Trinitron televizorlari, Walkman mo'jaz musiqa pleerlari, Handycam videomagnitofonlari i PlayStation video o'yin kabi innovatsion mahsulotlar bilan sanoatni butkul kengaytirdi. Sony innovatsiyalari pop-madaniyatni quvib o'tdi, ommani hurmatini qozondi va kompaniya uchun mablag' topdi. Sony brendi innovatsiya, uslub va yuqori sifat uchun turadi.

Hozirda kompaniyada 88 mlrd dollar bo'lsa ham, u rok yuldo'zdan ko'ra ko'proq eskilik sifatida Apple, Samsung va Microsoft dek yuqori uchuvchilar soyasida qolib ketgan. Samsung dunyodagi eng yirik maishiy texnika ishlab chiqaruvchisi sifatida Sony ni deyarli o'n yil oldin quvib o'tgan. Samsung sotilishi o'tgan yilda Sony ga nisbatan 50% ko'p bo'lgan va Samsung 14 mlrd miqdorda daromad olganda, Sony 3,2 mlrd mablag' yo'qotgan. Xuddi ahuningdek, Apple bir yangi mahsulot ketidan yangisini chiqarib, Sony ni yanchib tashladi. "Men yosh bo'lganimda Sony mahsulotiga ega bo'lishim kerak edi" deydi bir analitik, "biroq yosh

Sony ga nisbatan ko'proq televizor sotishmoqda. TV biznesi Sonyning asosiy foydasi bo'lib, oxirgi sakkiz yilda deyarli 8,5 mlrd dollar yo'qotdi.

Xuddi shunga o'xshash tarix Sony PlayStation larida xam takrorlanadi. Bozorda raqobatchilar kelguncha daromadning 1/3 qismini olardi. Nintendo o'zining innovatsion sezgir harakatlanuvchi Nintendo Wii qurilmasini joriy qilishi bilan har bir PS3 ni 300 dollar zarariga sotildi. Wii o'yinlar bozorida juda xaridorigir bo'lib ketti. Sony buning ortidan mlrd.lab dollar boy berdi va birinchi o'rindan uchinchi o'ringa tushib ketdi<sup>21</sup>.

Hatto pullarni boy berilishiga qaramay PS3 o'zining apparat va dasturiy ta'minoti qorishmasi to'g'ri tashkil etilgani uchun Sony ni dunyoda raqamli ko'rinishi va ijtimoiy tarmoqda etakchilikni qo'lga kiritishiga zamin yaratdi. Sony boshqaruvchilari ham bir terma yadroli platformada o'yinlarni o'stirib borishganini tan oladilar. Lekin bu qarashlar o'zini oqlamadi va Sony rivojlanayotgan biznesda raqamli o'yinlarni olib kirdi.

Buning krediti bilan Govard Stringer Sony ni qayta o't oldirish uchun katta kuch sarf qildi. 2005-yilda qabul qilib olgandan so'ng yangi ulangan mobil raqamli asr uchun kompaniyani qarashlarini o'zgartirdi va chuqur fikrli plan ishlab chiqdi. Uning erta yetakchilik orqasidan elektronika gigantining yangilangan dunyosi va ortgan foydasini ko'rsatdi. Shundan so'ng, daromad bazasini taqillatib Buyuk Retsessiya keldi. Shuningdek, falokatlardan chiqishga harakat qilayotganda 2011-yilgi tabiiy ofatlar oldida ojiz qoldi. Bu ekologik kuchlar, ko'rinmas tabiiy va iqtisodiy hodisa yoki texnologiya o'zgarishini oz-moz bashorat qilib bo'lsa ham kompaniyaning strategiyasiga kuchli ta'sir o'tkazadi.

Sony o'zining tarixida qiyin damlarda, kompaniya bozorda dominant lider bo'lib turganda o'zining marketingini atrof-muhitga moslashishi shart emas. Muvaffaqiyatsizlikka qaramay, bir kuni gigant Sony barchasi uchun yana katta harakatni boshladi. Bu biroz oldin ma'lum qilingan planga ko'ra elektronika biznesini innovatsiyalar bilan yangilanishi edi. Endi Sony shunchaki iqtisod

avlodga bugungi kunda Apple mavjud. "Apple kompaniyasi aksiyalarining narxi ko'tarilishi uni o'z tarixida eng qimmat kompaniya qildi. Shu bilan birga Sony aksiyalari bahosi o'zining o'n yil oldingi 300 dollar qiymatidan so'nggi vaqtda 15 dollargacha tushib qolgan.

Qanday qilib Sony shunday oson va tez tushib ketmoqda? U texnologiyadan ortda qoldi. Sony o'zining ulkan imperiyasini innovatsion loyihalash hamda avtonom elektronika – televizor, kompakt disklar va video o'yinlarining dizayni asosida yaratdi. Internetda o'sgani kabi mobil dunyo, avtonom apparat ta'minoti yangi texnologiyalar, ommaviy informatsiya vositalari bilan o'rin almashdi. Bizning o'yin kulgumiz raqamli yuklash va PCs, iPod, smartfon, planshetlar, internet televizorlar orqali baham ko'rilgach, Sony kompaniyasining moslashishi uchun vaqt o'tdi.

Takabbur Sony xuddi uning ustunligi hech qachon bahs-lanmaydigandek, o'zining omadli eski texnologiyasiga yopishib olgan, yangilariga almashirmaydi. Masalan, 2001-yilda Apple dan ilk iPod chiqquncha, Sony musiqiy fayllarni yuklash va ijro ettirishga mo'ljallangan qurilmalarni rivojlantirgan edi. Sony da iPod qurilmani o'z shaxsiy ovoz yozadigan kompaniyani ichiga olgan holda yaratish uchun barcha narsa bor edi. Biroq u bu g'oyani avvalgi muvaffaqiyat qozongan CD biznesga urg'u bergan holda chetda qoldirdi.

Marketing muhiti: atrof-muhit tasodiflari "Sony"ga og'ir zarbalar keltirgan. Biroq, "Sony" ning kuchli atrof-muhit kuchlari – texnika sohasidagi ulkan o'zgarishlarga moslasha olmasligi hozirgi "Yaratish, ishonning" brendi ko'plab "yaratish, ishonning"larni va'da qildi.

"Stiv Jobs (Apple rahbari) buni tushundi, biz tushundik, va amalga oshirmadik" deb aytdi Sony direktori Stringer. "Musiqai yigitlari SDni chiqib ketishini ko'rishni xohlamadi".

Xuddi shunday, dunyoning eng yirik TV ishlab chiqaruvchisi Sony o'zining ilg'or Trinitron elektron nur trubkali texnologiyalariga e'tibor qaratgan bir paytda, Samsung, LG va boshqa raqiblar yassi ekranlar bilan olg'a yurdi. Sony zudlik bilan javob berdi. Lekin shunday bo'lsada, Samsung va LG kompaniyalari

<sup>21</sup> Philip Kotler, Gari Armstrong. "Principles of marketing" 2014, 719. 225

va Ona tabiatni birlashtirib, marketing muhitini shakllantiruvchi eng katta kuchga ega bo'lishi mumkin.

Eng yosh iqtisodiy portlash ishtirokchilari o'zining ellik yoshlariga qadam qo'yayotgan bo'lsa, qarilari oltmishning oxiri va nafaqa yoshiga etdi. Iqtisodiy portlash davrida tug'ilganlar o'zlarining maqsadlari, vazifalari, majburiyat va munosabatlar haqida bosh qotirmoqda.

Bir necha yillik o'sishdan so'ng buyuk turg'unlik (retsessiya) demografik portlash davrida tug'ilganlar va pensiya arafasida turgan aholiga qattiq zarba berdi. Birja savdolarining va aksiya narxlarining keskin tushishi uylarning qiymati oshishiga va pensiya istiqbollari qattiq ta'sir o'tkazdi. Natijada ko'p narsa keskin o'sda va aholi o'zoq muddatli ishlarga joylashishga harakat qildi.



Shu bilan birga tug'ilgan chaqaloqlar AQSH tarixidagi eng boy avlod hisoblanadi. Hozirgi demografik portlash davrida tug'ilganlarning Amerika aholisining 25 foizini yoki milliy boylarning 80 foiziga teng deb hisoblashmoqda.

50 – plyus istemolchilar segmenti o'z ichiga deyarli barcha istemolchilarning yarmini ko'zatuvgacha olgan. Aholini o'zining yuqori daromadiga etib borgan, foydali bozorda ishtiroki, moliyaviy xizmatlar, yangi uyy, yangi moshina, sayoxatlar, uydan tashqari ovqatlanish, tibbiy xizmat va boshqa barcha narsaga ega.

Yoshi keksa avlodni bu jarayonlarni sekinlashtiruvchi deb o'ylash xato bo'ladi. Hozirgi yoshlar o'zini yoshi haqida

o'ylamaydi. O'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatayotki, hozirgi yoshlar o'zini haqiqiy yoshidan 12 yoshga yoshroq deb hisoblaydi. YOshlar bosqichma bosqich o'sishni emas tezkor ko'tarilishni xohlaydi. Eng faol yoshlar bola ko'rishni xohlamaydi, chunki ular qarib bormoqda. Misol uchun yaqinda o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, demografik portlash vaqtida 9% aholi simfoniya va opera tomosha qilishga, 12% rok dasturlariga borgan. Yana bir olim shuni ta'kidlaydiki, demografik portlash paytida tug'ilganlar amerika aholisiga xos segmentlari, o'yin kulgu va iqtisodiy erkinlikka chanoq'i ko'p. Boshqasi aytadiki, ularni davlatni gullashi hali oxiriga bormagan degan fikrda.

*Manba: Bryan Gruley and Cliff Edwards, "Sony Needs a Hit," Bloomberg Businessweek, November 21, 2011, pp. 72-77; Mariko Yasu and Cliff Edwards, "Sony's Hirai Vows to Deliver Stringer Vision with Cost Cuts," Bloomberg Businessweek, February 5, 2012, [www.businessweek.com/news/2012-02-05/sony-s-hirai-vows-to-deliver-stringer-vision-with-cost-cuts.html](http://www.businessweek.com/news/2012-02-05/sony-s-hirai-vows-to-deliver-stringer-vision-with-cost-cuts.html), and information from [www.sony.net/SonyInfo/IR/](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/), accessed September 2012.*

Misol uchun, Elder Treks, 50 Plus Expeditions va Row Adventures kabi ko'pgina turistik kompaniyalar o'z sayohat ekspeditisyalari dasturini tug'ilish ko'rsatkichi yuqori bo'lgan davrda tug'ilganlar uchun mo'ljallashmoqda. Misol uchun, Elder Treks, aynan 50 va undan katta yoshdagi insonlarga mo'ljallangan kichik guruhlardan iborat so'qmoq yo'llardan olib o'tuvchi sayohatlarni taklif qiladi. Bu Afrika Safaridagi yovvoyi hayvonot olami va yovvoyi qabilalarga sayohat, Himolay yoki And tog'lariga piyoda uyushtirilgan sayr, yoki Arktika yoki Antarktidaga mo'zyorar vositalar bilan amalga oshirilgan ekspeditiya bo'ladimi, bunday sayohat dasturlari vaqt, mablag' va sargo'zashtlarga ega sayohatga xohishi yuqori bo'lgan, lekin buni o'z tengqurlari bilan amalga oshirishni afzal ko'ruvchi tug'ilish ko'rsatkichi yuqori bo'lgan davrda tug'ilgan insonlarga mo'ljallanadi, bunday guruhlarda yoshlarning ishtirok etishiga ruxsat berilmaydi.

**X avlod.** X avlod. (Generation X) "Tug'ilish etishmovchilik" davridan keyin tug'ilish ko'rsatkichi keskin oshib ketdi, bu esa 1965-va 1976-yillar oralig'ida tug'ilgan 49 milliondan ortiq insondan tashkil topgan boshqa avlodni dunyoga kelishiga sabab bo'ldi. Bu ta'limot muallifi Duglas Kouplend ularni **X avlod** (Generation X) deb ataydi, chunki ular demografik portlash soyasida dunyoga kelishgan va ularning bir-biridan ajratib turuvchi jihatlari yo'q.

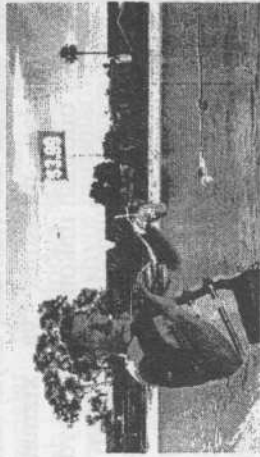
Ayrim vaziyatlarda **X avlod** o'zidan oldingi demografik portlash avlodiga va o'zidan keyingi Milleniallarga nisbatan unchalik sezilarli bo'lmagan iste'molchilar guruhini tashkil etadi. Shunga qaramasdan, ular doim muvaffaqiyatga erishish uchun harakat qilishadi, boshqa guruh a'zolariga nisbatan kamroq boylik orttirishga tirishishadi; ular xarid qilingan narsani emas, balki tajribani ko'proq qadrlashadi.

Aksariyat **X avlod** vakillari uchun oila – farzandlari hamda qari ota-onalari – muhimligi bo'yicha birinchi o'rinda, karera esa ikkinchi o'rinda turadi. Marketing nuqtai nazaridan olganda, **X avlod** vakillari hamma narsaga shubha bilan qarashadi. Biror narsani xarid qilishdan oldin, ular mahsulotni yaxshilab o'rganib chiqishadi, ularga miqdordan ko'ra sifatni afzal ko'rishadi va qoida hamda an'analarga zid bo'lgan marketing xiyalalariga uchishmaydi.

Internet asrida birinchilardan bo'lib ulg'aygan **X avlod** vakillari yangi texnologiyalarning foydali tomonlarini tezda o'rganib oluvchi yuqori-kommunikatsiyalarni o'zida aks ettirgan avlod hisoblanadi. Bu avlod vakillarining taxminan 40 foizi smartfonlardan va 11 foizi planshetlardan foydalanishadi. Internetdagi **X avlod** vakillarining 74 foizi Internetdan bank xizmatlari uchun, 72 foizi Internetdan o'z ilmiy ishlari uchun, 72 foizi esa Internetdan kompaniya va mahsulotlar izlanishlari uchun foydalanishadi va yana 81 foizi Internetda xaridlarni amalga oshirishgan. Ularning to'qson besh foizidan ko'prog'i Facebook ijtimoiy tarmog'ida o'z sahifasiga ega.

**X avlod** vakillari ulg'ayishdi va endi ular boshqalarga g'amxo'rlik qilishadi. Ular turmush demografik portlash vakillarining hayot tarzi, madaniyati va qadriyatlarini borgan sari

chetga chiqarishmoqda. Ular karera pillapoyasida yuqoriga qarab harakat qilishmoqda va ularning ko'pchiligi kattalashib borayotgan oilaning boshlig'i hisoblanishadi. Ular hozirgi kungacha bo'lgan avlodlar orasida eng o'qimishli hisoblanishadi va juda yuqori yillik xarid qobiliyatiga egadirlar. Ular o'rtacha xarajatlarga nisbatan uy xarajatlariga 62 foiz, kiyim-kechakka 50 foiz va ko'ngilochar xizmatlarga 27 foizdan ko'proq xarajat qilishadi. Lekin **X avlod** vakillari demografik portlash davri vakillari kabi ortib borayotgan iqtisodiy bosimga duch kelishmoqda. Bu kunlarda hamma qatorida ular ham ehtiyotkorlik bilan xarajat qilishmoqda.



Shunga qaramasdan, ko'pgina brend va tashkilotlar o'z diqqatini bunday katta potentsialga ega **X avlod** vakillariga qaratgan. Misol uchun, Dairy Queen firmasi o'z mahsulotlarini to'g'ridan-to'g'ri **X avlod** vakillariga qaratgan, bunda kompaniyaning marketing shiorlari bu avlod vakillari oilaviy holati va hazil-mutoyibani tushunishiga mos ravishda tanlangan.

**Millenniallar.** **Baby boomerlar** ham **X avlod** ham bir kun kelib boshqaruvni **Millenniallarga** (shunidek, **Y avlod** yoki **aks-sado-boomerlar** deb ham nomlanadi) berishadi. 1977-va 2000-yillar orasida tugilgan bu **baby boomerlar** farzandlari 83 milliondan ortik bo'lib **X avlod** vakillarini surib chiqarishmoqda va **baby boomerlar** segmentidan kengroq segmentga aylanishdi. Retssessiyadan keyingi davrda **Millenniallar** moliyaviy qiyinchilikka yo'z tutgan avlod hisoblanadi. Yuqori darajadagi ishsizlik bilan to'qnashgan va va yanada yuqori darajadagi qarzlarga ko'milgan bu esh iste'molchilarni ko'pi omonatlarga ega emas. Shunga qaramasdan son

jihattan ko'pligini inobatga olgan holda **Millenniallar**, bugungi kunda va kelajakda, katta va jozibador bozorni tashkil qilishadi.<sup>23</sup>

**Millenniallarni** birlashtiradigan bir narsa bu raqamli texnologiyalardan qulay va a'lo darajada foydalana bilishi. Ular nafaqat texnologiyalardan foydalanishadi, bu – ularning turmush tarziga aylingan. **Millenniallar** kompyuterlar, mobil telefonlar, sun'iy yulduz televidenie, **iPod** va **iPadlar** va onlayn ijtimoiy tarmoqlarga to'la dunyoda usgan birinchi avlod. Natijada ular brendlar bilan nihoyatta yangicha muloqotga kirishadilar, masalan, mobil telefon yoki ijtimoiy media yordamida. «Ular brendlar bilan birga-bir muloqot qilishga moyildirlar», deydi tahlilchi, «yakini va notanish insonlar bilan mahsulot va xizmatlarning yaxshi yomonligi haqida fikr bildirish imkoniyatidan foydalanishadi».

Ommaviy marketing ma'lumotlariga kumilib ketishdan ko'ra **Millenniallar** ma'lumotlarni o'zlari izlashni va brend bilan ikki tomonlama muloqotga kirishishni afzal ko'rishadi. Shunday qilib, ularga etish uchun ijodiy marketing yondoshish talab qilinadi. Misol uchun, integratsion marketing kompaniyasini yo'lga quygan va esh iste'molchilarni mashhur brend bilan yangitlan tanishtirishga yo'naltirilgan, 95-yillik tarixga ega **Keds** krossovka ishlab chiqaruvchini ko'rib chiqamiz.

«How Do You Do?» nomini olgan **Keds** kompaniyasi to'g'ridan-to'g'ri chop etilgan reklama, kichik veb-saytlar, YouTube videolari, Twitter, Facebook, brend elchilari, san'atkorlar va sayer kampus turlar orkali **Millenniallarni** o'ziga jalb qilmoqda. Kampaniya negizida 32 fut uzunligida **Keds** gildirakli poyabzal qutisi butun davlat mikesida kolledj kampuslari turlarini amalga oshirmokda. Ijodkorlikka asoslangan kampaniya **Millenniallarni** ishtirok etishga, yaratishga va hamkorlikka chorlab **Keds** krossovkalarini polotno sifatida foydalanishga chorladi. Sayer poyabzal qutisi ichida tashrif buyuruvchilar mahalliy ijodkorlar, chakana savdo, **Keds** har bir shaharda hamkorlik qiladigan xayriya tashkilotlar haqida videolar ko'rishi mumkin. Shuningdek, ular mahalliy ilhomlangan **Keds** poyabzallar galereyasini qurishligi

<sup>23</sup> Philip Kotler, Gari Armstrong. "Principles of marketing" 2014. 719p  
230

mumkin va hatto **Keds** veb-saytidagi tach-skrin kiosk yordamida o'zlari krossovka yaratib va uni sotib olishlari mumkin. Kampaniyaning qolgan elementlari «How Do You Do?» shiori yordamida tarqatiladi. Shahardan shaharga turi davomida kampaniya **Millenniallardan** savollarni tvit ko'rinishida tarqatishlarini so'raydi, masalan, «How Do You Do Austin?» yoki «How Do You Do Inspiration?», yoki oddiy «How Do You Keds?». «Biz chindan ham iste'molchiga brend bilan muloqot qilish va to'g'ridan-to'g'ri bu tajribaga ega bo'lishi afzal deb hisoblaymiz», deydi **Keds** prezidenti Kristin Kohler.

**Avlodiy marketing.** Marketingchilar har bir avlod uchun alohida mahsulot va marketing dasturlarini yaratishlari kerakmi? Ba'zi mutaxassislar marketingchilarni bir avlodni hisobdan chiqarib tashlab boshqa avlodga samarali mo'ljallangan mahsulot yoki xabarni yaratganda xo'shyor bulishlarini ogohlantirishmoqda. Boshqalari har bir avlod o'n yilliklarni va ko'p ijtimoiy-iqtisodiy darajalarni qamrab olishlarini ta'kidlashmoqda. Masalan, marketingchilar **baby boomerlarni** uchta kichik guruhga ajratishadi – yetakchi-zamonaviy **baby boomerlar**, o'zak **baby boomerlar** va oxir-chekka **baby boomerlar** – har biri o'zining e'tiqodi va xulqi bilan. Shunga o'xshash, ular **Millenniallarni** o'smirlar va yosh kattalarga ajratishadi.

Shunday qilib, marketingchilar har bir guruh ichida yanada aniqroq yosh-maxsus segmentlarni yaratishlari lozim. Yana ham muhimrogi shuki, insonlarni tug'ilgan kuni bo'yicha ta'riflash ularni hayot tarzi, hayot bosqichi va ular sotib olayotgan mahsulotlarda umumiy qadriyatlarini izlashi bo'yicha segmentlashdan kamroq samara beradi. Bozorlarni segmentlashni boshqa usullarini VII bobda muhokama qilamiz.

#### **O'zgaruvchi amerika oilasi<sup>24</sup>**

An'anaviy oila er, xotin va bolalardan (ba'zan buva va buvilardan) tashkil topgan. Xamon, qachondir amerikacha ideal ikki farzandli, ikki avtomobilli shahar atrofidagi oilalar o'z jilosini yo'qotib bormoqda.

<sup>24</sup> Philip Kotler, Gari Armstrong. "Principles of marketing" 2014. 719p  
231

Bugungi kundagi Amerika Qo'shima Shtatlarida farzandli er-xotinlar 118 million oilalarning 20% ni tashkil qilib, bu ko'rsatkich 1970-yilgidan ikki barobar kam. Turmush ko'rgan farzandsiz juftliklar - 29% ni va yagona ota-onalar 17% ni tashkil qilishadi. To'liq 34% oila bo'lmagan xonadonlar - yolg'iz yashovchilar yoki voyaga yetgan har xil yoki bir jinsli juftlik bo'lib yashovchilar<sup>15</sup>. Ko'proq kishilar ajrashmoqda yoki ajralmoqda, turmush qurmaslikni yoki kechroq turmush qurishni tanlashmoqda yoki bo'lmasa farzand qurish ishtiyogida bulmay turmush qurishmoqda. Marketingchilar tobora ko'proq noan'anaviy oilalarni alohida talablarini e'tiborga olishlari kerak chunki ularning soni an'anaviy oilalarga qaraganda tobora tez o'sib bormoqda. Har bir guruh o'ziga xos ehtiyojlarga va sotib olish odatlariga ega.

Ishlaydigan aellar soni ham nihoyatda oshdi, AQSH ning ish kuchining 1950-yillar oxiridagi 40% dan past ko'rsatkichdan o'sdi va bugungi kunda 59% ni tashkil qilmoqda. Turmush qurgan farzandli oilalar orasida 65% i ikki daromad manbali oilalar; faqat er ishlaydiganlari 28%. Bu orada, ko'proq erkaklar uyda farzandlari bilan qolib uy yumushlari bilan band bo'lishmoqda ularning ayollari ishga borgan paytda. AQSHda farzandli oilalarning 4%da otalar doimo uyda bulishadi<sup>16</sup>.

Ishchi kuchidagi ko'plab ayollar tufayli bolalarga kunduzgi payt qarash biznesi vujudga keldi va kareraga mo'ljallangan ayollar kiyimi, yarimfabrikatlar, moliyaviy xizmatlar va vaqt tejoyvchi xizmatlar iste'moli oshdi. Royal Carribean vaqti kam ishlaydigan onalarga muljallangan byudjet tejamli rejalashtirilishi qulay va oilani xayratda qoldiradigan ta'til taklif qilmoqda. Royal Carribean hisobiga ko'ra, ta'tillar birgalikdagi qaror bulsada, sayohatlarining 80% ayollar - ishlash yoki ishlamasligiga qaramasdan vaqti yetishmaydigan onalar - tomonidan rejalashtiriladi va bron qilinadi. «Oilangiz bizning kemamizga chiqqanida siz o'zingizni qahramonday sezishingizga ishonch hosil qilmoqchimiz, bu ular uchun juda katta tajriba bo'ladi», deydi Royal Carribean katta marketingchisi, «va siz, hammasini rejalashtirgan va tashkillashtirgan onajon, ta'tildan zavq olasiz».

**Aholining geografik o'zgarishi.** Davlatlararo va davlatlar ichidagi katta migratsiya davrlari mavjud. Amerikaliklar, masalan, harakatchan odamlar, qariyb bir yilda 12% ko'chuvchi AQSH rezidentlari bilan. Oxirgi ikki o'n yillik davomida AQSH aholisi quyoshga boy shtatlarga surildi. G'arb va janub o'sdi, xolbuki o'rta-g'arb va shimoliy-sharq aholisini yuqotdi<sup>18</sup>. Bunday aholi kuchishlari marketingchilarni kiziktiradi, chunki har xil hududdagi odamlar turlicha sotib olishadi. Masalan, o'rta-garbdagi odamlar janubiy-sharqqa qaraganda ko'proq qishki kiyimlar sotib olishadi. Shuningdek, asrdan oshiq davr mobaynida, amerikaliklar qishloqdan poytaxtga ko'chib kelishmoqda. 1950-yillarda ular ommaviy shaharlardan shahar atroflariga chiqib ketishgan. Bugungi kunda shahar atroflariga migratsiya davom etmoqda. Ko'plab amerikaliklar «mikropolit hududlarga», aholisi goyat ko'p poytaxt shaharlardan uzoqda joylashgan Bozeman, Montana, Natchez, Mississipi; va Torrington, Connecticut ga o'xshash kichik shaharlarga ko'chib ketishmoqda. Bu kichik mikroplar poytaxt hududlarning ustunliklarini taklif etadi - ish joylari, restoranlar, ko'ngil ochish joylari, jamoa tashkilotlari - bular hammasi aholi zichligi, harakat tirbandligi, yuqori darajadagi jinoyatchilik va ko'pincha kuchli urbanizatsiya darajasidagi hududlar bilan bog'lik bo'lgan yuqori mulk solig'idan holi. Odamlarning yashash joyi siljishi ularning ish joylari ham o'zgarishiga olib keldi.

#### **Sifatli ta'lim olgan, ziyoli va yanada professional aholi**

Amerika aholisi yuqori savodli bo'lib bormoqda. Misol uchun, 2010-yilda 25 yoshdan yuqori Amerika aholisining 87 foizi o'rta maktabni tugatishgan, 30 foizi kolledjni tugatishgan, 1980-yilda bu ko'rsatkich 66 foiz bilan 16 foizni tashkil etilgan edi. Bundan tashqari, endilikda o'rta maktablarning 3/2 qism bitiruvchilari kolledjlarda 12 oylik oliy ta'lim olgan sifatida ro'yxatda turishadi. Ichshi resurslari tarkibida ziyolilar ham ko'paymoqda. Professional ishchilar uchun ish o'rinlarining o'sishi kuchli bo'lib, oddiy ishchilar uchun kuchsiz hisoblanmoqda. 2010 va 2030-yillar oralig'i uchun bandlikni tezkorlik bilan ko'tarish uchun 30 turdagi aniq ishlar rejalashtirilgan bo'lib, 17 turdagi ayrim turdagi o'rta

ta'limni tashkil etadi. O'qitilgan ta'lim ko'rsatkichining o'sishi nafaqat odamlar nimani sotib olishiga balki qanday sotib olishiga ta'sir etadi<sup>25</sup>.

#### Xilma-xillikning o'sishi

Davlatlar millat va ellatlariga qarab farqlanadi. Bir tomonda Yaponiyani oladigan bo'lsak, aholisining asosiy qismi yaponlardan iborat. Boshqa tomonda Qo'shma shtatlarni oladigan bo'lsak, turli millatga mansub aholiga ega. Qo'shma shtatlarni turli madaniyatga ega bo'lgan turli xildagi millatlar bir joyga to'plangan davlat sifatida e'tirof etishadi.

Qo'shma shtatlarda turli millat vakillari "katta idish" ichidagi kabidir, turli guruhlari qo'shiluvi, madaniy uyg'unlashuvi etnik madaniyatini saqlagan holda istiqomat qilishadi.

Marketologlar bugungi kunda o'z davlatida va davlatidan tashqarida ham yanada turli tuman xalqaro darajadagi bozorlarga duch kelishmoqda. Amerika aholisi deyarli 65%, oq tanli lotin amerikaliklar 16%, afrikaliklar 13% ni tashkil etishadi. Amerikalik osiyo-amerikalik aholi endilikda umumiy aholining 4,7% ni tashkil etadi, qolgan 1,3% ni gavvayaliklar, Tinch okeani yashovchilari, hindular, eskimoslar, aleutlar yoki ikki va undan ortiq elatga mansub odamlar tashkil etadi. Bundan tashqari, AQSH da yashovchi 40 milliondan ortiq odam deyarli 13% boshqa davlatlarda tug'ilishgan. Milliy etnik aholi taxminlarga qaraganda yaqin 10 yilda ko'payada. 2050 yilda lotin amerikaliklar 30% ga yaqin, afroamerikaliklar 13%, osiyoliklar 8% gacha bo'lishadi.

Ko'pgina katta kompaniyalar, P&G, Wal-Mart, Allstate, Levi Strauss Amerika banki va Xarli Deviston mahsulotlarni, e'l onlarni hamda bir va undan ortiq shu kabi guruhlarning aksiyalarini maxsus dizaynlashirishni maqsad qilgan. Masalan, Xarli Deviston yaqinda lotin amerikalik Xarli chavandozlarining iftixori va g'ururi ramzi bo'lmish tamga va brend bilan munosabatlarini ishlab chiqishdi. Xarli hattoki Harlista jamiyatining a'zosi bo'lish nimani anglatishi va o'zlarining tajribalarini bo'lishish uchun Ispaniyalik chavandozlarni ham taklif qildi. Bu masala Harlistas filmida

<sup>25</sup> Philip Kotler, Gari Armstrong. "Principles of marketing". 2014. 719p.

Harlista ishtiroqi va burchlarini kursatib berdi. Amerika sayohati - mukofot sovrindori tomonidan ishlangan. "Harlista bo'lish" deydi bir reklamada "qo'ruqsiz yashash, ochiq yo'lning ruhini buy sundirishdagi qiyinchiliklarni eng bilish degani" deydi. Bundan tashqari, Xarli Deviston o'zoq vaqt AQSH da Lotin Amerika mototsiklchilar assotsiatsiyasining lotincha Billboard Music Awards, Lowrider Tours, Los Angeles, Fiesta Broadway and one of the largest Hispanic motorcycle clubs larning tarafdori edi<sup>26</sup>.

Har xillik etnik mansublikdan tashqarida rivojlanadi. Masalan, ko'pgina yirik kompaniyalar gомoseksual iste'molchilar uchun ham mo'ljallangan. Birgina bahoga ko'ra, amerikalik katta yoshdagi 6-7% turli jinsiy qiziqishga ega aholida \$ 790 mlrd. dollargacha bo'lgan to'lov qobiliyati mavjud. Modern family and Glee, Brokeback Mountain va The Kids are all right nomli serial va filmlarda yoki jinsiy qiziqishini yashirmaydigan mashhurlar va davlat arboblari tufayli, misol uchun Nil Patrik Xarris, Ellen Dedjeneres, Devid Sedaris hamda Kongressmen Barni Frank singari tufayli LGBT lar (lesbiyanka, gey, biseksual, transseksual) bora bora jamoat nazariga tushib bormoqda.

Ko'pgina OAV lar kompaniyalarga shu bozorga kirib borish imkoniyatini ochib berishmoqda. Misol uchun, Planet Out Inc., LGBT larga xizmat qiluvchi kungilochar OAV kompaniyalari bir nechta mvaaffaqiyatli jumallarni (Защитник, Путешественник) va veb-saytlarni (Gay.com i PlanetOut.com) taklif etishadi. Bundan tashqari, gigant OAV Viacom's MTV Network LGBT larning do'stlari va oilalariga xizmat qilayotgan set, kabel televidenielar uchun Emblema taklif qilishmoqda. Bu emblema endilikda 46 million amerika xonadonlariga ko'rinish turadi. Ameriprise Financial, Anheuser-Busch, Continental Airlines, Dell, Levi Strauss, eBay, J&J, Orbitz, Sears, Sony and Subaru kabi 100 dan ziyod yirik marketologlar embleмага buyurtma berishdi.

Kompaniyalar hozir keng xilma-xillikda LGBT jamiyatlari uchun marketing faoliyatini bilan bog'liq maxsus e'l onlar tayyorlashni maqsad qilgan. Masalan, American Airlines maxsus

<sup>26</sup> Philip Kotler, Gari Armstrong. "Principles of marketing". 2014. 719p.



LGBT savdo xodimlariga, gey-jamiyatlariga tadbirlariga homiylik qiluvchilarga, geylarga xizmat qiluvchi veb-saytlarga taklif beruvchilarga ega. Aviakompaniyaning bu kabi mijozlarga e'tibori 2 barabarga ko'p foyda olib keldi. Boshqa o'ziga jalb etuvchi segment bu 54 million imkoniyati cheklangan Amerikalik aholi bo'lib, ular afroamerikalik yoki lotin amerikaliklardan ko'ra ko'p. Ularning to'lov qobiliyati yiliga 220 mlrd. dollarni tashkil etadi.

Imkoniyati cheklangan ko'pgina odamlar – aktiv iste'molchilar hisoblanadi. Masalan, bir tadqiqot ishining aniqlashicha bir segment har yili 31,7 million biznes safarlari uchun 13,6 mlrd. dollar sarflar ekan. Agar ma'lum bir iste'mollar qoniqtirilganda edi safarlarga qilinadigan sarf-xarajatlar 2 barabarga ortgan bo'lardi va 27 mlrd. dollarga etardi. Qanday qilib kompaniyalar imkoniyati cheklangan iste'molchilarni qamrab olishi mumkin. Endilikda ko'pgina marketologlar imkoniyati cheklangan va sog'lom insonlarning dunyosi bir ekanini tan olishmoqda. McDonald's, Verizon Wireless, Nike, Samsung, va Honda kabi marketologlar o'zlarining marketlarida imkoniyati cheklanganlarni ajratishgan edi. Misol uchun, Samsung and Nike paraolimpiya sportchilarining takliflarini qo'llab-quvvatlashga va reklamalarini namoyish etishga kirishishdi.

Qo'shma shtatlar aholisi turli tuman rivojlanayotgan bir paytda muvafaqqiyati marketing bozorlari o'z imkoniyatlari doirasida tez o'suvchi segmentlarga taalluqli dasturlarini rivojlantirishda davom etishmoqda.

**Tayanch so'z va iboralar:** ustunlik, himoya, mudofaa, vertikal integratsiya, hujumkor strategiya, yetakchilik strategiyasi, tabaqalashtirish strategiyasi, hujum, X-avlod, gorizontaal integratsiya.

#### Nazorat savollari:

1. Kompaniyaning raqobat strategiyasi deganda nimani tushunasiz?
2. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasini aytib bering.
3. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanishni tushuntiring.

4. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanishni tushuntiring.

5. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligini aytib.

6. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari nimada?

7. Hujumkor strategiyaning asosiy turlarini sanab bering.

8. Xarajatlar bo'yicha etakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo'llaniladi?

9. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?

