

**Стратегик  
шакллантириш. Корхона  
ички муҳит таҳлили**

## Режа:

- ▶ *Асосий функционал соҳалар.*
- ▶ *Харидлар, таъминот ва операцияларнинг роли.*
- ▶ *Бозор тақсимооти ва сотувларнинг роли.*
- ▶ *Инсон ресурсларининг роли.*
- ▶ *Бухгалтерия ҳисоби ва молиянинг роли.*
- ▶ *Ташкилий ният: миссия, мақсадлар 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 родини кўриб чиқишни ва улар стратегияга қандай ҳисса қўшиши мумкинлигини аниқлашни кўзда тутди .
- Қуйида биз асосий функционал соҳаларнинг родини 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
- Қўллаб - қувватлаш
- Операцион жараён
- Сифат назорати
- Бу соҳа билан боғлиқ соҳалар :
- Харидлар ва манбалаштириш
- Маҳсулот ва жараён инновациялари
- Тадқиқотлар ва ривожланиш.

Куйида стратегик афзалликларга эришиш мақсадида купчилик ташкилотлар томонидан охириги йилларда ишлатилган бир катор умумий сохалар кўриб чикилади.

- Етказиб берувчилар билан муносабатларни ривожлантириш.
- Нима қилиш лозим? Биринчидан етказиб берувчи имкн даражасида купрок махсулот 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 тизимли машинага эга етказиб берувчи ва эски совутиш тизимли машинаша эга машина дейлик. Бири орзонрок сабаби совутиш тизими эскиган совутишда хатолиги булиши мум кин, иккиниси янги тизим фаол ишлайди сифат кафолати юқори. Адашмаслик керак. Еки худди шунингдек, хаво, кувур, автомробиль, темир йўл ташишит тизими

## Инновацион тадкикотлар ва ривожланиш

- Баъзи тармоқлар стратегияси тадкикотлар ва ривожланишга асосланади. Бу хусусан фармацевтика ва электроника каби юкори технологияли тармоқларга тааллуқли. Ушбу соҳаларда тадкикот ва ривожланиш инфраструктураси табиати ва ходимлар кўникмалари жуда муҳим. Ушбу соҳани, хусусан тижорат келажагига эга бўлган ривожланаётган маҳсулотларни бошқариш осон эмас. Бу ташкилотнинг муваффақияти учун жиддий сабаб бўлиши мумкин. Масалан, ЗМ компанияси ихтирочиликни стратегик ресурс сифатида ишлатади.

## Паст харажатли ишлаб чиқариш ва мослашувчанлик.

- Биз айтиб ўтганимиздек ишлаб чиқариш тизимининг асосий талабларидан бири – паст харажатли маҳсулотлар ишлаб чиқаришдир. Умумий тан олинган қараш шундаки, бунга стандарт маҳсулотларни катта масштабда ишлаб чиқариш орқали эришиш мумкин. Аммо, харидорлар талабнинг ўсувчи ўзгарувчан табиати туфайли, ва кўпгина тармоқлардаги талабнинг ўзгарувчанлиги сабабли бундай стандартлаштириш мумкин бўлмай қолади. Кўпгина ташкилотлар дуч келган вазифа – ҳам паст харажатлар ва ҳам мослашувчанликка эришишдир. Бу уз навбатида Компьютер ёрдамидаги дизайн ва Компьютер ёрдамидаги ишлаб чиқариш усуларини кенг ишлатишини кўзда тутди.

## Сифат ва Тезлик йўналишидаги ҳаракат

- Баъзи тармоқларда Япониядаги ва **АҚШдаги Just in time** тизими билан боғлиқ услубнинг ривожланиши катта аҳамиятга эга ушбу тизим компанияларга паст харажатлар, юқори сифатли ишлаб чиқаришга эришган имкон беради, унда жараёнлар орасидаги гамламалар тўпламлари йўқотилиб, воситалар ва ходимлардаги ортикчалик минималлаштирилади. Ишга тушириш вақтлари ва харажатлар камайтирилади.
- Компанентлар захираларининг ва оралик маҳсулотлар захираларининг йўқлиги юқори сифат стандартлари меъёрга айланишига кафолат беради йиғиш линиясида ишлаб чиқаришда, агар дефектли компонент урнини босувчи бошқаси бўлмаса, бутун линия нуқсонсиз компонент тайёр бўлгунда қадар тўхтатилади.

