BIZNES STRATEGIYASI

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

R.T. TURSUNOV, N.X. HAKIMOV,
N.T. PULATOV

BIZNES STRATEGIYASI

DARSLIK

«Barkamol Fayz media» nashriyoti
Toshkent – 2017

UDK 334.722.02(075.8)
BBK 65.9(5O')09ya73
B 67

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi oliy o'quv yurtlariaro ilmiy-uslubiy birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi kengashi tomonidan oliy o'quv yurtlarining iqtisodiy ta'lim yo'nalishlari talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan.

Taqrizchilar:

Kabulov A.A. *— G.V. Plexanov nomidagi Rossiya Iqtisodiyot Universiteti Toshkent shahar filiali «Iqtisodiyot va biznes» fakultet dekani, i.f.n., dotsent;*
Ergashev E. *— Toshkent Moliya Instituti «Kichik biznes va tadbirkorlik» mudiri, i.f.n., dotsent*

Tursunov R.T.

B 67 Biznes strategiyasi [Matn] darslik; R.T. Tursunov [va boshq.] Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. — T.: «Barkamol Fayz media» nashriyoti, 2017. — 380 b.
ISBN 978-9943-5085-6-9

Ushbu darslikda zamonaviy bozor sharoitida korxonalarining strategiyasini ishlab chiqish bilan bog'liq nazariy va amaliy yondashuvlarning tahlili keltiriladi va asosiy e'tibor bu korxonalarning yuqori boshqarmasi tomonidan qabul qilinadigan strategik qarorlarning mazmuniga qaratilgan. Kengroq qilib aytadigan bo'lsak, mazkur darslikda strategik boshqaruv modellari, strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi, M. Porterning raqobat strategiyasi, strategik rejalashtirishning mazmuni, portfelli tahlil konseptsiyalari, o'sish sur'ati va bozordagi nisbiy ulushning taqqoslanmasi: Boston konsalting guruhi (BKG) modeli; ko'rkamlilik va raqobatbardoshlilik taqqoslanmasi: Mak Kinsey (GE/McKinsey) modeli; tarmoqning ko'rkamlilik va raqobatbardoshlilik taqqoslanmasi: Shell/DPM modeli; bozor evolyutsiyasining tahlili: Hofer/Schendel modeli; tarmoq hayot siklining tahlili: Artur D.Litti (ADL/LC) modeli; biznesning strategik holatlarini aniqlash muammolari batafsil bayon etilgan.

Darslik iqtisodiy ta'lim yo'nalishidagi oliy o'quv yurtlarining bakalavrlari, magistrlari, professor-o'qituvchilari va ilmiy-tadqiqotchilar hamda biznes, texnika, ilmiy tadqiqot va boshqa sohalarda qarorlarni qabul qilishda, tadbirkorlar va boshqa shaxslar foydalanishi mumkin.

UDK 334.722.02(075.8)
BBK 65.9(5O')09ya73

ISBN 978-9943-5085-6-9

© R.T. Tursunov va boshq., 2017
© «Barkamol Fayz media» MCHJ, 2017
© Original maket. Cho'lpon nomidagi NMIU, 2017

KIRISH

Respublikamiz mustaqillikka erishgandan so'ng, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish, ma'naviy yangilanish uchun keng imkoniyatlar yaratildi. Birinchi Prezidentimiz I.A. Karimov tomonidan ishlab chiqilgan bozor iqtisodiyotiga o'tish tamoyillari, tanlangan yo'l to'g'riligi va ta'sirchanligi hayot sinovlarida tekshirilib, jamoatchilik tomonidan ma'qullandi. Hozirgi kunda mazkur tamoyillarni amalga oshirish natijasida, O'zbekiston Respublikasida bozor iqtisodiyoti munosabatlari keng joriy etilib, ijtimoiy-siyosiy barqarorlik va sezilarli iqtisodiy o'sish amalga oshirilmoqda.

