

Стратегик  
шакллантириш. Корхона  
ички муҳит таҳлили

## Режа:

- ▶ Асосий функционал соҳалар.
- ▶ Харидлар, таъминот ва операцияларнинг роли.
- ▶ Бозор максимоти ва сотувларнинг роли.
- ▶ Инсон ресурсларининг роли.
- ▶ Бухгалтерия хисоби ва молиянинг роли.
- ▶ Ташкилий ният: миссия, максадлар ва вазифалар.
- ▶ Олдиндан кўриш ва стратегик ният.

## **1. Асосий функционал соҳалар.**

- Ташкилот узоқ мудатли даврда муваффақиятли бўлиши учун у ўз ташқи муҳитига мос келиш керак. Бу мосликнинг Қанчалик яхши эришганлиги ва у Қанчалик яхшиланиши мумкинлиги ташкилотнинг турли кучли ва заиф томонларини тушунишини талаб этади.
- Бундаги ёндушувлардан бири асосий функционал соҳаларни ролини кўриб чиқишини ва улар стратегияга Қандай ҳисса Қўшиши мумкинлигини аниқлашни кўзда тутади .
- Қўйида биз асосий функционал соҳаларнинг ролини кўриб чиқамиз. Кейин эса ташкилотдаги ушбу турли соҳалар Қандай мувофиқлаштирилишини ва стратегик мақсадлар Қандай эришилишини аниқлаймиз.

## **2. Харидлар, таъминот ва операцияларнинг роли.**

- Кенг аниқланган соҳа маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёки харидорга хизматлар кўрсатиш учун масъулдир. Бу соҳага қуйидагилар киради :
  - Жараённи режалаштириш ва назорат
  - Кўллаб - қувватлаш
  - Операцион жараён
  - Сифат назорати
  - Бу соҳа билан боғлиқ соҳалар :
  - Харидлар ва манбалаштириш
  - Маҳсулот ва жараён инновациялари
  - Тадқиқотлар ва ривожланиш.

Куйида стратегик афзалликларга эришиш максадида купчилик ташкилотлар томонидан охирги йилларда ишлатилган бир катор умумий соҳалар кўриб чикилади.

- Етказиб берувчилар билан муносабатларни ривожлантириш.
- Нима қилиш лозим? Биринчидан етказиб берувчи имкн даражасида купрок маҳсулот етказиб беришга харакат килади. Харидор етказиб берувчининг хизмат харажатларини инобатга олади. Шу холатда харидор имикони борича орзорок хизматдан фойдаланишга харакат килади. Лекин ушу холат товар сифатига таъсир этиши мумкин. Масалан...совутиш тизимили машинага эга етказиб берувчи ва эски совутиш тизимили машинаша эга машина дейлик. Бири орzonрок сабаби совутиш тизими эскиган совутишда хатолиги булиши мум кин, иккениси янги тизим фаол ишлайди сифат кафолати юқори. Адашмаслик керак. Еки худди шунингдек, хаво, кувур, автомобиль, темир йўл ташишит тизими

## Инновацион тадқикотлар ва ривожланиш

- Баъзи тармоклар стратегияси тадқикотлар ва ривожланишга асосланади. Бу хусусан формацевтика ва электроника каби юкори технологияли тармокларга тааллукли. Ушбу соҳаларда тадқикот ва ривожланиш инфраструктураси табиати ва ходимлар кўнижмалари жуда мухим. Ушбу соҳани, хусусан тижорат келажагига эга бўлган ривожланаётган махсулотларни бошкариш осон эмас. Бу ташкилотнинг муваффакияти учун жиддий сабаб бўлиши мумкин. Масалан, ЗМ компанияси ихтирочиликни стратегик ресурс сифатида ишлатади.

## **Паст харажатли ишлаб чикириш ва мослашувчанлик.**

- Биз айтиб ўтганимиздек ишлаб чикириш тизими ning асосий талабларидан бири – паст харажатли махсулотлар ишлаб чикиришдир.  
Умумий тан олинган караш шундаки, бунга стандарт махсулотларни катта масштабда ишлаб чикириш оркали эришиш мумкин. Аммо, харидорлар талабнинг ўсувчи ўзгарувчан табиати туфайли, ва кўпгина тармоклардаги талабнинг ўзгарувчанлиги сабабли бундай стандартлаштириш мумкин бўлмай колади. Кўпгина ташкилотлар дуч келган вазифа – хам паст харажатлар ва хам мослашувчанликка эришишдир. Бу уз навбатида Компьютер ёрдамидаги дизайн ва Компьютер ёрдамидаги ишлаб чикириш усуварини кенг ишлатишини кўзда тутади.