### 3. Бозор таксимоти ва сотувларининг роли

- Ташкилотларнинг маркетинг фаоллиги маркетинг-миксинг 4 асосий йўналиши атрофида шаклланади: махсулот, нарх, жой, ва промоушн. Муваффақиятли маркетинг махсулотни бозор ёки мақсадли бозор сегменти учун мос келувчи спецификациялар билан таъминлашни кўзда тутади. Нарх махсулотнинг қийматини 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 рақобат шакллари ўзгаргани сари, ташкилотлар ўз маркетинг фаолиятларига ўзгартиришлар мос равишда киритилишига ишонч хосил қилишлари 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 промошн 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 кўпрок 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 боскичида 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 харажатлантириш харажатларини талаб этади ва унинг бозор хиссаси катта бўлади. Тўйиниш ва пасайиш боскичида хам фойда олинади, аммо бозор хажмининг камайиши пасайишга олиб келади. Баъзи холларда, харажатлантириш харажатларини кўпайтириш, кайта позициялаштириш ёки махсулотни ишлатишнинг янги йўларини топиш оркали хаёт циклини кенгайтириш мумкин.

## Бозор тадкикотларнинг 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 кўпайганлиги сабабли, бозор тадкикотларини ўтказиш имкониятлари кенгаймоқда. Ташкилотлар ўз маркетинг фаолликларини ўсувчи аниклик 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) мустахам жойлашадилар. Агар махсулот ёки хизмат (брэнд билан боғлиқ) харидорлар мойиллигини йукота бошласа, брэнд ҳам кийматини йукотиши мумкин. Бу вақт утиш билан аста-секин амалга ошади. Ёки бирор-бир кутилмаган воқеадан сунг амалга ошириши мумкин. Масалан, 1999 йилда Соса-сола ўз махсулотларини улар ифлосланганлиги сабабли баъзи Европа мамлакатларидан кайтариб олди. Ёки илгарирок Грин Пис ташкилоти билан Шелл компанияси орасидаги бахсни келтириш мумкин. Шу нарса аниқландики, брэнд кийматини таъминлаш нафакат махсулот харидорларни кониктириши билан боғлиқ экан. Брэнд масаласи компаниянинг яхши оммавий алокаларни саклаши билан ҳам боғлиқдир.

## Таксимот каналларини ишлатиш.

- Баъзи тармоқларда, таксимот каналлари ташкilotнинг узок муддатли муваффакияти учун катта ахамиятга эга. Сотувчилар табиати, ёки сотувларни назорат қилишда эгалик компания учун ракобатчилар устидан стратегик афзалликга эга бўлишига олиб келиши мумкин.

## 4. Инсон ресурсларнинг роли.

- Ишлаб чиқариш ва маркетинг функцияларидан фаркли равишда, инсон ресурслари функцияси кўллаб-қувватловчи функция сифатида қаралиши мумкин. Биз бу ҳақда қуйидаги уч соҳа билан боғлиқ ҳолда фикр юритишимиз мумкин.
- Ходимлар ресурсларни таъминлаш – ўрнига қўйиш, танлаш, рағбатлантириш, ишни баҳолаш, инсон ресурсларини режалаштириш ва истикболини белгилаш;
- Ходимлар муносабатлари-индустриал муносабатлар, коллектив шартномалар, қисқартириш, бўшатиш;
- Ходимларни ривожлантириш – ўқитиш эҳтиёжларни аниқлаш, ўқитишни ўтказиш ва баҳолаш, бошқарувчиларни ривожлантириш, бажаришни ва салоҳиятини баҳолаш.