10. Raqiblar hujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?

11. Raqobat ustunligini himoyalash yo'llari.

#### V bob bo'yicha testlar

1. Kompaniya raqobat strategiyasi.

A. Biznesga yondashuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbus

B. Kompaniyaning bozordagi mavqeni mustahkamlash uchun olib boriladigan kurash

C. Hujumkor va mudofaa harakatlar, kompaniyaning qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli harakatlar

D. A, B, C \*

2. Kompaniya harakatlar bo'yicha ilg'orlik strategiyasi.

A. Tanlangan segmentlar namayondalarini ularning did va talablariga yanada to'loroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'mirlash

B. Strategiya past xarajatlarga asoslanadi, xaridorlarning tor segmentiga yo'naltiradi

C. Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uyg'unlashtirish hiebiga qimmatli tovar sotib olish imkoniyatini berish

D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdi to'la hajmda xarajatlarni pasaytirish\*

3. Kompaniyaning keng tabaqalashtirish strategiyasi

A. Tanlangan segmentlar namayondalarini ularning did va talablariga yanada to'loroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'mirlash

D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdi to'la hajmda xarajatlarni pasaytirish

7. Hujumkor strategiyasini asosiy turlarining ko'rsatin

A. Raqobatchilarning kuchli tomonlariga qarshilik ko'rsatish yoki ulardan o'zib ketishga qaratilgan harakat, raqiblarning egalanmagan bo'shliqlarni egalash

B. Raqobatchilarning zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan harakat

C. Bir nechta frontlarda bir vaqta hujumga o'tish

D. A,B,C\*

8. Raqobat ustunligini himoya qilish yo'lini aniqlang

A. Raqobatchilarning ishlab chiqilgan harakatlarni boshlashlari uchun xalqit berish \*

B. Bo'sh bozor uylarini to'ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish

C. Raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va kompaniya hujumga tayyor ekanligini yetkazib turish

D. Raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni hujumkor harakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinish

9. Raqobat ustunligini himoya qilishda birinchi yondashuvni aniqlang

A. Raqobatchilarning ishlab chiqilgan harakatlarni boshlashlari uchun xalqit berish

B. Bo'sh bozor uylarini to'ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish

C. Raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va kompaniya hujumga tayyor ekanligini yetkazib turish

D. Raqobatchilar ega bo'lgan yoki ega bo'lishi mumkin bo'lgan modellari va mahsulotlar navlarni ishlab chiqarish \*

10. Himoyaviy strategiyaga bo'lgan ikkinchi yondashuvni aniqlang

A. Raqobatchilarning ishlab chiqilgan harakatlarni boshlashlari uchun xalqit berish

B. Bo'sh bozor uylarini to'ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish

B. Strategiya past xarajatlarga asoslanadi, xaridorlarning tor segmentiga yo'naltiradi

C. Kompaniya o'z tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qiladigan o'ziga xos chizgilarni berish \*

D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdi to'la hajmda xarajatlarni pasaytirish

4. Kompaniyaning eng qulay xarajatlar strategiyasi

A. Tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada to'loroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'mirlash

B. Strategiya past xarajatlarga asoslanadi, xaridorlarning tor segmentiga yo'naltiradi

C. Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng taqalashirishni uyg'unlashtirish hiebiga qimmatli tovar sotib olish imkoniyatini berish\*

D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdi to'la hajmda xarajatlarni pasaytirish

5. Fokustlangan strategiyasi.

A. Tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada to'loroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'mirlash

B. Strategiya past xarajatlarga asoslanadi, xaridorlarning tor segmentiga yo'naltiradi \*

C. Kompaniya o'z tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qiladigan o'ziga xos chizgilarni berish

D. Kompaniya o'z tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdi to'la hajmda xarajatlarni pasaytirish

6. Ifodalangan strategiyasi yoki bozor uyasi strategiyasi.

A. Tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada to'loroq javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'mirlash \*

B. Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng taqalashirishni uyg'unlashtirish hisobiga qimmatli tovar sotib olish imkoniyatini berish

C. Kompaniya o'z tovarlariga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qiladigan o'ziga xos chizgilarni berish

C. Raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va kompaniya hujumga tayyor ekanligini yetkazib turish \*

D. Raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni hujumkor harakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinish

11. Raqobatchilarning hujumkor harakatlari qarshilik ko'rsatish yo'lini aniqlang

A. Raqobatchilarning ishlab chiqilgan harakatlarni boshlashlari uchun xalaqit berish

B. Bo'sh bozor uylarini to'ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish

C. Raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz qolmasligi va kompaniya hujumga tayyor ekanligini yetkazib turish

D. Raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni hujumkor harakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinish \*

12. Kompaniya mablag'larini vertikal integratsiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi – bu

A. Raqobat mavqei kuchayganligi\*

B. Kompaniya xarajatlari sezilarli darajada pasayishi

C. Qo'shimcha raqobat ustunligi erishish

D. A,B,C

13. Vertikal integratsiyaning kamliklari – bu

A. Integratsiyalashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendensiyasiga ega bo'lishi, integratsiya ta'minotchilarni erkin tanlash xususida firmaning imkoniyatlarini cheklanganligi\*

B. Integratsiya kompaniyaning strategik jihatdan muhim bo'lgan ish sohalari xarajatlari pasaytirishga va tabaqalashtirishni guruhlashtirish tomonini yaxshilashga qodirmi

C. Xom ashyo yangi texnologiyalar ta'minotchilarni sotish tarmoqlari o'rnatilgan aloqalar mutloq ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi

D. A,B,C

14. Integratsiyaning qanday yo'nalish va qanday miqyoslarini tanlash quyidagilardan qay-biriga bog'liq

A. Integratsiyalashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendensiyasiga ega bo'lishi

B. Integratsiya kompaniyaning strategik jihatdan muhim bo'lgan ish sohalari xarajatlari pasaytirishga va tabaqalashtirishni guruhlashtirish tomonini yaxshilashga qodirmi \*

C. Xom ashyo yangi texnologiyalar ta'minotchilarni sotish tarmoqlari.

D. Birinchi bo'lib yurish yo'l boshchilardan keyin yurishga qaraganda ancha qimmatga tushsa

15. Birinchi bo'lib strategik qadamlarini qo'ygan "qaldirg'och" firma qachon yuqori natijalarga erishish mumkin

A. Integratsiyalashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendensiyasiga ega bo'lishi

B. Integratsiya kompaniyaning strategik jihatdan muhim bo'lgan ish sohalari xarajatlari pasaytirishga va tabaqalashtirishni guruhlashtirish tomonini yaxshilashga qodirmi

C. Xom ashyo yangi texnologiyalar ta'minotchilarni sotish tarmoqlari o'rnatilgan aloqalar mutloq ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi \*

D. Integratsiya ta'minotchilarni erkin tanlash xususida firmaning imkoniyatlarini cheklanganligi

16. "Qaldirg'och"lar uchun qiyinchiliklar qanday paydo bo'lishi mumkin

A. Integratsiyalashgan firmalar yangi texnologiyalarga sekin ko'nikish tendensiyasiga ega bo'lishi

B. Integratsiya kompaniyaning strategik jihatdan muhim bo'lgan ish sohalari xarajatlari pasaytirishga va tabaqalashtirishni guruhlashtirish tomonini yaxshilashga qodirmi

C. Xom ashyo yangi texnologiyalar ta'minotchilarni sotish tarmoqlari o'rnatilgan aloqalar mutloq ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi

D. Birinchi bo'lib yurish yo'l boshchilardan keyin yurishga qaraganda ancha qimmatga tushsa\*

## Keys «EIEsAy Lodjik Korporeyshn»

70-yillarning oxirida kelib chiqishi ingliz bo'lgan Uilfred Korrigan, «Feyrchayld Kamera end Instrument» (Fairchild Camera & Instrument) firmasi boshqaruvi raisi va prezidenti, firmani Shlyumberje korporatsiyasiga sotdi. Oradan taxminan bir yil o'tgach, 1980-yilning noyabrda u boshqaruv idorasi Kaliforniya shtatining Malpitas shahrida joylashgan, buyurtma bo'yicha loyihalangan mikrosxemalar ishlab chiqaruvchi «EIEsAy Lodjik» (LSI Logic) korporatsiyasini tuzdi. Janob Korriganing buyurtma bo'yicha mikrosxema ishlab chiqarish fikri usha paytda noodat tuyulgan bo'lsada, u «Feyrchayld»dagi obro'sidan foydalanishga hamda AQSHdagi bir qancha kapital egalari yangi firmaning rivojlanishiga 7 million dollar kiritishlariga erishdi.

O'sha paytda uning kompaniyasida fakat to'rt kishigina ishlardi. Lekin shunga qaramay Korrigan ikkita asosiy muammo - mahsulotni tanlab olish va boshlang'ich mablag'ni topish muammosini echganligi sababli, firmaning o'sishi uchun mustahkam poydevor borligi yaqqol ko'zga tashlanardi. Endi Korrigan «Lodjik» firmasi butun dunyoda mijozlarga qanday xizmat ko'rsatishi, ishlab chiqarishni kengaytirish uchun kerak bo'ladigan mablag'ni qaerdan va qanday qilib topishi kerakligini hal qilishi kerak edi.

**Global strategiya.** Janob Korrigan «Feyrchayld»dagi ish tajribasidan mikrosxema ishlab chiqaruvchi firma mijozlar bilan ishlash hamda ishlab chiqarishni joylashtirish to'grisida global tarzda fikr yuritishi kerakligini bilardi. U tezda muvaffaqiyatga erishish uchun uchta muhim iqtisodiy hudud - Yaponiya, AQSH va Yevropaga e'tibor qaratish kerak deb qaror qildi va buni o'zining «global triada strategiyasi» deb atadi. Umumiy strategiyaning asosiy tashkiliy davri bu ishlab chiqaruvchi hamda iste'mol qiluvchi davlatlarda bir vaqtning o'zida «Lodjik» firmasi va mahalliy investorlarga tegishi bo'lgan qo'shma korxonalar ochish bo'lib, bunda «Lodjik» bu korxonalar chiqargan aksiyalarining kontrol paketiga ega bo'lishi kerak edi. Firmaning har bir davlatdagi filiallari faoliyati nisbatan mustaqil bo'lsada, ularni

umumiy texnologiyalar, pul mablag'lari va boshqaruv birlashtirib turardi. Bu o'zaro bog'liqlikdan foyda olish imkonini berardi. Lekin shu bilan birga muayyan bozorning talablarini qondirishga yetarli darajada erkinlik qoldirardi.

**Birlamchi Yevropa tresti.** Korrigan operatsiyalarni amalga oshirishni boshlashi bilan qo'shimcha daromad manbalarini izlashga tushdi. Bu ishda asosiy kerakli summani eng kam qiyinchilik bilan, to'g'ri narxlarda topishdir. 1982-yilning fevralida, AQSH risk kapitali kompaniyaning ish boshlashiga imkon bergandan ikki yildan sal ko'proq vaqt o'tgach, «Lodjik» firmasi xuddi shunday kapital topish maqsadida o'z nigohini Yevropaga qarattirdi. Izlangan mablag' 10 million dollar miqdorida AQSHning aksiyalari bilan qiziquvchi yevropalik investitsion firmalarda, asosan Buyuk Britaniyada topildi. «Lodjik» o'z takliflari uchun har bir aksiyaga o'rtacha 7 dollardan oldi. Bir yil oldin kompaniya tuzilgan paytda esa har bir aksiyaga 0,9 dollar turardi.

Shu paytdan boshlab firma juda tez usa boshladi. 1983-yilning may oyida Korrigan Qo'shma Shtatlardagi firmasini korporatsiyaga aylantirdi. Uning aksiyalari keng ommaga ham tavsiya etildi va shu yo'l bilan 162 million dollardan oshiq mablag' jalb qilindi, aksiyalarning narxi esa har bir donasi uchun 21 dollargacha ko'tarildi. Bu Yevropadagi natijalarga qaraganda ancha katta qadam bo'ldi hamda bu safar investorlarning ilgor texnologiyalarga qiziquishlari kuchayib borayotganidan dalolat berdi.

**Yapon strategiyasi.** Yevropa va AQSHda muvaffaqiyatga erishilgan bo'lsada, hali Korrigan triadasining uchinchi qismi - Yaponiya bor edi. Korrigan usha paytda Yaponiyaning (keyinchalik esa butun dunyoning) eng yirik brokerlik firmasi «Nomura Sekyuritiz» o'z mijozlari uchun «Lodjik»ning yirik aksiyalar paketini sotib olganini aniqladi. Ushbu axborotdan ilhomlangan Korrigan «Nomura» firmasining rahbariyati bilan uchrashib, keyingi kadam qanday bo'lishini aniqlash maqsadida Yaponiyaga o'tlandi. Tashrif davomida muzokaralardan so'ng Korrigan Yaponiyadagi faoliyatni boshlashga qaror qildi. O'zining boshqa hududlarda qo'llagan strategiyasiga amal qilgan Korrigan Yaponiyada firmaning «EIEsAy Lodjik» shu'ba korxonasini

## Keys «EIEsAy Lodjik Korporeyshn»

70-yillarning oxirida kelib chiqishi ingliz bo'lgan Ulifred Korrigan, «Feyrchayld Kamera end Instrument» (Fairchild Camera & Instrument) firmasi boshqaruvi raisi va prezidenti, firmani Shlyumberje korporatsiyasiga sotdi. Oradan taxminan bir yil o'tgach, 1980-yilning noyabrda u boshqaruv idorasi Kaliforniya shtatining Malpitas shahrida joylashgan, buyurtma bo'yicha loyihalangan mikrosxemalar ishlab chiqaruvchi «EIEsAy Lodjik» (LSI Logic) korporatsiyasini tuzdi. Janob Korriganing buyurtma bo'yicha mikrosxema ishlab chiqarish fikri usha paytda noodat tuyulgan bo'lsada, u «Feyrchayld»dagi obro'sidan foydalanishga hamda AQSHdagi bir qancha kapital egalari yangi firmaning rivojlanishiga 7 million dollar kiritishlariga erishdi.

O'sha paytda uning kompaniyasida fakat to'rt kishigina ishlardi. Lekin shunga qaramay Korrigan ikkita asosiy muammo - mahsulotni tanlab olish va boshlangich mablagni topish muammosini echganligi sababli, firmaning o'sishi uchun mustahkam poydevor borligi yaqqol ko'zga tashlanardi. Endi Korrigan «Lodjik» firmasi butun dunyoda mijozlarga qanday xizmat ko'rsatishi, ishlab chiqarishni kengaytirish uchun kerak bo'ladigan mablagni qaerdan va qanday qilib topishi kerakligini hal qilishi kerak edi.

**Global strategiya.** Janob Korrigan «Feyrchayld»dagi ish tajribasidan mikrosxema ishlab chiqaruvchi firma mijozlar bilan ishlash hamda ishlab chiqarishni joylashtirish to'grisida global tarzda fikr yuritishi kerakligini bilardi. U tezda muvaffaqiyatga erishish uchun uchta muhim iqtisodiy hudud - Yaponiya, AQSH va Yevropaga e'tibor qaratish kerak deb qaror qildi va buni o'zining «global triada strategiyasi» deb atadi. Umumiy strategiyaning asosiy tashkiliy davri bu ishlab chiqaruvchi hamda iste'mol qiluvchi davlatlarda bir vaqtning o'zida «Lodjik» firmasi va mahalliy investorlarga tegishi bo'lgan qo'shma korxonalar ochish bo'lib, bunda «Lodjik» bu korxonalar chiqargan aksiyalarining kontrol paketiga ega bo'lishi kerak edi. Firmaning har bir davlatdagi filiallari faoliyati nisbatan mustaqil bo'lsada, ularni

umumiy texnologiyalar, pul mablaglari va boshqaruv birlashtirib turardi. Bu o'zaro bog'liqlikdan foyda olish imkonini berardi. Lekin shu bilan birga muayyan bozorning talablarini qondirishga yetarli darajada erkinlik qoldirardi.

**Birlamchi Yevropa tresti.** Korrigan operatsiyalarni amalga oshirishni boshlashi bilan qo'shimcha daromad manbalarini izlashga tushdi. Bu ishda asosiy kerakli summani eng kam qiyinchilik bilan, to'g'ri narxlarda topishdir. 1982-yilning fevralida, AQSH risk kapitali kompaniyaning ish boshlashiga imkon bergandan ikki yildan sal ko'proq vaqt o'tgach, «Lodjik» firmasi xuddi shunday kapital topish maqsadida o'z nigohini Yevropaga qarattirdi. Izlangan mablag 10 million dollar miqdorida AQSHning aksiyalari bilan qiziquvchi yevropalik investitsion firmalarda, asosan Buyuk Britaniyada topildi. «Lodjik» o'z takliflari uchun har bir aksiyaga o'rtacha 7 dollardan oldi. Bir yil oldin kompaniya tuzilgan paytda esa har bir aksiyaga 0,9 dollar turardi.

Shu paytdan boshlab firma juda tez usa boshladi. 1983-yilning may oyida Korrigan Qo'shma Shtatlardagi firmasini korporatsiyaga aylantirdi. Uning aksiyalari keng ommaga ham tavsiya etildi va shu yo'l bilan 162 million dollardan oshiq mablag' jalb qilindi, aksiyalarning narxi esa har bir donasi uchun 21 dollargacha ko'tarildi. Bu Yevropadagi natijalarga qaraganda ancha katta qadam bo'ldi hamda bu safar investorlarning ilgor texnologiyalarga qiziquishlari kuchayib borayotganidan dalolat berdi.

**Yapon strategiyasi.** Yevropa va AQSHda muvaffaqiyatga erishilgan bo'lsada, hali Korrigan triadasining uchinchi qismi - Yaponiya bor edi. Korrigan usha paytda Yaponiyaning (keyinchalik esa butun dunyoning) eng yirik brokerlik firmasi «Nomura Sekyuritiz» o'z mijozlari uchun «Lodjik»ning yirik aksiyalar paketini sotib olganini aniqladi. Ushbu axborotdan ilhomlangan Korrigan «Nomura» firmasining rahbariyati bilan uchrashib, keyingi kadam qanday bo'lishini aniqlash maqsadida Yaponiyaga o'tlandi. Tashrif davomida muzokaralardan so'ng Korrigan Yaponiyadagi faoliyatni boshlashga qaror qildi. O'zining boshqa hududlarda qo'llagan strategiyasiga amal qilgan Korrigan Yaponiyada firmaning «EIEsAy Lodjik» shu'ba korxonasini

aksiyalarni qimmatroq narxda sotib ko'proq pul topish mumkinligiga hamda yevropalik mijozlar bilan ishlashda «EIEsAy Lodjik Ltd» Amerika firmasining oddiy filialiga nisbatan ko'proq muvaffaqiyat qozonishiga ishonchi komil edi.

Korrigan evropa bozoriga 1985-yilda, keyinroq 1987-yilda qaytdi, lekin bu safar «EIEsAy Lodjik» obligatsiyalar tarqatdi. Obligatsiyalarning 23 million dollar miqdoridagi birinchi chiqarilishi jahonning eng yirik banklaridan biri - Shveysariya bank korporatsiyasi (Swiss Bank Corp.) - tomonidan chiqarildi. Obligatsiyalar oddiy aksiyalarga konvertatsiya qilingan ikkinchi chiqarilishi «Morgan Stenli» va «Prudenshel-Beych Kepitel Fanding» (Prudential-Bache Capital Funding) tomonidan chiqarildi. «Lodjik» uchun Yevropa obligatsiyalar bozorining ikkita muhim tomoni mavjud edi: past narx (Kushma Shtatlarda taklif qilingan foiz stavkalariga nisbatan ancha past stavkalar) hamda ancha qisqa muddat ramkalari. «Lodjik» firmasi Qo'shma Shtatlarning qimmatbaho koozlar va birjalar Komissiyasi tomonidan belgilangan koidalarni bajarishga majbur bo'lmagani sababli obligatsiyalarni investorlarga qisqa fursatda sotishning uddasidan chiqdi.

Firma kapitalining sezilarli kismini xorij bozorida yiqqan bo'lsada (1982-yildan 200 million dollardan ortiq), o'zini valyuta riskiga uchrashga yo'l qo'ymagan. Uning faoliyati global masshtabda daromad olish imkonini berib, moliyaviy majburiyatlar shu yo'l bilan qoplanardi. Bundan tashqari, «EIEsAy Lodjik»ning shu'ba korxonalari xorijiy korporatsiyalarning filiali emas, mahalliy korporatsiya sifatida tashkil qilingani sababli mahalliy kredit bozori bilan aloqalarida muammo yo'q edi.

#### Savollar:

1. «EIEsAy Lodjik» firmasi xalqaro kapital bozorida qanday usullardan foydalangan? Moliyaviy vositalarni alohida ko'rib chiqing (mahalliy va xorijiy bozirlar, Yevropa bozori va hokazo).
2. Nima uchun firma nafaqat AQSH bozordan foydalandi?

tashkil qildi. Korxonaning kapitalining 70 foizi firmaga, 30 foizi esa 25 ta mahalliy yapon investorlariga tegishli edi. Yangi korxonaning aksiyalarining katta qismiga jahonda sug'urta korxonalar orasida yiriqligi jihatidan «Prudenshel» (Prudential) va «Metropolitan Life» (Metropolitan Life)dan keyingi uchinchi o'rinda turuvchi «Nippon Layf Inshurans Kompani» (Nippon Life Insurance Company) ega bo'ldi. Yangi investitsiyalar «EIEsAy Lodjik» ayni muhtoj bo'lib turgan narsa edi. Shu tariqa Korrigan Yaponiyadagi iste'molchilar bozoridan tashqari yapon kapital bozoriga ham chiqdi. Yapon firmasi hisoblanuvchi «EIEsAy Lodjik K.K.» va uning filiali «Nixon Semikondaktor Ink». (Nihon Semiconductor Inc.) yapon banklarida kredit liniyalari ochish imkoniyatiga ega bo'ldilar. «Lodjik»ga kapital bozoriga yo'l ochish hamda firmaning Yaponiyadagi obrusini oshirish maqsadida Korrigan usha paytda Yaponiyadan tashqarida ishlayotgan «EnIsi» (NEC Corp) korporatsiyasining rahbar xodimlaridan biri Keyski Avatuni ishga qabul qildi. Janob Avata «Lodjik» firmasiga «yapon obrazini» berdi va moliya dunyosining kerakli eshiklari ochilishiga o'z hissasini qo'shdi. Natijada «Lodjik» Qo'shma Shtatlardagi 9 foizli stavka o'miga mahalliy 6 foizli stavkali kredit liniyasini olishga erishdi.

**Ikkinchi Yevropa tresti.** Firmaning Yaponiyadagi faoliyati yo'lga quyilgach, Korrigan o'z nigohini yana Yevropaga qaratdi. U ko'xna qit'ada yangi kompaniya ochishni rejalashtirgan bo'lib, kompaniyaning tizimi qanday bo'lishini hal qilish masalasini yechishi kerak edi. Kompaniyani AQSHdagi asosiy korxonaning filiali yoki Yevropa kompaniyasi sifatida tashkil qilish mumkin edi. Birinchi holda kompaniya Amerika kapitalidan foydalanar edi hamda firma tomonidan nazorat qilinar va himoyalannardi. Korrigan ikkinchi yo'lni tanladi va «EIEsAy Lodjik Ltd» kompaniyasini tashkil qilishda AQSHda joylashgan qimmatbaho qog'ozlar bo'yicha yirik firma «Morgan Stenli end Ko». (Morgan Stanley & Co) ning yordamidan foydalandi. Firma yangi kompaniya kapitalining 82 foizini saqlab qoldi, qolgan qismi esa xususiy takliflar asosida evropalik investorlarga sotildi. Bu investorlardan biri g'arbiy Germaniyadagi beshta bankning risk kapitali manbai edi. Korriganing Yevropa kompaniyasini tashkil qilish yo'li bilan

3. Firmaning tashkiliy strategiyasi kapitalni jalb qilish strategiyasi bilan qanday tarzda kelishgan?

#### Keys «Shimoliy Amerika erkin savdo hududi»

1990-yilning 26-sentyabrida bir necha oylik norasmiy va asosan yashirin muzokaralardan so'ng AQSH prezidenti Bosh Kongressdan 1991-yilda Meksika bilan bo'lib o'tadigan savdo to'g'risidagi muzokaralarni boshlashga vakolat berilishini so'radi. Muzokaralar natijasida AQSH bilan Meksika o'rtasida erkin savdo to'g'risidagi kelishuv imzolanishi kerak edi. Biroq kanadaliklar ham (ularning AQSH bilan erkin savdo to'g'risidagi kelishuvi bor edi), amerikaliklar ham bu qadamning maqbulligi haqida o'ylanib qolgandilar.

Ishning moxiyatiga ko'ra, erkin savdo hududiga kiruvchi uchala mamlakatning aholisi va YAMM birgalikda Yevropa Hamjamiyatining xuddi shunday ko'rsatkichlaridan ustun kelishi hamda Yaponiyaning Osiyodagi mavqei cheklashi kerak edi.

Shunisi qiziqki, AQSH aholisi ushbu hudud aholisining 69 foizini, Yevropa Hamjamiyatining eng yirik a'zosi Germaniya aholisi esa EX aholisining atigi 19 foizini tashkil qiladi.

Masalan, 1989-yilda AQSHning Kanadaga eksporti 80,451 mlrd. dollarni, Kanadadan import esa (yoki Kanadaning AQSHga eksporti) — 88,960 mlrd. dollarni tashkil qildi. Kanada bilan Meksikaning savdo ayirboshlashi nisbatan kichikligini ko'rsatib o'tish mumkin: 1990-yilda 2,6 mlrd. dollarni tashkil qildi.

Yuqorida qayd qilingan uch mamlakat ishtirokidagi erkin savdo hududi ularni energiya resurslarining chetdan keltirilishiga qaram bo'lishdan ozod qildi. Har bir mamlakatdagi ishlab chiqaruvchilar boshqa ikki davlatning bozorlarida hech qanday cheklashsiz ishtirok etishlari mumkin. Kanada va Meksikaning qishloq xo'jaligi va sanoati AQSHda ishlab chiqilgan texnologik jarayonlardan foydalanish sababli yutuqqa erishishlari kerak. Zamonaviy texnologiyalarning tarqalishi ayniqsa, Meksika uchun juda qulaydir. Chunki buning natijasida hozirgi paytda juda yuqori darajadagi ishsizlikning kamayishiga erishish mumkin.

#### AQSH va Kanada o'rtasidagi erkin savdo to'g'risidagi kelishuv

So'nggi 30 yil ichida ikki mamlakatning iqtisodiy hamkorligi turli ko'rinishga ega bo'lgan. 1965-yildan beri avtomobil sanoati mahsulotlari savdosi to'g'risidagi Kelishuvga amal qilib kelimmoqda. Kelishuvda ikkala tomon vakillari ushbu tarmoq mahsulotlarining belgilangan turlari bilan bojxona to'lovizsiz savdo qilishlari ko'zda tutilgan. 80-yillarning boshida qora metallurgiya va tekstil sanoati mahsulotlari bilan erkin savdo qilish imkoniyatlari muhkama qilingan. Bu esa o'z navbatida ikki mamlakat o'rtasida savdoni umuman erkin tarzda olib borish imkoniyatlarini ko'rib chiqishga turtki bo'lgan. 1987-yilda bo'lib o'tgan muzokaralarda savdodagi cheklashlarni umuman olib tashlash to'g'risida fikr yuritilgan. AQSH Kanada hukumatining o'z korxonalariga bera-yotgan subsidiyalari hajmining ortishidan, shuningdek sezilarli darajadagi investitsion resurslardan xavotirda edi. Kanada esa, o'z navbatida, amerikalik ishlab chiqaruvchilarni kanadalik raqobat-chilardan himoya qiluvchi qonunlarni bekor qilinishini talab qilgan. Kanadaliklar savdodagi muammolarni yechish uchun Amerikaning tenglashtiruvchi kompensatsion bojlari va dempingga qarshi qonunlaridan ko'ra xalqaro tribunaga murojaat qilishni afzal hisoblardilar. Amerika bozoriga kirishda yengilliklarga erishgan-dan so'ng kanadalik ishlab chiqaruvchilar ishlab chiqarish mashxatabining o'sishi tufayli xarajatlarni 20 foizga kamayishiga umid qilishlari mumkin edi.

Dastlabki muhokamalar 1989-yilning 1-yanvaridan kuchga kirgan AQSH va Kanada o'rtasidagi erkin savdo to'g'risidagi Kelishuvning imzolanishiga yo'l ochib berdi. Lekin shundan so'ng ham ba'zi bir xavfsirashlar, qoldiki, ularni kanadaliklar quyidagicha izohladilar: 1) mamlakat o'z madaniyatining takrorlanmasligini yo'qotadi; 2) zo'ravonlik xukmronlik qilayotgan jamiyat bilan bog'lanib qoladi; 3) tezligini yuqotayotgan poezdning oxirgi vagoni bo'lib qoladi; 4) tashqi siyosat yuritishda mustaqillikni yuqotadi; 5) Qo'shma Shtatlar tomonidan siyosiy va iqtisodiy jihatdan ezib tashlanadi. AQSHda,

ayniqsa, O'rta Garbda, ba'zi bir siyosatchilar mahsulotlarning katta qismi Kanadaga ketib qolishidan xavfsiragan. Ikki davlat bozorining kengayishi natijasida dinamik effektlar tufayli AQSHda 750 mingta, Kanadada 150 mingta qo'shimcha ishchi o'rni paydo bo'lishi taxmin qilingandi. Mutaxassislarning ba'zilar yirik masshtabli ishlab chiqarishning AQSHga ko'chishini, ba'zilar esa Kanadaga ko'chishini bashorat qiladilar. Biroq ikkala bozorda Yevropa Hamjamiyatidagiga nisbatan tovar cheklanishlari kamligi sababli 15 foizdan kattaroq hajmdagi bozor tashkil qilishi kerak edi.

Yuqorida eslab o'tilganidek, AQSH va Kanada o'rtasidagi savdo ayirboshlashi jahondagi ikkitomonlama savdo munosabatlarining eng yirigi hisoblanadi. Kanada — AQSHning birinchi raqamli savdo sherigi bo'lib, importning 20 foizini, ya'ni Yevropa Xamjamiyatidan bir oz kam qismini tashkil qiladi. AQSH — Kanadaga eng ko'p tovar yetkazib beruvchi davlat bo'lib, importning 70 foizini Amerika tovarlari tashkil qiladi (Kanada eksportining 78 foizi esa AQSHga yuboriladi).

Garchi Amerikaning Kanadaga eksportining 73 foizi kelishuv imzolannasidan oldin ham bojxona to'lovisiz amalga oshirilgan bo'lsada, erkin savdo tug'risidagi Kelishuvda 1998-yilga kelib barcha cheklashlarni yo'q qilish ko'zda tutilgan edi. Shu bilan bir paytda har bir davlat o'zining tashqi tariflarini mustaqil ravishda belgilashi mumkin edi. Ikki tomonlama munosabatlarning butunligini saqlab qolish maqsadida erkin savdo to'g'risidagi Kelishuvda kelib chiqish qoidalari, ya'ni chegarani kesib o'tiganda mahsulot ishlab chiqarilgan joy ko'rsatilishi ko'zda tutilgan. Shu yul bilan Kelishuvda ko'rsatilmagan tovarlarning bir davlatdan ikkinchisiga o'tishining oldini olish maqsad qilingan edi. Yetkazib berishda boshqa davlatlik eksportchilar qatnashishi mumkin bo'lgan tovarlar ro'yxati ham kengaytirilgan. Kelishuv imzolangan qadar ham investitsiyalarning ikki tomonga o'tishi katta bo'lgan (1988-yilda 79 mlrd. dollar) hamda xizmat ko'rsatish keng tarqalgan bo'lsada, unda investitsiya jarayonini erkinlashtirish hamda Amerika firmalarini Kanada bozoriga, Kanada firmalarini Amerika bozoriga kirishini engillashtirish ko'zda tutilgan edi. Kelishuvda muammoli

vaziyatlarni hal qilish mexanizmi ko'rsatilgan. Bu mexanizmga ko'ra savdo komissiyasi tashkil qilinib, unga shartnomala punkt-larini talqin qilish va qo'llashda yuzaga keladigan muammolarni hal qilish vazifasi topshirilgan. Komissiya tenglashtiruvchi kompensatsion bojlari va antidemping masalalari, shuningdek, moliyaviy xizmatdan tashqari barcha kelishmovchiliklarni kurib chiqishi mumkin edi. Nizolarni hal qilish mexanizmi shikoyat kelib tushgandan so'ng sakkiz oy muddat ichida ko'rib chiqishni ko'zda tutgan.

Vaqtli kelib erkin savdo to'g'risidagi Kelishuvda yangi muhim bo'limlar paydo bo'ladi, lekin hali bu haqida gapirishga biroz erta. Kanada sanoatining ba'zi tarmoqlari samarali bo'lsa, ba'zilar samarasizdir. Firmalarning bozorda o'zlariga maqbul keladigan qidirishlari natijasida firmalar bir-biriga ko'shiladi, samarasiz korxonalar yopiladi. Ikkala davlatdagi bosh kompaniyalar ikkala bozorda xizmat ko'rsatish uchun kurash olib boradilar hamda ishlab chiqarishni ratsionalizatsiya qilish haqida qaror qabul qiladilar. Kanadaning 25 ta yirik korporatsiyalari hozirda davlat korporativ aktivlarining 35 foizini nazorat qilayotganligi sababli sanoatda konsentratsiyaning oshishi xavotirga asos bo'lmoqda.

**Meksikaning qo'shilishi.** Oxirgi yillarda Meksikada bir qancha muhim o'zgarishlar ro'y berdi. 1986-yilda u BST (GATT)ga kushildi hamda tarif va notarif to'siqlarni yo'q qilishga kirishdi. Bungacha savdodagi boj tulovlari 35 dan 100 foizgachani tashkil qilardi. Meksikaning prezidenti bo'lgach Karlos Salinas de Gortari mamlakatning XXI asrni munosib tarzda qarshilashi uchun iqtisodiyot tizimini qayta ko'rishga qaror kildi. U davlat idoralarida ishlovchilar sonini qisqartirdi, neftning yagona eksport manbai ekanligidan voz kechib iqtisodiyotni diversifikatsiya qildi hamda korxonalarni xususiy lashtirishni boshladi. 1989-yilda u milliy iqtisodiyotga xorijiy investorlar tomonidan kapital kiritilishini liberalizatsiya qildi hamda Meksikaning yirik tashqi qarzi xususida muzokaralar olib bordi. Sharqiy Yevropa mamlakatlarga tashrifdan so'nggina prezident Yevropa va Osiyoning ekspress teveligida rivojlanayotgan davlatlari bilan raqobatlashish uchun hali



ko'p ish qilish kerakligini tushunib yetdi. U Meksikada isloxoatlarni tezlashtirish haqida qaror qabul qildi.

AQSH bilan tashqi savdo tug'risidagi muzokaralar 1990-yilda boshlandi. Keyinchalik Kanada ham bu muzokaralarning doimiy qatnashchisiga aylandi. Meksika AQSHga ham Kanadaga ham ko'p narsani taklif qilishi mumkin. Meksika konstitutsiyasida neft sanoatiga xorijiy investitsiyalar kiritilishi ta'qiqlanganligiga qaramay u Shimoliy Amerikaning neftga bo'lgan ehtiyojini bir o'zi qondirishi mumkin.

Bundan tashqari Meksika — iste'mol tovarlari uchun juda katta potentsial bozordir. 1988-yilning o'rtalarida mamlakat aholisining soni 83,7 mln. kishi edi; to'g'ri, aholi jon boshiga YAMM darajasi bo'yicha Meksika (1760 dollar) o'rtamamlakatlardan pastda edi. Ish haqining o'sishi bilan Meksikada keng qamrovi iste'mol bozori vujudga kelishi kerak.

Amerikaning yirik kiyim-kechak ishlab chiqaruvchi kompaniyasi rahbari quyidagi mulohazalarni bildirgan edi: «Nahotki biz butun bir ishlab chiqarishni mehnatkashlari turli huquq va imtiyozlardan mahrum bo'lgan davlatga ko'chirib o'tkazsak? Naxotki kompaniyada 20 yil mehnat qilgan amerikalik ishchini ishdan bo'hatib Meksikaga ko'chib o'tish va u yerda 16 yoshli bolakayni ishga olish adolatli bo'lsa?»

Bir qator kompaniyalar hozirda Meksikadagi ish haqining pastligidan foyda ko'rmoqdalar. Masalan, «Djerold Elektroniks» (Jerrold Electronics) firmasi Kanzas-Sitidagi zavodini yopib, soatiga 9 dollardan haq to'layotgan 190 ishchisini ishdan bo'shatdi va Meksikaga ko'chib o'tib xuddi shu ish uchun soatiga 1 dollardan haq to'lamoqda. «Djeneral Motors» firmasining Ogayo shtatidagi filiali turli xil detallarni ishlab chiqarib Meksikadagi yiguv konveyeriga yuboradi. U yerda ishlab xarajatlarining pastligi sababli kompaniya AQSHdagi zavodida 8400 ishchi o'rinni saqlab qolgan holda umumiy xarajatlarni sezilarli darajada kamaytirishga erishdi. Erkin savdo to'g'risidagi Kelishuv ko'p mehnat talab qiluvchi mahsulot ishlab chiqaruvchi yirik firmalarga (mahsulot tannarxining 30 foizi ish haqiga to'g'ri keladi) nisbatan arzonroq ishchi kuchi va detallarga yo'l ochdi. Ilgari himoya qilingan sanoat

tarmoqlari, jumladan, neft sanoatiga ham xorijiy investitsiyalar oqimining o'sishi kutilmoqda. Ko'plab qo'shimcha ish o'rinlarining paydo bo'lishi Meksikadagi siyosiy ahvolni barqarorlashtirishga xizmat qilishi mumkin.