Amalga oshirilgan islohotlar natijasida 2016-yil yalpi ichki mahsulot 7,8 foizga, jumladan, sanoat mahsuloti hajmlari – 6,6 foizga, qurilish-pudrat ishlari – 12,5 foizga, chakana savdo aylanmasi – 14,4 foizga, xizmatlar – 12,5 foizga o'sdi. Davlat byudjeti yalpi ichki mahsulotga nisbatan 0,1 foiz miqdorida profitsit bilan ijro etildi. Tashqi savdo aylanmasining ijobiy saldosi ta'minlandi. Inflyatsiya darajasi prognoz parametrlaridan oshmadi va 5,7 foizni tashkil etdi. Kichik biznesning mamlakat yalpi ichki mahsulotidagi hissasi 56,9 foizgacha, sanoatda esa 45 foizgacha oshdi. Ijobiy tarkibiy o'zgartirishlar va iqtisodiyotning yuqori o'sish sur'atlari tufayli aholining real daromadlari 11 foizga oshdi[1].

Hozirgi kunda respublikamizda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasini rivojlantirish masalasiga davlatimiz iqtisodiy siyosatining strategik vazifasi sifatida qaralmoqda. Xususiy mulk huqu-

---

[1] O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyevning. «Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak»// Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi. Xalq so'zi, 16.01. 2017-y.

qi va kafolatlarini ishonchli himoya qilishni ta'minlash, xususiy tadbirkorlik va kichik biznes rivoji yo'lidagi barcha to'siq va cheklovlarni bartaraf etish, unga to'liq erkinlik berish, «Agar xalq boy bo'lsa, davlat ham boy va kuchli bo'ladi» degan tamoyilni amalga oshirish; kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni keng rivojlantirish uchun qo'lay ishbilarmonlik muhitini yaratish, tadbirkorlik tuzilmalarining faoliyatiga davlat, huquqni muhofaza qiluvchi va nazorat idoralari tomonidan noqonuniy aralashuvlarning qat'iy oldini olish; davlat mulkini xususiylashtirishni yanada kengaytirish va uning tartib-taomillarini soddalashtirish, xo'jalik yurituvchi subyektlarning ustav jamg'armalarida davlat ishtirokini kamaytirish, davlat mulki xususiylashtirilgan obyektlar bazasida xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish uchun qo'lay shart-sharoitlar yaratish, ko'p tarmoqli fermer xo'jaliklarini rivojlantirish, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini tayyorlash, qayta ishlash, saqlash va sotish sohalarini, ularning iqtisodiy samaradorligi va moliyaviy barqarorligini ta'minlash va zaruriy qishloq xo'jaligi texnikalari bilan jihozlash belgilab qo'yilgan. Shuningdek, 2017-yilda sanoat tarmoqlaridagi yirik korxonalarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning tannarxini o'rtacha 8 foizga qisqartirish va raqobatdoshligini oshirishni nazarda tutuvchi kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirishga 602 milliard so'm mablag' sarflanishi rejalashtirilgan kabi vazifalar qo'yilmoqda.[1]

Mamlakatimizni iqtisodiy rivojlantirishga qaratilgan harakatlar strategiyasini amalga oshirish natijasida yuksak texnologiyalarga asoslangan zamonaviy tarmoqlar va ishlab chiqarish sohalarini jadal rivojlantirishga erishiladi, O'zbekistonning jahon bozoridagi raqobatdoshligi ortadi, mavqei mustahkamlanadi, xalqimizning turmush tarzi va farovonligi yanada ortadi.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish va mamlakatimizdagi xomashyo va resurslarga boy mavjud manbalardan oqilona foydalanish asosida yuqori qo'shimcha qiymatga ega bo'lgan yuksak texnologik mahsulotlarni ishlab chiqarishni ta'minlaydigan istiqbolli

[1] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida»gi PF-4947-sonli Farmoni 13.02.2017-y.

iqtisodiyot tarmoqlarini rivojlantirishni taqozo etadi. Bu vazifalarni amalga oshirish borasida rahbarlarning xo'jalikning kelajagini ko'ra bilishi, asoslangan strategik qarorlarni qabul qilishni taqozo etadi. Uzoq muddatda belgilanadigan vazifalarni bozorning o'zgaruvchanligi, resurslar holati va iste'molchilarning talablarini inobatga olgan holda belgilanishi ko'p hollarda menejerlarning kasb mahoratiga egaligi, bozor munosabatlari ko'nikmalari hozirligi bilan o'lchanadi.