## Масъулиятли мослашувчан ташкилот.

- Харидорлар эhtiёжларига 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 факат 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 ҳам бозор маконидаги ўзгаришларга тез мослаша олишга кодир бўлиши мумкин. Агар бирор-бир махсулотга талаб камайса, ўз ходимларни бошқа фаолият сохаларига 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 махсулотлар нисбатан осон кўпайтирилиши мумкин, аммо командаларнинг билимлари ва кўникмаларини кўпайтириш осон эмас. Шунинг учун ташкилотнинг стратегик афзаллиги қобилиятларининг ўзига хос комбинациясига асосланиб, улар янги махсулотларни 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-қувватловчи фаолият бўлиб, бошқа функционал соҳаларнинг муваффақиятида муҳим роль ўйнайди.
- Бюджет тизимларнинг самарали ишлатилиши ва харажатларнинг пухта мониторинги манбалаштириш ва ишлаб чиқаришда ўсувчи самарадорликка олиб келиши мумкин. Арзон капиталнинг борлиги ва ишчи капиталининг пухта ишлатилиши бошқа функционал соҳаларда кенг ривожланишига йўл очилиши мумкин.

- Кўпгина ташкилотларда, молиявий мақсадларга эришиш муваффақиятининг асосий ўлчовларидан биридир. Хусусий сектордаги кўплаб ташкилотлар учун ишлатилган асосий ўлчов - ишлатилган капитал кайтимидир. Ҳақиқатда, у энг муҳим ресурс-молия қанчалик самарали ишлатилганлигидан дарак беради. Биз хусусий сектор ёки ижтимоий секторга қарасак, молиявий ресурслар доимо чекланган. Унинг самарали ишлатилиши алоҳида эътиборни ва қарашни талаб этади. Ижтимоий секторда фойдалилик асосий самарадорлик ўлчови сифатида ишлатилмаганда бюджетларнинг роли ва улар ичидаги бюджет чеклашларининг роли муҳимдир.

- Хусусий сектор ташкилотлари учун қарз хиссаси, ликвидлик, ва ишчи капитал қанчалик самарали ишлатилиши алоҳида аҳамиятга эга. Паст тушумлар даврида ҳам фоиз тўловлари таъминланиши зарур. Бу эса фойданинг пасайишига олиб келиши мумкин.
- 

- Ишчи капиталнинг ишлатилиш самарадорлиги ва ташкилот ликвидлиги молиявий соғломлик индикатори бўлиб ҳисобланади. Шу нарса аниқ аниқланиши керакки, агар ташкилот жиддий ликвидлик муаммоларига эга бўлса, у мумкин бўлган рақобат стратегияларида чеклашларга олиб келиши мумкин. Ташкилотдаги ташқи қарз хиссаси ҳам муҳим стратегик жиҳатларга эга. Бундай компаниялар аквизицияларни талаб қилувчи стратегияларни амалга оширишда заиф ҳисобланадилар.