Biroq shuni unutmaslik kerakki, ish haqi past bo'lgan joylarda ish o'rinlari qisqarishi ham ko'payadi. Iqtisodiyotning ba'zi tarmoqlarida, masalan, qishloq xo'jaligida tizimni qayta qurish qiyinchiliklar bilan o'tishi mumkin. Meksika jahonda eng ko'p avokado yetishtiruvchi mamlakat hisoblanadi, biroq proteksion qonunchilikning aybiga ko'ra AQSHga bir dona ham meva jo'natilmaydi. AQSH va Kanada kasaba uyushmalari past ish haqiga ega bo'lgan ish o'rinlarining yo'qolishidan zarar ko'radilar. Raqobat kuchayib, ishlab chiqaruvchilarning hayotini murakkablashtiradi va xaridorlar uchun ayni muddao bo'ladi; savdoga ta'sir bir maromda bo'lmaydi: chegaraga yaqin hududlar chegaradan uzoqda joylashgan hududlardan ko'ra ko'proq yutuqqa ega bo'ladilar. Erkin sado to'grisidagi muzokaralarda ko'rib o'tilgan yana bir masala atrof-muhitga ko'rsatilgan salbiy ta'sir haqida edi. Mexiko shaxrining o'zida va yirik investitsiyalarni qabul qilishga hozirlik ko'rayotgan AQSH bilan chegaradosh shaharlarda ifloslanish darajasi juda yuqoridir. Gap shundaki, Meksika xo'jaligiga kiritiladigan investitsiyalar atrof-muhitni yanada ifloslanishiga sabab bo'ladi.

Bir muddat kanadaliklar o'zlarini kamsitilgan hisobladilar. Chunki ularning nazarida AQSH va Meksika muzokaralar chogida ularni bir chekkaga surib qo'yganday tuyulgandi. Bu haqda bir jumalist shunday deb yozgan edi: «AQSH o'z ko'shnilari bilan alohida-alohida kelishib olmoqchi: avval Kanada bilan uning zahiralardan foydalanish, keyin esa Meksika bilan uning arzon ishchi kuchidan foydalanish haqida. Ikkala kichik hamkorlar bilan bir paytning o'zida muzokara yuritish qo'shimcha qiyinchiliklar tugdirar edi».

ko'p ish qilish kerakligi tezlashtirish haqida qaror AQSH bilan tashib boshlandi. Keyinchalik qatnashchisiga aylangan ko'p narsani taklif qilish sanoatiga xorijiy investitsiyalar qaramay u Shimoliy Amerikada qondirishi mumkin.

Bundan tashqari katta potentsial bozorni aholisining soni 83,7 YAMM darajasi bo'lgan lakatlardan pastda edi qamrovli iste'mol bozori Amerikaning kompaniyasi rahbari «Nahotki biz butun huquq va imtiyozlarni o'tkazsak? Naxotki ishchilarni ishdan bo'layotgan yoshli bolakayni ishga

Bir qator kompaniyalar pastligidan foyda ko'rgan (Jerrold Electronics) kompaniyasiga 9 dollardan foydalanish va Meksikaga ko'chirilish haq to'lamoqda. «Dj filiali turli xil detektor konveyeriga yubora sababli kompaniya A qolgan holda umumiy erishdi. Erkin savdo qiluvchi mahsulot tannarxining 30 foiz ishchi kuchi va detal

## Savollar

1. Yangi umumiy bozor tashkil qilinishidan uchala ishchi davlat erishadigan yutuqlarni sanab o'ting.
2. Kelishuv tufayli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy muammolarni sanab o'ting.
3. Kelishuv natijasida yuzaga keladigan siyosiy muammolarni sanab o'ting.
4. Agar siz hozirgina tashkil qilingan bozorga baho berayotgan amerikalik menedjer bo'lganingizda uchala bozorga baho berish uchun qanday strategiyani tanlagan bo'lardingiz? Strategiyani tanlashda siz qaysi omillarni e'tiborga olgan bo'lardingiz?

## OB. MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIIYATGA MOSLASHTIRISH

Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichiga erishgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Depinmayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar strategiya. Farqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi. Siyosatni ishlab chiqarish uchun tavsiyalar.

## Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish

Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish vazifasi murakkabdir, chunki bunda bir qancha ichki va tashqi omillarni hisobga olish kerak bo'ladi. Eng asosiy omillarni ikkita guruhga ajratish mumkin:

Farqoq holatini va undagi raqobat shartlarini tavsiflovchi

Firmaning raqobat imkoniyatlarini, uning bozordagi mavjud imkoniyatlarini tavsiflovchi omillar.

Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma ahvolidagi uchta klassik variantini ko'rib chiqib, eng mos variantni tanlash kerak.

## Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish

Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma ahvolidagi uchta klassik variantini ko'rib chiqib, eng mos variantni tanlash kerak.

Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma ahvolidagi uchta klassik variantini ko'rib chiqib, eng mos variantni tanlash kerak.

Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma ahvolidagi uchta klassik variantini ko'rib chiqib, eng mos variantni tanlash kerak.

## Savollar

1. Yangi umumiy bozor tashkil qilinishidan uchala ishtirokchi davlat erishadigan yutuqlarni sanab o'ling.
2. Kelishuv tufayli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy muammolarni sanab o'ling.
3. Kelishuv natijasida yuzaga keladigan siyosiy hamda millatlararo muammolarni ko'rib chiqing.
4. Agar siz hozirgina tashkil qilingan bozorga baho berayotgan amerikalik menedjer bo'lganingizda uchala bozorga kirish uchun qanday strategiyani tanlagan bo'lardingiz? Strategiyani tanlashda siz qaysi omillarni e'tiborga olgan bo'lardingiz?

## VI BOB. MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH

- 6.1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish.
- 6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.
- 6.3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.
- 6.4. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi.
- 6.5. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi. Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar.

### 6.1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish

Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish vazifasi ancha murakkabdir, chunki bunda bir qancha ichki va tashki omillarni tahlil qilish kerak bo'ladi. Eng asosiy omillarni ikkita katta guruhga ajratish mumkin:

1. Tarmoq holatini va undagi raqobat shartlarini tavsiflovchi omillar.
2. Firmaning raqobat imkoniyatlarini, uning bozordagi pozitsiya va imkoniyatlarini tavsiflovchi omillar.

Marketing strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma ahvolidagi uchta klassik variantini ko'rib chiqib, namoyish etish mumkin<sup>27</sup>.

#### *Tarmoqdagi sharoit variantlari:*

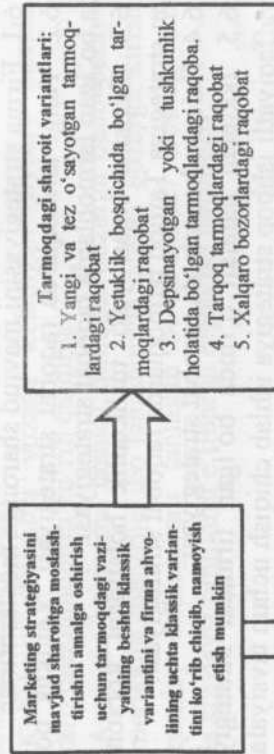
1. Yangi va tez o'sayotgan tarmoqlardagi raqobat.
2. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat.
3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat.
4. Tarqoq tarmoqlardagi raqobat.

<sup>27</sup> Yo'ldoshev N.Q. "Situatsiyalik menejment". O'quv qo'llanma. -T.:TDIU 2012. 140 bet.  
253

5. Xalqaro bozorlardagi raqobat.

**Firma axholining variantlari:**

1. Bozordagi ilgorlar (yetakchilar).
2. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lganlar.
3. Zaif yoki raqobatda talofat ko'rgan firmalar.



**19-rasm. Tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik varianti va firma ahvolining uchta klassik variantlari**

**6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.**

Yangi tarmoq – bu “oyoqqa turish”ning ilk bosqichida bo'lgan tarmoq. Yangi tarmoqlar strategiyani ishlab chiquvchilar oldiga alohida muammolar qo'yadi. Ular quyidagilar:

- yangi bozor yaxshi o'rganilmaganligi, statistik ma'lumotlar yetarli bo'lmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendensiyalarini aniq belgilash imkoniyati bo'lmaydi;
- nou-xaularning ko'p qismi patentlangan bo'lib, astoydil qo'riqlanadi, shuning uchun ulardan foydalanish imkoniyati bo'lmaydi;

- raqobat kurashida texnologiyalarning qaysinisi yutib chiqishi va qaysi tovarlar xaridorlarga ma'qul kelishi haqida bir xil fikrga kelish qiyin bo'ladi;

- har bir firma o'zining texnologiyasini, tovar turini va mahsulotni tarqatishga bo'lgan strategik yondoshuvini iste'molchilarga tan oldirishga harakat qiladi;

- ishlab chiqarish hajmlarining o'sishi bilan tajribaning egri chizig'i samarasi ishlab chiqarish xarajatlarini sezilarli darajada pasaytiradi;

- firmalar o'z raqobatchilari haqidagi ma'lumotlarni yetishmasligini doim xis qiladilar;

- ko'p hollarda firmalarda xom ashyo va materiallar bilan ta'minlaydigan ishonchli ta'minotchilarni qidirish muammolari yo'zaga keladi;

- juda ko'p kompaniyalar pul mablag'larini yetishmasligini his qiladilar va raqib firmalarga qo'shib ketadilar yoki ularni sotib oladilar.

Yangi tarmoqda biznes qilishning eng muhim strategik muammolaridan biri shuki, unda doimo tavakkalchilik qilish va imkoniyatlarni baholab berish talab etiladi. Yangi tarmoqda muvaffaqiyatga erishish uchun bir qancha tavsiyalarga amal qilish zarur bo'ladi.

**Tavsiyalar:**

1. Tavakkalchilik qilib va yaratuvchilikning dadil strategiyasidan foydalanib ilg'orlik uchun kurashishga birinchi bosqichda galabaga erishishga harakat qiling.
2. Texnologik jarayonni takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash tashabbuslarini faol qo'llab-quvvatlang.
3. “Qaldirgochlik”ning har qanday ustunliklaridan foydalanishga harakat qiling<sup>28</sup>.
4. Yangi iste'mol segmentlarini, tovarni iste'molchilarga yetkazib berishning yangi vositalarini qidiring, faoliyatning geografik chegaralarini kengaytiring.

5. Reklamada asosiy urg'uni xaridorlarni tovar bilan tanishtirishdan asta-sekin ularda firma va tovar markasi haqida yaxshi fikr paydo qilishga ko'chiring.

6. Texnologik o'zgarishlarga tez reaksiya ko'rsating.

7. Bozorga xaridorlar guruhini jalb etish uchun narxlarini pasaytirishdan foydalaning.

8. Bozorga moliyaviy jihatdan baquvvat autsayderlar kirishini kuting. Bu tarmoqqa investitsiyalar qo'yishdagi xavf kamayganda mumkin bo'ladi.

9. Kuchli raqobatchilar paydo bo'lishiga tayyorlaning.

Firma ilg'orlik uchun kurashda ilk galabadan keladigan bir daqiqalik manfaatni o'zoq muddatli raqobat ustunligi va bozorda mustahkam pozitsiya yaratish ehtiyoji bilan muvofiqlashtirishi zarur.

### Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Yangi tarmoqlarning tez sur'atlar bilan o'sishi o'zoq davom etmaydi. Yetuklik bosqichiga o'tish davrida, tarmoqning raqobat muhitida sezilarli o'zgarishlar sodir bo'ladi.

Bular quyidagilar:

1. Iste'mol talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yo'zaga keltiradi.

2. Mijozlar injiqroq bo'lib boradilar va takroriy xaridlarida katta foyda talab qiladilar.

3. Raqobat ko'p hollarda xarajatlarga va xizmat ko'rsatish darajasiga katta ta'sir ko'rsatadi.

4. Ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirishda jiddiy muammolar paydo bo'ladi.

5. Innovatsion jarayon va tovarlarni qo'llashning yangi usullarini izlash qiyinlashadi.

6. Xalqaro raqobat kuchayadi.

7. Tarmoqning daromadliliigi pasayadi.

8. Raqobatning kuchayishi avvalgi raqobatchilarning bir-birga qo'shilib ketishlariga va bir-birlarini "yutib" yuborishlariga olib keladi.

Yetuklik bosqichi rivojlanib borgan sari firmalar o'zlarining strategik harakatlarini raqobatchilar orasida pozitsiyalarini mustahkamlashga yo'naltiradilar. Bunda ular quyidagi vositalardan foydalanadilar:

• Parametrik qatorlarini qisqartirish.

• Ishlab chiqarish jarayonini modernizatsiya qilishga e'tiborni qaratish.

• Xarajatlarni kamaytirishga e'tiborni kuchaytirish.

• Mavjud xaridorlarga sotuvni oshirish.

• Raqobatchi firmalarni past baholarda sotib olish.

• Xalqaro bozorga chiqish.

### 6.3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Ko'pgina firmalar sanoatga nisbatan o'sish past bo'lgan tarmoqlarda ish olib boradilar.

Bunday firma yoki kompaniyalar davom etayotgan turg'unlikning aniq voqeligini tan olishlari va bozorning mavjud imkoniyatlariga mos keladigan maqsadlarni ifodalashga o'z kuchlarini sarflashlari kerak bo'ladi.

Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi tarmoqlarda muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar asosan quyidagi strategiyalarga amal qiladilar:

1. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish.

2. Sifatni yaxshilash va innovatsiya asosida differensiyalash tomon yo'l tutish.

3. Xarajatlar darajasini pasaytirish uchun zo'r berib va o'zlashsiz ishlash.

Odatda sanab o'tilgan uchta strategiyaning bittasidan foydalanish talab etiladi. Lekin ular bir-birini inkor etmaydilar. Unumdorlikning o'sishi baholarni pasaytirish imkonini beradi, bu o'z navbatida sotuv hajmini o'sishiga olib keladi.

## Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Ba'zi tarmoqlar yo'z, hatto minglab kichik va o'rtta firmalardan iborat bo'ladi. Ularning ko'pchiligini xususiy firmalar tashkil etib, ularning birortasi ham tarmoqdagi umumiy sotuv hajmida sezilarli rol o'ynamaydi. Bo'lib tashlangan tarmoqning asosiy farqlanadigan xususiyati, unda yetakchilarning yo'qligidir. Bunday tarmoqlar qatoriga kitob nashriyotlarini, neftni tanker bilan tashish, avtomobillarni ta'mirlash, tez xizmat ko'rsatadigan restoran va kafelar, xususiy firmalarda buxgalterlik xizmatlari, ayollar kiyimlarini tikish ustaxonalari, mehmonxona va otellar, mebel ishlab chiqarish, karton kutichalar tayyorlash, oziq-ovqat tovarlarini qadoqlash kabilarini kiritish mumkin<sup>29</sup>.

Tarqoq tarmoqlarda raqobat kurashi o'rtacha kuchlidan shiddatligacha bo'lishi mumkin. Tarqoq tarmoqlarga to'g'ri keladigan raqobat strategiyasining ehtimoldagi variantlariga quyidagilar kiradi:

1. Namunali sharoitlarni yaratish va ulardan foydalanish.
2. Past xarajatlarni ta'minlash.
3. Integratsiya yo'li bilan xaridor uchun foydani oshirish.
4. Tovar turiga ixtisoslashish.
5. Xaridor turiga ixtisoslashish.
6. Cheklangan geografik hududlarga fokuslash.

Tarmoqning tarqoqlik sharoitida firmada strategik tanlash erkinligi mavjud: ya'ni keng marketing maqsadlarini ko'zlash, xarajatlarning raqobat ustunligi yoki tabaqalashtirishdan foydalanish.

Tarqoq tarmoqlarda bir vaqtning o'zida ko'p strategik yondoshuvlardan foydalanish mumkin bo'ladi.

### 6.4. Xalqaro bozorlarida raqobat strategiyasi

Firmalarning xalqaro bozorga chiqishlarini asosiy sabablari quyidagilardir:

- yangi bozorlarni egallash,
- boshqa mamlakatlar tabiiy resurslaridan foydalanish huquqini olish yoki yana ham past xarajatlarga erishish zaruriyati.

Sanab o'tilgan har bir holatda dunyo bozoriga chiqish strategiyasi mavjud sharoitga mos kelishi kerak. Dunyo bozorlaridagi raqobat strategiyalarini ishlab chiqishga milliy bozorlardagiga qaraganda ancha qattiq talablar qo'yadi. Bir mamlakat bozorining ikkinchi mamlakat bozoridan asosiy farqlariga xaridorlarning didlari, sotish kanallari, o'sish istiqbollari, harakatlaniruvchi kuchlar va raqobatchilarning ta'ziqlari, milliy bozorlardagi sharoitlardan qanchalik farqlanishi kiradi. Bundan tashqari bunday farqlarga xalqaro operatsiyalarning turta xarakterli xususiyatlari ham kiradi.

1. Ishlab chiqarish xarajatlari darajasini har xilligi.
2. Valyuta kurslarining o'zgaruvchanligi.
3. Hukumatlarning savdo siyosati.
4. Halqaro raqobatning xarakterlari.

Turli tarmoqlarda xalqaro raqobat shakllari bir-birdan tubdan farq qiladi. Frantsiyada ham, Braziliyada va Yaponiyada ham bank xizmatlari ko'rsatiladi, lekin bu mamlakatlardagi bank sohasidagi raqobat shartlari va sharoitlari turlichadir.

Xalqaro bozorda raqobat global va ko'p millatli bo'ladi. Turli milliy bozorlarda raqobat sharoitlari bir-biri bilan o'zviy bog'langan taqdirda global raqobat mavjud bo'ladi. Bu esa haqiqatda dunyo bozorini tashkil etish imkonini beradi. Global raqobatning mavjud bo'lish shartlaridan yana biri turli mamlakatlardagi ilg'or firmalar o'zaro, bir-birlari bilan raqobat qilishi bilan ifodalanadi. Ko'p millatli raqobat davomida firmalar milliy bozorda ilg'orlik uchun kurashadilar, global raqobatda esa firmalar dunyo miqyosida ustunlikka erishish uchun kurashadilar.

Dunyo bozorida firma faoliyatining strategik imkoniyatlari mavjud bo'ladi:

1. Chet el firmalariga uning mahsulotini ishlab chiqarish uchun uning xususiy texnologiyalaridan foydalanish huquqini berish.

<sup>29</sup> Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menjment". O'quv qo'llamma. -T.:TDIU 2012. 140 bet. 258

2. Milliy ishlab chiqarishni mustahkamlash va xorij bozorlariga tovarlar chiqarish.

3. Ko'p millatli strategiya tomon yo'l tutmoq. Bunda firma o'z faoliyatini amalga oshirayotgan har bir davlat uchun alohida strategiya ishlab chiqadi. Ayni paytda u mazkur davlatlardagi xaridorlar didlariga va raqobat sharoitlariga mos kelishi kerak.

4. Past xarajatlar global strategiyasiga yo'l tutmoq.

5. Tabaqalashtirishning global strategiyasiga yo'l tutmoq.

6. Fokuslashgan global strategiyasi tomon yo'l tutmoq.

Kompaniya mustahkam mavqega ega bo'lgan va katta foyda olayotgan mamlakat bozorlari "xazina" deb ataladi. Yaponiya yapon kompaniyalari uchun eng daromadli bozor bo'lib hisoblanadi. Chunki yapon qonunchiligi tomonidan yaratilgan savdo to'siqlari uni xorijiy raqobatchilardan samarali himoya qiladi.

### 6.5. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi

Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar bozorda tarmoqning ilg'orlariga nisbatan ancha zaif pozitsiyasiga ega bo'ladi. Ularning ba'zilar tirishqoq, serg'ayratilgiga da'vogar bo'ladi va sozlangan strategiyalardan o'z pozitsiyalarini mustahkamlashda, bozordagi ulushini kengaytirishda foydalanadilar. Ular ancha chapdast bo'ladi va quyidagi yondoshuvlardan har qanaqasini qo'llay oladilar.

1. Vakant uya strategiyasi.
2. Mutaxassis strategiyasi.
3. Firmaning "bizda ulardagidan yaxshi" strategiyasi.
4. "Itoatguy izdosh" strategiya.
5. "Ega bo'lish (yoki orttirish) hisobiga o'sish" strategiyasi.
6. Obro'ga mos strategiya.

### Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar

Raqobat mavqei yomonlashayotgan firma o'z siyosatini to'rtta asosiy strategik imkoniyatlardan kelib chiqib quradi. Firmada moliya mablag'lari mavjud bo'lsa, u quyidagi strategiyani amalga oshirishi mumkin.

- Aylanma hujum strategiyasi.
- Himoya va mustahkamlash strategiyasi.
- Tezlik bilan chekinish strategiyasi.
- "Hosil yig'ish" strategiyasi.

Bunday firmalar jozibasiz tarmoqlarda "hosil yig'ish" dan pul mablag'larini daromadli sohalarga yo'naltiradilar.

Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar quyidagilardan iborat:

1) Strategiya ishlab chiqish va uni amalga oshirishda firmaning raqobat mavqei o'zoq muddatga kuchaytirish imkonini beradigan harakatlarga alohida e'tibor bering.<sup>30</sup>

2) Shuni bilingki, izchillik bilan aniq ishlab chiqarilgan va keskirlik bilan amalga oshirilgan raqobat strategiyasi firmaga obro' keltiradi va uning tarmoqdagi mavqei tan oldiradi. Bir lahzalik bozor imkoniyatlaridan foydalanishga asoslangan o'zgaruvchan strategiya esa yo'zaki natijalar beradi.

3) Pastroq xarajatlar va kengroq tabaqalashtirish o'rtasidagi murosasozlikka asoslangan, "yo'lining yarmisida to'xtab qolgan" strategiyalardan o'zoqroq bo'ling.

4) Mablalag'larni mustahkam bozor ustunliklari yaratishga sarflang.

5) Raqobat ustunliklari yaratish uchun agressiv hujum taktikasini va ularni himoya qilish uchun qat'iy himoya taktikasini qo'llang.

6) Eng qulay sharoitlardagina muvoffaqiyat keltirishi mumkin bo'lgan strategiyalardan qoching.

- 7) Firmaga manevr imkoniyatlari qoldirmaydigan qattiq strategiya qo'llayotganda ehtiyot bo'ling, chunki tez o'zgaruvchan bozor sharoiti barcha harakatlaringizni yo'qqa chiqarishi mumkin.
- 8) Raqiblar harakatiga yetarli baho bermaslikka yo'l qo'ymang.
- 9) Salobatli raqobat ustunligi va yetarli moliyaviy ta'minot bo'lmasa kuchli raqiblarga hujum qilmang.
- 10) Kuchli raqibdan ko'ra kuchsiz raqibga hujum qilish foydaliroq ekanligini biling.
- 11) Xarajatlar bo'yicha yetarli ustunlikka ega bo'lmay turib baholarni pasaytirmang.
- 12) Raqiblarning bozordagi o'rini bosib olishga qaratilgan agressiv siyosat ularni urush ochishga va "marketingcha" qurollanish poygasini boshlashga turtki bo'lishi mumkin.
- 13) Tabaqalashtirish strategiyasini amalga oshirishda sifat, tovarlardan foydalanish va xizmat ko'rsatishda muhimroq tafvovutlar topishga harakat qiling.

**Tayanch so'z va iboralar:** strategik imkoniyatlar, hujumkorlik strategiyasi, harakatlantiruvchi kuchlar, sharoitga ko'niktirish.

#### Nazorat savollari:

1. Firma ishlayotgan tarmoqni qanday ta'riflash mumkin?
2. Firmaning tarmoqdagi ahvoli qanday baholanadi?
3. Firmaning tarmoqdagi mavqei va strategik imkoniyatlari o'rtasida qanday bog'lanish bor?
4. Hujumkorlik strategiyasini qachon qo'llash lozim?
5. Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga nimalar kiradi?
6. Firmaning strategik harakatlari deganda nimani tushunasiz?
7. Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish qanday amalga oshiriladi?

#### VI bob bo'yicha testlar

1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish vazifasi murakkab jarayon bo'lib, bunda bir qancha ichki va tashqi omillar tahlil qilinadi, eng asosiy omillarni nechta katta guruhlarga ajratish
  - A. 2-ta\*
  - B. 3-ta
  - C. 4-ta
  - D. 5-ta
2. Tarmoq holatini va undagi raqobat shartlarini tavsiflovchi omillarning nechta klassik varianti mavjud
  - A. 4-ta
  - B. 5-ta\*
  - C. 6-ta
  - D. 7-ta
3. Firmaning raqobat imkoniyatlarini, uning bozordagi mavqeni tavsiflovchi omillarning nechta klassik varianti mavjud
  - A. 3-ta\*
  - B. 4-ta
  - C. 5-ta
  - D. 6-ta
4. Yangi tarmoqlar raqobat strategiyasini ishlab chiquvchilar oldiga qanday muammolar qo'yadi
  - A. Iste'molchilar talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltirish
  - B. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqarish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish
  - C. Cheklangan geografik hudulariga fokuslash
  - D. Yangi bozor yaxshi o'rganmaganligi, statistik ma'lumotlar yetarli bo'lmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendensiyalarini aniq belgilash imkoniyati\*
5. Tarmoqning yetuklik bosqichiga o'tish davrida, raqobat muhitida qanday o'zgarishlar sodir bo'ladi



A. Iste' molchilar talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltirish \*

B. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqarish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish

C. Cheklangan geografik hududlariga fokuslash

D. Yangi bozor yaxshi o'rganmaganligi, statistik ma'lumotlar yetarli bo'lmaganligi, rivojlanish tendensiyalarini aniq belgilash imkoniyati

6. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi tavrmoqlardagi muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar asosan qanday strategiyalarga qanday amal qiladilar

A. Iste' molchilar talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltirish

B. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqarish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish \*

C. Cheklangan geografik hududlariga fokuslash

D. Yangi bozor yaxshi o'rganmaganligi, statistik ma'lumotlar yetarli bo'lmaganligi, rivojlanish tendensiyalarini aniq belgilash imkoniyati

7. Quyidagilardan tarqoq tarmoqlarga to'g'ri keladigan raqobat strategiyasi variantini aniqlang

A. Iste' molchilar talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltirish

B. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqarish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish

C. Cheklangan geografik hududlariga fokuslash \*

D. Boshqa mamlakatlar tabiiy resurslardan foydalanish huquqini olish yoki past xarajatlarga erishish

8. Firmalarning xalqaro bozorlarga chiqishlarning asosiy sababini aniqlang

A. Iste' molchilar talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltirish

B. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqarish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish

C. Cheklangan geografik hududlariga fokuslash

D. Boshqa mamlakatlar tabiiy resurslardan foydalanish huquqini olish yoki past xarajatlarga erishish \*

9. Tarmoqlarda yetuklik bosqichi rivojlanib borgan sari firmalar o'zlarining strategik harakatlarini raqobatchilar orasida mavqelarini mustahkamlab boradilar, bunda ular qanday vositalardan foydalanadilar

A. Parametrik qatorlarni qisqartirish bilan

B. Ishlab chiqarish jaryonini modernizatsiya qilish bilan

C. Xarajatlarni kamaytirish bilan

D. Raqobatchi firmalarni past baholarda sotib olish bilan \*

10. Depsinayotgan va tushkunlik holatidagi tarmoqlarda firma va kompaniyalar asosan qanday strategiyalar foydalaniladi

A. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqarish yo'li bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish

B. Mahsulot sifatida yaxshilash va innovatsiya asosida differensiyalash tomon yo'l tutish

C. Xarajat darajasini pasaytirish uchun zo'r berib uzulsiz ishlash

D. A, B, C \*

11. Tarqoq tarmoqlarga to'g'ri keladigan raqobat strategiyasini ehtimoldagi variantlardagi quyidagilardan qaysi biri to'g'ri keladi

A. Mayjud xaridorlarga sotuvni oshirish

B. Raqobatga firmalarni past baholarda sotib olish

C. Ishlab chiqarish jaryonini modernizatsiya

D. Tovar turiga ixtisoslash, xaridor turiga ixtisoslash \*

12. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi qanday yondashuvlarga asoslanadi

A. Vakant uya strategiyasiga

B. Mutaxassis strategiyasiga, "Ifoatgo'y izdosh" strategiyasi

C. "Ega bo'lish hisobiga o'sish" strategiyasi

Shishadan 7,7 milliardlik daromad



Xitoylik Chjou Syunfey oilasiga yordam berish maqsadida 15 yoshida ishlashni boshlagan, 45 yoshida esa mamlakatning eng boy ayoliga aylandi. Bugungi kunda u qiymati 9,7 milliard AQSH dollarini tashkil qilgan Lens Technology kompaniyasi rahbari hamda 7,7 milliard AQSH dollariga ega bo'lgan badavlat ayoldir.

Mashaqqatli bolalik damlari

Xitoylik Chjou Syunfey self-made milliarderlarning klassik yo'lini bosib o'tgan: 15 yoshida viloyat shisha fabrikasi konveyerida ishlashni boshlagan, hozir u 45 yoshda va uning mahsulotiga Apple hamda Samsung kompaniyalari tomonidan talab katta, u 7,7 milliard dollarlik daromadi bilan janob Richard Brenson hamda Uber asoschisi Trevis Kalaniknikidan o'zib ketgan.

Chjouning boyligi Forbes ro'yxatiga kiritilgan boshqa xitoylik milliarderlarniki kabi kompaniyasiga tegishli bo'lgan aksiyalar qiymatiga bog'liq. Xitoy fond bozorining iyun oyi o'rtalarida kutilmaganda 30 foizga pasayishi Lens Technology kotirovkalarini ham o'zi bilan pastga tortdi, natijada aksiyalar 21 foizga tushib ketdi (Bloomberg terminalining 9 iyuldagi ma'lumotlariga ko'ra). Shu tufayli Chjou Syunfey bu haftalar mobaynida Bloomberg

D. A,B,C \*

13. Raqobat mavqei yomonlashyotgan firma, moliya mablag'lari mavjud bo'lsa u qanday strategiyani amalga oshirishi mumkin

A. Aylanma hujum strategiyasi

B. Himoya va mustahkamlash strategiyasi

C. Tezlik bilan chekinish strategiyasi, "Hosil yig'ish" strategiyasi

D. A,B,C \*

102. Kompaniya mustahkamlash mavqega ega bo'lgan va katta foyda olayotgan mamlakat bozorlari nima deb ataladi

A. "Yuqori daromad"

B. "Eng daromad"

C. "Xazina"\*

D. "Savdo to'siqlari" kam;

14. Bir mamlakat bozorining ikkinchi mamlakat bozordagi asosiy farqlarga xalqoro operatsiyalarning qanday xarakterli xususiyatlari kiradi

A. Ishlab chiqarish xarajatlarining har xilligi, xalqoro raqobatning xarakterleri

B. Vayuta kurslarining o'zgaruvchanligi

C. Hukumatlarning savdo siyosati

D. A,B,C \*

## Shaxsiy ishi

Billionaires indeksida 4,8 milliard AQSH dollarini yo'qotdi. Shunga qaramay, Lens aksiyalarining narxi to'rt oy oldin o'tkazilgan IPO narxiga qaraganda 383 foizga baland ko'rsatkichda qolmoqda, kichik yoshidan muvaffaqiyatsizliklarga ko'nikkan kompaniya egasi esa bir yil avvaligiga qaraganda 5,5 milliard dollarga boyroq (Bloomberg ma'lumotlariga ko'ra).

Chjou Syunfey 1970-yil Xitoy janubi-sharqidagi Xunan provinsiyasi, Syansyan shahar uezdida tug'ildi. Syunfeyning oilasi kambag'allikda kun kechirar edi. 1960-yilda uning otasi bilan baxtsiz hodisa yuz berdi va natijada uning ko'zlari ko'rmay qoldi. Qizning onasi u besh yosh bo'lganida vafot etgan. 15 yoshida Chjou maktabni tashlab, o'sha vaqtda alohida iqtisodiy hudud mavqei olgan Shenchjen (Guandun provinsiyasi)ga yo'l oladi. 1980-yilda xitoy yoshlari ish qidirib qishloq rayonlaridan sanoat markazlariga ommaviy tarzda yo'l olishgan.

Chjou ish va o'qishni bir paytda olib borish maqsadida ataylab Shenchjen universiteti yonida joylashgan zavodga ishga joylashadi. U bir paytning o'zida bir necha kurslar: buxgalteriya, dasturlash, bojxona ishiga qatnaydi, hatto yuk mashinalarini boshqarish uchun imtihon topshiradi. O'sha paytda amalga oshirmagan yagona ishi — ingliz tilini o'rganmaganligidan afsuslanadi.

## Mashaqqatlar osha yulduzlarga

Syunfey ishchilariga maosh to'lash uchun ikki marta o'z uyini sotgan<sup>31</sup>.

Fabrikada ishlagan vaqtlarida oyiga 150 AQSH dollaridan kam maosh olgan.

Muvaffaqiyatli biznesni tashkil etishga 12-o'rinlarda muvaffaq bo'ldi: Lens Technology tashkil etilguniga qadar uning 11 ta startapi amalga oshmagan.

<sup>31</sup> Manbalar: Bloomberg, kompaniya ma'lumoti

1993-yilda u ishlaydigan soatlar uchun shisha ishlab chiqaradigan zavod yopildi, Chjou 20 ming gongkong dollari miqdoridagi jam'rmasiga shaxsiy biznes yaratishga qaror qildi. O'z ishini ochishga uning amakivachchasi undadi va boshqa qarindoshlari bilan Chjouga biznesini rivojlantirishda ko'maklashdi.

2001-yilda uning kompaniyasi Xitoy elektronika mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi TCL Corporation ga mobil telefonlar uchun shisha yetkazib berish bo'yicha shartnoma tuzadi. Kompaniyaning boshqa muhim yutuqlaridan biri 2004-yilda chiqqan Motorola RAZR V3 flagman modelidagi mobil telefon uchun shisha yetkazib berish bo'yicha tuzilgan bitim bo'ldi.



Ikki yil o'tgach Chjou sensor ekranlar jahon bozoridagi muhim o'yinchiga aylangan Lens Technology kompaniyasiga asos soladi. Kompaniyaning nomi (lens inglizcha — "linza" so'zi) internet-qidiruv manbalarida bu so'z izlanganida birinchilardan paydo bo'lishi uchun ataylab tanlangan.

Mobil telefon, planshet kompyuter, leptom va boshqa iste'mol elektronikalari uchun shisha plastinalarni ishlab chiqarishga istisnoshtirilgan kompaniyasining ishga tushirilishidan so'ng biroz vaqt o'tib, Chjou zavodni o'zining ona shahri Syansyanga ko'chirdi.

## Yulduzli IPO

2015-yilning mart oyining o'rtalarida Lens Technology Shenchjen fond birjasida istiqbolli texnologik kompaniyalar hisoblangan Growth Enterprise Market maydonchasida IPO o'tkazdi. iPhone va boshqa smartfon hamda planshet qurilmalarining ekрани uchun shisha qobiq yetkazib beruvchi kompaniya kengaygan aksiyadorlik kapitalining 10 foizini qo'ydi va 230 million AQSH dollariga ega bo'ldi. Lensning birjadagi debyuti omadli bo'ldi. joylashtirish narxi 22,99 yuandan boshlanib, kompaniya aksiyalari 13 savdo kuni mobaynida 10 foizdan ortiq ko'rsatkich bilan yakunladi. Mart oyi oxirida esa aksiyalarning bir donasi 71 yuan qiymatiga ega bo'ldi (ikki hafta mobaynidagi o'sish 208 foiz). Aynan o'shanda Chjou Syunfey kompaniyasi elita uchun turar-joy qurish bilan shug'ullanadigan 33 yoshli Yan Xueyyandan o'zib ketib, Xitoydagi eng badavlat ayolga aylandi.

IPO da jalb etilgan pullarni Lens sensor ekran va sun'iy sapfirdan shisha qoplamalar ishlab chiqarish quvvatini yangilash va kengaytirishga yo'naltirishga va da berdi<sup>32</sup>.

Lens Technology direktorlar kengashi raisi Chjou va uning turmush o'rtog'i Chjen Dzyunlun IPOdan so'ng kompaniyaning 90 foizini o'zlarida saqlab qoldilar. Chjouning ulushi (592 million dona aksiya) 9-iyul holatiga ko'ra 52 milliard yuan (8,5 milliard AQSH dollari) ga baholanmoqda.

### Lens Technology qanday ishlaydi?

Lens Technology lepping, termoaqayta ishlash, vakuum changlatish, ipaktrafaretli muhri yagona ishlab chiqarish jarayoniga aylantirgan dastlabki Xitoy kompaniyalaridan. Kompaniya innovatsiyalari shishani elektronkada qo'llashni kengaytirib, uning qurilish, darz ketish va deformatsiyaga moyilligini kamaytirib va ishlab chiqarish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

<sup>32</sup> *Atchalar, Bloomberg, kompaniya ma'lumoti* 271

Hozirda Lens Technology — smartfon, kompyuter, shuningdek, foto va videotexnika ishlab chiqaruvchilari, misol uchun elektronika flagmanlari hisoblangan Apple, Samsung, LG va Huawei uchun shisha yetkazib beruvchi jahondagi ilg'or kompaniya hisoblanadi. Xitoy kompaniyasi asosiy mahsulotining ulushi global smartfon va kompyuterlar bozorida muvofiq ravishda 20,07 va 23,37 foizni tashkil qiladi. Lens Technology xolding kompaniyasi nazorati ostida Gonkong, Shenchjen, Kunshan, shuningdek, Xunan provinsiyasida joylashgan o'nta sho'ba korxonalar mavjud.

### Chjouning muvaffaqiyat haqida fikri qanday?

Chjou o'zining kamdan-kam amalga oshiriladigan intervyularida u erishgan kutilmagan mashhurlik va jurnalistlarning unga tegishli boyligni sanashga bo'lgan harakati noqulaylik tug'dirishini aytib o'tgan.