Noaniqlik va murakkablik darajasi qancha yuqori bo'lsa, shunchalik strategiyani tanlash og'ir kechadi. Ayniqsa bunday holat hozir ham ma'lum darajada o'zining ta'sirini ko'rsatayotgan jahon moliyaviy-iqtisodiy inqiroz sharoitiga xosdir. Shu sababdan har bir qarorni qabul qilish, tashkilot yoki tadbirkorlik faoliyatini tashkil etishda, ijodiy yondashish hamda zamonaviy boshqaruv ilm va amaliyotning tajribasidan foydalanish muhim o'rin egallaydi.

Garchi, milliy dastur talablariga ko'ra oliy va o'rta maxsus bilim yurtlari o'quvchilari uchun zamonaviy darsliklar, qo'llanmalar yaratilayotgan bo'lsada, ammo bugungi kunda informatsion tehnologiyalarni yuqori sur'atlar bilan rivojlanayotganligi sababli, zamon talablariga mos keladigan darsliklar yaratilishga ehtiyoj sezilmoqda.

Biznes strategiyasi — kompaniya faoliyatidagi o'ta muhim yo'nalishlardan biridir. Strategik qarorlar korxona va kompaniyaning ko'p yillik rivojlanishiga juda muhim ta'sir ko'rsatsa, strategik xatolar esa tuzatib bo'lmaydigan oqibatlarga olib kelishi mumkin. Korxona faoliyatida esa biznes strategiyasi «shtab funksiyasi» rolini bajaradi. Bu shtabda raqobat fronti kurashining uzoq muddatli rejalari ishlab chiqiladi. Rejali tizim sharoitida raqobat korxona uchun hech qanday mazmunga ega emas edi. O'z navbatida strategik rejalashtirish hech qanday jiddiy mazmunga ega bo'lmagan. Bugun sharoit o'zgardi va endilikda strategik qarorlarga ega bo'lmasdan turib, raqobat kurashida g'olib chiqish mumkin emas.

Bundan tashqari, asta-sekin yangi iqtisodiy fikrlash shakllanib kelmoqdaki, uning doirasida arzon xomashyo, arzon ish kuchi va zamonaviy texnologiyalarga erishish kompaniya uchun raqobat

ustunliklarini tashkil etmayapti. Bularning barchasini zamonaviy texnologiyalar bilan qo'shib, ulkan bozorlarda sotib olish mumkin. Raqobatdagi ustunlik bugungi sharoitda innovatsiyalar, kompaniyaning o'zgarishlarga layoqati (qodirligi) va qo'llayotgan strategiyalaridan tashkil topadi.

«Biznes strategiyasi» fani korxonalarda strategik boshqaruvning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganish bilan birga, korxona faoliyatini strategik modellar asosida tahlil qilish va strategik boshqaruv tamoyillar asosida korxonaning strategiyasiga o'zgartirishlar kiritishi uni qayta ishlab chiqish, shuningdek, xulosalar chiqarishda muhim ahamiyat kasb etadi.

«Biznes strategiyasi» fanining maqsadi – talabalarda biznes strategiya asoslari, strategik modellar, kompaniya va korporatsiyalarning faoliyatini tahlil qilishda mavjud strategik modellarni ishlab chiqish va amaliyotda qo'llash uslublari bo'yicha bilim, ko'nikma va malakani shakllantirishdan iborat.

Biznes strategiyasining vazifalari – biznes strategiyasini iqtisodiyotda tutgan o'rni va ahamiyatini ochib berishdan, korxona faoliyatini tahlil qilishda strategik modellardan foydalanish yo'llarini o'rganishdan iborat hamda korxona strategiyasiga o'zgartirish kiritish va uni qayta ishlab chiqish bo'yicha qarorlar qabul qilishni o'rganadi.

«Biznes strategiyasi» fani bo'yicha tayyorlangan darslikda strategik boshqaruvning metodologik va amaliy kontseptsiyalari keltirilishi bilan birga, asosiy e'tibor korxona strategik biznes birliklar holatini aniqlash, tahlil qilish va korxona faoliyatini rivojlantirish bo'yicha strategiyalarni ishlab chiqishga qaratiladi.

Biznes strategiyasi fani menejment (Kichik biznes va tadbirkorlik) yo'nalishi bo'yicha bakalavriyat talabalarini tayyorlash o'quv dasturiga kiritilgan mutaxassislik fani hisoblanadi. Bu fan bo'yicha davlat tilida o'quv qo'llanma yaratilgan, biroq darslik yaratilmagan. Shu sababli ushbu darslikni tayyorlashni biz oldimizga maqsad qilib qo'ydik.