## Сифат ва Тезлик йўналишидаги харакат

- Баъзи тармокларда Япониядаги ва АКШдаги **Just in time** тизими билан бодлик услубнинг ривожланиши катта ахамиятга эга ушбу тизим компанияларга паст харажатлар, юкори сифатли ишлаб чикаришга эришган имкон беради, унда жараёнлар орасидаги гамламалар тўпламлари йўкотилиб, воситалар ва ходимлардаги ортиклий минималлаштирилади. Ишга тушириш вактлари ва харажатлар камайтирилади.
- Компанентлар захираларининг ва оралик махсулотлар захираларининг йўклиги юкори сифат стандартлари меъёрга айланишига кафолат беради йигиш линиясида ишлаб чикаришда, агар дефектли компанент урнини босувчи бошкаси бўлмаса, бутун линия нуксонсиз компанент тайёр бўлгунда кадар тўхтатилади.

### **3. Бозор таксимоти ва сотувларининг роли**

- Ташкилотларнинг маркетинг фаоллиги маркетинг-микснинг 4 асосий йўналиши атрофида шаклланади: махсулот, нарх, жой, ва промоушн. Муваффакиятли маркетинг махсулотни бозор ёки максадли бозор сегменти учун мос келувчи спецификациялар билан тъминлашни кўзда тутади. Нарх махсулотнинг кийматини акс эттириши зарур. У харидорларга мос келувчи шароитда дистрибуцияланиши, самарали харакатлантирилиши ва сотилиши зарур. Узок муддатли даврда, маркетингнинг стратегик ахамияти жуда катта. Талаб табиати ва ракобат шакллари ўзгаргани сари, ташкилотлар ўз маркетинг фаолиятларига ўзgartиришлар мос равишда киритилишига ишонч хосил килишлари зарур.

Маркетинг ташкилот стратегиясига бир неча йўлларда хисса кўшиши мумкин.. Булар куйидагилар:

- Махсулот хаёт циклини ишлатиш;
- Бозор тадқиқотларини утказиш;
- Бренд мойилигини ишлатиш;
- Дистрибьюция каналларини самарали ишлатиш
- Махсулот хаёт циклини ишлатиш.
- Тажрибалар шуни кўрсатмоқдаки, кўпгина махсулотларнинг хаёт цикли куйидаги боскичлардан иборат:
- Киритилиш: бу боскичда махсулот бозорга киритилади.
- Ўсиш: ушбу боскич давомида махсулотга булган талаб усади ва махсулотни сотиб

Ракобатчи фирмалар бозор хиссасининг эгалашга харакат килишганда промошин ва  
реклама харажатлари юкори бўлади.

- **Етуклик:** одатда бу боскич ўсиш пасайганда бошланади. Бунда фирмалар кўпинча янги бозорларни очишдан кура уз бозор хиссаларини химоя килишда этиборни каратадилар. Ракобатчилар борлиги сабабли янги фирмаларнинг кириши кийин.
- **Тўйиниш:** янги харидорлар пайдо бўлмайди, харидлар бир-бирини такрорлайди. Бунда нарх бўйича ракобат тенденцияси кузатилади, чунки янги фирмалар бозорда кўпроқ хисса эгаллашга харакат килади.
- **Пасайиш:** бу боскич давомида бозор камаяди. Умумий ходиса бўлиб, нарх пасайтирилиши хисобланади, фирмалар бозор хиссасини саклаб колишга харакат килишади. Баъзи фирмалар бозорни ташлаб чика бошлайдилар.

- Ушбу «классик» хаёт циклида, махсулот факат ўсиш боскичидаги фойдали бўлади. Бунинг сабаби шундаки, даслабки даврда бозор кичик бўлганлиги сабабли, махсулотни ривожлантириш ва жорий этиш харажатлари паст бўлади. Ўсиш боскичи давомида фойда ўсиб, кўтарилади. Ўрнатилган махсулот кам харакатлантириш харажатларини талаб этади ва унинг бозор хиссаси катта бўлади. Тўйиниш ва пасайиш боскичидаги хам фойда олинади, аммо бозор хажмининг камайиши пасайишга олиб келади. Баъзи холларда, харакатлантириш харажатларини кўпайтириш, кайта позициялаштириш ёки махсулотни ишлатишнинг янги йўларини топиш оркали хаёт циклини кенгайтириш мумкин.