"Muhim shaxs obrazi menga to'g'ri kelmaydi", — deya tan oladi Chjou o'zining mart oyida Hunan Daily ga bergan intervyusida. — Fikrimcha, muvaffaqiyat kelganida o'zini yo'qotmaslik, omading kelmaganida esa tashvishlanmaslik kerak.

"Men o'z raqiblarimga nafaqat Lens Technology ni tashkil etish, balki xarakterimni shakllantirishda ko'rsatgan yordamlari uchun minnatdorchilik bildiraman", — deydi u o'sha nashriyotga bergan intervyusida.

Chjou o'z muvaffaqiyati bilan millionlab xitoylik tadbirkorlarni ruhlantiradi. U yaratilgan xolding faoliyatini boshqaribgina qolmay, mamlakatning yetuk biznes-assotsiatsiyalarda ham rahbarlik qilishga ham ulguradi. U Xitoy milliy sanoatchilari federatsiyasi va Ayollar savdo palatasining boshqaruv kengashi tarkibiga kirgan.

Chjou Lens Technology direktorlar kengashi raisining o'rinbosari lavozimidagi Chjen Dzyunlun bilan oila qurgan bo'lib, bu uning ikkinchi turmushi. Birinchi turmush o'rtog'i Chjou ishlagan kompaniyalardan birining egasi edi. Ularning turmushi olti yil davom etdi, juftlik 2000-yilda ajrashib ketdi.

asbob-anjomlar bilan jihozlanishni ishlab chiqish, xom ashyoni qayta ishlash (asosan, Germaniya, Shveysariya va Yaponiyadan import qilinadi) – raqamli dasturiy boshqaruv bilan qurilmalar yordamida yakuniy frezerlash, chekka qismlarni silliqlash, yaltiratish, mustahkamlash, tozalash, qoplama yurgizish, trafaret muhrlash, yondirish, siniqlarga qarshi qayta ishlash, jamlash va qadoqlash.

### “Olma”li tobelik

IPhonening istalgan egasi har kuni soyada bo‘lishni istaydigan xitoylik biznes xonimning mehnati singgan mahsulot bilan yuzma-yuz keladi. Aynan Lens kompaniyasining shishalari mashhur smartfoning so‘nggi talqinlarida qo‘llanilmoqda.

Apple korporatsiyasi Lens Technologyning katta hajmli yirik mijozlari sanaladi: Iphonening kaliforniyalik ishlab chiqaruvchisi 2014-yilda Xitoy kompaniyasiga foydaning 14,49 milliard yuan (2,3 milliard AQSH dollari)ga yaqini, deyarli yarimini olib keldi. Applega tegishli bo‘lgan har qanday yangilik xitoylik ishlab chiqaruvchilar bozoriga muhim ta’sir ko‘rsatadi – “olma” kompaniyasi 350 ta jamlovchi yetkazib beruvchi kompaniyaga ega ekanligini aytgan. Ulardan o‘ntasi, shu jumladan, Lens Technology ham birjaga qo‘yilgan.

Istiqbolda Apple bilan hamkorlik Syunfeyning ko‘p milliardli boyligini yanada oshirishi mumkin. Aprel oyida uzoq kutilgan Apple Watch aqlli-soatlarining birinchi partiyasi sotuvga qo‘yildi. Lens Technology va uning xitoylik raqibi Biel Crystal qimmatbaho (soatlar narxi Watch standart modeli uchun 549 AQSH dollardan korpusi oltindan ishlangan Watch Edition uchun 10 AQSH dollarini tashkil qiladi, 349 AQSH dollarlik Watch Sport sport soatlarida Ion-X kuchaytirilgan shishadan foydalaniladi) xay-tek aksessuar uchun mazkur o‘ta mustahkam materialni yetkazib beruvchiga aylanishga muvaffaq bo‘lishdi.

LEDinside nashriyotining ma’lumotlariga qaraganda Apple Watch yetkazib berish hajmi 2015-yilda 20 million donaga etishi mumkin. Agar prognoz to‘g‘ri bo‘lsa, bu Lens Technology biznesining taraqqiyoti uchun kuchli rag‘bat bo‘ladi. Qattiqligi

bo‘yicha olmosdan keyingi ikkinchi o‘rinda turadigan eng mustahkam material – sapfir shishasining narxi shishadan to‘rt marotaba qimmat, u zamonaviy smartfonlar ekranini ishlab chiqarishda qo‘llaniladi.

2014-yilning sentyabr oyida chiqqan iPhone 6 va iPhone 6 Plusda sapfir qoplamasining mavjud emasligi Apple muhlislarining xafsalasini pir qildi. Kompaniya yangi modelda qimmatbaho materialni qo‘llashni rejalashtirmaganligini ma’lum qildi, biroq Wall Street Forensics nashriyoti foydalanuvchilarni xafa qilishda aynan Biel Crystal va Lens Technology ning aybdorligi, ular shishaning chegaralarini Apple standartlariga mos ravishda tekislay olmagani sababli sapfir qoplamali gadjetlar ishlab chiqarishdagi qiyinchiliklar hal etilguniga qadar ortga surilganligini bayon etdi.

Texnologik gigantlarga qaramlilik jamlovchi qismlarni ishlab chiqaruvchilarga pand berib qo‘yishi mumkin. 2014-yilda texnika vositalari uchun sapfir shishasini ishlab chiqaruvchi yirik GT Advanced Technologies Inc. Amerika kompaniyasi Apple uning mahsulotini inkor etganidan so‘ng sudga bankrotlik haqidagi arizasini taqdim etishga majbur bo‘ldi.

Lens Technology ning o‘zi uning ikki yillik mobaynidagi 70 foizlik foydasi (2012-yildan 2014-yilgacha) Apple va Samsung Electronics dan kelgan buyurtmalar ulushiga to‘g‘ri kelganini bildirgan. Birjaga chiqish oldidan kompaniya smartfon ishlab chiqaruvchi ikki kompaniya tomonidan uning mahsulotiga bo‘lgan talab kamaygan taqdirda uning foydasi 50 foizga tushib ketishga olib kelishini aytgan.

Smartfonlar uchun shisha ishlab chiqarishda qanday pul topish mumkin?

Xitoy fond birjasining iyun oyidan beri pasayishi tufayli Chjou Syunfeyning boyligi 4,8 milliard dollarga kamaydi.

2015-yilning 9 iyul holatiga ko‘ra, Lens Technology ning Shenchjen birjasidagi kapitalizatsiyasi 9,7 milliard AQSH dollarini tashkil qildi.

2014-yilda Lens Technologyning foydasi 14,49 milliard yuan (2,3 milliard AQSH dollari)ga teng bo‘ldi.

2015-yilning martida o'tkazilgan IPOda Lens Technology 230 million AQSH dollarini jalb etdi.  
2012-2014-yildagi 70 foiz foyda Apple va Samsung buyurtmalariga to'g'ri kelgan.  
Dunyodagi 20,27 foiz smartfonlar va 23,37 planshet kompyuterlarida Lens Technology shishasidan foydalaniladi.  
2013-yilda kompaniya mijozlariga 476 million dona himoya oynasini yetkazib bergan<sup>33</sup>.

## VII BOB. DIVERSIFIKATSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYALARI

- 7.1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi.
- 7.2. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi.
- 7.3. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
- 7.4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi. Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.
- 7.5. Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi.

### 7.1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi

Ko'pchilik kompaniyalar o'z faoliyatlarini katta bo'lgan tor ixtisosli korxonada mahalliy va hududiy bozorlarga xizmat ko'rsatib boshlaydilar. Boshlang'ich bosqichda mahsulot assortimenti katta bo'lmaydi, o'z mablag'lari cheklangan, raqobat pozitsiyalari zaif bo'ladi. Ko'p yosh kompaniyalar bozordagi ulushini oshirib va haridorlar e'tiborini qozona borib, odatda sotuv xajmlarini oshirishga harakat qiladilar. Narx, sifat, xizmat ko'rsatish va reklama xaridorlar manfaatlariga bo'ysundiriladi.

Keyingi bosqichda geografik ekspansiya uchun imkoniyatlar axtariladi. U shunday davomiylikda kechadi: mahalliy, hududiy-milliy-xalqaro bozorlar. Bozorlarga kirib borish darajasi rentabellik darajasiga bog'liq ravishda o'zgarib turadi.

Kompaniya bir tarmoqning imkoniyatlaridan foydalanib, daromad olib turar ekan, diversifikatsiyani amalga oshirishning hech qanday zaruriyati yo'k. Lekin, o'sish salohiyati qisqarib borar ekan boshqa sohalar faoliyatiga diversifikatsiya qilish strategik jihatdan o'zini oqlaydi yoki to'g'ri bo'ladi.

Bunday strategik imkoniyatlar turlichadir. Kompaniya turdosh tarmoq kabi o'zi uchun butunlay yangi bo'lgan tarmoqqa ham

<sup>33</sup> Mambalar: Bloomberg, kompaniya ma'lumoti  
274

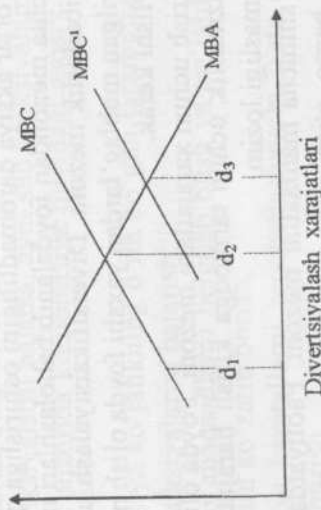
narxdagi ustunlik, taqalashirish va fokuslanish strategiyalari vositasida yaxshi raqobatlashadi. Ammo bu strategiyalar (sotishda va ta'minotda strategik ustunliklarga ega bo'lish uchun) oldinga va orqaga vertikal integratsiyani ham o'z ichiga olishi mumkin. Yana bir imkoniyat kompaniya faoliyatini diversifikatsiyalashdir.

Kompaniyaning o'sishi va rivojlanishi odatda uchta asosiy bosqichdan iborat:

- milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish;
- vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli pozitsiya tomon global ekspansiya;
- erkin resurslarni biznesning boshqa turiga investitsiyalash yo'li bilan diversifikatsiyalash.

Bularning barchasi kompaniyaning o'sishiga olib keladi, ammo "diversifikatsiyalash darajasi" oshgan sari kamayuvchi qaytim "qonuni" ni nazarda tutish kerak.

Marginal qo'shimcha boshqaruv xarajatlari



**20-rasm. Sarflangan kapital birligiga to'g'ri keladigan qo'shimcha foydaning diversifikatsiyalash xarajatlariga bog'liqligi<sup>34</sup>.**

Ma'lum bir nuqtadan so'ng ekstsiv Diversifikatsiyalash, vertikal integratsiya va biznesning baynalminallashuvi sarflangan kapital birligiga to'g'ri keladigan daromadlarning kamayishiga olib

<sup>34</sup> Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menenjment". O'quv qo'llama. -T.:TDIU 2012. 140 bet. 277

diversifikatsiya qilishi mumkin. Buni katta va katta bo'lmagan hajmlarda amalga oshirish mumkin.

Biznesning bir turida faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyalar o'zoq yillar diversifikatsiyasiz amal qilib xavass qilari natijalarga erishishlari mumkin. Bunga misollar ko'p. Bir sohada kontsentratsiya - jamlanish qator foydali tashkiliy va boshqaruv ustunliklariga egadir. Birinchidan, kontsentratsiya "biz kimmiz va nima bilan shug'ullanamiz" degan savoldagi mavhumiylikni istisno qiladi. Bunda barcha kuch biznesning bir turiga yo'naltiriladi va rahbariyatning hatti-harakatlari boshqa sohalarga "sochilib ketish" ehtimoli bo'lmaydi.

Ikkinchidan, bir sohada jamlanish jiddiy rag'batlar borligini ko'zda tutadi. Ular menejerlarni bir daqiqalik foyda olishga emas, firmaning tarmoqdagi raqobat pozitsiyalarini uzoq kelajakda ham mustahkamlashga rag'batlantiradi.

Boshqa tomondan, bir yo'nalishda jamlanish, uning harakatlarini bir tomonga yo'naltirish kompaniya uchun katta tavakkalchilik bo'lib hisoblanadi. Obrazli qilib aytganda "uning, firmaning barcha tuxumlari bir savatda bo'ladi".

Sekin o'sayotgan tarmoq sharoitida kuchli kompaniyalar diversifikatsiyasini boshlash uchun naqd pul ortiqchaligidan foydalanish imkoniyatini ko'rib chiqishlari kerak. Diversifikatsiyani boshlash masalasi qisman kompaniyaning mazkur tarmoqda o'sish imkoniyatlariga, qisman uning raqobat pozitsiyalariga bog'liqdir. Firma o'zining asosiy ustunliklaridan samarali foydalana oladigan sohalarga diversifikatsiya qilishi eng yaxshi strategiya bo'lib hisoblanadi. Lekin firma uchun butunlay yangi bo'lgan tarmoqlarga Diversifikatsiyalash, turdosh tarmoqlarning birortasiga ham o'sish istiqbollari ta'minlay olmay qolgan taqdirda ko'zda tutilishi kerak. Shunday qilib, "qachon Diversifikatsiya lash kerak?" degan masalani hal etish, bir tomondan, firmaning bozordagi raqobat pozitsiyasiga, boshqa tomondan, tub tarmoqdagi qolgan imkoniyatlariga bog'liqdir. Kompaniyalar diversifikatsiyani amalga oshirishlarining aniq belgilangan vaqti yo'q.

Kompaniyalar uchun uzoq muddatli daromadni maksimallash-tirishning ma'nosi shuki, kompaniya odatda o'z bozori doirasida

keladi, chunki kompaniya birinchi navbatda eng daromadli qulay imkoniyatlarni amalga oshiradi, so'ngra eng kam daromad keltiruvchi imkoniyatlar qoladi, bu esa firmaning o'sish imkoniyatlarini cheklab qo'yadi.

**Diversifikatsiyalashni qo'llash.** Diversifikatsiyalashning tub maqsadi aksionerlar uchun qadriyatlar yaratish hisoblanadi. Yagona korporativ tizimga birlashgan firmalar guruhi ularning har biri beradigan samaradan ko'proq samara bermas ekan, Diversifikatsiyalash aksiyalarning daromadlilikini oshirmaydi. Agarda «A» kompaniya «B» kompaniyani sotib olish bilan Diversifikatsiyalash ekan va ular oladigan foyda ular birlashishidan oldin oladigan foyda summasidan oshmas ekan, bunday Diversifikatsiyalash muvaffaqiyatsizdir. «A» kompaniyaning omonatnatchilari  $2+2=4$  natijani o'z mablag'larini «B» kompaniya aksiyalariga ko'yib ham olishlari mumkin edi. Lekin, Diversifikatsiyalash natijasi  $2+2=5$  samarasini bermas ekan, aksiyaning daromadliliği oshmaydi.

Korporativ boshqaruvchilar Diversifikatsiyalash bo'yicha u yoki bu qarorlar aksiya daromadlilikini oshirishga qodir ekanligini, quyidagi uchta mezonidan foydalanib baholashlari mumkin:

1. Jozibadorlik mezoni. Diversifikatsiyalash uchun tanlangan tarmoq quyilgan mablag'lardan yaxshi foyda olish nuqtai nazaridan zarur yetkazmaslik uchun tarmoqga kirish harajatlari u darajada yuqori bo'lmashigi lozim.
2. «Kirish uchun xarajatlar» mezoni. Foyda olish salohiyatiga zarur yetkazmaslik uchun tarmoqga kirish harajatlari u darajada yuqori bo'lmashigi lozim.
3. Qo'shimcha manfaatlar mezoni. Faoliyatda yangi raqobat ustunligini barpo etish uchun kompaniya ma'lum harakatlarni amalga oshirishi zarur.

Diversifikatsiyalash bilan shug'ullanuvchi korporativ boshqaruvning strategik tanlovi Diversifikatsiyalashning quyidagi strategiyalarida namoyon bo'ladi:

1. Yangi tarmoqga kirish strategiyasi.
2. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
3. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi.

5. Qayta tarmoqlashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyasi.

Birinchi uchta strategiya diversifikatsiyalash usullarini o'zida jamlaydi, to'rtinchi va beshinchisi esa diversifikatsiyalanib bo'lgan kompaniya pozitsiyalarini mustahkamlash strategiyasidir.

Diversifikatsiyalashning ikkita asosiy turi - bog'liq va bog'liq bo'lmagan turlari mavjud. Bog'liq diversifikatsiyalash kompaniya faoliyatidagi biznesning mavjud sohalari (masalan, ishlab chiqarish, marketing, moddiy ta'minot yoki texnologiya) bilan bog'liq bo'lgan yangi sohadir.

Bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalash - faoliyatning, biznesning mavjud sohalari bilan ochiqdan-ochiq aloqasi bulmagan yangi sohasidir.

Diversifikatsiyalash quyidagi yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin:

- ichki kapitallar bozori orqali;
- qayta tarkiblashtirish orqali;
- funksiyalar yoki resurslarni taqsimlash orqali.

Ichki kapitallar bozori yordamidagi diversifikatsiyalash fond bozori qaysi funksiyalarni bajarsa, ayni shu funksiyalarni bajaradi. Ichki kapitallar bozorida korporatsiya quyidagi asosiy vazifalarni bajaradi:

- korporatsiya xo'jalikning o'rti bo'gini tarkibidagi strategik rejalashtirish funksiyalarini bajarish;
- moliyaviy maqsadlarni belgilab olish va xo'jalikning o'rti bo'gini faoliyatini ko'zatiib borish;
- korporativ kapitallarni raqobatlashuvchi o'rti korxonalar o'rtasida joylashtirish.

Bunday sharoitlarda o'rti korxonalar asosiy idoraning faqat moliyaviy nazorati ostida bo'lgan mustaqil daromad markazlari vazifasini bajaradi.

Qayta tarkiblashtirish strategiyasi ichki kapitallar bozori strategiyasi turlaridan biridir. Ular o'rtasidagi farq korporatsiyaning o'rti korxonalar faoliyatiga aralashuv darajasidadir. Qayta tarkiblanadigan korxonalar odatda tashkil qilish va rivojlantirish



jarayonida yomon boshqarilgan bo'ladi. Maqsad ularga o'z faoliyatini faollashtirishda yordam berish, o'rtacha korxonalar darajasida yangi strategiyalarni rivojlantirish va kompaniyaga yangi mavjud va texnologik resurslarni kiritishdan iboratdir.

Resurslarni qayta taqsimlash yo'li bilan amalga oshiriladigan diversifikatsiyalashni mavjud va yangi o'rtacha korxonalarining bir yoki bir necha muhim funktsiyalari o'xshash bo'lgan hollarda amalga oshirish mumkin. Resurslarni qayta taqsimlashdan maqsad kompaniya faoliyatidagi umumiy ishlab chiqarish, taqsimot kanallari, ilgari surish vositalari, ITTKI va shu kabilardan foydalanishda sinergizmi amalga oshirishdir. Shunday qilib, har bir o'rtacha korxonalariga ushbu masala mustaqil hal qilingandan ko'ra kamroq xarajalar talab qilinadi<sup>35</sup>.

Kompaniya faoliyatini diversifikatsiyalashda bunday kompaniyani boshqarish qiymatini ham hisobga olish talab qilinadi. Ushbu xarajalar o'rtacha korxonalar soni va ular o'rtasidagi koordinatsiya zarurati bilan aniqlanadi. Masalan, ma'lum bir sinergizm mavjud bo'lgan 12 ta o'rtacha korxonadan iborat kompaniyadagi boshqarish xarajatlari sinergizm bo'lmagan 10 ta o'rtacha korxonadan iborat kompaniyadagiga qaraganda ko'proq bo'ladi (10-rasmga qarang). Koordinatsiyaga ehtiyoji kuchli bo'lgan kompaniya o'z mavqeini o'rtacha korxonalar sinergizmi orqali kuchaytirishga intilmoqda, deb faraz qilaylik. Koordinatsiyaga bo'lgan ehtiyoji unchalik kuchli bo'lmagan kompaniya esa ichki kapital bozori yoki qayta strukturallashtirish strategiyasiga rioya qiladi.

Bog'liq bulmagan diversifikatsiyalashda o'rtacha korxonalar o'rtasida koordinatsiya talab qilinmaydi. Demak, kompaniya portfelidagi o'rtacha korxonalar soni ko'paygan sari boshqaruv xarajatlari ham ko'payadi. Bunga aksincha, bog'liq diversifikatsiyalashdagi kompaniyalarning xarajatlari o'rtacha korxonalar soniga va ular o'rtasidagi kerakli koordinatsiya darajasiga qarab ortib boraveradi. Ushbu ko'paygan xarajalar bog'liq diversifikatsiyalashda katta daromadlarni ham yo'qqa chiqarishi mumkin. Shunday qilib, bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashning qaysi birini

<sup>35</sup> Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment". O'quv qo'llanma. -T.:TDIU 2012. 140 bet. 280

tanlash daromadlarni va boshqaruvga sarflanadigan qo'shimcha xarajatlarni solishtirish yo'li bilan aniqlanadi.

Kompaniya mahoratidan keng foydalanilsa, shuningdek, boshqaruv xarajatlari ham resurslarni taqsimlashda kerak bo'lgan qiymatlardan oshmasa, firma butun e'tiborni bog'liq diversifikatsiyalashga qaratishi kerak. Xuddi shuningdek, agar asosiy o'rtacha korxonalar o'ta ixtisoslashgan bo'lib, boshqa joyda qo'llanilmasa, boshqaruv xarajatlari ichki bozor strategiyasini amalga oshirish uchun kerak bo'lgan qiymatlardan ortiq bo'lmasa, kompaniya bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashga konsentratsiyalanishi kerak.

7-jadval  
Bog'liq va bog'liq bo'lmagan Diversifikatsiyalashni taqqoslash<sup>36</sup>

Diversifikatsiya -lash strategiyasi	Amalga oshirish yo'llari	Boshqaruv xarajatlarning manbalari
Bog'liq	Ichki kapital bozori. Qayta tarkiblashtirish Resurslarni taqsimlash	O'rtacha korxonalar soni O'rtacha korxonalar o'rtasidagi koordinatsiya
Bog'liq emas	Ichki kapital bozori Qayta tarkiblashtirish	

Diversifikatsiyalashning aksi bo'lgan strategiya ikki yoki undan ko'p kompaniyalarni biznesning yangi imkoniyatlaridan foydalanish bilan bog'liq (masalan, ITTKI) qiymat, tavakkalchilik va daromadlar sohasidagi strategik alyansni tashkil qilishdir.

<sup>36</sup> Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment". O'quv qo'llanma. -T.:TDIU 2012. 140 bet. 281

## 7.2. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi

Yangi tarmoqqa kirish quyidagi uch shakldan birida davom etishi mumkin:

- a) «yutib yuborish»;
- b) yangi kompaniya tuzish;
- d) qo'shma korxonaga tuzish.

Mavjud firmani «yutib yuborish» eng ommaviy usul bo'lib, yangi bozorga tezroq kirish ustunligiga ega. Shuningdek, u texnologik qo'liqni tugatish, ta'minotchilar bilan aloqalar bog'lash, yangi tarmoqda raqobatbardoshlikka erishish kabi to'siqlarni yengish uchun yordam beradi. Ko'p tarmoqlarda zarur axborot bazasini rivojlantirish, o'zini resurslar bilan ta'minlash va jiddiy raqobatchi obro'sini egallash uchun firmalarga bir necha yil kerak bo'ladi.

«Noldan boshlash» diversifikatsiyasi tanlangan tarmoqda «bosh» kompaniya boshchiligida yangi kompaniya to'zishni ifodalaydi. Bu quyidagi hollarda jozibali hisoblanadi:

- bunda yetarli vaqt bo'lgan taqdirda;
- yangi firmaning bozorni egallashga bo'lgan harakatlariga raqobatchi firmalar reaksiya bildirmaydilar.

Bunday yul bilan bozorga chiqish boshqa kompaniyani sotib olishdan arzonga tushadi.

Firma samarali faoliyat ko'rsatish uchun yetarli tajribaga ega bo'ladi.

Yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etish tarmoqdagi talab va taklif muvozanatiga salbiy ta'sir ko'rsatmaydi.

Maqsadli tarmoqda nisbatan katta bo'lmagan firmalar bo'lganligi uchun yosh kompaniyalarga yirik raqobatchilar bilan raqobat qilishiga to'g'ri kelmaydi.

Qo'shma korxonalar to'zish quyidagi hollarda foydali samara berishi mumkin.

Qo'shma korxonaga – bu yakka tartibda biror bir narsani qilish xavfli yoki tejamisiz ekanligida yaxshi usuldir.

Qo'shma korxonalar resurslarni birlashtirish yanada kuchliroq raqobat ustunliklariga ega bo'lgan tarkibni yaratadigan taqdirda qulaydir.

Xorijiy hamkorlar bilan qo'shma korxonalar ba'zida import kvotalarini, tariflarni milliy-siyosiy manfaatlar va madaniy to'siqlarni yengib utirishning yagona imkoniyati bo'lib hisoblanadi.

## 7.3. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi

Diversifikatsiyalash variantlarini izlash jarayonida kompaniya turdosh tarmoqlarni tanlashi mumkin. Bunday paytda tarmoqqa diversifikatsiyalash strategik muvofiqlikdan kelib chiqib amalga oshiriladi. Strategik muvofiqlik turli firmalar o'xshash ishlab chiqarishga ega bo'lgan taqdirda mavjud bo'ladi. Bu esa quyidagilar uchun imkoniyat yaratadi:

- a) mahorat va tajribani bir korxonadan boshqa korxonaga o'tkazish;
- b) ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish maqsadida turlicha bo'lgan ishlab chiqarishni yagona tizimga birlashtirish.

Strategik muvofiqlikka asoslangan aloqalar ishlab chiqarish sohasida, personal mahoratiga bo'lgan talablarda, mineral resurslar va ta'minotchilarning manbalarining yagonaligida, detallar va komponentlarni birgalikda ishlab chiqarish uchun salohiyatda, o'xshash ishlab chiqarish usullari va boshqaruv nou-xaularida, marketing va mahsulot sotishda bir xil yondoshuvlarni qo'llashda, bir xil ulgurji xaridorlar va chakana dilerlarda, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish salohiyatida, shuningdek, umumiy savdo markasidan foydalanishdan olingan sinergitik samarada namoyon bo'ladi.

Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash haqiqatda jozibali ko'rinadi. U mavjud ishboop faollik darajasini saqlab qolish, mahorat va tajribani o'rgatish hisobiga raqobat ustunligidan foydalanish, shuningdek, investitsiyalash xavfini turdosh tarmoqlardagi firmalar bilan bo'lishish imkoniyatini beradi.

Qachonki ikkita korxonaga rahbarlik qilish, ularning alohida faoliyat ko'rsatishiga nisbatan arzonga tushsa, shundagina turdosh

diversifikatsiyalashda faoliyat miqyoslaridagi tejamkorlik mavjud bo'ladi.

Turdosh tarmoqlar o'rtasidagi strategik muvofiqlik quyidagilar hisobiga raqobat ustunligi uchun salohiyatni vujudga keltiradi:

- a) ancha past ishlab chiqarish xarajatlari.
- b) bir tarmoqdan ikkinchisiga asosiy malaka va tajriba, texnologik xususiyatlar, boshqaruv nau-xaularni samarali o'zlash.
- d) umumiy tovar markasidan foydalanish imkoniyatlari.

Biznesning yaqin sohalaridagi strategik muvofiqlik hisobiga erishilgan raqobat ustunligi individual ishlab chiqarishga qaraganda qo'shimcha salohiyat beradi.

Raqobat ustunligining qo'shimcha manbasi aksiyalar daromadliliigi bo'yicha  $2+2=5$  samarasini olish imkonini beradi.

Turdosh tarmoqlarga Diversifikatsiya lashning eng tarqalgan yo'llari quyidagilar:

Sotish imkoniyatlari va reklama faoliyatidan birgalikda foydalanishi mumkin bo'lgan tarmoqlarga kirish.

Turdosh texnologiyalardan foydalanish.

Nou-xau va tajribalarni bir faoliyat turidan boshqa faoliyat turlariga o'tkazish.

Yangi mahsulotga firmaning nomi va iste'molchilarning ishonchini o'tkazish.

Faoliyatning asosiy turini quvvatlash uchun yangi tarmoqlarda xarid qilish.

#### **Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.**

Diversifikatsiyalash haqidagi qaror daromadli kompaniyalarni izlash va sotib olish natijasi hisoblanadi. Noturdosh diversifikatsiyalashning asosiy qoidasi shuki, unda manfaatli moliyaviy shartlarda sotib olinishi mumkin bo'lgan va foyda olish uchun yaxshi istiqbolga ega bo'lgan har qanday kompaniya diversifikatsiyalash uchun manfaatli yo'nalish bo'ladi. Ba'zida, noturdosh diversifikatsiyani amalga oshirayotgan kompaniyalar o'zining alohida mavqei hisobiga tez moliyaviy foyda olish uchun imkoniyatlarni taklif qiladigan kompaniyalarni izlab topishga o'z kuchlarini yo'naltiradilar. Bunday korxonalar uchta turi mavjud bo'ladi.

1) Narxi pasaytirilgan kompaniya. Bunday holda mazkur korxonalarni bozor narxlaridan pastroq narxlarda sotib olish imkoniyati mavjud. Bu esa keyinchalik kompaniyani nisbatan yuqori narxda sotish imkonini beradi.

2) Moliyaviy qiyinchiliklarni boshidan kechirayotgan kompaniyalar. Bunday firmalar shartnomaviy narxlarda sotib olinishlari mumkin.

3) O'sish imkoniyatlari katta bo'lib, investitsiya imkoniyatlari bo'lmagan kompaniyalar.

Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash quyidagi nuqtai nazardan juda jozibalidir:

1. Tijorat tavakkalchiligi sanoatning ko'pgina har turli tarmoqlari bo'yicha «sochilgan» bo'lib, bu kompaniyani biron-bir sohasida paydo bo'lishi mumkin bo'lgan muammolar izmida bo'lish darajasini pasaytiradi.

2. Kompaniyaning moliyaviy resurslari rentabellik nuqtai nazaridan jozibali istiqbollari bo'lgan tarmoqlarga investitsiya qilinishi mumkin.

3. Kompaniyaning ichki foyda normasi umuman sezilarli darajada barqarorlashadi, chunki bir tarmoqdagi qiyinchilik davrlari boshqasi hisobiga qisman kompensatsiya qilinishi mumkin.

4. Korporativ rahbariyat yetarli baholanmagan kompaniyalarning haqiqiy qiymatini aniqlash tajribasini orttirib borgan sari, korporatsiyaning moliyaviy ahvoli yaxshilanib, aksiyalarning daromadliliigi oshib boradi.

#### **7.4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi**

Korporatsiya faoliyatining aniq yo'nalishi o'z jozibasini yuqotib qo'ysa, bunday ahvoldan omadli chiqish yo'li biznesni sotish hisoblanadi. Mahsulotni sotish vaqtini va zaruratini aniqlashning muhim tamoyili «Agar biz mazkur faoliyat bilan shugullanmaganimizda, xozir shu soxada ish boshlarmidik?» degan savolga javob berish hisoblanadi. Agar javob salbiy bo'lsa, bunday korxonani sotish imkoniyatlarini hisoblab chiqish zarur.

Bunday korxonadan qutilishning ikkita yo'li bor:

1. «Bosh» kompaniya aksiyalarini bir qismini saqlab qolgan holda yoki ulardan butunlay qutilib, bunday biznesdan chiqib ketishi mumkin.

2. Korporatsiya mahsulotni bevosita tashqariga sotishi mumkin, lekin bu holda xaridor topish kerak bo'ladi. Odatda sotishda «Mazkur biznesni biz kimga sotishimiz va buning uchun biz kancha olishimiz mumkin?» degan nuqtai nazardan qaramaslik kerak. Aksincha, «Kim uchun bu korxonaga muvaffaqiyatli xarid bo'lishi va qanday vaziyatda ular uchun ma'qul bo'lishi mumkin?» deb so'ralsa oqilona ish bo'ladi. Qaysi tashkilot uchun bunday korxonani sotib olish shubhasiz foydali bo'lsa, shu tashkilot eng yuqori bahoda sotib olishi mumkin.

Barcha mavjud strategik muqobil variantlar ichida tugatish ayniqsa, yagona biznes bilan shugullanuvchi korxonalar uchun eng noxush va ayanchli hisoblanadi. Chunki ular uchun bunday vaziyat tirikchilik o'tkazishni butunlay to'xtatishni bildiradi. Shunga qaramay ilojsiz qolgan sharoitda erta tugatish, bankrot bo'lishga qaraganda aktsiyadorlar manfaatiga mos keladi.

#### Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.

Portfelni tiklash tejamkorlik va qayta tarkiblash strategiyasi xaridorlari qashshoqlashayotgan korxonalarda vaziyatni o'zgartirish talab etilgan taqdirda qo'llaniladi.

Tiklashning korporativ strategiyasi zararga ishlayotgan korxonalaridan qutulishga emas, ularni qayta tiklashga urg'u beradi. Bunday strategiyaning maqsadi xaridorlarning umumiy sonini kamayishiga «katta xissa» ko'shayotgan korxonalarining muam-molarini hal etish yo'li bilan korporatsiyani sog'lomlashtirishdan iborat.

Tejamkorlikning korporativ strategiyasi diversifikatsiyalash miqyoslarini qisqartirish va korxonalar sonini kamaytirishga o'z e'tiborini qaratadi.

Portfelni qayta tarkiblash strategiyasi tarkibni va korporatsiyaning ishbop portfelida foiz nisbatlarini tubdan qayta ko'rib chiqishni o'z ichiga oladi. Qayta tarkiblashga bo'lgan ehtiyoj quyidagi vaziyatlarda paydo bo'lishi mumkin:

1. Korporatsiyani strategik tahlil qilish portfelida sekin rivojlanayotgan, zarar bilan ishlayotgan va zaif korxonalarining katta hajmda mavjudligi natijasida kompaniyaning o'zoq muddatdagi istiqbollari o'z jozibasini yuqotib qo'yganligi to'g'risida xulosa chiqarish imkoniyatini beradi.<sup>37</sup>

2. Bir yoki bir nechta kalit yo'nalishlar qiyin paytlarni boshdan kechirayotgan paytlarida.

3. Kompaniyaning yangi rahbariyati korporatsiyaning strategik siyosatini qayta ko'rib chiqish haqida qaror qabul qiladi.

4. Yangi texnologiyalar va mahsulotlar paydo bo'ladi.

5. Firmada shunday katta korxonani sotib olish imkoniyati paydo bo'ladi, bunday loyihani moliyalash uchun kichik firmalarni sotish zarur bo'ladi.

6. Portfeldagi ko'pgina yo'nalishlar borgan sari jozibasizroq bo'lib boradi va ularni jiddiy ravishda qayta ko'rib chiqish talab etiladi.

### 7.5. Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi

Diversifikatsiyalashning ko'pmillatli strategiyasini farqlantirib turuvchi belgisi portfelida korxonalar sonining va qamrab olingan milliy bozorlar sonining ko'pligi hisoblanadi. Bunday xollarda korporatsiya rahbariyati har bir tarmoqga bo'lmaganda bittadan turli strategik yondoshuvlarni rivojlantirib va ko'llab borishi kerak. Menejerlar turli tarmoqlarga tegishli va turli mam-lakatlarda joylashgan firmalarning strategik tadbirlarini muvofiq-lashtirish uchun muvaffaqiyatli yechimlar topishni bilishlari lozim. Strategik muvofiqlashtirishning maqsadi faoliyatining har bir sohasida va har bir milliy bozorda barqaror raqobat ustunligini ta'minlash uchun resurslar va muvofiqlashtirish imkoniyatlaridan to'liq foydalanish hisoblanadi.

60-yillarning boshlanishida TNK turli mamlakatlarda butunlay mustaqil bo'lgan kichik korxonalar qatori sifatida mavjud

<sup>37</sup> Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menecjment", O'quv qo'llanma. -T.:TDIU 2012. 140 bet. 287

bo'lgan. Ularning har biridan o'z milliy qonunchiliklarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq kelish talab etilgan.

70-yillardan boshlab ko'pmillatli strategiya o'z samarasini yo'qota boshladi.

80-yillardan boshlab raqobat ustunligining boshqa manba'i vujudga kela boshladi: bir yo'la bir nechta tarmoqlarda kuchli raqobat pozitsiyalarini egallash uchun bog'liq tarmoqlarni diversifikatsiyalashning strategik manfaatlardan foydalanish.

**Tayanch so'z va iboralar:** korporatsiya, yangi tarmoqlar, turdosh tarmoqlar, qisqartirish va tugatish, qayta tarkiblash, qayta tarkiblash, qayta tarkiblash, qayta tarkiblash, qayta tarkiblash, ko'pmillatli diversifikatsiyalash.

#### Nazorat savollari:

1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishiga qanday tashqi omillar ta'sir etadi?
2. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi qanday amalga oshiriladi?
3. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
4. Qisqartirish va tugatish strategiyasini tushuntirib bering.
5. Qayta tarkiblash strategiyasi qachon qo'llaniladi?
6. Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi samarasi nimada?
7. Kompaniyaning amaldagi strategiyasini baholash uchun qanday savollar qo'yiladi?