Talabalar uchun darslik qator qulayliklarga ega. Birinchidan, talaba «Biznes strategiyasi» mohiyati va uning biznes olamida tutgan o'rni va ahamiyati to'g'risida atroflicha bilimga ega bo'ladi.

Ikkinchidan, keyingi o'n yil mobaynida O'zbekistonda faoliyat ko'rsatayotgan korxona va tashkilotlarning ichki va tashqi muhiti tubdan o'zgardi. Ko'pgina korxonalarning davr talabiga javob beradigan darajada faoliyat ko'rsata olmayotganlarining muhim sabablaridan biri rahbar xodimlarning iqtisodiy bilimlarni yaxshi o'zlashtirmaganligi, korxonaning raqobat muhitini hisobga olgan holda boshqarish tajribasi yetishmasligidir. Ushbu darslikda o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashish va korxonani oqilona boshqarishga tegishli savollarga aniq va atroflicha javob berilgan. Uchinchidan, boshqarishning ma'muriy-buyruqbozlik usulidan voz kechish, xususiylashtirish va boshqa iqtisodiy islohotlar har qanday korxona yoki firmani uzoq muddatga mo'ljallangan strategik rejasi bo'lishini taqozo etadi. Uzoqni ko'ra bilmagan korxonaning istiqboli ham bo'lmaydi. Shu munosabat bilan strategik g'oyadan foydalanish asosida korxonani kutilayotgan xavf-xatardan xalos etish yo'llarini o'rganish, har qanday tashqi o'zgarishlarga tayyor turish imkoniyatlarini ham talaba o'rganadi.

Umid qilamizki, darslik talabalarga ma'ruza va amaliy mash-g'ulotlarga tayyorgarlik ko'rish va fanni yanada chuqurroq o'rganish uchun muhim o'quv dastur bo'lib xizmat qiladi.

I bob. «Biznes strategiyasi» fanining predmeti va mazmuni

1.1. Strategiya, missiya, SMART va tashkilot salohiyati tushunchalarning mazmuni

«Biznes strategiyasi» fani korxonalarda strategik boshqaruvning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganish bilan birga, korxona faoliyatini strategik modellar asosida tahlil qilish va strategik boshqaruv tamoyillar asosida korxonaning strategiyasiga o'zgartirishlar kiritish, uni qayta ishlab chiqish, shuningdek, xulosalar chiqarishda muhim ahamiyat kasb etadi.

«Biznes strategiyasi» fanining maqsadi — talabalarda biznes strategiya asoslari, strategik modellar, kompaniya va korporatsiyalarning faoliyatini tahlil qilishda mavjud strategik modellarni ishlab chiqish va amaliyotda qo'llash uslublari bo'yicha bilim, ko'nikma va malakani shakllantirishdan iborat.

Fanning vazifalari:

— biznes strategiyasini iqtisodiyotda tutgan o'rni va ahamiyatini ochib berish;

— korxona faoliyatini tahlil qilishda strategik modellardan foydalanish yo'llarini o'rganish;

— strategik rejalashtirish modellarini o'rganish;

— korxona strategiyasini tahlil qilishda strategik modellarni amaliyotga qo'llash bo'yicha ko'nikmalar hosil qilish;

— korxona strategiyasiga o'zgartirish kiritish va uni qayta ishlab chiqish bo'yicha qarorlar qabul qilishni o'rganadi.

Zamonaviy biznesning hozirgi sharoitida har qanday boshqaruvchi shaxs uchun, o'zi boshqarayotgan kompaniyaning taqdiri u yoki bu darajada o'ziga bog'liq bo'ladi. Birinchi prezidentimiz I.A. Karimov o'z nutqida shunday degan edi: «Iqtisodiyotimiz islohotlari va rivojining har bir bosqichida vaqtning o'zgaruvchan talablariga, jumladan, mavjud jahon moliyaviy-iqtisodiy inqiroziga javob beradigan va boshlangan shakllanishlarning

mantiqiy yakuni hisoblangan yangidan yangi vazifalar va istiqbolli yo'nalishlar aniqlanadi».[1]

Biznesning yo'nalish hissiyoti — bu alohida iqtidor sohiblari tarafidan tashkilotga olib kelinuvchi tug'ma hissiyot emas, bu hissiyot strategik boshqaruv deb atalmish, fikrlashning alohida shakli, rejalashtirish, tashkil etish va korporativ boshqaruv jarayonida yuzaga keladi. Bu holatda korporatsiya strategiyasi turli toifadagi printsipial boshqaruv qarorlarni qabul qilishda asosiy holatni egallaydi.