## Бозор тадқикотларнинг ишлатилиши.

- Бозор сегментларининг ва уларнинг ўзига хос талабларининг аник белгиланиши ташкилотга махсулотлар ва хизматлар табиатини харидорлар талаби билан мослаштиришга ёрдам беради. Тез ўзгарувчан истеъмол товарлари соҳасида харидорлик сабаблари тез ўзгарувчан булганлиги сабабли бу жуда муҳимдир. Маълумотлар баъзаларининг кўпайғанлиги сабабли, бозор тадқикотларини ўтказиш имкониятлари кенгаймокда. Ташкилотлар ўз маркетинг фаолликларини ўсувчи аниқлик билан ўтказишлари мумкин.

## Брэнд мойиллиги ва обрўни ишлатиш.

- Юксак ракобатли бозорларда кучли брэнд имиджини ёки яхши обрўни яратган компаниялар (сифат ёки харидорларга хизмат кўрсатиш асосида) мустахкам жойлашадилар. Агар махсулот ёки хизмат (брэнд билан boglik) харидорлар мойиллигини йукота бошласа, брэнд хам кийматини йукотиши мумкин. Бу вакт утиш билан аста-секин амалга ошади. Ёки бирор-бир кутилмаган воеадан сунг амалга ошириши мумкин. Масалан, 1999 йилда Соса-cola ўз махсулотларини улар ифлосланганлиги сабабли бъзи Европа мамлакатларидан кайтариб олди. Еки илгариrok Грин Пис ташкилоти билан Шелл компанияси орасидаги бахсни келтириш мумкин. Шу нарса аникландини, брэнд кийматини таъминлаш нафакат махсулот харидорларни коникириши билан boglik экан. Брэнд масаласи компаниянинг яхши оммавий алокаларни саклаши билан хам boglikdir.

## Таксимот каналларини ишлатиш.

- Баъзи тармокларда, таксимот каналлари ташкилотниң узок муддатли муваффакияти учун катта ахамиятга эга. Сотувчилар табиати, ёки сотувларни назорат килишда эгалик компания учун ракобатчилар устидан стратегик афзалликга эга булишига олиб келиши мумкин.

## 4. Инсон ресурсларнинг роли.

- Ишлаб чикариш ва маркетинг функцияларидан фаркли равища, инсон ресурслари функцияси кўллаб-куватловчи функция сифатида каралиши мумкин. Биз бу хакда куйидаги уч соҳа билан ботлиқ холда фикр юритишимиз мумкин.
- Ходимлар ресурсларни таъминлаш – ўрнига кўйиш, танлаш, рагбатлантириш, ишни баҳолаш, инсон ресурсларини режалаштириш ва истикболини белгилаш;
- Ходимлар муносабатлари-индустрисал муносабатлар, колектив шартномалар, кискартириш, бўшатиш;
- Ходимларни ривожлантириш – ўқитиш эҳтиёжларни аниклаш, ўқитишни ўтказиш ва баҳолаш, бошқарувчиларни ривожлантириш, бажаришни ва салохиятини баҳолаш.

## Масъулиятли мослашувчан ташкилот.

- Харидорлар эхтиёжларига жавоб берувчи ташкилотлар ўз ракобатчилари устидан афзалликга эга бўладилар. Юкори ракобатли бозорларда харидорлар талабларига тез жавоб бера оладиган компаниялар буюртмаларига эга бўлишади.
- Аммо, бундай масъулиятлилик фактат харидорлар билан ишлайдиган ходимлар масъулият хиссини сезишганда мумкин бўлади. Бу шуни билдирадики, улар зарур кўникмаларга ва бундай масъулиятга мос фикр юритишга эга бўлишлари зарур.

- Мослашувчан ва кўп малакали ишчи кучи хам бозор маконидаги ўзгаришларга тез мослаша олишга кодир бўлиши мумкин. Агар бирор-бир маҳсулотга талаб камайса, ўз ходимларни бошқа фаолият соҳаларига йўналтира оладиган ташкилот афзалликка эга бўлади.  
Бундай мослашувчанлик командаларда ишлашни енгиллаштиради, ва ташкилот ўз фаолиятини самарали мувофиқлаштиришга ёрдам беради.
- Билимларга асосланган ташкилот.
- Заводлар, ускуналар ва хатто маҳсулотлар нисбатан осон кўпайтирилиши мумкин, аммо командаларнинг билимлари ва кўникумларини кўпайтириш осон эмас. Шунинг учун ташкилотнинг стратегик афзаллиги кобилиятларининг ўзига хос комбинациясига асосланиб, улар янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ва келажак учун бозорларни ривожлантиришга ёрдам бериши мумкин.