#### VII bob bo'yicha testlar

1. Kompaniya faoliyatini diversiyalashda, kompaniyaning o'sishi va rivojlanishi odatda nechta bosqichdan iborat bo'ladi?
  - A. 2-ta bosqichdan
  - B. 3-ta bosqichdan \*
  - C. 4-ta bosqichdan
  - D. 5-ta bosqichdan

2. Kompaniya faoliyatini diversiyalashda, kompaniyaning o'sishi va rivojlanishining birinchi bosqichini aniqlang.

- A. Milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish\*
  - B. Vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli mavqe tomon keng qamrovli ekspansiya
  - C. Erkin resurslarni biznesni boshqa turiga investitsiyalash yo'li bilan diversiyalash
  - D. Diversiyalash uchun tanlangan tarmoqqa qo'yilgan mablag'lardan yaxshi foyda olish nuqtai nazardan jozibali bo'lish
3. Kompaniya faoliyati diversiyalashda, kompaniyaning o'sishi va rivojlanishning ikkinchi bosqichining aniqlang.
- A. Milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish
  - B. Vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli mavqe tomon keng qamrovli ekspansiya \*
  - C. Erkin resurslarni biznesni boshqa turiga investitsiyalash yo'li bilan diversiyalash
  - D. Faoliyat yangi raqobat ustunligini barpo etish uchun kompaniya ma'lum bir harakatlarni amalga oshirishi
4. Kompaniya faoliyati diversiyalashda, kompaniyaning o'sishi va rivojlanishning uchinchi bosqichini aniqlang.
- A. Milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish.
  - B. Vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli mavqe tomon keng qamrovli ekspansiya.
  - C. Erkin resurslarni biznesni boshqa turiga investitsiyalash yo'li bilan diversiyalash \*
  - D. Diversiyalash uchun tanlangan tarmoqqa qo'yilgan mablag'lardan yaxshi foyda olish nuqtai nazardan jozibali bo'lish
5. Korparativ boshqaruvchi diversiyalash bo'yicha kompaniya daromadlarini oshirishga qodirligini baholovchi "jozibadorlik mezonini" aniqlang.
- A. Milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish.
  - B. Vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli mavqe tomon keng qamrovli ekspansiya.
  - C. Erkin resurslarni biznesni boshqa turiga investitsiyalash yo'li bilan diversiyalash

D. Diversiyalash uchun tanlangan tarmoqqa qo'yilgan mablag'lardan yaxshi foyda olish nuqtai nazardan jozibali bo'lish \*

6. Korparativ boshqaruvchilar diversiyalash bo'yicha kompaniya daromadlarini oshirishga qodir ekanligini baholovchi "Qo'shimcha manfaatlar mezonini" aniqlang.

- A. Milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish
  - B. Vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli mavqe tomon keng qamrovli ekspansiya
  - C. Erkin resurslarni biznesni boshqa turiga investitsiyalash yo'li bilan diversiyalash
  - D. Faoliyat yangi raqobat ustunligini barpo etish uchun kompaniya ma'lum bir harakatlarni amalga oshirishi \*
7. Korparativ boshqaruvchilar diversiyalash bo'yicha kompaniya daromadlarini oshirishga qodir ekanligini baholovchi "Kirish uchun xarajatlar mezonini" aniqlang.

- A. Milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish.
- B. Vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli mavqe tomon keng qamrovli ekspansiya.

C. Erkin resurslarni biznesni boshqa turiga investitsiyalash yo'li bilan diversiyalash

D. Foyda olish salohiyatiga zarar yetkazmaslik uchun tarmoqqa kirish xarajatlari u darajada yuqori bo'lmastigi \*

8. Korparativ boshqaruvchilar diversiyalash bo'yicha, kompaniyaning u yoki bu qarorlari aksiya daromadligini oshirishga qodir ekanligini baholashda qaysi mezonlaridan foydalaniladilar

- A. Kompaniyaning jozibodorlik mezoni
- B. Kompaniyaning kirish uchun xarajatlar mezoni
- C. kompaniyaning yangi tarmoqlarga kirish mezoni
- D. Kompaniyaning turdosh tarmoqlariga diversiyalash mezoni \*

9. Diversiyalash bilan sho'g'ulanuvchi korparativ boshqaruvchi strategik tanlovi diversiyalashning qanday strategiyalarda namayon bo'ladi

- A. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasida, qayta tarmoqlashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyasi
- B. Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasida

C. Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasida, qisqartirish va tugatish strategiyasida

- D. A, B, C \*

10. Quyidagi keltirilganlarni qaysilari diversiyalash usullarini jamlaydi?

- A. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasida
- B. Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasida
- C. Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasida
- D. Qisqartirish va tugatish strategiyasida, qayta tarmoqlashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyasi \*

11. Quyidagi keltirilganlarning qaysilari diversiyalanib bo'lingan kompaniya mavqelarni mustahkamlash strategiyasini sanaladi?

- A. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasida
- B. Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasida
- C. Noturdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasida
- D. A, B, C \*

12. Biznesning mavjud sohalari bilan ochiqdan-ochiq aloqasi bo'lmagan, yangi sohasida diversiyalash qanday yo'llar bilan amalga oshiriladi?

- A. Ichki kapitallar bozori strategiyasi orqali
- B. Qayta tabaqalashtirish strategiya orqali
- C. Funksiyalar yoki resurslar taqsimlash yo'li orqali
- D. A, B, C \*

13. "Ichki kapitallar bozori" strategiyasi yordamida diversiyalashda korporatsiya qanday asosiy vazifalarni bajaradi.

- A. Korparatsiya xo'jalikning o'rta bo'g'ini tarkibidagi strategik rejalashtirish funksiyalarini
- B. Moliyaviy maqsadlarini belgilab olish va xo'jalikning o'rta bo'g'ini faoliyatini kuzatib borish
- C. Korparativ kapitalarni raqobatlashuvchi o'rta korxonalar o'rtasida joylashtirish
- D. A, B, C \*

14. Qayta tabaqalashtirish strategiyasi – bu

- A. Korparatsiya xo'jalikning o'rta bo'g'ini tarkibidagi strategik rejalashtirish funksiyalarini

C. Sol yetkazib beruvchilar yoki iste'molchilar bilan uzoq muddatli shartnomalardan foydalanish, kredit madburiyatlardan yoki ishlab chiqarishni rivojlantirishga qaratilgan garov investitsiyalaridan foydalanish

D. A,B,C\*

19. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi qanday usullar bilan davon ettiriladi

- A. "Yutib yuborish"
  - B. Yangi kompaniya tuzish
  - C. Qo'shma korxonaga tuzish
  - D. A,B,C\*
20. Qo'shma korxonaga tuzish qanday hollarda samara berish mumkin

A. Yakka tartibda biror faoliyatni bajarishda, bu xavfli yoki tejasiz ekanligini sezilganda;

B. Resurslarni birlashtirish, kuchliroq raqobat ustunliklariga ega bo'lgan tarkibni yaratish kerak bo'lgan taqdirda

C. Xorijiy hamkorlar bilan import kvotalarini, ta'riflarni milliy-siyosiy manfaatlar va madaniy to'siqlarni yengib o'tish kerak bo'lgan hollarda.

D. A,B,C\*

21. Strategik muvofiqlik qanday mavjud bo'ladi

A. Turli firmalar bir-biriga o'xshash ishlab chiqarishga ega bo'lganda\*

B. Tarmoqqa diversiyalash strategik muvofiqlikdan kelib chiqqanda

C. Personal mahoratiga bo'lgan talablarda

D. Resurslar va ta'minotchilar manbalarining yagonaligida

22. Turdosh tarmoqlarga diversiyalash strategiyasi qanday kelib chiqadi?

A. Turli firmalar bir-biriga o'xshash ishlab chiqarishga ega bo'lganda

B. Tarmoqqa diversiyalash strategik muvofiqlikdan kelib chiqqanda\*

C. Personal mahoratiga bo'lgan talablarda

B. Moliyaviy maqsadlarini belgilab olish va xo'jalikning o'rtaga bo'lgan faoliyatini kuzatib borish

C. Korparativ kapitalarni raqobatlashuvchi o'rtaga korxonalar o'rtasida joylashtirish

D. O'rtaga korxonalar darajasida yangi strategiyalarni rivojlantirish va kompaniyaga moliyaviy va texnologik resurslarni kiritish\*

15. Qayta taqsimlash yo'li - bu

A. Korparatsiya xo'jalikning o'rtaga bo'lgan tarkibidagi strategik rejalashtirish funksiyalarini

B. Moliyaviy maqsadlarini belgilab olish va xo'jalikning o'rtaga bo'lgan faoliyatini kuzatib borish

C. Korparativ kapitalarni raqobatlashuvchi o'rtaga korxonalar o'rtasida joylashtirish

D. Kompaniya faoliyatidagi umumiy ishlab chiqarish, taqsimot kanallari, vositalari, ichkiva shulardan foydalanishda sinergizmi amalga oshirish\*

16. Kompaniya vertikal integratsiyadan foydalaniladigan bo'lsa, bunga quyidagilardan qaysi biri sabab bo'ladi.

A. Xarajatlar tejash

B. Integratsiyalanayotgan ishlab chiqarishda bozor qiymatidan chetlanish

C. Sifat nazoratini yaxshilash, o'z texnologiyasini himoyalash

D. A,B,C\*

17. Vertikal integratsiyaning eng muhim salbiy tomonlarini aniqlang

A. O'rtiqcha xarajatlar

B. Texnologiyalar tez almashgandagi yo'qotishlar

C. Talabning mavhum bo'lganidagi yo'qotishlar

D. A,B,C\*

18. Boshqaruv xarajatlarini oshirmay turib, vertikal integratsiya samarasiga erishish imkoniga beruvchi omillarni aniqlang.

A. Tor integratsiyadan foydalanish

B. To'la integratsiyadan foydalanish

## Keys. «AQSH ko'chmas mulkiga xorijiy kapitalning kiritilishi»

Boshqa davlatlarga qraganda xorijiy investorlar uchun cheklashlar AQSHda bir muncha kamdir. Xorijiy kapital nazorati faqat ba'zi bir tarmoqlarda, jumladan, transport va kommunikatsiya tizimida ta'qiqlangan. Bu esa ushbu tarmoqlarning keng ommaga uchun juda muhimligi hamda krizis davrida muhim tovarlarni tashishning murakkabligi bilan izohlanadi. O'tmishda fakat bir martagina xorijiy mulkka e'tibor kuchayib, bu XIX asrning boshiga to'g'ri kelgandi. Bu paytda chet elliklarning qishloq xo'jalik yerlarini sotib olishlariga cheklashlar kiritilgan edi. Lekin bu narsa to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalarni ta'qiqlash usha paytdan keyin qo'llanmadi degani emas. Misol uchun, 1987-yilda AQSH Savdo Vazirligi va Mudofaa Vazirligiga «Ferchayld Semikondaktor» (Fairchild Semi-conductor) firmasini sotib olmoqchi bulayotgan Yaponiyaning «Fudzitsu» (Fujitsu) korporatsiyasi tomonidan milliy xavfsizlikka tahdid solayotgani tug'risida ko'plab shikoyat va arizalar kelib tushishi natijasida bu savdoga ruxsat berilmadi. 1989-yilda AQSH tomonidan milliy xavfsizlikka tahdid solishi ehtimoli mavjud bo'lgan Amerika kompaniyalarini chet eliklarga sotishni ta'qiqlash to'g'risidagi qonun qabul qilindi. AQSH doimo investitsiyalarni joylashtirish uchun ishonchli hisoblangan. Faqat ikkinchi jahon urushi davrida dushman davlatlarning mulki hamda Texrondagi amerikaliklarni garovda ushlab turilgan paytda eron mablaglariga konfiskatsiya qilingan. Bir necha yil oldin esa Liviya va Kuvayt aktivlari muzlatib quyildi, lekin ekspropriatsiya qilingani yo'q. (shuningdek, aytish mumkinki, mustaqillik uchun kurash inglizlarning 13 ta yirik mulkini musodara qilish bilan tugadi). 100 yildan ortik vaqt davomida AQSH hududida urush harakatlari bo'lmagan. Siyosiy tartibsizliklar tufayli mulkiy yo'qotishlar esa juda kamdir.

Ikkinchi jahon urushidan sung tugridan-tugri investitsiyalar fakat AQSHdangina kelib tushgan. Amerikalik kompaniyalar dollarning barqarorligi hamda ko'plab davlatlar hukumatlarining xayrixohligidan foydalanib ularning hududida filiallar ochib,

295

D. Marketing va mahsulot sotishda birm xil yondashuvlarni qo'lshda, umumiy savdo markasidan foydalanishda

23. Strategik muvofiqlikka asoslangan aloqalar ishlab chiqarish sohasida qanday namayon bo'ladi.

A. Turli firmalar bir-biriga o'xshash ishlab chiqarishga ega bo'lganda

B. Tarmoqqa diversiyalash strategik muvofiqlikdan kelib chiqqanda:

C. Personal moxoratiga bo'lgan talablarda, resurslar va ta'minotchilar manbalarining yagonaligida, marketing va mahsulot sotishda bir xil yondashuvlarni qo'lshda, umumiy savdo markasidan foydalanishda\*

D. A,B,C

24. Turdosh tarmoqlarga diversiyalashning eng ko'p tarqalgan yo'llarni aniqlang.

A. Sotish imkoniyatlari reklama faoliyatidan birgalikda foydalanishi mumkin bo'lgan tarmoqlarga kirish

B. Turdosh texnologiyalardan foydalanish, yangi mahsulotga firmaning nomi va ishonchini singdirish

C. Nou-xau va tajribalarni bir faoliyat turidan boshqa faoliyat turlariga o'tkazish

D. A,B,C \*

25. Qayta tarkiblashtirish strategiyasiga bo'lgan ehtiyoj qanday vaziyatlarda paydo bo'lishi mumkin?

A. Bir yoki bir nechta muhim yo'nalishlar bo'yicha qiyin vaziyatlarni boshdan kechirayotgan paytlarda

B. Kompaniyaning yangi rahbariyati korporatsiyaning strategik siyosatni qayta ko'rib chiqish haqida qaror qabul qilinganda\*

C. Yangi texnologiyalar va yangi mahsulotlarni paydo bo'lishida portfeldagi ko'pgina yo'nalishlar jozibasizroq bo'lib

qolganda va qayta ko'rib chiqish talab etilganda

294



mustahkam pozitsiyalarga ega bo'ldilar va keyinchalik jadal iqtisodiy usishga erishdilar. Xorijiy firmalar usha paytda AQSH iqtisodiyotiga xuddi shunday investitsiyalar oqimi kiritish uchun mablag'ga ega emasdilar. 60-yillarning oxirida AQSH Savdo Vazirligi investorlarni jalb qiluvchi bir nechta byuro tashkil qilgan bo'lsa, ba'zi shtatlar xorijiy firmalarni sanoatga ko'maklashish dasturi doirasidagi korxonalar ro'yxatiga kiritdilar. AQSH iqtisodiyotiga kirib kelayotgan to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar oqimi kuchaygan bo'lsada, bu narsadan keng ommaning xabari yo'q edi. Buning sabablaridan biri investitsiya kiritish uchun Amerika hukumatidan ruxsat olish shart emasligida edi. Undan tashqari chet elliklarning investitsiya kiritishlari faktini biror joyda qayd qilish ham talab qilinmasdi. Ko'plab investorlar ishlab chiqarishni kengaytirishga shoshilmasdilar hamda AQSH hududida yashirincha faoliyat ko'rsatardilar.

1973-yildagi arab neft embargosi va keyingi yillarda AQSHga kirib kelayotgan xorijiy kapital oqimining o'sishiga jamoatchilik e'tiborining ortishi 1976-yilda AQSH Kongressini xorijiy investitsiyalarni tahlil qilish to'g'risidagi qonunni qabul qilishga majbur kildi. AQSH iqtisodiyotiga to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar kiritilishiga baho berilgan va mulkni chet elliklar tomonidan nazorat qilish darajasi cheklash to'g'risidagi bir qator qonunlar qabul qilingan bo'lsada, mamlakat umuman olganda ochik eshiklar siyosatiga sodiq qoldi. 1979-yilda xorijiy investorlarning AQSH hududida yangi korxonalar tashkil qilish yoki faoliyat ko'rsatayotgan amerika korxonalarining mulkining ulushini sotib olishida hisobot berishlari to'g'risidagi qonun hujjati kuchga kirdi. Lekin AQSH hududiga xorijiy kapital kirib kelishidan xavotir olayotgan kishilarni bu narsa qoniqtirmasdi. «Mitsubishi» firmasi tomonidan Rokfeller markazining sotib olinishi AQSHda millatchilik xislarini uyg'otdi. 1988-yilda o'tkazilgan so'rovlar natijasiga ko'ra amerikaliklarning 78 foizi «amerika biznesi va kuchmas mulkiga xorijiy investitsiyalari aralashivini cheklovchi qonun» uchun ovoz berganligi ma'lum bo'ldi.

AQSHga kiritilayotgan xorijiy investitsiyalarning tanqidga uchrashini boshqa davlatlarning xorijiy investitsiyalarni nazorat

qilishda qattiqqo'llik qilayotganiga javob tarzida qabul qilish mumkin edi. Bunday holda ko'pincha quyidagi savol yuzaga keladi: «Nimaga endi biz ularga nisbatan yumshoq bo'lishimiz kerak ekan?» Bank ishi, oziq-ovqat sanoati, kompyuter va yuqori texnologiyalar ishlab chiqarish, neft va ko'mir qazib chiqarish kabi milliy manfaatlar uchun muhim bo'lgan iqtisodiyot sektorlari e'tiborni ko'proq o'zlariga qaratishga majbur qilmoqda. Shuningdek, kuchmas mulk, ayniqsa, kishlok xo'jaligida foydalanishga yarokli bo'lgan yerini ham shu qatarga kiritish mumkin.

1978-yilda qabul qilingan qishloq xo'jaligiga kiritiladigan xorijiy investitsiyalar bo'yicha ma'lumotlar to'g'risidagi Qonunga muvofiq yer maydonlarining chet elliklarga berilishining har bir holati tegishli ravishda qayd qilinishi kerak. Ko'chmas mulkka bunday e'tibor qaratilishiga bir necha sabab bor edi. Avvalom bor, davlatga hech qanday yer maydoniga ega bo'lmagan ko'chkinchilar tomonidan asos solingan bo'lib, mamlakatning gullab-yashnashi bo'sh hamda arzon yerlarning ko'pligi bilan bog'liq edi. Yerning chet elliklar nazorati ostida qolishiga munosabat salbiy edi. Chet elliklar tomonidan ko'chmas mulkning katta miqdorda sotib olinishi narxlarning o'sishiga sabab bo'ladi, bunga yaponlar katta mablag' kiritgan Gavay orollarini misol qilib ko'rsatish mumkin. Amerikaliklarning ko'pchiligi yerning narxi o'sishi natijasida oddiy amerikaliklar yerni sotib ololmashliklaridan ko'rqadi. Shuningdek, qishloq xo'jalik mahsulotlarining katta qismi AQSHda qolish o'rniga chetga chiqib ketish xavfi ham mavjud.

Xorijiy mulkning ulushi qancha? Ma'lumotlarga qaraganda, chet elliklar AQSHdagi ko'chmas mulkning taxminan 1 foiz qismiga egalik qiladi. Qishloq xo'jaligi Vazirligining bergan ma'lumotlarida esa chet elliklar qishloq xo'jaligida foydalaniladigan erlarning 0,5 foiz qismiga egalik qilishi ko'rsatilgan. Ularning katta qismi qog'oz ishlab chiqaruvchi kompaniyalar, masalan, Angliyaning «Bauoter» (Bowater) va Kanadaning «Ebitibi» (Abitibi) kompaniyalari tomonidan sotib olingan. Xorijiy investorlar faollik ko'rsatgan Mayami, Gonolulu, Los-Andjeles shaharlarida turar-joy hamda ma'muriy binolarning chet elliklar tomonidan sotib olinishi mahalliy aholi noroziligining ortishiga sabab bo'ldi. Diktatura

rejimi xukmronlik qilayotgan rivojlanayotgan mamlakatlarda odamlar pul va qimmatbaho narsalarni saqlashga qo'rqishlari tufayli u yerdan kapitalning oqib kelishi kuchaydi. Federal cheklashlar bo'lmaganda, 50 ta shtatning 20 tasi ko'chmas mulkning chet elliklar qo'lga o'tishiga turli cheklashlar kiritishdi. Faqat uchta shtatgina (Ayova, Missuri va Minnesota) chet elliklarning qishloq xo'jalik yerlarini sotib olishlaridan avval tekshirishdan o'tish tartibini joriy qildi. Bu narsa 70-yillarning oxirida chet elliklarning yer narxini oshirib yubormasliklari uchun amalga oshirilgan edi. Aslida esa 80-yillarda narxlar barqaror edi. 1989-yilda yapon investitsiyalari 11 foizga, ma'muriy binolarni sotib olish esa 60 foizga qisqardi. 90-yillarda esa amerikalik yer egalari, ko'chmas mulk bilan shug'ullanuvchi brokerlar investitsion bankirlarning o'zlarini chet ellik xaridorlarni qidira boshladilar.

### Savollar

1. Mamlakatda ko'chmas mulkni chet elliklar tomonidan sotib olinishining cheklanishi AQSH manfaatlariga javob beradimi?
2. Agar cheklashlar kiritilsa, nimani cheklash kerak edi (yer turi, xaridorning millati, yerdan foydalanish, maydonning hajmi)?
3. Ko'chmas mulkdan tashqariga biror narsaga chet elliklar egalik qilishini cheklash kerakmi?
4. AQSH iqtisodiyotiga xorijiy investitsiyalar kirib kelishi yoki uning ta'qiqlanishi natijalari qanday bo'lishi mumkin?

## VIII BOB. DIVERSIFIKATSİYALANGAN KOMPANIYALARNING STRATEGİK TAHLILI

- 8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.
- 8.2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelnı baholash.
- 8.3. O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi.
- 8.4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash.
- 8.5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish.
- 8.6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi.

### 8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash

Kompaniyaning strategik tahlili tashkilotning mavjud strategiyasini va uning ishbop faolligini baholashdan boshlanadi. Diversifikatsiyalangan kompaniyaning korporativ strategiyasi istiqbollari to'g'risida quyidagi ma'lumotlar asosida xulosa chiqarish mumkin:

Firmaning diversifikatsiyalanganlik darajasi qanday?

Firma portfeli bog'langan yoki bog'lanmagan diversifikatsiyalash asosida shakllantirilganmi yoki bu ikki turni uyg'unlashtirish asosidami?

Kompaniya operatsiyalarni asosan mamlakat ichida olib boradimi yoki ular ko'pmillatli yoki global xarakterga egami?

Asosiy xo'jalik birliklarini rivojlantirish yoki mavjud pozitsiyalarni kuchaytirishga qaratilgan choralar qanday xarakterga ega? Portfelnı kengaytirishga va yangi tarmoqlarni egallashga doir qadamlar quyilmoqdamı?

Zararga ishlayotgan yoki jozibasiz xo'jalik birliklaridan qutulish uchun harakatlar qilinmoqdamı?

Korporativ boshqaruv strategik o'zaro bog'liqlardan manfaat olishga qaratilgan qanday harakatlarni amalga oshirmoqda va

raqobat ustunligini vujudga keltirish uchun diversifikatsiyalashdan qanday foydalanilmoqda?

Har bir xo'jalik birliklariga qo'yilgan kapital mablag'lar qanday nisbatga ega?

Joriy korporativ strategiyani belgilash uni obyektiv tahlil qilish va keyinchalik unga aniqliqlar kiritish hamda rahbariyat fikriga maqbul bo'lgan o'zgartirishlar kiritish uchun asos yaratadi.

## 8.2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelnii baholash

Kompaniyaning missiya bayonoti va maqsadlari orqali yo'naltirilgan menejment hozirda kompaniyani hosil qiladigan biznes ishlar va mahsulotlar to'plami – **biznes portfelnii** rejalashtirishi kerak. Eng yaxshi biznes portfeli bu atrof-muhit sharoitlariga kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari eng mos tushadigan portfeliidir.

Ko'plab katta kompaniyalar murakkab biznes va tamg'a portfeliolariga ega. Bu kabi biznes portfeliolari uchun strategik va marketing rejalashtirish biroz qo'rqinchli bo'lishi mumkin lekin bu ijodiy vazifadir. "Disney portfolio"si ko'pgina "Disney" nomli parklar va dam olish joylari, "Disney" ko'ngilochar studiyasi (Walt Disney Pictures, Pixar, Touchstone Pictures), Disney iste'molchi mahsulotlari (kiyimlar va o'yinchoqlardan tortib interaktiv o'yinlargacha), Internet media bizneslari (ESPN va ABC televideniye tarmog'i kabi). Xuddi shu kabi, "Al-Jazoir" portfoliosi 25 dan ortiq biznes yo'nalishlariga ega: har bir viloyat va til uchun maxsus ko'p sonli "Al-Jazoir" yangilik kanallaridan tortib sport kanallari, bolalar dasturlari va hujjatli filmlargacha. "Al-Jazoir" hatto Arab va Islom dunyosiga ta'sir o'tkazayotgan siyosiy va iqtisodiy o'zgarishlarni tahlil va tadqiq qiluvchi "Al-Jazoir Tahlil Markazi"ni rivolantirdi.

Biznes portfelniosini rejalashtirish ikki bosqichdan iborat. Birinchisi, kompaniya joriy biznes portfelniosini analiz qilishi va

### Biznes portfelniosini tahlili

kompaniyani hosil qiladigan bizneslar va mahsulotlarni baholash jarayonidir

qaysi bizneslar ko'proq, kamroq yoki umumiy kapital qabul qilmasligini ko'rsatishi kerak. Ikkinchisi, u o'sishga mo'ljallangan strategiyalarni rivojlantirish orqali kelajak portfelniosini shakllantirishi kerak.

### Joriy Biznes portfelniosini tahlil qilish

Strategik rejalashtirishdagi eng katta faoliyat bu – menejment kompaniyani hosil qiladigan bizneslar va mahsulotlarni baholashi ya'ni **biznes portfelniosini tahlilidir**. Kompaniya kuchli manbalarini foydalibroq bizneslariga qo'yishni va kuchsizroqlarini pasaytirishni xohlaydi.

Menejmentning kompaniyani yurgizuvchi kalit bizneslarini aniqlab olishning birinchi qadami strategik biznes bo'limi (SBB) deb ataladi. SBB kompaniya bo'limi, bo'lim ichidagi mahsulot qatori, ba'zida alohida mahsulot yoki tamg'a bo'lishi mumkin. Keying o'rinda kompaniya turli SBBlarining jalb qiluvchi tomonlarini baholaydi va har biri qancha miqdorda ta'minotga munosibligi haqida qaror qabul qiladi. Biznes portfelniosini yaratayotganda firmani uning falsafiy tub mohiyati va raqobatbardoshligiga eng yaqin mos keladigan mahsulotlar va bizneslar bilan ta'minlash va qo'shish eng to'g'ri qaror bo'ladi.

Strategik rejalashtirish maqsad atrofidagi qiziqish uyg'otadigan imkoniyatlardan naf olish uchun kompaniyaning kuchini ishlata olish yo'llarini topishdir. Shu sababli, ko'pgina standart portfolio tahlili metodlari SBB (strategik biznes bo'limi) larni muhim o'lchov asosida baholaydilar: SBB bozor va sanoatning jozibadorligi va shu bozor va sanoatda SBB o'rningi kuchi. Eng mashhur portfolio rejalashtirish metodi yetakchi maslahat firmasi menejmenti, Boston Maslahat Guruhi (BMG) tomonidan ishlab chiqilgan.

Kompaniya har bir mahsulot va biznesga (SBB) qancha sarmoya sarflashi haqida o'ylab olishi kerak. Har bir SBBni qurish, amalga oshirish, natija o'la olish yoki olmaslik haqida qaror qabul qilishi kerak

Klassik BMG portfolio rejalashtirish metodi ostida kompaniya katta, muvaffaqiyatli mahsulot va bizneslardan (pul) tez o'suvchi

raqobat ustunligini vujudga keltirish uchun diversifikatsiyalashdan qanday foydalanilmoqda?

Har bir xo'jalik birliklariga qo'yilgan kapital mablag'lar qanday nisbatga ega?

Joriy korporativ strategiyani belgilash uni obyektiv tahlil qilish va keyinchalik unga aniqliqlar kiritish hamda rahbariyat fikriga maqbul bo'lgan o'zgartirishlar kiritish uchun asos yaratadi.

## 8.2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baholash

Kompaniyaning missiya bayonoti va maqsadlari orqali yo'naltirilgan menejment hozirda kompaniyani hosil qiladigan biznes ishlar va mahsulotlar to'plami – **biznes portfelini** rejalashtirishi kerak. Eng yaxshi biznes portfeli bu atrof-muhit sharoitlariga kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari eng mos tushadigan portfoliodir.

Ko'plab katta kompaniyalar murakkab biznes va tamg'a portfoliolariga ega. Bu kabi biznes portfoliolar uchun strategik va marketing rejalashtirish biroq qo'rqinchli bo'lishi mumkin lekin bu ijodiy vazifadir. "Disney portfolio"si ko'pgina "Disney" nomli parklar va dam olish joylari, "Disney" ko'ngilochar studiyasi (Walt Disney Pictures, Pixar, Touchstone Pictures), Disney iste'molchi mahsulotlari (kiyimlar va o'yinchoqlardan tortib interaktiv o'yinlargacha), Internet media bizneslari (ESPN va ABC televideniye tarmog'i kabi). Xuddi shu kabi, "Al-Jazoir" portfoliosi 25 dan ortiq biznes yo'nalishlariga ega: har bir viloyat va til uchun maxsus ko'p sonli "Al-Jazoir" yangilik kanallaridan tortib sport kanallari, bolalar dasturlari va hujjatli filmlargacha. "Al-Jazoir" hatto Arab va Islom dunyosiga ta'sir o'tkazayotgan siyosiy va iqtisodiy o'zgarishlarni tahlil va tadqiq qiluvchi "Al-Jazoir Tahlil Markazi"ni rivolantirdi.

Biznes portfoliosini rejalashtirish ikki bosqichdan iborat. Birinchisi, kompaniya joriy biznes portfoliosini analiz qilishi va

### Biznes portfoliosi tahlili

kompaniyani hosil qiladigan bizneslar va mahsulotlarni baholash jarayonidir

qaysi bizneslar ko'proq, kamroq yoki umuman kapital qabul qilmasligini ko'rsatishi kerak. Ikkinchisi, u o'sishga mo'ljallangan strategiyalarni rivojlantirish orqali kelajak portfoliosini shakllantirishi kerak.

### Joriy Biznes portfoliosini tahlil qilish

Strategik rejalashtirishdagi eng katta faoliyat bu – menejment kompaniyani hosil qiladigan bizneslar va mahsulotlarni baholashi ya'ni **biznes portfoliosi tahlilidir**. Kompaniya kuchli manbalarini foydalibroq bizneslariga qo'yishni va kuchsizroqlarini pasaytirishni xohlaydi.

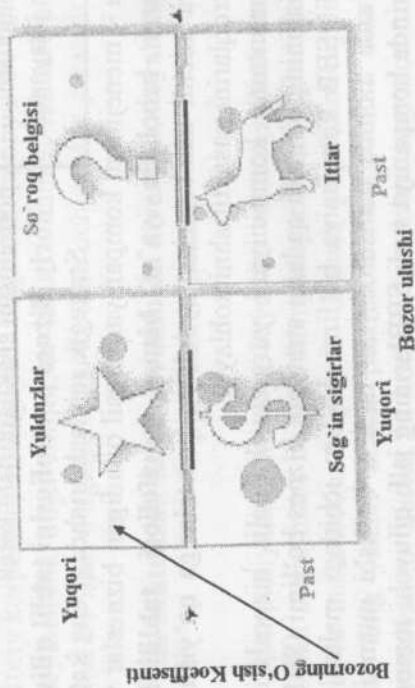
Menejmentning kompaniyani yurgizuvchi kalit bizneslarini aniqlab olishining birinchi qadami strategik biznes bo'limi (SBB) deb ataladi. SBB kompaniya bo'limi, bo'lim ichidagi mahsulot qatori, ba'zida alohida mahsulot yoki tamg'a bo'lishi mumkin. Keying o'rinda kompaniya turli SBBlarining jalb qiluvchi tomonlarini baholaydi va har biri qancha miqdorda ta'minotga munosibligi haqida qaror qabul qiladi. Biznes portfoliosini yaratayotganda firmani uning falsafiy tub mohiyati va raqobatbardoshligiga eng yaqin mos keladigan mahsulotlar va bizneslar bilan ta'minlash va qo'shish eng to'g'ri qaror bo'ladi.

Strategik rejalashtirishan maqsad atrofda qiziqish uyg'otadigan imkoniyatlardan naf olish uchun kompaniyaning kuchini ishlata olish yo'llarini topishdir. Shu sababli, ko'pgina standart portfolio tahlili metodlari SBB (strategik biznes bo'limi) larni ikki muhim o'lchov asosida baholaydilar: SBB bozor va sanoatning jozibadorligi va shu bozor va sanoatda SBB o'rining kuchi. Eng mashhur portfolio rejalashtirish metodi yetakchi maslahat firmasi menejmenti, Boston Maslahat Guruhi (BMG) tomonidan ishlab chiqilgan.

Kompaniya har bir mahsulot va biznesga (SBB) qancha sarmoya sarflashi haqida o'ylab olishi kerak. Har bir SBBni qurish, amalga oshirish, natija ola olish yoki olmaslik haqida qaror qabul qilishi kerak

Klassik BMG portfolio rejalashtirish metodi ostida kompaniya katta, muvaffaqiyatli mahsulot va bizneslardan (pul) tez o'suvchi

bozorlarga (yulduzlar va so'roq belgilari) ularning kelajakda daromadga aylanishiga umid qilib istiqbolli mahsulot va bizneslar bilan ta'minlash maqsadida sarmoya kiritadi.



## 20-rasm. BMGM (BKG) matritsasi.

**Boston Maslahat Guruhi Metodi.** Hozirgi klassik Boston Maslahat Guruhi metodini qo'llash jarayonida kompaniya barcha SBBlarini 20-rasmda ko'rsatilganidek o'sish-ulush matritsiga ko'ra tasniflaydi. Vertikaliga bozorning o'sish koeffitsiyenti bozorning jalb qila olish meyorini ko'rsatadi. Gorizontaaliga nisbiy bozor ulushi kompaniyaning bozordagi kuchi me'yorini ko'rsatadi. O'sish-ulush Matritsasi SBBlarning to'rt turini aniqlaydi:

1. Yulduzlar. Yulduzlar tez o'suvchi, yuqori ulushli bizneslar yoki mahsulotlardir. Ularning tezlik bilan o'sishini ta'minlash uchun ularga katta kapital kiritishga to'g'ri keladi. Vaqti kelib ularning o'sishi sekinlashadi va ular katta pul manbayiga aylanadi.
2. Sog'in sigirlar. Sog'in sigirlar sekin o'suvchi, katta ulushli mahsulot yoki bizneslardir. Bu kabi muvaffaqiyatli SBBlari bozor ulushini saqlab turishi uchun kamroq kapital talab qiladi. Shuning uchun ular kompaniya to'lovnomalarini to'lashi uchun va boshqa kapital talab SBBlar uchun naqd pul ishlab chiqaradi.

3. So'roq belgisi. So'roq belgisi yuqori darajada o'suvchi bozorlardagi past ulushli bizneslardir. Ular o'z ulushini saqlab qolish, yakka holda o'sishi uchun ko'p sarmoya talab qiladi. Menegment qaysi so'roq belgisini yulduzga aylantirishga harakat qilishi haqida va qaysi birini chiqarib tashlashi haqida chuqur o'ylab olishi kerak.

4. Itlar. Itlar past o'suvchi, kam ulushli biznes va mahsulotlardir. Ular o'zlarining ulushini saqlab turish uchun yetarli mablag' ishlab chiqarishi mumkin, lekin katta daromad manbayi bo'lishga kafolat bermaydi.

Rasmdagi 10 ta aylanalar esa kompaniyaning ayni vaqtdagi 10 ta SBBlarini ifodalaydi. Kompaniyaning 2 ta yulduzi, 2 sarmoya manbayi, 3 ta so'roq belgisi va 3 ta iti bor. Aylanalarning o'rni SBBlarning dollar sotuviga proporsional tarzda joylashgan. Bu kompaniya yaxshi ahvolda bo'lmasa ham, nisbatan tuzukroq ahvolda. U so'roq ostidaturgan lekin kafolatliroq bo'lgan bizneslarini katta ulushli biznesga aylantirishni va bu katta ulushli bizneslarini sarmoya manbayi bo'lgunicha davom ettirishni xohlaydi. Baxtga ko'ra uning 2 ta katta o'lchamli sarmoya manbayi bor. Bu manbalardan keladigan daromad kompaniyaning kichik ulushli bizneslari, katta ulushli bizneslari va o'zini o'zi qoplaydigan bizneslarini moliyaviy ta'minlashga yordam beradi. Kompaniya o'zining kam ulushli va o'zini o'zi qoplaydigan bizneslari haqida hal qiluvchi chora tadbirlar ko'rishi kerak.<sup>38</sup>

BMGM usuli bo'yicha tahlil qilish yagona portfel tarkibida korxonaning o'rmini aniqlash, istiqbolli strategiyalarni prognozlashga imkoniyat beradi. Tez o'suvchi yo'nalishlar investitsiyalarga ehtiyoj sezadi, sekin o'suvchilari esa ortiqcha mablag'larga ega bo'ladi.