### Ташкилий ният: миссия, мақсадлар ва вазифалар.

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

- Ниятнинг аниқлиги ташкилотга икки йўналишда ёрдам бериши мумкин. Биринчидан, у ниятга эришиш учун зарур бўлган мақсадлар ва вазифалар иерархиясининг ривожланишига олиб келади. Иккинчидан, у ташкилотдаги ҳар бир кишига умумий яқун сари биргаликда ишлаш учун зарур йўналиш ва мақсадлар 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 мақсадлар, вазифалар ва стратегиялар аникланади.
- Мисол: Замека компаниясининг миссия ифодаси.
- Замека: гояларни хаётга олиб кириш.
- Замека етакчи халқаро биотадаккотлар гуруҳи бўлиб, у инсон саломатлигини ва хаёт сифатини яхшилаш учун янги маҳсулотлар ва хизматларни яратади. Унинг маданияти одамларни ўзларидаги яхши томонларни ривожлантиришга, мувафакиятга ишонувчан, тасавурли, меҳрибон ва масъулиятли қилиб тарбиялашга асосланган.
- Бизнинг мақсадимиз - бизнинг танланган соҳамизда яхши бўлиш ва шу орқали бизнинг акционерларимизнинг фаровонлиги ошириш ва бизнинг харидорларимиз, ходимларимиз ва биз қисми ҳисобланган жамиятнинг фаровонлиги ва саодатини юксалтиришдир. Миссия ифодаси қисман ички ишлатилиши учун бўлиб, бунда у ташкилотнинг қисмларини бирлаштириш ва уларни умумий ниятга йўналтиришга хизмат қилади. У шунингдек ташқи ишлатилиш учун тузилади ва акционерларга, харидорларга, хом-ашё ва компонентлар етказиб берувчиларга ва баъзи ҳолларда маҳаллий ёки миллий ҳамжамиятга қаратилади.

- Ташкилот табиатига мос равишда миссия ифодалари турлича бўлади. Аник фойдага йўналтирилган хусусий сектор ташкилотлари асосий эътиборни бозорбоп махсулот ёки хизмат ишлаб чиқаришга, уйғун ишчи кучини яратишга ва акционерлар учун фойдани таъминлашга каратадилар. Бошқа ташкилотлар, масалан, манфаатдор гуруҳлар ёки ижтимоий сектор ташкилотлари мос равишда турлича миссия ифодаларига эга бўладилар.
- Миссия ифодалари муҳим функцияларни бажарадилар. Ташкилот компонентларни бирлаштириш билан бирга у фаолият соҳасини ҳам белгилайди. Бу ниятнинг аник хис этилишини таъминлашга ёрдам бериши, ва ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини аник белгилаш мумкин.

## Корпоратив мақсадлар ва вазифалар.

- Ташкилотнинг мақсад ва вазифалари исталаётган ҳолат ёки натижалар бўлиб, уларга белгиланган вақт даврида эришишга ҳаракат қилинади. Улар ташкилот ўз миссиясини амалга оширишдаги ютуқ ўлчови сифатида хизмат қилади.
- Баъзан таъкидланадики, мақсадлар исталаётган келажак ҳолатларнинг умумий ифодаси бўлиши зарур. Вазифалар эса келажак ҳолатининг ўлчаб бўладиган ифодасидир. Масалан «бозор позициясини яхшилаш» мақсад бўлиб ҳисобланади. «Янги брэндни муваффақият билан ўрнатиш ва бозордаги ҳиссасини 5% ошириш» вазифа ҳисобланади. Бу ерда гоя шундаки, ташкилот ва унинг функционал соҳаларини бажарилишини ўлчаб бўладиган топшириқлар билан таъминлашдир. Амалиётда эса кўпинча мақсад ва вазифа ўзаро алмашинувчан тартибда қўлланилади. Вазифалар баъзан ўлчаб бўлмайдиган ифодада берилиши мумкин.

## 7.Олдиндан кўриш ва стратегик ният.

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

- Олдиндан келажакни кўришнинг фойдали томони шундаки, у бир катор стратегияларни ўз ичига олиши мумкин. Аммо шу вақтнинг ўзида у кўп умумий ҳам 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 мақсадларга эришиши учун ўз ресурсларини юксалтириши зарурлигини аниқлашдир. Асосий ургу ташкилотнинг ютиб чиқиш учун эътиборига қаратилади, ҳамда мана шу ютиб чиқиш ҳақидаги коммуникатив хабарга берилади. Бу йўналишда энтузиазм концепцияси ривожлантирилади. Гуруҳлар ва шахслар стратегик ниятни амалга оширишга, ресурслар эса стратегик ният йўналишда жойлаштирилди. Стратегик ният маълум даражада рақобат агрессивлигини кўзда тутади.