## **5. Бухгалтерия хисоби ва молиянинг роли.**

- Инсон Ресурслари функцияси каби, молия ва бухгалтерия хисоби функцияси кўллаб-куватловчи фаолият бўлиб, бошқа функционал соҳаларнинг муваффакиятида мухим роль ўйнайди.
- Бюджет тизимларнинг самарали ишлатилиши ва харажатларнинг пухта мониторинги манбалаштириш ва ишлаб чиқаришда ўсуви самарадорликка олиб келиши мумкин. Арzon капиталнинг борлиги ва ишчи капиталининг пухта ишлатилиши бошқа функционал соҳаларда кенг ривожланишига йўл очилиши мумкин.

- Кўпгина ташкилотларда, молиявий максадларга эришиш мувафакиятнинг асосий ўлчовларидан биридир. Хусусий сектордаги кўплаб ташкилотлар учун ишлатиладиган асосий ўлчов - ишлатилган капитал кайтиимиdir. Хакикатда, у энг муҳим ресурс-молия канчалик самарали ишлатилганлигидан дарак беради. Биз хусусий сектор ёки ижтимоий секторга карасак, молиявий ресурслар доимо чекланган. Унинг самарали ишлатилиши алохида эътиборни ва карашни талаб этади. Ижтимоий секторда фойдалилик асосий самарадорлик ўлчови сифатида ишлатилмагандა бюджетларнинг роли ва улар ичидағи бюджет чеклашларининг роли муҳимдир.

- Хусусий сектор ташкилотлари учун карз хиссаси, ликвидлик, ва ишчи капитал канчалик самарали ишлатилиши алохида ахамиятга эга. Паст тушумлар даврида хам фоиз тўловлари таъминланиши зарур. Бу эса фойданинг пасайишига олиб келиши мумкин.
- Ишчи капиталнинг ишлатилиш самарадорлиги ва ташкилот ликвидлиги молиявий согломлик индикатори бўлиб хисобланади. Шу нарса аник англаниши керакки, агар ташкилот жиддий ликвидлик муаммоларига эга бўлса, у мумкин бўлган ракобат стратегияларида чеклашларга олиб келиши мумкин. Ташкилотдаги ташки карз хиссаси хам мухим стратегик жихатларга эга. Бундай компаниялар аквизицияларни талаб килувчи стратегияларни амалга оширишда заиф хисобланадилар.

## **Ташкилий ният: миссия, максадлар ва вазифалар.**

- Биз бизнес-фаолликнинг турли соҳалари умумий стратегияга килиши мумкин бўлган турли хиссаларни кўриб чикдик. Аммо уларнинг барчаси ахамиятга эга. Ташкилот стратегиясининг мувафакияти ташкилотнинг турли соҳалари бир-бирини кўллаб-куватлайдиган ва ўзаро кучайтирадиган йўлда эришилиши мумкин. Ташкилотнинг турли фаолият соҳалари орасидаги алокаларнинг кучайиши ўз-ўзидан пайдо бўлмайди, улар пухта режалаштирилиши ва лойихалаштирилиши зарур. Хар кандай расмий режалаштириш ва структурлаштиришга кўшимча равишда агар ташкилотнинг умумий нияти нимада эканлиги хакида кўпчилик тан олган фикр бўлса, ташкилот фаолиятининг мувоффоқлаштирилиши кучаяди.

- Ниятнинг аниклиги ташкилотга икки йўналишда ёрдам бериши мумкин. Биринчидан, у ниятга эришиш учун зарур бўлган максадлар ва вазифалар иерархиясининг ривожланишига олиб келади. Иккинчидан, у ташкилотдаги хар бир кишига умумий якун сари биргаликда ишлаш учун зарур йўналиш ва максадлар тўпламини бериши мумкин.
- Ташкилот нияти кўпинча унинг миссиясида ифодаланади.

## Миссия.

- Ташкилотнинг миссияси купинча эълон килинган миссия ифодасига берилади. У ташкилот бўлишининг бирламчи сабаби бўлиб, унга асосланиб ташкилий максадлар, вазифалар ва стратегиялар аникланади.
- Мисол: Замека компаниясининг миссия ифодаси.
- Замека: гояларни хаётта олиб кириш.
- Замека етакчи халкаро биотадқикотлар гурухи бўлиб, у инсон саломатлигини ва хаёт сифатини яхшилаш учун янги махсулотлар ва хизматларни яратади. Унинг маданияти одамларни ўзларидағи яхши томонларни ривожлантиришга, мувафакиятга ишонувчан, тассавури, меҳрибон ва масъулиятли килиб тарбиялашга асосланган.
- Бизнинг максадимиз - бизнинг танланган соҳамизда яхши бўлиш ва шу оркали бизнинг акционерларимизнинг фаровонлиги ошириш ва бизнинг харидорларимиз, ходимларимиз ва биз кисми хисобланган жамиятнинг фаровонлиги ва саодатини юксалтиришдир. Миссия ифодаси кисман ички ишлатилиши учун бўлиб, бунда у ташкилотнинг кисмларини бирлаштириш ва уларни умумий ниятга йўналтиришга хизмат килади. У шунингдек ташки ишлатилиш учун тузилади ва акционерларга, харидорларга, хом-ашё ва компонентлар етказиб берувчиларга ва баъзи холларда маҳаллий ёки миллий хамжамиятга каратилади.