Sotishlar hajmi va foyda summasi bo'yicha deyarli har bir yo'nalishning ulushini hisoblash mumkin.

<sup>38</sup> Phillip Kotler, Gary Armstrong. Marketing asoslari. 15-nashr. Darslik. "Pearson Education Limited" nashriyoti, 2014. 63-67-betlar.

biznesning eng qulay sohasi sanaladi. Uchta katak esa yutqazuvchi hisoblanib, ular biznes uchun eng noqulay bo'ladi.

Bitta katak "so'roq belgisi" deb belgilangan (BKG matritsasi) "yovvoyi mushuk" kabi). Bu biznesdagi mavhum, biroq istiqbolli holatdir. Ushbu o'rta korxonalar qo'llab-quvvatlash, "g'oliblar" ga aylanadi, biroq ularning "yutqazuvchilarga" aylanib qolish xavfi ham bor. Katakchalardan biri "daromad ishlab chiqaruvchi" deb ataladi (BMGM(BKG) matritsasi) "sog'in sigir" kabi).

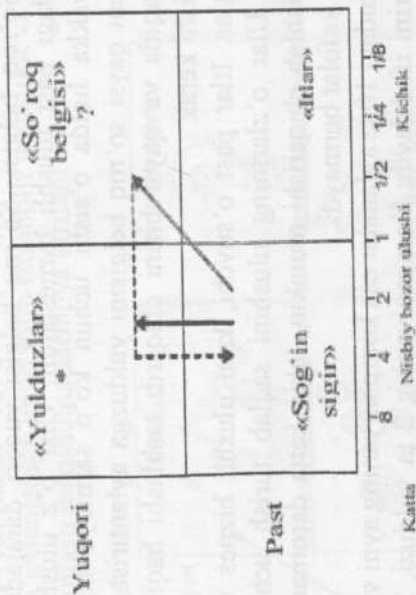
Tarmoqning jalb qiluvchanligi	Raqobati pozitsiya		
	Yaxshi	O'rta	Zaif
Yuqori	G'olib	G'olib	So'roq belgisi
O'rta	G'olib	O'rta biznes	Yutqazuvchi
Quyi	Daromad ishlab chiqaruvchi	Yutqazuvchi	Yutqazuvchi

### 22-rasm. Dji-I-Makkenzi matritsasi

Bu ko'p o'lchamli matritsa bo'lib (bozorning "jozibaligi" korxonaning strategik vaziyati), bozorning jozibaligi darajalariga bog'liq holda korxonaga potentsialidan samarali foydalanish bo'yicha ko'proq differentsiallangan marketing qarorlarini qabul qilish imkonini beradi (22-rasm).

Dji-I-Makkenzi matritsasi asosidagi tahlildan quyidagi strategik xulosalar kelib chiqadi:

- "yutqazuvchilar" tugatilishi yoki ularda hosil yig'ib olinishi lozim;
- "g'oliblar" ning va rivojlanayotgan "g'oliblar" ning pozitsiyalari mustahkamlanishi (shu jumladan, kerak bo'lsa moliyaviy investitsiyalar bilan ham) kerak;
- "daromad ishlab chiqaruvchilar" ning kuchli raqobatli pozitsiyalarini hisobga olgan holda, ulardan daromadlarni "g'oliblarga"



21-rasm. BMGM (BKG) matritsasi.

Shu bilan bir qatorda matritsani qo'llash ma'lum darajada cheklangan, chunki u faqatgina barqaror sharoitlar va ko'rsatkichlarning cheklangan doirasi bo'yicha natija berishi mumkin.

**Dji-I-Makkenzi matritsasi.** 1970-yillarning boshida General Electric va McKinsey & So. konsalting kompaniyasi birgalikda analitik model taklif qilishdi, "model GE/McKinsey". 1980-yillarga kelib bu model juda mashhur bo'lib ketdi. Korxonaning biznesdagi strategik pozitsiyasini aniqlaydigan kup faktorli model hisoblanadi. Bir vaqtning o'zida 1980-yillarda Forchun ro'yxatiga ko'ra 1000 ta korxonaning 36% va boshqa ro'yxatdagi 500 korxonaning 45% shu matritsadan foydalanishgan.

Dji-I-Makkenzi matritsasi ikki o'lchamli hisoblanib, korporatsiya miqyosida strategik marketing qarorlarini qabul qilishda keng imkoniyatlarni yaratadi. Bu matritsada asosan bozorning jalb qiluvchanligi va korxonaning raqobatli pozitsiyasini aniqlash mumkin. Shu bilan birgalikda korxonaga tarmoqning jozibadorligi turli xil bo'lgan sharoitida samarali faoliyat olib borish uchun har xil strategik marketing qarorlarini qabul qilishga yordam beradi.

Dji-I-Makkenzi matritsasi to'qqizta katakka bo'lingan. Ularning uchtasida o'rta korxonalar "g'olib" hisoblanadi yoki

yoki tanlab olingan "so'roq belgilariga" qayta investitsiyalashda foydalanish lozim;

- "o'рта biznes"ni «g'oliblar»ga aylantirishga yoki agar kelgusida istiqbolli bo'lmasa, "hosilni yig'ib olish"ga o'rinish kerak.

O'рта korxonalarining muvozanatlashgan portfelida asosan "g'oliblar" va rivojlanayotgan "g'oliblar", bir nechta "daromad ishlab chiqaruvchilar" va "g'oliblar"ga aylana oladigan, birozgina kichik "so'roq belgilari" bo'lishi kerak. Biroq, ko'pincha kompaniyalarning portfellari muvozanatlashmagan bo'ladi.

Dji-I-Makkenzi matritsasining katta afzalliklaridan biri uning moslashuvchanligidir. Ushbu yondashuv turli tarmoqlarning raqobatli muvaffaqiyatning turli omillari bilan xarakterlanishini hisobga oladi. Ayni paytda unda BMGM (BKG) yondashuvlaridagiga qaraganda ko'proq strategik muhim o'zgaruvchilar hisobga olinadi. Ammo ushbu yondashuv har tomonlama mukammal emas. Asosiy qiyinchiliklardan biri shuki, u bir qator muhim strategik yechimlarni beradi, biroq ularning qaysi biri afzal ekanligini ko'rsatib bermaydi. Demak, strategik menejer ushbu tahlilga subyektiv fikrlarni qo'shimcha qilishi kerak. Firmaning bozordagi holatini aks ettirishning barqarorligi ham yana bir muammodir.

**Investitsion vaziyat** korxonada o'sishini ta'minlash uchun investitsiyalarning real va optimal kattaliklarining nisbati sifatida aniqlanadi.

**Bozordagi vaziyat** amaldagi bozor strategiyasining bozorda yetakchilikka erishish va potentsial iste'molchilarining ixloslari nuqtai nazardan optimal strategiyaga nisbati bilan baholanadi.

**Korxonada potentsialining ahvoli**ni uning real ahvolidan iborat chiqarish, xodimlar, moliya va marketingni samarali boshqarishga erishish nuqtai nazardan optimal holatiga nisbati bilan belgilaydilar. Ko'rsatilgan uchta ko'rsatkichlardan har biri birga teng bo'lsa, korxonada yuqori strategik holatga ega bo'ladi. Ko'rsatkichlardan birortasi nolga teng bo'lsa, korxonaning muvaffaqiyatga erishish imkoniyatlari kamayadi.

**O'sish strategiyalari** bozor talablariga yaxshiroq javob berishi uchun korxonada qaysi yo'nalishda rivojlanish kerakligini,

shuningdek, buning uchun o'z resurslari yetarli yoki chetdan jalb qilish va o'z faoliyatini diversifikatsiya qilish kerakligini aniqlaydi.

**Ansoff matritsasi.** Kompaniyani o'sishi matritsasini amerikalik iqtisodchi I. Ansoff 1950-yillarda ishlab chiqqan. Ansoff matritsasining mohiyati shundaki yangi tovarlarni ishlab chiqish va yangi bozorlarni egallash kabi yangi imkoniyatlar orqali kompaniyani o'sishiga yordam beradi. U ham ikki o'lchamli hisoblanadi. Tovar, bozor (bozorni kengaytirish yoki yangi bozorlarni egallash).

### Mahsulot

Mavjud tovarlar	Yangi tovarlar
«Bozorga kirish»	«Mahsulotning rivojlanishi»
«Bozorning rivojlanishi»	«Diversifikatsiya»

Mavjud bozorlar

**BOZORLAR**

Yangi bozorlar

### 23-rasm. Ansoff matritsasi

O'sishni boshqarishni Ansoff matritsasi asosida amalga oshirish mumkin. Bu matritsa mahsulotlarni sotish istiqbollarning noaniqlik darajasiga yoki mazkur mahsulotning mazkur bozorga kirish imkoniyatlariga bog'liq holda mahsulot va bozorlarni tasniflash uchun qurol hisoblanadi.

U yoki bu strategiyaning marketing jihatidan jozibaligi Ansoff matritsasi bo'yicha sotilishlar kattaligi va kutiladigan xavf-xatar darajasi bilan aniqlanadi (23-rasm).

Sotilishlarning potentsial hajmi mazkur bozor segmentining sig'imi bilan, xavf-xatar darajasi esa (% ifodasida) ekspert yo'li bilan belgilanadi. Olingan ko'rsatkichlar mazkur strategiyani amalga oshirish uchun kutiladigan xarajatlar kattaligi bilan ham solishtiriladi. Shunday qilib, o'sish strategiyasi muhim bo'ladi,

Xarajatlar pasayishi		Mahsulot differentsiallashtirishi
Keng Raqobat sohasi Tor	«narx yetakchiligi»	«mahsulot yetakchiligi»
	«bo'shliqdagi yetakchilik»	

#### 24-rasm. Umumiy raqobatchi matritsa

**Narx yetakchiligi** mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish mumkinligiga asoslanadi. Bu erda asosiy bo'lib xarajatlarni boshqarish va nazorat qilish, mukammal texnologiyalarni kiritish, investitsiyalar barqarorligi, standartlashtirilgan tovarlarni ishlab chiqarish hisoblanadi. Ishlab chiqarishning har ikki marta ko'payishida mahsulot birligini ishlab chiqarishdagi xarajatlarni 20%ga pasayadi («tajriba egrisi»).

**Mahsulot yetakchiligi** tovarlar differentsiatsiyasi mumkinligi bilan ta'minlanadi. Asosiy o'rinni tovarni mukammallashtirish, markali mahsulotni rivojlantirish, servis, dizayn, imijni tashkil etish va boshqalar bilan bog'liq jarayonlar egallaydi. Iste'molchilar uchun tovar qadrligini oshirish iste'molchining kerakli tovar uchun yuqoriroq narx berish tayyorligiga olib keladi. Shunday qilib, bu erda hukmron rolini marketing uynaydi.

**Bo'shliqda yetakchilik** narx yoki mahsulot ustunligini bozorning torroq segmentlarida ishlatishni bildiradi. Shu bilan birga korxonalar tomonidan tanlangan segment kuchliroq raqobatchilar e'tiborini o'ziga tortmasligi kerak. Ma'lum darajada bu amaliyot asosan korxonalar tomonidan iste'molchilarning tor guruhini ajratish uchun qo'llanilishi mumkin.

#### 8.3. O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi

Bunday matritsaning ustunligi firma o'rta korxonalarining hayot siklining turli bosqichlari bo'yab taqsimlanishidir. Masalan, yuqori salohiyatli «so'roq belgisi» shaklidagi o'rta korxonalar va «rivojlanayotgan g'oliblar»ni kelgusida «ustuvor g'oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchi»larga aylinishi uchun qo'llab-quvvatlash lozim. Potentsial «yutqazayotgan» o'rta korxonalarini

309

agar korxonalar bozordagi o'zining tovarlari bilan bog'liq bo'lgan imkoniyatlaridan to'liq foydalanmagan bo'lsa.

Korxonaning marketing urinishlari har bir strategik kvadrantning yo'nalishini shartlab qo'yadi. Xususan, bozorga kirish strategiyasi, qoida bo'yicha, an'anaviy xaridorlar bilan tovarlarni rag'batlantirish, bozor ulushini ko'paytirish, raqobatchilardan xaridorlarni yoki yangi iste'molchilarni jalb qilish.

**Bozor rivojlanish strategiyasi** — bu asosan yangi iste'molchi segmentlarga, yangi hududiy bozorlarga va yangi sotish tarmoqlariga chiqish.

**Mahsulot rivojlanish strategiyasi** yaxshilangan yoki yangi tovarlarni tayyorlash (innovatsiya, yangi marka, assortiment modifikatsiyasi, mahsulot parametrlarini yaxshilash, instrumental va emotsional tavsiflarni rivojlantirish) hisobiga sotuv o'rishiga yo'naltirilgan.

**Diversifikatsiya strategiyasi** yangi bozorlar uchun mo'ljallangan yangi mahsulotlar bilan bog'liq. Albatta, bu strategiya qiyin va hatarli, chunki u korxonani yangi sohalarga olib chiqadi. Ularning muvaffaqiyati uchun yirik kadr va moliya resurslarini jalb qilish talab etiladi.

**Raqobatchilar strategiyasi.** Korxonaga potentsial iste'molchilar va bir vaqtda asosiy raqobatchilarga nisbatan siyosatni ko'proq jalb qilish mavqeidan bozordagi ustunlikni shakllantiradi. Bu erda, eng avvalo, raqobat tahlili asosida ma'lum jarayon o'rganiladi va korxonalar o'zining ham, bozordagi raqobatchilarga ham raqobat ustunligiga baho berish zaruriyati paydo bo'ladi.

Raqobat strategiyasining marketing ma'nosi shundan iboratki, ular korxonalar tomonidan bozorning ma'lum ulushini ushlab qolishga (bozorning alohida segmentini) yoki uning ko'payishiga ko'maklashadi. Buning uchun qo'yidagi model va matritsalar ishlatiladi: umumiy raqobatchi matritsa, raqobat kuchi modeli, raqobat ustunligi matritsasi va raqobatchi reaktivasi modeli.

**Umumiy raqobatchi matritsa.** Amerikalik tadqiqotchi M. Porterning umumiy raqobatchi matritsasi shundan kelib chiqadiki, korxonaning bozordagi raqobat ustunligi uchta asosiy yo'l bilan ta'minlanadi (24-rasm).

308



imkon qadar tezroq «yechintirish» kerak. Yetuklik va pasayish bosqichlaridagi o'rtta korxonalaridagi biznesni shunday boshqarish kerakki, ularning raqobat kuchidan foydalanish imkoniyati yaratilishi lozim. Ushbu o'rtta korxonalarining har qanday ortiqcha pul mablag'lari «rivojlanayotgan g'oliblar»ni va o'sishning sekinlashish bosqichini boshidan kechirayotgan o'rtta korxonalarni qo'llab-quvvatlash uchun ishlatilishi lozim.

Ushbu matritsa ham, Dji-I-Makkenzi matritsasi kabi, menejerlarga o'rtta korxonalar portfelining muvozanatlashganlik darajasini baholashga imkon beradi. Muvozanatlashgan portfelida «ustivor g'oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchilar», bir nechta «rivojlanayotgan g'oliblar» va yuqori potentsialli «so'roq belgilari» bo'lishi lozim. Ayni paytda ushbu matritsa o'rtta korxonalar portfelining dinamikasini baholashga imkon beradi. Ikkinchi tomondan, ushbu matritsa Dji-I-Makkenzi matritsasiga qo'shimchadir, chunki u ko'pgina muhim omillarni aks ettirmaydi.

Bunday texnologiyaning ustunliklari quyidagilardan iborat:

- menejerlar uchun diversifikatsiya oqibatlarini tahlil qilish imkoniyati;

- alohida o'rtta korxonalar o'rtasidagi kerakli pul oqimlarining aks ettirilishi, firmaning oliy rahbariyati uchun resurslarni to'g'ri taqsimlash imkoniyati;

- o'rtta korxonalar portfelining muvozanat kontsepsiyasi o'rtta korxonalarining hozirgi strukturasi aniqlashga va uzoq muddatli daromadlarni optimallashtirishga imkon beradi (muvozanatlashgan portfel - kompaniyaning kuchli jihati bo'lib, muvozanatlashmagan portfel esa uning zaifligi hisoblanadi).

Ammo o'rtta korxonalar tahlilining matritsa texnologiyasi ma'lum bir «qopqon»larga olib kelishi mumkin:

- o'rtta korxonalar sonining ko'pligi firma rahbariyati uchun axborotning g'oyatda ko'pligi tufayli turli muammolarni vujudga keltirishi mumkin (amalda bu o'rtta korxonalar soni 40-50 taga yaqin bo'lganda yuz beradi);
- o'rtta korxonalar va butun kompaniyaning moliyaviy ustunliklari o'rtasida ziddiyatlar vujudga kelishi mumkin;

- matritsa texnologiyasidan soddalashtirilgan holda foydalanish vertikal integratsiyadan yoki bog'liq diversifikatsiyadan foydalanadigan kompaniyalar uchun muammolar vujudga kelishi mumkin (o'rtta korxonalar o'rtasidagi muhim strategik munosabatlarni ham hisobga olish lozim).

#### 8.4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash

Diversifikatsiyalangan kompaniya strategiyasini baholashdagi asosiy masala, u kirib borayotgan tarmoqning jozibalilik masalasi hisoblanadi. Tarmoq qanchalik jozibali bo'lsa, firma oldida foyda olishning shunchalik yaxshi uzoq muddatli istiqbollari ochiladi. Tarmoqning jozibadorligini uchta yo'nalish bo'yicha baholash mumkin:

1. Portfeldagi har bir tarmoqning jozibadorligi. Bunda quyidagi savol o'rinni bo'ladi: «Bu tarmoq kompaniya va unda ishlashi uchun yetarli darajada yaxshimi?» Kompaniyaga o'z mablagini qo'ygan har bir tarmoq jozibalilik darajasi bo'yicha test sinovidan o'tishi mumkin.

2. Har bir tarmoqning boshqalarga nisbatan jozibadorligi.

Bu holda javob berilishi kerak bo'lgan savol, Portfelning qaysi tarmog'i jozibaliroq, qaysi biri jozibasizroq? Tarmoqlarni shu ko'rsatkich bo'yicha turlarga bo'lish korporatsiya resurslarini joylashtirish to'g'risida qaror qabul qilish uchun dastlabki sharoit hisoblanadi.

3. Barcha tarmoqlarning yagona guruh sifatidagi jozibadorligi. Bunda quyidagi savol qo'yiladi: «Tarmoqlar yigindisi qanchalar jozibali?» Daromadlarning foydasi asosan jozibasiz tarmoqlardagi faoliyat turlari hisobiga shakllanayotgan kompaniyalar, balki o'zining ishbop faollik portfelinii qayta tarkiblash masalasini ko'rib chiqishi zarur bo'ladi.

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning ko'pchiligini amalda quyidagicha tasniflash mumkin:

- bog'liq va bog'liq bo'lmagan biznesning kamroq tabaqalangan qismi bilan asosiy biznes bilan savdo hajmi bo'yicha

tadbirkorlik qilish (korporatsiyaning to'liq savdo hajmining taxminan uchdan bir yoki undan kamroq);

- bog'liq o'rtta korxonalar kamroq miqdori (2-5ta) bilan tor diversifikatsiyalangan tadbirkorlik;
- ko'plab bog'liq o'rtta korxonalar bilan qat'iy tabaqalangan holda ish olib borish;
- bog'liq bo'lmagan tarmoqlarda bir necha o'rtta korxonalar bilan tor diversifikatsiyalangan holda ish olib borish;
- ko'pgina bog'liq bo'lmagan sohalarda ko'plab o'rtta korxonalar bilan qat'iy diversifikatsiyalangan holda ish olib borish;
- bog'liq bo'lmagan tarmoqlardagi ko'plab o'rtta korxonalar bilan ishlash (biroq har bir soxadagi o'rtta korxonalar guruhlariga birlashtirilgan);

Korporatsiya tomonidan qabul qilingan strategiyani baholash quyidagi bosqichlarni o'z ichiga olishi lozim:

- mavjud strategiyani identifikatsiyalash;
- o'rtta korxonalar portfelini tahlil qilish uchun uning bir yoki bir necha matritsasini yasash;
- har bir o'rtta korxonaning uzoq muddatli jalb qiluvchanligini baholash va taqqoslash;
- ularning qaysi biri tarmoqdagi sharoitlarga eng yaxshi mos kelishini aniqlash maqsadida kompaniyaning har bir o'rtta korxonasidagi raqobat kuchini baholash va taqqoslash;
- o'rtta korxonalarni ularning faoliyat tarixi (evolyutsiya bosqichlari) va istiqbollari bo'yicha saralash;
- har bir o'rtta korxonani korporativ strategiyaga mos kelishi jihatidan baholash va ularning korporatsiya uchun nisbiy strategik ahamiyatini aniqlash;

- o'rtta korxonalarni yangi investitsiya uchun imtiyozlari bo'yicha saralash, har bir o'rtta korxonaga uchun asosiy taraqqiyot va strategik yo'nalishlarni belgilash (agressiv rivojlanish, erishilgan yutuqlarni himoyalash, «yechintirish», «hosilni yig'ib olish»);

- korporatsiyadagi umumiy diversifikatsiya holatini aniqlash (o'rtta korxonalaridagi savdo hajmlarining nisbati, korporatsiya bo'yicha, ulardagi joriy daromad bo'yicha);

312

- diversifikatsiya bazasini kengaytirish yoki qisqartirishning korporatsiya uchun ahamiyatini baholash;

- bog'liq va bog'liq bo'lmagan o'rtta korxonalar portfelidagi nisbatini baholash;

- korporatsiyaning milliy miqyosdagi va biznesni baynalmillalashtirishdagi rivojlanish tendentsiyalari;

- asosiy o'rtta korxonalar va biznesdagi mavjud pozitsiyalarni kuchaytirish bo'yicha so'nggi hatti-harakatlarining natijalari;

- portfelni yangi o'rtta korxonalar bilan to'ldirish bo'yicha hatti-harakatlar;

- zaif va bo'sh o'rtta korxonalarni qisqartirish;

- o'rtta korxonalaridagi investitsiyalarning nisbatini baholash;

- strategik maqsadlarni amalga oshirish va raqobatli ustundorligini baholash;

- portfelni yangi bo'yicha korporatsiyani boshqarish samarasavollarga javob topish lozim;

Tahlil natijasida ushbu yo'nalishlar buyicha quyidagi savollarga javob topish lozim:

- firmaning portfelida kerakli o'rtta korxonalar bormi?
- portfelida daromadli o'rtta korxonalar soni yetarli mi?
- rivojlanayotgan va sunib borayotgan o'rtta korxonalar o'rtasida muvozanat bormi?

- «rivojlanayotgan g'oliblar»ni va «suroq belgilari»ni moliyaviy ta'minlash uchun «daromad ishlab chiqaruvchi»lar yetarli mi?

- kompaniyaning asosiy biznesi yetarlicha daromadli va istiqbollimi yoki u «sog'in sigir»mi?

- firmaga shuncha o'rtta korxonaga haqiqatdan ham kerakmi yoki ularni qisqartirish kerakmi?

- firmada korporatsiya miqyosida katta ulushga ega bo'lgan tarmoq peshqadami bormi yoki firma o'rtacha-zaif pozitsiyalardagi ko'plab o'rtta korxonalaridan iboratmi?

- korporatsiyaning umumiy pozitsiyasini yaxshilash uchun qaysi o'rtta korxonaga faoliyatini tugatish kerak?

### 3.5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish

Strategik muvofiqlikning tahlili. Bu tahliliy qadamning mazmuni, har bir o'rti korxonalar kompaniyaning umumiy biznes manzarisiga kanchalik yaxshi mos tushadi. Mos kelishiga nuqtai nazardan ko'rilishi kerak:

1. Xo'jalik qismi kompaniya diversifikatsiya qilayotgan boshqa faoliyat turlari bilan qimmatli strategik moslashuvga egami?

2. Biznes birlik kompaniya strategiyasiga qo'shib keta oladimi yoki xo'jalik portfeliga foydali qo'shimcha bo'ladimi. Agar biznes qo'shma faoliyat, raqobat ustunligini kuchaytiruvchi mahorat va tovar markasini o'tkazish imkoniyatlariga ega bo'lsa, hamda kompaniya rivojlanishi umumiy yo'nalishiga mos kelsa, strategik jihatdan yanada jonliroq bo'ladi. Agar biznes korporatsiyaning ma'lum maqsadlariga erishishiga sezilarli hissa qo'shsa, hamda kompaniyaning umumiy daromadimi sezilarli oshirsa, u moliyaviy jihatdan qimmatli bo'ladi. Foyda olish nuqtai nazardan istiqbolsiz bo'lgan biznes birliklar kabi umumiy biznes manzaraga mos kelmaydigan xo'jalik qismlari ham korporatsiya faoliyat doirasidan chiqarilishiga nomzod hisoblanadi.

Strategik muvofiqlik tahlil diversifikatsiyalangan kompaniya faoliyatini yaxshilash bo'yicha strategik qadamlarni ishlab chiqish uchun zamin yaratadi. Nima qilmok kerakligi to'g'risida asosiy xulosa portfelidagi faoliyat turlari yig'indisiga tegishli xulosalarga bogliq.

Xo'jalik portfelida juda ham jozibali tarmoqlarda faoliyat ko'rsatayotgan biznes birliklar yetarlimi?

Ishbop faollik portfelida hayotiy tsikl oxirgi bosqichida bo'lgan xo'jalik qismlari yoki «So'rov belgisi» kompaniyalar juda ham ko'p emasmi?

Yetuklik va tushkunlik bosqichida bo'lgan xo'jalik qismlari o'rtasida nomutanosibliklar yo'qmi? Agar mavjud bo'lsa, kompaniyani o'sishini sekinlashtiradigan darajada katta emasmi?

«Yulduzlar»ni va yangi paydo bo'layotgan g'oliblarni moliyalash uchun firmada «Sog'in sigirlar» yetarlimi?

Xo'jalik portfeli mavsumiy yoki bo'ronli tebranishlarga moyil emasmi?

Bu kabi savollarga javoblar korporativ strategiya mualliflari faoliyatining ba'zi turlaridan kechish, yangi xaridorlar yoki xo'jalik portfelini qayta tarkiblash haqida o'ylab ko'rishlari kerakmi yoki yo'qmi ekanligini ko'rsatadi.

Mavjud faoliyat turlari bilan firmaning maqsadlariga erishish imkoniyatlari diversifikatsiyalangan kompaniya xo'jalik portfelini strategik va moliyaviy jihatdan jozibali ekanligini yaxshi mezon bo'lib hisoblanadi. Bunday holda korporativ strategiya sezilarli o'zgarishlar talab etmaydi. Lekin ba'zi bir maqsadlarga erishib bo'lmasilik ehtimoli bo'lsa, korporativ strategiya mualliflari bunday nomuvofiqlikni tugatish uchun ba'zi bir chora-tadbirlarni amalga oshirishi mumkin:

1. Ishbop faollik portfelidagi ba'zi biznes birliklarning strategik rejalarini o'zgartirish.

2. Ishbop faollik portfeliga yangi xo'jalik qismlarini qo'shish.

3. Zaif va zararga ishlayotgan biznes birliklaridan voz kechish.

4. Faoliyatning past natijalarining sababi bo'lib hisoblangan sharoitlarni o'zgartirishga urinish sifatida alyans tashkil etish.

5. Korporatsiya maqsadlarini qayta ko'rib chiqish (faoliyatning ancha kamtarona natijalariga yo'l tutish)

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning ish bop faolligi portfeliga kiruvchi xo'jalik qismlari faoliyatida yuqori natijalarga erishish uchun, korporatsiya menejerlari mavjud resurslarni samarali taqsimlashlari lozim. Ular resurslarni past imkoniyatli sohalardan yuqori imkoniyatli sohalarga yo'naltirishlari kerak bo'ladi.

Korporatsiya portfelining eng yaxshi varianti uning o'rti korxonalar tomonidan yuqori darajada jalb qiluvchanligidir. Portfelidagi mutanosiblikning turli variantlari va ularni bartaraf qilish usullari yuqorida ko'rib o'tildi. Hatti-harakatlar rejasini ishlab chiqishdagi (o'zgarish kiritishdagi) yakuniy bosqich raqobatli potentsialning asosini tashkil qiluvchi o'rti korxonalar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarining muvofiqlashtirilishini ta'minlashdir.

Bunday muvofiqdoshlikning quyidagi yo'llarini ko'rsatib o'tish mumkin:

- firmaning qiymat zanjiridagi bog'liq faollikni ajratib ko'rsatish (markazlashmagan xaridlar, hamkorlikdagi ITTKI, ishlab chiqarishni to'liq yoki qisman integratsiyalash, dilerlik tarmog'ini integratsiyalash va savdoni tashkil qilish);
- firmaning iste'molchilarga, ta'minotga, taqsimot kanallariga va raqobatchilarga qarshi mudofaa yoki hujum frontini tashkil qilishga yondashuvdagi kuchli tomonlarini mustahkamlash maqsadida o'rta korxonalar bilan bog'liq strategiyalarni muvofiqdoshlashtirish;
- korporatsiyalar bosqichida raqobat kurashidagi hatti-harakatlarining yagona strategik rejasini ifodalash;
- o'rta korxonalar o'rtasida o'zaro munosabatni tashkil qilish, «nou-xau»larni, ilgor texnologiyani berish va tajriba almashish uchun komitetlar va loyiha guruhlarini barpo etish;
- strategik o'zaro munosabatlarni mustahkamlash, mavjud biznesning qiymat zanjirida yutuqqa erishish uchun yangi biznes tomon diversiyalanish;
- strategik o'zaro munosabatlarning asosiy kontsepsiyasiga mos kelmaydigan va muvofiqdoshlashtirish qiyin bo'lgan o'rta korxonalarni qisqartirish;
- boshqaruvchi o'rta korxonalarni korporatsiyaning strategik potentsialini to'liq yobga chiqarish manfaatlarida hamkorlikda ishlashga undash.

### 8.6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi

Biznesning yangi sohasiga kirishning quyidagi asosiy strategiyalarini ko'rib chiqish mumkin:

- xarid qilish;
  - yangi ichki korxonalar;
  - hamkorlikdagi tadbirkorlik.
- Xarid qilishda rivojlangan, yaxshi jihozlangan va kerakli xodimlarga ega bo'lgan kompaniyani xarid qilish mumkin. Yangi ichki korxonalar biror narsaning (binolar, asbob-uskunalar, xodimlar,

taqsimot kanallarining) yo'qligidan yoki boshqacha qilib aytganda «bir varaq toza qog'ozdan» boshlanadi. Biror strategiyani tanlash bir qator omillarga bog'liqdir:

- kirish to'siqlari (ular mahsulotlarning differentsiatsiya darajasiga, qiymat ustunliklariga va ishlab chiqarish ko'lamidan tejash imkoniyatlariga bog'liq bo'ladi); ular qanchalik katta bo'lsa, xarid shunchalik foydali bo'ladi);
  - yangi biznesning kompaniyadagi mavjud bizneslar bilan bog'liqlik darajasiga (ular qanchalik katta bo'lsa, kirish to'siqlari shunchalik past bo'ladi);
  - kapital qo'yilmalarning o'zini oqlash tezligiga (shunda xarid yanada foydaliroq bo'lishi mumkin);
  - kirishning muayyan modeliga xos xatarga;
  - tarmoqning hayot tsikli bilan bog'liq omillarga.
- Umuman olganda, yangi ichki korxonalar quyidagi sharoitlarda eng maqbul bo'lishi mumkin:
- tarmoq tug'ilish yoki o'sish bosqichlarida bo'lsa;
  - kirish to'siqlari past bo'lganda;
  - yangi o'rta korxonalar mavjud biznesi bilan yaqindan bog'liq bo'lganda;
  - kompaniya investitsiyalarni qaytarish va xatarlar bilan bog'liq tashvishlarga rozi bo'lsa.
- Xarid quyidagi xollarda maqbul bo'ladi:
- yetuklik bosqichidagi tarmoqda;
  - kirish to'siqlari yuqori bo'lganda;
  - yangi biznes mavjud o'rta korxonalar bog'liq bo'lganda (kompaniya bog'liq bo'lgan diversifikatsiya strategiyasiga rioya qilganda);
  - kompaniyada investitsiyalarni qaytarish va yangi tadbirkorlik xatari haqida ortiqcha tashvishlanishni istamaganda.
- Portfel tahliliga oid atamalarda portfeliga «suroq belgilari» ko'proq kerak bo'lgan kompaniyalar uchun yangi ichki korxonalar juda mos keladi. Kompaniyaga «rivojlangan g'oliblar» yoki «daromad ishlab chiqaruvchilar» kerak bo'lganda ham xaridlar maqsadga muvofiqdir (8-jadval).

**O'rta korxonalar portfelidagi nomutanosiblik belgilari va maqbul kirish strategiyalari**

8-jadval

Portfelning kamchiliklari	Kirish strategiyasi
«daromad» ishlab chiqaruvchilarining kamchiliklari	kompaniyaning yetuk tarmoqlardagi xaridlari
«g'oliblar»ning kamchiliklari	-
«so'roq belgilari»ning yoki «rivojlanayotgan g'oliblar»ning kamchiligi	paydo bo'layotgan yoki o'sib borayotgan sohalaridagi ichki tadbirkorlik

Shuni ham nazarda tutish kerakki, sotib olish strategiyasi yetarlicha ishlab chiqilmasa, «g'oliblar»ni yoki «daromad ishlab chiqaruvchi»larning o'rniga portfelida «tilar» paydo bo'lib qolishi mumkin. Bunga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin:

- kompaniya turli korporativ madaniyatlarni integratsiyalashtirishda uringanda ko'pincha qiyinchiliklarga duch keladi;
- kompaniya sinergizmining potentsial samarasiga ortiqcha baho beradilar;

- sotib olish katta xarajatlarga sabab bo'ladi;
- kompaniyalar ko'pincha sotib olishdan ko'zlanayotgan maqsadlarni aniq tasavvur qila olmaydilar.

Yuqorida aytib o'tilganidek, portfelni boshqarish texnikasiga oid atamalarda yangi ichki korxonalar «so'roq belgilari» sifatida ishtirok etadi. Quyidagi tipik xatolarni hisobga olish xatolar ehtimolini kamaytirishga imkon berishi mumkin:

- kirishning ko'lami kichik;
- yangi tadbirkorlik yomon tijoriylashtiriladi;
- korporatsiya menejeri tadbirkorlik jarayonini yomon boshqaradi.

Biznes kichik yoki katta bo'lganda bozorga kirish hajmi, daromad va pul oqimlari o'rtasidagi mutanosibliklarni quyidagi grafik orqali ifodalash mumkin.

Biznes kichik bulganda zararlari ham kichik bo'ladi, biroq uzoq muddatli istiqbolda katta hajmlar qaytish tezligining katta bo'lishiga sabab bo'ladi.

Ba'zi hollarda kompaniyalar sotib olish strategiyasining ichki yangi tadbirkorligini afzal kuradilar, biroq ular yangi investitsiyalar zarurligidan, yangi xatardan xavfsiraydilar (masalan, «rivojlanayotgan g'olib»larning tug'ilish va ushish bosqichlarida). Bu ularning hamkorlikda tadbirkorlik qilishlariga olib keladi va yangi loyihalarning investitsiyalari va xavfini sug'ortalashga imkon beradi.

Ammo ushbu kirish usulining quyidagi kamchiliklari borligini ham aytib utish kerak:

- investitsiyalarni va xatarlarni sug'ortalashdan tashqari, yangi ishning yetarlicha daromadli bo'lishi ham kafolatlanishini talab qiladi;
- bunday hamkorlikka kirishayotgan kompaniyalar «nou-xau»dagi ustunlikni qo'ldan boy berib qo'yishlari ham mumkin;
- hamkorlar, ayniqsa, biznes falsafalari, rejalashtirish istiqbollari, investitsiyaning ustuvor yunalishlari turlicha bulganda bir-birini nazorat qilishlari lozim, aks holda ziddiyatlar vujudga keladi.

Odatda, kompaniyada «yutqazuvchilar» yoki «suroq belgilari» ko'p bo'lsa, ba'zida esa «rivojlanayotgan g'oliblar» ko'p bo'lganda ham ketish talab qilinadi. Kompaniya bu holda uch xil strategiyaga ega bo'ladi:

- «yechintirish»;
- «hosilni yig'ib olish»;
- «tugatish».

«Yechintirish» biznesni boshqa kompaniyaga sotishni yoki kompaniyaning ichkaridan turib boshqarilishini o'z ichiga oladi. «Rivojlanayotgan g'oliblar» yoki ba'zi hollarda «so'roq belgilari» oson sotiladi, «yutqazuvchilar»ni sotish esa juda qiyin kechadi.

«Hosilni yig'ib olish» kompaniya ushbu tarmoqdan chiqayotgan pul oqimlarini oqillashtrish uchun sarmoyalarni qaytarib olishni nazarda tutadi. Ichki pul oqimlarini ko'paytirish

uchun firma boshqaruvi yangi sarmoyalarni bartaraf qiladi yoki cheklaydi, foydalanish xarajatlarini cheklaydi.

### Ketish strategiyasini tanlash

9-jadval

O'рта korxonalarini tavsiflari	Qulay tarmoq	Noqulay tarmoq
«Rivojlanayotgan g'olib»	«hosilni yig'ib olish» / «yechintirish»	«Yechintirish»
«Yutqazuvchi»	«hosilni yig'ib olish» / «yechintirish»	«hosilni yig'ib olish» yoki tugatish
«So'roq belgisi»	«Yechintirish»	Tugatish

Xo'jalikning o'rtta bo'g'inlari sotuvlar hajmi bo'yicha bozorni yo'qotadi, biroq pul tushumlari hajmi vaqtincha ko'payadi. Bu mablag'lar korporatsiyaning boshqa o'rtta korxonalarini rivojlantirishga sarflanadi. Pul tushumlari kamaysa o'rtta korxonalar faoliyati tugatiladi.

Ketish strategiyasi o'rtta korxonalar ta'rifi va tarmoqda raqobatning jadalligiga qarab tanlanadi.

**Tayanch so'z va iboralar:** matritsa, evolyutsiya, diversifikatsiyalangan, korporativ, kirish va chiqish strategiyasi, ko'p tarmoqli kompaniya.

### Nazorat savollari:

1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash qanday omillarga bog'liq?
2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelnı baholashni tushuntiring.
3. O'rtta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi tahlili.
4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlang.
5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish qanday tashqi va ichki omillarga bog'liq?

6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi haqida tushuncha bering.
7. Tarmoqdagi ustuvor kompaniyalarga qanday firmalar kiradi?
8. Tor diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?
9. Keng diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?
10. Ko'p tarmoqli kompaniya qanday belgilarga ega bo'ladi?
11. Turdosh diversiyalanish qanday bo'ladi?
12. Noturdosh diversiyalanish qanday bo'ladi?

### VIII bob bo'yicha testlar

1. Diversiyalangan kompaniyaning joriy strategiyasini belgilashda strategik tahlil nimadan boshlanadi?
  - A. Har bir firma va tashkilotning mavjud strategiyasini va uning ishbop faolligini baholashda boshlanadi \*
  - B. Firmaning diversiyalangan darajasini baholashdan boshlanadi
  - C. Asosiy xo'jalik birliklarini rivojlantirish va mavqellarini kuchaytirishga qaratilgan chora-tadbirlarni baholashdan boshlanadi
  - D. Portfelni kengaytirish va yangi tarmoqlarni egallashda doir chora-tadbirlarni baholashda boshlanadi
2. Diversiyalangan kompaniya faoliyati turlari sifatini baholashning eng keng tarqalgan usulini aniqlang.
  - A. Tarmoqning o'sish sur'atlarini tahlil qilish
  - B. Bozor ulushini tahlil
  - C. Xo'jalik portfelnı matritsali tahlil \*
  - D. Tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligi
3. Xo'jalik portfeli matritsalarining eng ko'p tarqalgan turlarining aniqlang
  - A. "O'sish-ulush" matritsasi
  - B. "Jozibalik-mavqe" matritsasi
  - C. "Hayotiy sikl" matritsasi
  - D. A, B, C \*

4. Agar "A" firma biznes bozorning umumiy hajmi 15%ni egallagan bo'lsa, unda "A" biznesning bozordagi nisbiy ulushi necha foizni tashkil etadi

- A. 2,0 %;
- B. 5,0%;
- C. 0,5%.\*
- D. 1,0%;

5. Agar "A" biznes bozorda eng katta 40% ulushga ega bo'lib, asosiy raqobatga 30% ulushga nisbiy ulushi necha foizga teng bo'ladi

- A. 0,75%;
- B. 75,0%;
- C. 1,33%.\*
- D. 1,53%;

6. "Boston Konsalting Group" (BKG) matritsasi yuqori o'sish su'atlari tarmoq nuqtai nazardan jozibali, lekin bozordagi nisbiy ulushi past kompaniyalar qanday nomlangan

- A. So'rov belgilari yoki "murakkab bolalar" \*
- B. "Yulduzlar"
- C. "Sog'in sigirlar"
- D. "Itlar"

7. B.K.G. matritsiyada tez o'sayotgan tarmoqlardagi yuqori nisbiy bozor ulushiga ega bo'lgan kompaniyalar qanday nomlangan

- A. "Yulduzlar" \*
- B. "Sog'in sigirlar"
- C. "Itlar"

D. "Yovvoyi mushuklar"

8. B.K.G. matritsiyada sekin o'sayotgan tarmoqlardagi yuqori nisbiy bozor ulushiga ega bo'lgan kompaniyalar qanday nomlangan?

A. "Yulduzlar"

B. "Sog'in sigirlar"\*

C. "Itlar"

D. "Yovvoyi mushuklar"

9. B.K.G. matritsiyada sekin o'sayotgan tarmoqlardagi past nisbiy bozor ulushiga ega bo'lgan kompaniyalar qanday nomlangan

322

A. "Yulduzlar"

B. "Sog'in sigirlar"

C. "Itlar"\*

D. "Yovvoyi mushuklar"

10. "O'sish-ulush" matritsiyaning asosiy ustunligi nimadan iborat?

A. Naqd pullarning harakati va har bir biznesning investitsion ta'siriga diqqatiga qaratishtga, moliyaviy resurslarni xo'jalik birliklarni o'rtasida oqilona taqsimlashida \*

B. Har bir xo'jalik birligining ahvoli tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligi, raqobatdagi mavqeni son jihatdan baholanishi

C. Diversiyalangan kompaniyaning turli xo'jalik birliklarini tarmoqning siklik bosqichlari bo'yicha taqsimlanishi o'rtakorxonalar o'rtasidagi moliyaviy oqimlariga bo'lgan talablarini aniqlanish

D. Firma faoliyati sohasini o'rtakorxonalar bo'lish va ularning uzoq muddatli istiqbollarni baholash

11. "Jozibalik-mavqe" matritsasi qanday asosida aniqlanadi?

A. Naqd pullarning harakati va har bir biznesning investitsion ta'siriga diqqatiga qaratishtga, moliyaviy resurslarni xo'jalik birliklarni o'rtasida oqilona taqsimlashida

B. Har bir xo'jalik birligining ahvoli tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligi, raqobatdagi mavqeni son jihatdan baholanishi \*

C. Diversiyalangan kompaniyaning turli xo'jalik birliklarini tarmoqning siklik bosqichlari bo'yicha taqsimlanishi o'rtakorxonalar o'rtasidagi moliyaviy oqimlariga bo'lgan talablarini aniqlanish

D. O'rtakorxonalar matritsasi yordamida o'zaro taqqoslash ko'rsatadi"

A. Har bir xo'jalik birligining ahvoli tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligi, raqobatdagi mavqeni son jihatdan baholanishi

B. Diversiyalangan kompaniyaning turli xo'jalik birliklarini tarmoqning siklik bosqichlari bo'yicha taqsimlanishi o'rtakorxonalar matritsasi yordamida o'zaro taqqoslash ko'rsatadi"

323

korxonalar o'rtasidagi moliyaviy oqimlariga bo'lgan talablarini aniqlanish \*

C. Firma faoliyati sohasini o'rta korxonalariga bo'lish va ularning uzoq muddatli istiqbollarni baholash

D. O'rta korxonalarni matritsa yordamida o'zaro taqqoslash

13. Man Kinsey matritsasi nechta bosqichda baholanadi?

A. 2-bosqichda

B. 3-bosqichda

C. 4-bosqichda\*

D. 5-bosqichda

14. Mak Kinsey matitsasi birinchi bosqichda

A. O'rta korxonalarining jalb qiluvchanlik mezonlari aniqlanadi \*

B. Alohida omillarning nisbiy ahamiyatlilari aniqlanadi

C. Ayrim tarmoqlarning jalb qiluvchanligi korporatsiya portfeliga qayd qilinadi

D. har bir o'rta korxonalar uchun umumiy baholar belgilanadi

15. Mak Kinsey matitsasini ikkinichi bosqichida

A. 3-bosqichda \*

B. 4-bosqichda

C. 5-bosqichda

D. 6-bosqichda

16. Mak Kinsey matitsasini uchinichi bosqichida

A. 2-bosqichda

B. 4-bosqichda \*

C. 5-bosqichda

D. 6-bosqichda

17. Mak Kinsey matitsasini to'rtinichi bosqichida

A. 2-bosqichda

B. 3-bosqichda

C. 4-bosqichda

D. 5-bosqichda\*

18. Diversiyalangan kompaniya strategiyasini baholashda tarmoqning jozibadorligini nechta yo'lanish bo'yicha baholash mumkin?

A. 2-yo'nalish bo'yicha

B. 3-yo'nalish bo'yicha\*

C. 4-yo'nalish bo'yicha

D. 5-yo'nalish bo'yicha

19. Tarmoqning jozibadorligini baholashda birinchi yo'nalish bo'yicha

A. Portfeldagi har bir tarmoqdagi jozibadorligi baholanish \*

B. Portfeldagi har bir tarmoqning boshqalarga nisbatan jozibadorligi baholanadi

C. Portfeldagi barcha tarmoqlarning yagona guruh sifatidagi jozibadorligi baholanadi

D. A,B,C

20. Tarmoqning jozibadorligini baholashda ikkinchi yo'nalishda bo'yicha.

A. Portfeldagi har bir tarmoqdagi jozibadorligi baholanish

B. Portfeldagi har bir tarmoqning boshqalarga nisbatan jozibadorligi baholanadi \*

C. Portfeldagi barcha tarmoqlarning yagona guruh sifatidagi jozibadorligi baholanadi

D. A,B,C

21. Tarmoqning jozibadorligini baholashda uchinchi yo'nalishda bo'yicha.

A. Portfeldagi har bir tarmoqdagi jozibadorligi baholanish

B. Portfeldagi har bir tarmoqning boshqalarga nisbatan jozibadorligi baholanadi

C. Portfeldagi barcha tarmoqlarning yagona guruh sifatidagi jozibadorligi baholanadi \*

D. A,B,C

22. Korparatsiya tomonidan qabul qilingan strategiyasini baholash qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?

A. Mavjud strategiyani identifikatsiyalashni

B. O'rta korxonalar portfelini tahlil qilish uchun uning bir yoki bir nechta matitsasini yasashni, o'rta korxonalarni faoliyat tarixi yani evalyusiya bosqichlari va istiqbollari bo'yicha saralashni



28. O'rta korxonalarining jalb qiluvchanligi necha bosqichda baholanadi?

- A. 5
- B) 4
- C. 6
- D. 3

29. Mak Kinsey matritsasining katta afzalliklaridan biri ...

- A. Raqobatbardoshligi
- B. Osonligi
- C) Moslashuvchanligi
- D. To'g'ri javob yo'q

30. Tarmoq jozibadorligi yo'nalishlarini aytin.

- A. Har bir tarmokning boshqalarga nisbatan jozibadorligi.
- B. Portfeldagi har bir tarmokning jozibadorligi
- C. Barcha tarmoklarning yagona guruh sifatidagi jozibadorligi.
- D) Barcha javob to'g'ri

### KEYS

"Muza" korxonasiga qanday tovar siyosatini boshqarish strategiyasi kerak?

**Keysning maqsadi:** Marketingda tovar siyosatini o'rganish va uni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.

**Kutilayotgan natijalar:** marketing faoliyatini o'rganigan holda, bilimni chuqurlashtirish, tovar siyosatini baholash, ularni boshqarish strategiyalarini o'rganib chiqish va berilgan muam-molarni echish. Keys muqaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi natijalarga erishishlari lozim: tovar siyosati, uni boshqarish, tovar siyosatini boshqarish strategiyasini chuqur o'rganish va ma'lum natijalarga erishish;

**Keysni muqaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi zarur:**

- marketingni boshqarish strategiyalarining nazariy va uslubiy asoslarini;

- marketingning strategik bshqarish modellariini;

C. O'rta korxonaning uzoq muddatli jalb qiluvchanligini bahlash va taqqoslashni, o'rta korxonalaridagi investitsiyalarning nisbatini baholashni

D. A,B,C\*

23. Odatda, kompaniyada «yutqazuvchilar» yoki «so'roq belgilari» ko'p bo'lsa, ba'zida esa «rivojlanayotgan g'oliblar» ko'p bo'lganda ham ketish talab qilinadi. Kompaniya bu holda nechta strategiyaga ega bo'ladi?

A. 1 B.2 C.3\* D.4

24. Xo'jalik matritsalarining eng ko'p qo'llaniladigan xillari?

A) "o'sish/ulush" matritsasi, tarmoq jozibaliligi matritsasi, tarmoqning hayotiy sikli matritsasi, Mak Kinsey matritsasi

B. "o'sish/ulush" matritsasi, tarmoq jozibaliligi matritsasi, tarmoqning hayotiy sikli matritsasi

C. tarmoq jozibaliligi matritsasi, tarmoqning hayotiy sikli matritsasi, Mak Kinsey matritsasi

D. "o'sish/ulush" matritsasi, tarmoq jozibaliligi matritsasi, tarmoq jozibaliligi matritsasi, tarmoqning hayotiy sikli matritsasi, Mak Kinsey matritsasi

25. BKG yondashuv nechta asosiy bosqichdan iborat?

A) 3

B. 4

C. 5

D. Bosqichlari yo'q

26. Kompaniya xo'jalik portfelinig o'sish/ulush BKG matritsasida

A) Yuqori(>1) quyi(<1)

B. Yuqori(>0) quyi(<1)

C. Yuqori(<1) quyi(<1)

D. Yuqori(<1) quyi(>1)

27. Mak Kinsey matritsasi ...

A. 9 ta kvadratdan iborat

B. O'rta korxonlar bu matritsa orqali taqqoslanadi

C. O'rta korxonalar g'olib hisoblanadi

D) Barcha javob to'g'ri

- bozor va raqobat muhitini tahlil qilish, strategiyani tanlash va amalga oshirish;

- marketingda tovar va baho siyosatini boshqarish strategiyalarini tanlash va qo'llay olish;

- marketingni zamonaviy konsepsiyasi asosida boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqish.

**Mazkur keys «MuzA»** korxonasi faoliyati asosida ishlab chiqilgan.

**Keysda ishlatilgan ma'lumotlar manbai quyidagilardan iborat.**

- "MuzA" korxonasi 2005 - 2007 yillardagi moliyaviy hisoboti.

**Keys tavsifi:** Mazkur keys dala tadqiqotlari toifasiga kiradi va syujetsiz hisoblanadi. Holat korxonaning tahliliy ko'rsatkichlari asosida tuzilgan. Keysning obyekt bo'lib, "MuzA" korxonasi hisoblanadi. Ushbu keys ma'lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan. U tuzilmaviy va o'rta hajmdagi keys - stadi hisoblanadi.

**Didaktik maqsadlarga ko'ra,** keys tahlil qilish, baholash va rejalashtirishni o'rgatishdan iborat. Keys muammosining shakllanishi va tuzilishi davriy ketma-ketlikda berilgan.

**Keysning afzalliklariga quyidagilar kiradi:** o'quv mashg'ulotining keys - texnologiya bo'yicha o'qitish talabalarining mustaqil ishlashini ta'minlaydi. Keysda natijaviy bahoni belgilovchi "Vaziyatli tahlil varaqasi" mavjud.

## Kirish

Mamlakatimizning geografik joylashgan o'rni, tabiiy resurslarining beqiyosligi, aholisining fidoiyligi, tarixiy, milliy an'analari agrosanoat majmuasini rivojlantirish uchun qulay va boy imkoniyatlarga ega bo'lishiga qaramay bu tarmoq salohiyatidan to'liq foydalana olinmayapti. Tovarlar tannaxini o'sib borishi, sifati va samaradorligi jahon standartlaridan past darajada ekanligi milliy iqtisodiyotning boshqa ayrim tarmoq va sohalariga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Iste'mol tovarlari bozorining tovarlarga to'yinganlik darajasi, sifati, o'ziga chorlovchi jozibadorligi, xizmat

madaniyati, tovar yetkazib beruvchilar bilan iqtisodiy aloqalari va boshqa faoliyatining jabxalari yetarli darajada mukammal emas.

Bunday holatning asosiy sababi, bizning fikrimizcha, iste'mol tovarlari bozorida marketing faoliyatini, jumladan, marketingni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqish va qo'llash to'g'ri yo'lga qo'yilmaganligidir. Respublikamizda islohotlarni chuqurlashtirish va iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida marketingni boshqarish strategiyalarini chuqur o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi. Marketingni boshqarish strategiyalaridan samarali foydalanish o'z navbatida iqtisodiyotimiz rivojlanishida muhim o'rinni tutadi. Shu bilan birga, raqobat va informatsion texnologiyalarning rivojlanishi, globalashuv va boshqa omillarning ta'siri natijasida marketingni boshqarish sohasida yuz berayotgan juda keskin o'zgarishlar strategik rejalashtirish hamda strategiyalarni amalga oshirish roliga alohida ahamiyat bilan qarash lozimligini taqozo etmoqda. Marketingni boshqarish strategiyalarining nazariy va uslubiy asoslari o'rganish, marketingning strategik boshqarish modellari qo'llay olish, ishlab chiqiladigan marketingni boshqarish strategiyalari asosida marketingda boshqarish samaradorligini oshirish va takomillashtirish korxonalarining faoliyatini barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

Keysda keltirilgan «MuzA» korxonasi mahalliy aholining yarim-tayyor oziq-ovqat mahsulotlari, yarim-tayyor chuchvara, turli taomlar uchun mo'ljallangan muzlatilgan xamir mahsulotlari, muzlatilgan osh va boshqa turli tayyor oziq-ovqatlarga talabini qondirish bo'yicha faoliyat olib boradi.

## «MuzA» korxonasi marketingini boshqarish strategiyalari haqida ma'lumot

«MuzA» korxonasi yarim-tayyor oziq-ovqat, un va ayrim oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash hamda yarim-tayyor un mahsulotlarini ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi.

• Korxonada un va ayrim oziq-ovqat mahsulotlarini 20 turdan ortiq turini ishlab chiqaradi.

Marketingni boshqarish strategiyalarida iste'molchilar hatti-harakatini o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi. Yarim tayyor oziq-ovqat mahsulotlari bozori kon'yunkturasi va undagi iste'molchilarning hatti-harakatini o'rganish shu xulosaga olib keldiki, iste'mol bozori yarim-tayyor oziq-ovqat mahsulotlari mahsulotlariga to'yinmagan, ularni iste'molchilarga o'z vaqtida samarali yetkazib berish tashkil etilmagan, bunga tizimli yondashuv amalga oshirilmagan, ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimenti keng emas, iste'molchilar mahsulotlarning iste'mol qiymati bilan bog'liq bir qancha sifat tavsiflariga yuqori talab qo'yimoqdalar.

Har bir korxonaga o'z mijozlarini tahlil qilish yo'li bilan, oldiga qo'yilgan maqsadlardan kelib chiqqan holda mijozlar bozorining iste'mol bozori, ishlab chiqarish bozori, vositachi savdogarlar bozori, davlat muassasalari bozori va xalqaro bozor kabi turlaridan qaysi birida faoliyat yuritishni hal qilishi lozim. Yarim-tayyor oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi korxonalar faoliyatining tahlili shuni ko'rsatadiki, hozirgi paytda ular qoidaga ko'ra raqobatchilar faoliyati tahlili bilan shug'ullanmaydilar.

Marketingni boshqarish strategiyalarini amalga oshirish bozorda raqobatchilarning egallab turgan o'rni va ularning ahvolidini aniqlash juda muhim.

«MuzA» korxonasining 2007-yil mahsulot ishlab chiqarish hajmi o'tgan 2006-yilga nisbatan 2,5% ga oshgan.

*I-jadval*  
**«MuzA» korxonasida ishlab chiqarilgan mahsulot haqida ma'lumot** (kg)

Mahsulot nomi	2016	2017	2017-yil 2016-yilga nisbatan, %
Tayyor muzlatilgan xamir			
Слоенная	35350	36870	104,3
Дрожжевая	16600	16900	101,8

Слоенно-дрожжевая	9000	9100	101,1
Дрожжевая сладкая	2000	2800	140,0
Обычная	4000	4600	115,0
Лагманная	1000	-	-
Богатырская	2900	3000	103,4
Столичная	3800	3900	102,6
<b>Yarim tayyor taomlar</b>			
Chuchvara	4500	4500	100,0
Osh	2100	2100	100,0
<b>Jami:</b>	<b>81250</b>	<b>83770</b>	<b>102,5</b>

Marketing amaliyotida korxonaning istiqbolidagi strategik variantini ishlab chiqishda raqobatbardoshligini baholash katta ahamiyat kasb etadi.

O'zining zaif tomonlarini aniqlab, har bir korxonaga o'zini ushbu jihatlarda bo'yicha himoyalash strategiyasini ishlab chiqishlari hamda o'zining kuchli tomonlarini yanada kuchaytirmog'i lozim bo'ladi. Marketing amaliyotida avvalo, tovarni o'rganish uning hayotiy siklliligini o'rganishga tayaniladi. Ma'lumki, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish mavjud material, moliyaviy va mehnat resurslaridan qay darajada foydalanishga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'ladi. Ana shularni hisobga olgan holda shuni aytish mumkinki korxonada oxirgi davrda marketing faoliyatini boshqarish bo'yicha aniq strategiya ishlab chiqish zarurati paydo bo'ldi. Chunki marketing faoliyatini aniq belgilangan maqsad sari harakatlanishini ta'minlovchi strategiya ishlab chiqilishi va amalga qo'llanishi ayni muddaodir.

**Talabalar uchun topshiriq**

Tovar siyosatini boshqarish strategiyasini ishlab chiqing.

## Talabalar uchun uslubiy ko'rsatmalar

### Muammo:

«MuzA» korxonasi tovar siyosatini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.

### Vazifalar:

- «MuzA» korxonasi faoliyatini o'rganish va tahlil etish.
- «MuzA» korxonasi marketing faoliyatini o'rganish.
- Bozorda «MuzA» korxonasi tovarlarini joylashtirish va tovarlar assortiment siyosatini o'rganib chiqish.
- Marketingni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish va tovarlar modifikatsiyasini, hamda yangi tovar ishlab chiqish g'oyalarni o'rganib chiqish.
- Korxonaning raqobatbardoshlik strategiyasini aniqlash.
- «MuzA» korxonasi tovar siyosatini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.

### Yechish algoritmi:

1. Ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar aynan qanday ehtiyojlarni qondirishini aniqlash va tahlil qilish.
2. «MuzA» korxonasi bozorda raqobatdoshlik egallab turgan o'rnini va ularning ahvolini aniqlash.
3. «MuzA» korxonasi marketing amaliyotida korxonaning istiqboldagi strategik variantini ishlab chiqish. Raqobatbardoshlikni baholash.
4. Korxonaning tovar siyosatini boshqarish strategiyasini ishlab chiqiladi.

## Holatiy tahlilning varaqasi

Tahlil bosqichining nomi	Tahlil bosqichining mazmuni	Tahlil bosqichi	Baholash mezonlari
1. Holatiy tahlil	1. Holatning aniq ko'rinishi va masalaning hal etilishi, yechilishi uchun aniq ma'lumotlar. 2. Holatning eng muhim hususiyatlari: Nima bo'lmoqda? Holatning natijalarini shakllanishi qanday?		1 - 0.5 ball 2 - 1 ball
2. Muammoning shakllanishi	Muammoda aks ettiruvchi asosiy hususiyatlar: -A) korxonaning raqobatbardoshlik holatini aniqlash; -B) tovarlar nomenklaturasi va assortimenti siyosatiga e'tibor berish; -V) iste'molchilarni guruhlariga bo'lib o'rganish;		A) - 0.5 ball B) - 0.5 ball V) - 1 ball
3. Holatning ishtirokchilarini aniqlash	Korxonaning faoliyatini o'rganish		1 ball
4. Bozor kon'yunkturasi holatning o'rganish	Bozordagi raqobatbardosh mahsulotlarning holatini aniqlash va ularning afzallik yoki talabga javob berish holatini o'rganib chiqish.		2 ball
5. Korxonalarni taqqoslash yoki	A) Raqobatchi korxonalarining bozordagi mavqei aniqlash; B) Taqqoslash natijalarini aniqlanadi		A) 1.0 ball B) 1.5 ball

ularning bozordagi o'rinini egallashi			
6. Korxonaning SWOT tahlili yoki mavjud bo'lgan usullarda echish	1) Raqobatbardosh korxonalar korxonalarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash. 2) Ushbu tahlil asosida korxonaning imkoniyatlarini aniqlash.	1) 1.5 ball 2) 2 ball	
7. Muqobil variantlarini bilish va eng alternativ holatini tanlash	Holatni masalaning alternativ echimlari bildirish: bo'lishi mumkin bo'lgan yo'nalishlarni bildirish. Har bir alternativlarni baholash. Salbiy va ijobiy tomonlarini ko'rsatish. Eng zo'r alternativni tanlash.	1.5 ball	
8. Yechimni ishlab chiqish	Masalaning echimini hal qilmoq va marketingni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.	2 ball	

## 6. O'quv - uslubiy materiallar

### Marketingni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish.

Bozorda tovar siyosatini qo'llash tegishli boshqarish strategiyani ishlab chiqishni talab etadi. Marketingni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqishda quyidagilarni hisobga olish kerak:

- tovar siyosati yo'nalishi aniqlab olinishi kerak;
- bozorni segmentlash;
- tovarlar assortimentini shakllantirish va assortiment siyosatini ishlab chiqish;
- talabni shakllantirish yo'nalishlarini aniqlash;
- bozorga kirib borish strategiyasini tanlash;
- marketing taktikasi ishlab chiqish;
- narx siyosatini shakllantirish.

334

Kichik korxonalarda yaxshi o'ylab topilgan assortiment siyosati yuqori daromad olinishini ta'minlabgina qolmay, balki korxonaning bozorda mustahkam o'rnatilishini, iste'molchilarning hurmatini qozonishini, korxonaning imijini oshirish ham ta'minlaydi.

Marketing tadqiqotlari natijalari asosida firma yutuqlarining hal qiluvchi omillari va ularning kutilmagan tasodiflarini hisobga olgan holda imkoniyat istiqbollari aniqlash borasida firma faoliyatining strategik tadqiqoti o'tkaziladi, marketing strategiyasi va uni amalga oshirish shakllari ishlab chiqiladi.

Bozor iqtisodiyoti o'zgaruvchanlikka moslanuvchan bo'lganligi bois, iqtisodiy jarayonlarning borishini oldindan aytish juda cheklangan. Shuning uchun firmalar o'z faoliyatini samarali olib borishga intilib va tobora uzoqroq muddat uchun oldindan strategik rejalashtirish usulidan foydalanadi. Bozordagi o'zgarishlar va fan-texnika taraqqiyoti yo'nalishlarini, raqobat muhitini, iste'molchilar hatti-harakatini tahlil qilish asosida firmaning strategiyasini ishlab chiqish negiz bo'ladigan umumiy maqsadlar belgilanadi.

Aholining ma'lum iste'mol mollarga bo'lgan ehtiyojini qondirish ko'plab omillarga, jumladan: oziq-ovqat va nooziq-ovqat mahsulotlari narxi, aholi pul daromadi, turmush tarzi va darajasi va shu kabilarga bog'liq bo'ladi.

Oziq-ovqat mahsulotlariga bo'lgan talab va taklif darajalarini o'rganish ushbu tovarlarni ishlab chiqarish va tovar ayirboshlash hajmlarini rejalashtirish hamda bashoratlash uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

### Keysologning javob varianti

Bozor tadqiqotlari, undagi iste'molchilar talabi darajasini o'rganish natijalariga asoslanib va «MuzA» korxonasi bugungi kundagi imkoniyati, kelgusidagi rejalarga tayanib ushbu korxonaning oziq-ovqat mahsulotlari tayyorlash bo'yicha marketing strategiyasini ishlab chiqishda dastlabki ma'lumot sifatida tayyor xamir, tayyor chuchvara va tayyor taomlar ishlab chiqarishning 2006-yildagi hisobotdagi 266300 kg ni ishlab chiqarishdagi yuqori

foйда keltiradigan muqobil resurslar taqsimotining variantini topish maqsad qilib qo'yildi.

Ushbu holda korxonada oladigan sof foyda 22662 ming so'mga teng.

Marketing strategiyasidan kelib chiqib ushbu korxonaning kelgusidagi rivojlanishi uchun intensiv va diversifikatsiya o'sish variantlarini tanlash orqali marketing narx strategiyasini ishlab chiqish lozim bo'ladi.

Buning uchun esa, hozirda ishlab chiqarilayotgan oziq-ovqat mahsulotlarining ba'zi bir yuqori foyda kelmayotganlari o'rniga ularning yangi turlarini ishlab chiqarish, masala yechishda ma'lumotlar doirasi kengligini hisobga olgan holda boshqa mahsulot turlari ishlab chiqarishni o'z holatida qoldirishni lozim topdik. Yangi turdagi yarim-tayyor taomlar assortimentini aniqlashda iste'mol bozorida xaridorlar did-istaklari og'zaki so'rovlar orqali atroficha o'rganildi. Ular ko'pchiligi mahsulot sifatini saqlashda va xarid qobiliyatidan kelib chiqib, taomlarni sotib olishda ular og'irligining 500 gramm bo'lishligini afzal ko'rishadi. Shuning uchun o'rganilayotgan korxonaning marketingni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishdagi muqobillashirish masalasini yechishda bu kabi holatlar hisobga olindi va hozirda ishlab chiqarilayotgan oziq-ovqat mahsulotlari assortimenti tarkibida 500 grammli «Chuchvara», «Lag'mon», yarim pishgan palovlar hisobga olindi. Olingan ma'lumotlar ushbu korxonaning marketingni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish imkonini beradi.

Korxonaning va u ishlab chiqarilayotgan tovarlarning iste'mol bozorida raqobatbardoshligini baholash orqali marketingni boshqarish strategiyasini tuziladi. Ushbu matritsa korxonada ishlab chiqarish ko'lamiga bog'liq bo'lmagan holda uning ishlab chiqarish quvvatini oshirish bo'yicha strategiyasini ishlab chiqishda qo'llaniladi. Ushbu matritsa savdo-sotiq hajmini saqlash yoki oshirish uchun to'rtta muqobil marketing strategiyasidan (bozorga chiqish, bozorni rivojlantirish, mahsulot ishlab chiqarish va diversifikatsiya) foydalanishni nazarda tutadi.

Umuman, marketingni boshqarish strategiyasini bir qancha quyidagi vazifalarni hal etish imkonini beradi:

336

- Marketing faoliyatini rivojlantirish yo'nalishi va maqsadlarini aniqlash;
- firma marketing strategiyasining variantlarini tanlash;
- marketingni boshqarish strategiyasini modellaridan foydalanish.

«MuzA» korxonasi o'zining ishlab chiqarayotgan yarim tayyor mahsulotlari asosan Toshkent shahrida sotiladi.

Ushbu bozor segmenti nafaqat ushbu firma mahsulotlari balki boshqa raqobatchi firmalar mahsulotlari bilan to'yingandir. Shuning uchun firmaning maksadlarining biri bu – bozorni kengaytirish buyicha strategiyasini ishlab chiqish sanaladi.

Taklif etilayotgan marketingni boshqarish strategiyasini korxonaning marketing faoliyatini samardorligini oshirish bilan birga, uning bozordagi mavqecini mustahkamlaydi. Yana yangi yarim-tayyor mahsulot turlarini ishlab chiqarish va uni sotish taklif etiladi. Ushbu strategiyasini amalga oshirishda tovar sifatini yaxshilash, iste'molchiga tovarni yetkazib berishni faollashtirish kabi korxonaning faoliyatini boshqarish vositalaridan samarali foydalanish taklif etiladi.

### Guruhda ishlab chiqarish qoidalarini

Har kim o'z o'rtog'larini tinglashi, xurmat bildirishi kerak.

Har kim aktiv, birgalikda, berilgan topshiriqqa mas'uliyat bilan qaragan holda ishlab chiqarish kerak.

Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.

Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.

Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.

Har kim aniq tushunishi kerakki:

- Boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.

- Kemaga tushganning joni bir: yo birga qutilamiz yoki birga cho'kamiz.

337

## KEYS MASALALARI

### Keys N°1

Chet ellik firmaning Rossiya Federatsiyasidagi vakillari bilan ishbilarmonlik uchrashuvlaridan birida Rossiya hududida dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqarishga mo'ljallangan qo'shma korxonada tuzish haqida shartnoma imzolandi. qo'shma korxonada vakillarining fikriga ko'ra, mazkur modeldagi stanoklar chiqarish jahon bozorida raqobatni kuchaytiradi hamda katta miqdorda foyda olishga imkon beradi. Korxonada kelgusi ishlarni bajarish uchun tashkiliy qo'mita tuzildi hamda ikkita nazorat ko'rsatkichi belgilandi: xodimlarning loyihadagi soni - 1500 kishi; ishlab chiqarish hajmi - yiliga 2750 mln. rub. Tashkiliy qo'mitaning vazifalari:

1. qo'shma korxonada prezidentini tayinlash yoki saylash. Nomzodni muqobilik asosida tanlash.
2. qo'shma korxonada tashkiliy tuzilmasi va boshqaruv modelini ishlab chiqish.
3. Bo'ysunish piramidasi modelini ishlab chiqish.
4. Stanoklar modeli nomenklaturasi va kooperatsiya bo'yicha ta'minotchilarni aniqlash.

Ushbu vazifalar hal qilingandan so'ng bajarilgan ishlar natijalari tashkiliy qo'mitada muhokama qilinishi va yakuniy qaror qabul qilinishi zarur. Taklif qilinuvchi variantlarni muhokama qilishga 12 soat ajratiladi.

### Keys N°2

Ma'lumki, kapitalistik korxonalarda ishlab chiqarish ustidan nazoratni Kontrolling bo'limi amalga oshirib, uning funksiyalari Rossiya korxonalarida amalga oshiriluvchi nazorat funksiyalaridan farq qiladi. Ushbu holatni hisobga olgan holda ishlab chiqarishni nazorat qilish tizimi va uning tuzilmasini ishlab chiqish zarur. Buning uchun qo'shma korxonaning mutaxassislar guruhi oldiga quyidagi vazifalar qo'yiladi:

338

1. Ishlab chiqarish ustidan nazorat nima? Uni kim amalga oshiradi? Uning funksiyalari nimalardan iborat? kabi savollarga javob berish.

2. Ishlab chiqarishni nazorat qilish tizimini, Kontrolling bo'limi boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish. Ushbu tizimning hatti-harakatlarini, ishlab chiqarishning asosiy tamoyillari va uni qo'llashning o'ziga xosliklarini tasvirlash. Uni model shaklida ifodalash.

3. Ekspert guruhi quyidagi savolga ham javob berishi lozim: ishlab chiqarishni rejalashtirish funksiyalarini reja bo'limidan Kontrolling bo'limiga o'tkazish ilmiy jihatdan qanday asoslangan? quyidagilarni o'z ichiga kirituvchi rejalashtirish tizimini ishlab chiqing:

- ishlab chiqarishni rejalashtirish, oldindan rejalashtirish, bashorat va asosiy kalendar rejasini, texnik hujjatlarni tayyorlash shakli va ularni ishlab chiqarish uchastka va sexlariga taqdim etish muddatlari; operativ-ishlab chiqarish rejalashtirish sxema-modelini ishlab chiqish (texnologik jarayon model-grafigi, ishlab chiqarishni instrumentlar bilan ta'minlash sxemasi);

- rejaning bajarilishini nazorat qilish tizimi (EHMDan foydalanishga asoslangan yozma va og'zaki hisobot tizimlari, muddat bo'yicha - yillik, choraklik, oylik hisobot tizimi).

Masalaning bajarilishi ekspertlar guruhi tarkibining sifatiga qarab 50 soatgacha mo'ljallanadi.

### Keys N°3

Har bir qo'shma korxonada menejeri sifat nazorati masalalarini yaxshi tushunishi, sifat nazoratini amalga oshirish amaliyoti va strategik maqsadlarini bilishi lozim. Shundan kelib chiqqan holda qo'shma korxonada ekspertlari va menejerlari oldiga quyidagi vazifalar qo'yiladi:

1. Jahon hamjamiyatida korxonalarining to'plagan tajribalarini hisobga olgan holda mahsulot sifatini boshqarish bo'limi tuzilmasini ishlab chiqish.

339

2. Sifat bo'limining quyidagi sohalarda joriy va istiqboldagi vazifalarini aniqlash:

- ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish;
- mahsulotni takomillashtirish.

3. Korxonaning umumiy tuzilmasida sifat bo'limining o'rnini hamda uning boshqa boshqaruv bo'limlari (ishlab chiqarish nazorati, sotuv, xarid, konstruktorlik-texnologiya bo'limlari) bilan hamkorligini aniqlash.

4. Mahsulot sifati nazorati tizimini (modelini) ishlab chiqish: mahsulot sifatini nazorat qilishning zarurligi va maqsadga muvofiqligini asoslab berish; mahsulot sifati nazorati bo'yicha mutaxassislarni tayyorlash; mahsulot sifati nazorati bo'yicha xarajatlar smetasini ishlab chiqish.