- Ташкилот табиатига мос равища миссия ифодалари турлича бўлади. Аник фойдага йўналтирилган хусусий сектор ташкилотлари асосий эътиборни бозорбоп махсулот ёки хизмат ишлаб чикаришга, уйгун ишчи кучини яратишга ва акционерлар учун фойдани таъминлашга каратадилар. Бошка ташкилотлар, масалан, манфаатдор гурухлар ёки ижтимоий сектор ташкилотлари мос равища турлича миссия ифодаларига эга бўладилар.
- Миссия ифодалари мухим функцияларни бажарадилар. Ташкилот компонентларни бирлаштириш билан бирга у фаолият соҳасини хам белгилайди. Бу ниятнинг аник хис этилишини таъминлашга ёрдам бериши, ва ташкилотнинг максад ва вазифаларини аник белгилаш мумкин.

## Корпоратив максадлар ва вазифалар.

- Ташкилотнинг максад ва вазифалари исталаётган холат ёки натижалар бўлиб, уларга белгиланган вакт даврида эришишга харакат килинади. Улар ташкилот ўз миссиясини амалга оширишдаги ютуқ ўлчови сифатида хизмат килади.
- Баъзан таъкидланадики, максадлар исталаётган келажак холатларнинг умумий ифодаси булиши зарур. Вазифалар эса келажак холатининг ўлчаб бўладиган ифодасидир. Масалан «бозор позициясини яхшилаш» максад бўлиб хисобланади. «Янги брэндни муваффакият билан ўрнатиш ва бозордаги хиссасини 5% ошириш» вазифа хисобланади. Бу ерда гоя шундаки, ташкилот ва унинг функционал соҳаларини бажарилишини ўлчаб бўладиган топшириклар билан таъминлашдир. Амалиётда эса кўпинча максад ва вазифа ўзаро алмашинувчан тартибда кўлланилади. Вазифалар баъзан ўлчаб бўлмайдиган ифодада берилиши мумкин.

## **7.Олдиндан кўриш ва стратегик ният.**

- Баъзан шундай туюлиши мумкинки, миссия, максадлар ва вазифалар иерархияси етарли даражада келажакга йўналтирилмаган ёки жуда кенгдир. Олдиндан кўриш ва стратегик ният кўп холларда максадга мос келувчи сруктура билан таъминлаш максадида ишлатилади.
- Олдиндан келажакни кўриш ташкилотнинг бош директори томонидан таъминланадиган ўзига хос раҳбарлик шаклидир. У компания кандай келажакка интилаётганлигини кўрсатади. Бундай кўриш энг умумий, концептуал терминлардан бўлиши мумкин, аммо у шунингдек, эмоционал йўналишни хам таъминлаши керак.

- Оддиндан келажакни кўришнинг фойдали томони шундаки, у бир катор стратегияларни ўз ичига олиши мумкин. Аммо шу вактнинг ўзида у кўп умумий хам эмас. У ортикча чеклашларсиз фокуслаштириш даражасини таъминлайди, ва ташкилотга кучли юксалтирувчи ният ва йўналиш хиссини беради.
- Стратегик ният баъзи даражада кўриш ва миссия гоялари билан ўзаро кесишади. Келажакни кўриш каби, у ташкилот келажак ривожланиши йўлини белгиловчи тизим билан таъминлайди. Унинг асосий вазифаси ташкилот кандай килиб якуний максадларга эришиши учун ўз ресурсларини юксалтириши зарурлигини аниклашдир. Асосий ургу ташкилотнинг ютиб чикиш учун эътиборига каратилади, хамда мана шу ютиб чикиш хакидаги коммуникатив хабарга берилади. Бу йуналишда энтузиазм концепцияси ривожлантирилади. Гурухлар ва шахслар стратегик ниятни амалга оширишга, ресурслар эса стратегик ният йўналишда жойлаштирилди. Стратегик ният маълум даражада ракобат агрессивлигини кўзда тутади.