5. Mahsulot va ish sifati nazoratining shakli va vazifalarini aniqlash:

- kadrlar salohiyatidan foydalanish;
- sifat inspeksiya turlari;
- sifat inspeksiya bo'yicha har bir xodimning funksiyasi;
- tekshiriluvchi mahsulotlar nomenklaturasi va nazorat qilinishi lozim bo'lgan mahsulotlar hajmi;
- mahsulotlar, xarid qilinuvchi yarim tayyor mahsulotlar va detallar sifatini tekshirish natijalarini hisobga olish shakllari.

6. Statistika hisoboti usullarini aniqlash: texnologiyadan og'ish xarakteri;

- nazorat kartalari;
- sifatni tanlab olib nazorat qilish usullari va jadvallari;
- sifat nazorati ko'rsatkichlari.

Vaziyatli masala bo'linma menejerlari va mutaxassislar yig'ilishida muhokama qilish bilan yakunlanishi mumkin.

Tizimni tayyorlash va muhokama qilish uchun ajartiriluvchi vaqt - 32 soat.

**Izoh:**

G'arb mamlakatlari firmalarida mahsulot sifatini firma tarkibiga kirmaydigan tashkilotlar belgilaydi. Biroq sifat bo'limi chiqariluvchi mahsulot sifati uchun to'liq javobgar hisoblanadi.

Dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqarish uchun firma prezidenti tadqiqotlar bo'limiga ilgari ishlab chiqarilgan mahsulotni takomillashtirish va bunda uning jahon bozorida raqobatbardoshligini oshirishni nazarda tutishga buyurtma berdi. Topshiriq olgach, tadqiqotlar bo'limi rahbari xodimlar oldiga quyidagi vazifalarni qo'ydi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va turli yo'nalishlar bo'yicha tadqiqotchilar guruhlarini tuzish.

2. Ushbu sohadagi eng malakali mutaxassislardan tashabbuskor guruh tuzish hamda bo'lim faoliyatining maqsad va vazifalarini belgilab olish.

3. Tadqiqotlarning eng ilg'or usullari va ishni bajarish bosqichlarini aniqlash:

- yuzaga kelgan vaziyatni o'rganish, mamlakat ichida va xorijda kerakli klassdagi stanoklar tayyorlash bo'yicha ma'lumotlar to'plash. Patent loyihalarini ishlab chiqish;
- tadqiqotlarning ketma-ketlikdagi rejasini tasdiqlash;
- yangi stanok modelini ishlab chiqish, uni tanqidiy muhokama qilish hamda bu modelning ilg'orligi va raqobatbardoshligi haqida yakuniy qaror chiqarish.

Masala ustida ishlash uchun 14 soat ajratiladi.

Samarali va normal ish faoliyatini tashkil qilish uchun xodimlar bo'limi rahbari firma prezidentidan korxonani malakali xodimlar bilan ta'minlash vazifasini oldi.

Yangi xodimlar bo'limi funksiyalari boshqa an'anaviy faoliyat ko'rsatuvchi xodimlar bo'limi funksiyalaridan farq qilishini hisobga olib, prezident belgilangan vazifalarni aniq qilib qo'ydi:

1. Xodimlar bo'limi boshqaruv tuzilmasini tasdiqlash va yangi funksiyalarini ishlab chiqish.



2. Xodimlarni tanlash va joylashtirish tamoyillarini, xodimlar malakasini oshirish tizimini, korxonani zarur kadrlar bilan ta'minlash tizimini ishlab chiqish.

3. Buning uchun quyidagilarni aniqlash:

- ◆ kadrlarga bo'lgan talab;
- ◆ kasb tayyorgarligi darajasi;
- ◆ mehnatga haq to'lash darajasi.

4. Korxonada ma'naviy-psixologik muhitni shakllantirish uslubiyatini ishlab chiqish.

5. Korxonada xodimlarni mehnatiga haq to'lash va ularga ijtimoiy xizmat ko'rsatish tizimini yaratish.

6. Amal qilayotgan ish bilan ta'minlash tizimiga baho berish hamda korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlashning ichki va tashqi manbalarini aniqlash.

Prezidentdan topshirini olgach, xodimlar bo'limi rahbari bir qator vazifalarni bevosita funksional bo'linmalarga topshirdi. Bunda u kiritiluvchi takliflar muhokama uchun xodimlar bo'limi Kengashiga kiritilish lozimligini aytib o'tdi.

Har bir vazifani tahlil qilish uchun 2 soatdan, masalani echish uchun esa 16 soat ajratiladi.

#### Keys N°6

Ma'lumki, qo'shma korxonada dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqaradi. Stanoklarni ommaviy ishlab chiqarish yo'lga qo'yilgach, bu mahsulotlarni ichki va tashqi bozorga chiqarish vazifasi ko'ndalang bo'ldi. Biroq qo'shma korxonada Rossiya hududida faoliyat ko'rsatadi, uning xodimlari esa raqobat uchun juda muhim bo'lgan bu masalada unchalik tajribaga ega emas, chunki mahsulot Rossiya hududida va xorijga reja-buyruq asosida jo'natilgan edi. Yagona qiyinchilik mahsulotni o'z vaqtida iste'molchiga jo'natib yuborish edi, xolos.

Hozirgi paytda mahsulotning raqobat kuchli bo'lgan Yevropa bozorlariga chiqarilishi sababli korxonada prezidenti sotuv bo'limiga vaziyatni tahlil qilish hamda tovarni siljtitishni jadallashtirish

bo'yicha mas keluvchi tadbirlarni qo'llash vazifasini topshirdi. Aniq va muayyan vazifalar ham belgilandi, xususan:

1. Yangi stanok modelini ommaviylashtirish bo'yicha mahalliy reklama organlari qanday ishlashini baholash.

2. Savdo agentlarini attestatsiyadan o'tkazish, ularning ishbilarmonlik xislatlarini baholash va ularning stanoklarni bozorga chiqarishdan qanchalik manfaatdor ekanliklarini aniqlash.

3. Qo'shma korxonada mahsulotlarini sotish bilan shug'ullanuvchi vositachilar doirasini aniqlash.

4. Bozordagi savdogarlar funksiyalarini, ularning mehnati qanchalik intesivligini aniqlash.

5. Korxonada mahsulotini siljtitishning eng samarali usullarini tanlash.

6. Qilingan tahlil natijalari bo'yicha oldindan marketing va sotuv bo'limlari xodimlari bilan muhokama qilgandan so'ng korxonada prezidentiga doklad qilish va stanoklarni bozorga siljtitish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish.

Dokladni tayyorlash va tavsiyalar ishlab chiqish uchun 16 soat ajratiladi.

#### Keys N°7

Qo'shma korxonada uchun «Logistika» bo'limining tuzilishi yangilik bo'ldi, chunki bunggacha bizning korxonalarda bunday bo'limlar mavjud bo'lmagan. Chet el firmasining talabi bilan bu bo'limni tuzishga qaror qilindi.

Prezident topshirig'i bilan maslahat guruhi tuzilib, uning zimmasiga quyidagi vazifalar yuklatildi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini hamda bo'lim va bo'linmalar uchun funksional qoidalarni ishlab chiqish.

2. Xarid nomenklaturasini aniqlash: xarid marketingi, ta'minotchilarni tanlash, ta'minot shartlari va narxlarni qat'iy belgilash, buyurtmalarni taqsimlash va ta'minot muddatlari, mahsulot o'rami, kapital qo'yilmalar.

3. Belgilangan maqsadga mos ravishda ishlab chiqarishning borishini boshqarish modeini ishlab chiqish.

4. Dasturiy ta'minotdan keng foydalanishga asoslangan holda ombor xo'jaligi tizimini ishlab chiqish.

5. Tahlil natijalari asosida doklad va tavsiyalar tayyorlash, «Logistika» bo'limi xodimlari bilan birgalikda maslahat guruhi yig'ilishida muhokama qilish.

Doklad va tavsiyalarni tayyorlash va muhokama qilish uchun 12 soat ajratiladi.

### Keys N°8

Dasturiy boshqaruvga asoslangan yangi stanoklarni ishlab chiqarish haqida qaror qabul qilingach, qo'shma korxonada uning ishlab chiqarish bilan bog'liq bir qator muammolar, xususan, ishlab chiqarish hajmini rejalashtirish, tayyorlash, o'rnatish, servis xizmati ko'rsatish, ta'mirlash va profilaktika ishlari kabi muammolar paydo bo'ldi.

Bu muammolarni hal qilish uchun «Ishlab chiqarish» bo'limi oldiga quyidagi vazifalar qo'yildi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, uning funksiyalarini belgilash va boshqa bo'limlar bilan o'zaro aloqa sxemalarini aniqlash.

2. Yangi mahsulot tayyorlash va ishlab chiqarish, asbob-uskunalarini xarid qilish va ishga tayyorlash, hisoblash texnikalaridan foydalanish, bo'lim byudjeti sohalarida strategik va amaliy vazifalarni aniqlash.

3. Stanoklar ishlab chiqarish rejasi va ishlab chiqarish jarayonini ishlab chiqish.

4. Materiallar sarfi, mehnatga haq to'lash, umumiy xarajatlar kalkulyatsiyasini tuzish va stanokning umumiy qiymatini hisoblab chiqish.

5. Stanok qiymati va jami ishlab chiqarish hajmining berilgan va amaldagi qiymatlarini solishtirish.

Bunda quyidagi aniqlansin:

- stanok chiqarish hajmi belgilangan holda ishlab chiqarishning tejamkorligi;

- stanoklar parkining optimal ishlash vaqti;

- ishlab chiqarish vositalariga kapital qo'yilmalar;
- mahsulotning umumiy qiymatida ish haqi ulushini minimallashtirish.

6. Tahlil natijalari va ishlab chiqilgan takliflarni ishlab chiqarish bo'limi xodimlari o'rtasida ishbilarmonlik o'yini sifatida ko'rib chiqish hamda korxonada prezidenti uchun doklad tayyorlash. Tahlil, ishbilarmonlik o'yini va doklad tayyorlash uchun 40 soat vaqt ajratiladi.

### Keys N°9

Ma'lumki, qo'shma korxonada, boshqa har qanday korxonada kabi, moliyaviy bo'limni tashkil qilmasdan faoliyat ko'rsata olmaydi. Moliyaviy faoliyat masalasi kutub tura olmasligi sababli qo'shma korxonada prezidenti iqtisodiy masalalar bo'yicha vitse-prezidentga korxonada moliyaviy faoliyatini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, moliya bo'limi bajarishi lozim bo'lgan funksiyalarni hisobga olgan holda bo'lim uchun kadrlarni tanlab olish vazifasini topshirdi.

O'z navbatida vitse-prezident moliya bo'limi rahbariga boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish, bo'lim faoliyati turlarini aniqlash va bundan kelib chiquvchi vazifalarni belgilash vazifasini topshirdi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish.

2. Kadrlarni tanlash va o'qitish.

3. Moliya bo'limida ichki faoliyat turlarini aniqlash.

4. Ishlab chiqarish xarajatlarini aniqlash, material sarfi va yuklama xarajatlarini hisobga olish tartibini belgilash.

5. Tovar zahiralari va ularning aylanmasi tezligi, tovar zahiralari nazorat qilish usullarini tahlil qilish.

6. Rejalashtirish va nazorat maqsadida byudjetni ishlab chiqish:

- byudjetni ishlab chiqish maqsadlari;

- byudjetni tayyorlash bo'yicha ishlarni tashkil etish;

- ◆ qo'shma korxonaning boshqa bo'limlari bilan moliya bo'limining aloqasi;
- ◆ kassa byudjeti va undan naqdi pulni boshqarishda foydalanish.

#### 7. Kapital xarajatlar rejasini baholash:

- ◆ ishlab chiqarishning asosiy vositalariga qo'yilmalar hajmi;
- ◆ kapital xarajatlarni rejalashtirish;
- ◆ kapital qo'yilmalar hajmiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar;
- ◆ kapital xarajatlarni tejashni baholash usullari.

8. Korxonaning moliyaviy faoliyati haqida hisobot tuzish jarayonini ishlab chiqish.

Vaziyatli masalani qo'shma korxonaning moliya bo'limi va ekspertlar yig'ilishida ko'rib chiqish hamda uning faoliyati bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish zarur.

Vaziyatni tahlil qilish va uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish uchun 24 soat vaqt ajratiladi.

### Keys N°10

Qo'shma korxonada tuzish jarayonida mahsulotni ichki va tashqi bozorda sotish bo'yicha asosiy yo'nalishlar belgilangan, xolos. Shundan so'ng korxonada prezidenti marketing bo'yicha muovinning marketing bo'limini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va uning kadrlar salohiyatini shakllantirish, so'ngra mazkur korxonada mahsulotlarini sotish sxemasini batafsil ishlab chiqish vazifasini topshirdi. Topshiriqni olgach, marketing bo'limi rahbari qo'shni korxonalar mutaxassislarini jalb qilishga qaror qiladi va ular oldiga yanada detallashgan vazifalarni ko'ndalang qo'ydi, xususan, ularning mohiyati quyidagiga borib taqaladi:

1. Marketing bo'limini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, bunda chiqariladigan mahsulot sifati va assortimentini hisobga olish.

2. Bo'limning tijorat xodimlarini tanlash va quyidagilarni aniqlash:

- bozorning mahsulotni sotish uchun ehtiyojlari;

- qo'shma korxonaning ushbu ehtiyojlarni qondiroish imkoniyatlari;

- mahsulotni faol sotish.

#### 3. Mahsulot sotishni tashkil qilish:

- marketing bo'limi har bir xodimning real imkoniyatlarini aniqlash;

- bozorni mintaqalarga taqsimlash (ichki va tashqi);
- bo'limning har bir xodimi uchun muayyan vazifalar belgilash;

- umumiy rahbarlikni yo'lga qo'yish va sotuvni tashkil qilishning zaif tomonlarini aniqlashga harakat qilish.

4. Xodimlarni tijorat faoliyatiga o'rgatish tizimini ishlab chiqish. Mazkur muammoni hal qilish bo'yicha muayyan hatti-harakatlarni ifodalash.

5. Sotuv bo'yicha marketing xodimining sifat va miqdor tavsifnomalarini aniqlash. U qanday bo'lishi lozim:

- amaldagi ma'lumotlar;
- shaxsiy xislatlar;
- qobiliyatlar;
- tajriba va b.

6. Mijozlarni izlab topish va savdo bitimlari tuzish tamoyillarini ishlab chiqish:

- potentsial iste'molchilarni izlab topish usullari;
- iste'molchi bilan savdo bitimi imzolash istiqbollari baholash;

- potentsial iste'molchini yakuniy tanlash usullari.

#### 7. Mahsulot sotuvini bashorat qilish:

- bashorat davri muddatini aniqlash (qisqa, o'rta va uzoq muddatli bashoratlar);

- muayyan dalillar bilan bashoratning aniqligini isbotlash;
- bashorat usullarini asoslab berish.

8. Reklamaga ajratiluvchi xarajatlar miqdorini aniqlash usullarini tuzish:

- ishlab chiqariladigan mahsulot birligiga;
- tovar aylanmasi foizi va hokazo.

9. Ishlab chiqariluvchi mahsulotni ilgari surishning samarali texnikasini joriy etish:

- qanday qilib reklamani mazkur hududda tovarni ilgari surishga moslashtirish?
- qanday qilib tovarni ilgari surishda savdo agentlari rolini oshirish?
- qanday qilib qo'shma korxonaga mahsulotlarini ilgari surishga vositachilarni jalb qilish?
- Bunda chakana savdogarlarning roli qanday?
- qanday qilib marketing bo'limi xodimlarini moddiy rag'batlantirishning samarali tizimini qo'llash?

Olingan vazifaga asosan marketing bo'limi rahbari maslahatchilar guruhi bilan birgalikda olingan ma'lumotlarni umumlashtiradi va ularni ishbilarmonlik o'yini shaklida muhokamaga kiritadi.

Muhokama uchun 26 soat vaqt ajratiladi.

## STRATEGIK BOSHQARUVGA OID XORIJIY MANBALAR

### Strategik rejalashtirishda turli xil tuzoqlar

Strategik rejalashtirish chigal va murakkab bo'lgan jarayon bo'lib u tashkilotni noaniq maydonga yetaklashi mumkin. U muvofaqiyat uchun ishlatishga tayyor ko'rsatmalar bilan ta'minlamaydi; buning o'rniga u tashkilotni shunday sayohatga olib ketadiki, u yerda savollarni yo'llab muammolarga yechimlar topiladi. Turli xildagi tuzoqlarga sezgir turib ularga oldindan tayyorlanish bu muvofaqiyat uchun zarurdir.

Strategik bir necha shu kabi tuzoqlardan ehtiyot bo'lish va ularni bartaraf etish quyidagilardan iborat:

- Strategik boshqaruvni qarorlar va resurslar ustidan boshqaruvga ega bolish uchun ishlatish;
- strategik rejalashtirish yordamida faqat akkreditatsiya yoki normativ talablarni qondirishga erishish;
- missiyani rivojlantirishdan strategiyani shakllantirishga tezlik bilan o'tish;
- kechalari ishlaydigan ishchilarga rejani yetkaza olmaslik;
- top menejerlar rasmiy reja bilan mos kelmaydigan intuitiv qarorlar qabul qilishlari;
- top menejerlar strategik rejalashtirish jarayonida faol yordam ko'rsatmasliklari;
- rejalarni faoliyatni baholashda standart qilib qollanmasligi;
- rejalashtirishni hamma menejerlarga emas "reja tuzuvchilar" ga ishonish;
- rejalashtirishning barcha fazalarida kerakli ishchilarning ishtirokini ta'minlamaslik;
- o'zgarishlarni qo'llab quvvatlaydigan hamkorlik muhitini yaratma olmaslik;
- rejalashtirishni kerak emas yoki ahamiyatsiz deb qabul qilish;
- mavjud muammolar bilan band bo'lib, samarasiz yoki umuman rejani yaratmaslik;

o'rganishlardir, u kamdan-kam rasmiy boshqaruv tizimi bo'ladi. odatiy hatti-harakatni oldini olish uchun, topshiriqlari, jamoa a'zolik, uchrashuv formatlarini farq va rejalashtirish taqdim etiladi. Jarayon oldindan ko'ra bilib bo'ladigan bo'lmagani zarur, ijodni rag'batlantirish uchun muhitni o'zgartirish dardkor. zaxira material sifatida raqamlar bilan so'z yo'naltirilgan rejalarini alohida ta'kidlashadi. Agar menejerlar o'z strategiyalarini paragraflar orqali yetkazib bera olmasalar, demak ular o'zlari uni tushunmaganlar. Joriy korporativ strategiyasining bosh taxminlarga qarshi fikrlash va harakatni rag'batlantirish. Yomon xabarni yaxshi kutib olish. Agar strategiya yaxshi ishlamayotgan bo'lsa menejerlar buni bilishlari kerak. Bundan tashqari, hech qanday yaxshi axborot yo'l sifatida tasniflanmasligi lozim sababi shundaki, uni sanoq bilan aniqlab bo'lmaydi. Shunday korporativ madaniyat quringki, unda strategik menejmentning roli va uning asosiy maqsadlari tushunarli bo'lsin. Bu oxir-oqibat o'rganish va harakat jarayonidir. U haqida yuqoridagilar nuqtai nazaridan gapiring. Psixologik, ijtimoiy va siyosiy o'lchamlarda ishtirok eting va shu bilan birga axborot infrato'zumasiga va ma'muriy jarayonlarni qo'llab-quvvatlang.

Samarali menejment uchun eng muhim ko'rsatma bu – ochiq ko'ngillik bo'lishdir. Yangi axborotlar, yangi nuqtai nazarlar, yangi fikrlar va yangi imkoniyatlarni bilishga nisbatan bo'lgan xohish va istak bu muhimdir, hamma tashkilot a'zolari izlanish va o'rganish ruhida bo'lishlari lozim. Ijro etuvchi direktor, prezident, kichik biznes egalari, va agentliklarning rahbarlari menejerlarni fikrlarini tinglashlari va bundan kelib chiqib vaziyatni ularning qoniqish darajasiga moslab qo'yishlari dardkor. Bunga qo'shimcha ravishda firma ishchilari va menejerlari strategistning pozitsiyasini uning qoniqish darajasiga tog'ri keladigan qilib ifoda etishlari lozim. Bu distiplina darajasi o'rganishi va tushunishi rag'batlantiradi.

Hech bir tashkilotning cheksiz rasursi yo'q, hech bir tashkilot kapitalga ega bo'lish uchun cheksiz qarz ola olmaydilar va cheksiz aksiya chiqara olmaydilar ham. Shu sababli, hech bir tashkilot firma uchun foyda keltiradigan barcha strategiyalarni olib bora olmaydilar. Strategik qaror boshqa yo'nalishlarni olib tashlash va firma resurslarni to'g'ri joylashtirish uchun muhimdir. Ko'pgina

351

• rejalashtirish borasida rasmiylikni rag'batlantirib, moslashuvchanlik va ijodkorlikni bo'g'ib qo'yish.

### Samarali Strategik boshqarish uchun ko'rsatmalar

Strategik rejalashtirishni amalga oshirishda kerakli ko'rsatmalardan foydalanmaslik jarayonga nisbatan tanqid uyg'otadi va tashkilot uchun muammo yaratadi. Masalan, quyidagi muammo "firmadagi strategik rejalashtirish insonlar bilanmi yoki qog'ozlar bilan bog'liq bo'lgan ishmi?" shunday bo'lishi kerak.

Hattoki texnik jihatdan a'lo darajadagi strategik rejadani ham foyda kam agarda uni amalga oshirishmasa. Ko'plab tashkilotlar keragidan ortiqcha vaqt, pulni va harakatni strategik reja rivojlantirish davrida sarf qiladilar va bu reja amalga oshiriladigan holatni keying masala deb inobatga olmaydilar! O'zgarishlar amalga oshirish va baholash vaqtida yo'zaga keladi, rejalashtirish davrida emas. Texnik jihatdan yaxshi bo'lmagan reja yaxshi amalga oshirilsa, u a'lo darajadagi qog'ozdan siljmaydigan rejadani afzal bo'ladi.

Strategik menejment o'zi abadiylashtirish uchun xizmat qiladigan byurokratik mexanizm bo'lmagani kerak. Aksincha, u menejerlar va xodimlarni asosiy muammolar bilan tanishtiradigan va ularni yechish uchun muqobil yechimlarni ko'rsatuvchi ta'lim jarayoni bo'lishi kerak. Strategik menejment marosimiy, sun'iy, umumlashtirilgan yoki juda ham rasmiy, oldindan ko'riladigan va o'zgarmas bo'lishi kerak emas. Strategik muammolarni va tashkilot mas'uliyatlarini tushuntirish uchun ko'rsatiladigan raqamlarni yoritadigan so'zlar bo'lishi lozim, so'zlarni tushuntiruvchi raqamlar emas. Strategikning asosiy roli davom etadigan tashkiliy o'sish va ijobiy o'zgarishlarga zamin yaratishdir.

R.T.Lenz samarali strategik menejment uchun asosiy ko'rsatmalarni bergan: Strategik menejmentni iloji boricha oddiy va bir tekisda bo'lmaydigan jarayon shaklida olib bormaslik. Jargonlar va maxfiy rejalashtirish so'zlarini va imo-ishoralarni chetlab o'ting. Shuni esdan chiqarmangki, strategik menejment jarayoni rivojlantirish uchun mo'ljallangan harakat va

350

tashkilotlar ixtiyoriy vaqt ichida faqatgina bir necha korporativ darahadagi strategiyalarni amalga oshira oladilar. Menejerlar uchun bir vaqtning ichida bir necha strategiyalarni olib borish katta xato hisoblanadi, bu o'z yolida firma resurslarini taqsimlashlari natijasida ular kam ko'ladi va bu riskka olib keladi. Josef Charyk, "the Communication Satellite Corporation"(Comsat)ning ijro etuvchi rahbari shunday deydi: "biz shuni anglashimiz kerakki, Comsat barcha ehtiyojlarni qondira olmaydi. Biz shuni uchun o'zimizning yo'nalishimiz bo'lmish qiyin tanlovni tanlashimiz lozim".

Strategik qaror quyidagi tanlovni amalga oshirishni talab qiladi, ya'ni qisqa muddatli yoki o'zoq muddatli mulohazalar, foydani maksimalashtirish bolan ta'sisshilarning boyligini ko'paytirish. Bu yerda etika masalalari ham bor. Strategik tanlovlar sub'ektiv afzal ko'rishlar va hukmlarni talab etadi. Ba'zi hollarda strategiyani shakllantirayotgandagi ob'ktivlikning yo'qligi raqobatbardoshlik va foydalilikning yo'qolishiga olib keladi. Hozirda ko'plab tashkilotlar strategik-menejment qonunlarini qarorlarni samarasini oshirishga xizmat qiladi deb qabul qiladilar. Riskka nisbatan bo'lgan munosabat, ijtimoiy mas'uliyat va boshqa tashkiliy madaniyatlar kabi sub'ktiv omillar doimo strategiyani shakllantirish qarorlariga ta'sir qiladi ammo, sifatiiy omillarni inobatga olganda imkon boricha ob'ektiv bo'lish kerak. 1-3 jadvalda strategik menejmentni samarali tashkil etish borasidagi muhim ko'rsatmalar berilgan.

**Strategik menejmentni samarali tashkil etish borasidagi muhim ko'rsatmalar:**

1. U odamlarga qog'ozlarga bo'lgan emas odamlarga bo'g'liq bo'lgan jarayon bo'lishi kerak.
2. U barcha menejerlar va xodimlar uchun ta'limiy jarayon bo'lishi dardkor.
3. Unda raqamlar so'zlar bilan izohlanishi kerak, aksi emas.
4. U oddiy va tushunarli bo'lishi kerak.
5. U topshiriqlarni, jamoa a'zolari, uchrashuv formatlarini, va hatto rejalashtirish taqvimini farqlashi kerak.
6. U hozirgi korporativ strategiya haqidagi tahminlarga qarshi g'oyaga ega bo'lishi kerak.

7. U yomon xabarlarga ochiq bo'lishi kerak.

8. U yangi narsalarni rag'batlantirish bilan izlanish va o'rganishga ochiq bo'lishi kerak.

9. U byurokratik mexanizm bo'lmashligi kerak.
10. U soxta yoki orkestr va marosimli bo'lib qolmasligi kerak.
11. U juda rasmiy, bashorat qila bo'ladigan va o'zgar-mayigan bo'lmashligi kerak.
12. U jargonlar va rejalashtirishning maxfiy iboralaridan holi bo'lishi lozim.
13. U boshqarush uchun mo'ljallangan rasmiy tizim bo'lmashligi kerak.
14. U sifatiiy axborotlarga ahamiyat berishi kerak.
15. U "texniklar" tomonidan boshqarilishi kerak.
16. Bir necha strategiyalarni bir vaqtda amalga oshirishga urinmang.
17. "Yaxshi etika - yaxshi biznes" siyosatini to'xtatmay kuchaytirib boring.

### **Biznes va harbiy strategiyani taqqoslash**

Strategik menejmentni o'rganish tagida kuchli harbiy meros yotadi. Vazifalar, missiyalar, kuchlar va kuchsiz tomonlar kabi so'zlar avvalo, harbiy maydondagi muammolarga nisbatan shakllantirilgan. Vebsterning yangi jahon lug'atida strategiya - bu "dushman bilan yo'nma-yo'n bo'lishdan oldin katta harbiy operatsiyalar va manevrlarni qulay joyga joylashtirish va rejalashtirish". Strategiya so'zi Grek strategisidan kelib chiqqan, u harbiy general, armiya va uni boshqarish tushunchalariga tegishlidir. Strategik rejalashtirishning tarixi harbiy sohada kelib chiqqan. Biznes va harbiy strategiyalarning bosh maqsadi "raqobat ustunligiga ega bo'lish". Ko'p hollarda biznes strategiyasi harbiy strategiyaga o'xshaydi, va harbiy strategiya asrlar davomida rivojlangan va bular hozirda biznes strategiyada qo'llanilishi mumkin. Biznes va harbiy tashkilotlar o'zlarining kuchli tomonlari orqali raqiblarini kuchsiz tomonlariga bosishga harakat qiladilar. Agarda tashkilotning umumiy strategiyasi to'g'ri bo'lmasa

## Asosiy adabiyotlar:

1. "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-son Farmoni.

2. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 488 b.

3. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – T.: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 104 b.

4. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – T.: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 56 b.

5. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – T.: "O'zbekiston" NMIU, 2017.

6. Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment". O'quv qo'llanma. T.: TDIU 2012.

7. Jalolov J., Xotamov I., Ahmedov I., "Zamonaviy tashqi iqtisodiy faoliyat asoslari", TDIU, Toshkent, 2008, -270b.

8. Soliyev A., Buzrukhonov S., "Marketing, Bozorshunoslik" Darslik. -T.: "Iqtisod-Moliya", 2010. -424b.

9. Yuldashev N.Q., "Strategik menejment". O'quv-uslubiy majmua, T.: TDIU, 2017. -400b.

## Qo'shimcha adabiyotlar:

1. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009 – 224 с.

2. Фагтахов А.А. Стратегии маркетинга в оптовой торговле и пути повышения ее эффективности. Учебник. – Т.: "Фан", 2008. -200 с.

(samarasiz), unda unga dunyodagi barcha samarali narsalar muvofaqqiyatga erishishga yo'l qo'ymaydi. Biznes yoki harbiy strategiyaning muvofaqqiyati tasodifiy strategiyaning natijasi emas. Aksincha bu tashqi va ichki o'zgarishlarga o'zluksiz e'tibor va unga moslashishni shakllantirish va amalga oshirishdir. Kutulmagan narsaning elementi ham harbiy, ham biznes strategiyasiga raqobat ustunligini ta'minlaydi; raqiblar va raqobat-chilarning strategiyalari va resurslari haqidagi axborotlar bilan ta'minlaydigan informatsion tizim ham juda muhimdir.

Albatta bularning fundamental farqlari shundaki, biznes strategiyada raqobat tushunchasida kelib chiqib reja shakllanadi, amalga oshiriladi va baholanadi, harbiy strategiya esa kelishmovchiliklarga asoslangan. Bunga qaramay harbiy kelishmovchiliklar va biznes raqobati tushunchalari strategik menejmentda keng qo'llaniladi. Biznes strategiyalari uchun harbiy strategiyani to'plangan qimmatli axborotlari muhayyo. Ilgo'r strategiyani shakllantirish va amalga oshirish raqibni son va resurs jihatdan ustunligini bartaraf etadi.

Biznes va harbiy tashkilotlar uchun ham muvofaqqiyatga erishish uchun o'zgarishlarga moslashishi va o'zluksiz o'zini ustidan ishlashi lozim. Juda ko'p hollarda firmalarning raqobat-chilarining ahvollari va tashqi muhit o'zgarishiga signal berganda ular strategiyalarini o'zgartirmaydilar. Guk quyidagi harbiy klassik misollarni taklif qilgan.

Napoleonning yutug'i shundan iboratki, uning raqiblari o'tmishdagi strategiya bilan taktikalardan tashqariga chiqmaganlar. U Vellingtonga, ruslarga va ispaniyaliklarga mag'lub bo'lganda, u ham eski uslublarni qo'llagan lekin, uning raqiblari esa yangi g'oyalarni rivojlantirganlar qaysiki, o'tib ketgan emas yangi kelayotgan strategiyalarga asoslangan edi.

Huddi shunday narsalar bugun Sun Tzuning qo'l yozmalaridan foydalanib, biznes ichida strategiyani shakllantirish va amalga oshirishni tajriba qilish mumkin.

3. И.Б.Гурков. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие.-М.: ТЕИС, 2009.-250 с.
4. Львова Д.С., Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятия. Учебной пособие. - М.:ЗАО «Экономика», 2008.-300
5. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: задачи, тесты, ситуации. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009.-360 с.
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010.-432 с.
7. Robbins Stephen P.Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012.-1025 p.
8. Philip Kotler, Gari Armstrong. "Principles of marketing"2014.719 p.

#### Internet saytlari:

- <http://www.cer.uz> "Экономическое обозрение" jurnalining sayti
- <http://www.google.com> "Ma'lumotlar qidiruv sayti"
- <http://www.uza.uz> "O'zbekiston axborot agentligi" sayti
- <http://www.stat.uz> Davlat Statistika qo'mitasining sayti
- <http://www.mf.uz> O'zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi

## MUNDARIJA

KIRISH.....	3
<b>I BOB. "STRATEGIK MENEJMENT" FANINING PREDMETI VA BOSHQARUV JARAYONI</b>	
1.1. "Strategik menejment" fanining predmeti, vazifalari va mohiyati.....	5
1.2.Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari.....	19
1.3. Strategik menejmentning asosiy yo'nalishlari.....	27
1.4.Strategistlar.....	34
1.5.Nima sababdan firmalar strategik rejalashtirmaydilar?.....	37
I bob bo'yicha testlar.....	41
Keys-stadi.....	46
<b>II BOB. STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI</b>	
2.1. Firma faoliyat yo'nalishlarini belgilash omillari.....	54
2.2.Strategik menejmentning besh vazifasi.....	68
2.3.Strategiyani ishlab chiqish uslubi.....	76
2.4.Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar.....	81
2.5.Iste'molchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarni loyihalash.....	83
II bob bo'yicha testlar.....	90
Keys-stadi.....	94
<b>III BOB. TARMOQDAGI UMUMIY VAZIYAT VA UNDAGI RAQOBATNING TAHLILI</b>	
3.1.Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari.....	98
3.2.Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.....	104
3.3.Tarmoqdagi raqobat kuchlarini tahlil qilishda Maykl Porterning "beshta kuch" modeli.....	107
3.4.Firmani raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar.....	113
3.5.Kuchli raqobatatchilik sharoitida dunyodagi mashhur mahsulotlarning yaratilish tarixi va reklamasini.....	119
III bob bo'yicha testlar.....	123
Keys-stadi.....	127



Strategik menagement bo'yicha xorijiy tajribalar.....	267
<b>VII BOB. DIVERSIFIKATSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYALARI</b>	
7.1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi.....	275
7.2. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi.....	282
7.3. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.....	283
7.4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi.....	285
7.5. Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi.....	287
7-bob bo'yicha testlar.....	288
Keys-stadi.....	295

**VIII BOB. DIVERSIFIKATSİYALANGAN**

<b>KOMPANIYALARNING STRATEGIK TAHLILI</b>	
8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash.....	299
8.2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baholash.....	300
8.3. O'rtta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi.....	309
8.4. Diversifikatsiyalangan firmaning strategiyasini aniqlash.....	311
8.5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish.....	314
8.6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi.....	316
VIII bob bo'yicha testlar.....	321
Keys-stadi.....	327
Keys masalalari.....	338
Strategik boshqaruvga oid xorijiy manbalar.....	349
Foydalanilgan adabiyotlar.....	355

<b>IV BOB. KOMPANIYA AHVOLINING TAHLILI</b>	
4.1. Kompaniya ahvolini tahlil qilish uslubi, SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash.....	142
4.2. SWOT tahlil yordamida SWOT matritsasini tuzish.....	150
4.3. Kompaniyaning strategik mavqei baholashda ichki va tashqi muhit tahlili.....	157
4.4. Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash.....	181
4.5. Amaliy marketing. "Toyota" Yaponiya. Iste'molchilar doimo birinchi o'rinda.....	182
VI bob bo'yicha testlar.....	185
Keys-stadi.....	189

**V BOB. STRATEGIYA VA RAQOBATCHILIK**

<b>USTUNLIGI</b>	
5.1. Raqobat ustunligi tushunchasining mazmuni va mohiyati.....	200
5.2. Asosiy raqobat strategiyalari.....	210
5.3. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish.....	215
5.4. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.....	216
5.5. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.....	218
5.6. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.....	221
5.7. Sony: marketing muhitida kurash "Mukammal bo'ron".....	222
V bob bo'yicha testlar.....	237
Keys-stadi.....	242

**VI BOB. MARKETING STRATEGIYASINI**

<b>MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTRISH</b>	
6.1. Firma strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirish.....	253
6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.....	254
6.3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.....	257
6.4. Xalqaro bozorlarida raqobat strategiyasi.....	258
6.5. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi. Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar.....	260
VI bob bo'yicha testlar.....	263

N.RAXMATULLAYEVA

# STRATEGIK MENEJMENT

Toshkent – «Fan va texnologiya» – 2019

Muharrir: Sh.Kuserboyeva  
Tex. muharrir: A.Moydinov  
Musavvir: A.Shushunov  
Musahhih: Sh.Mirqosimova  
Kompyuterda  
sahifalovchi: N.Raxmatullayeva

E-mail: [tipografiyacnt@mail.ru](mailto:tipografiyacnt@mail.ru) Tel: 71-245-57-63, 71-245-61-61.

Nashr.lits. AINe149, 14.08.09. Bosishga ruxsat etildi 19.12.2019.

Bichimi 60x84 1/16. «Timez Uz» garniturası. Ofset bosma usulida bosildi.

Shartli bosma tabog'i 22,0. Nashriyot bosma tabog'i 22,5.

Tiraji 300. Buyurtma № 274.

«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi» da chop etildi.  
100066, Toshkent sh., Olmazor ko'chasi, 171-uy.