Strategik boshqaruv jarayonini shartli ravishda uch turga ajratish mumkin: ***strategik rejalashtirish, strategik tashkillashtirish, strategik nazorat va tartibga solish*** boshqaruvidir. Bu turlarning har birida nisbatan alohida-alohida masalalar hal qilinadi.

Strategik rejalashtirish — bu raqobatbardoshlik afzalliklarini moliyalashtirish va rivojlantirish, unga erishish va saqlab qolishga olib keluvchi ichki va tashqi omillarni tadbiq qilish, korxona strategik holatini tahlili jarayonidir. Strategiyaning nafaqat korporatsiya raqobatbardoshligi jihatlarini rivojlantirishga yo'nalgan bo'lishi, balki uni kapitalizatsiyasiga ham yo'nalishi lozimligini ko'pgina strategik boshqaruv muammolari bilan shug'ullanuvchi professional mualliflar ham ta'kidlashadi. Shu jumladan Fred R. Devid shunday deb yozadi: «Tanlanayotgan strategiya qulay tashqi muhitdagi afzalliklarni ola bilishi va tashqi xatarlardan ishonchli himoya qilishi, korxonaning kuchli taraflarini samarali ravishda kapitalizatsiyalashi va uning yordamida zaif jihatlarni bartaraf eta olishi kerak. Ammo, tegishli tahlil o'tkazishda foydalanish mumkin bo'lgan analitik qurol, hali hamon jiddiy rivojlanishga muhtoj»[2].

Strategik tashkillashtirish — korporatsiyani tanlagan strategiyasini nisbatan to'liq va samarali bajarilishini taminlashni tashkil etishga moslashuv jarayonidir. Aslida bu moslashishlar qabul qilingan strategiyadan kelib chiqadigan korxonaning maqsad va vazifalari tizimini ishlab chiqish, uning o'zgarishi va resurslarini

---

[1] *I.A. Karimov.* Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. — T.: «O'zbekiston», 2009. — 56-b.

[2] Стратегический менеджмент. / Под ред. *А.Н. Петрова.* — СПб.: Питер, 2008. — 396 с.

o'rnini bosishdan iborat. Strategik tashkillashtirish ko'pincha butun strategik boshqaruv jarayonining eng qiyin bo'g'ini hisoblanadi, chunki bu har bir kishidan o'ziga talabchanlikni taqozo qiladi. Buni samarali amalga oshirish menejerdan ishchilarni to'qri rag'batlantirishni talab qiladi, bu esa san'at hisoblanadi.

Strategik nazorat va tartibga solish – korporatsiya erishgan holatining tahlili va baholash jarayoni bo'lib, pirovardida strategik maqsadlarga to'liqroq erishishni tashkil etishdan iborat.

Bizni o'rab turgan muhit juda ko'p elementlarning o'zaro munosabatidan yuzaga keladigan turli voqea-hodisalardan iborat murakkab tizim. Biron bir voqeaga munosabat bildirishda, hech qachon ishonch bilan maqsad sari erishilgan barcha yutuqlarni bu voqea yo'qqa chiqara olmaydi, deb aytib bo'lmaydi. Ammo voqea-hodisalarga munosabat bildirmay turib, o'z maqsadimizga erishishga umid qilmasa ham bo'ladi. Shuning uchun ijobiy yutuqqa erishish imkoniyatini oshirish uchun voqealarga va u bilan aloqa tizimiga aktiv ta'sir etish, bir so'z bilan aytganda, boshqaruv zarurdir.

Tashkilotning o'z atrofidagii munosabat xarakteriga ko'ra boshqaruvning uch modeli (yoki turi) ko'rsatiladi: ma'muriy situatsion va strategik. Agar bu boshqaruv turlarining mazmunini izohlasak, u holda ma'muriy va direktiv, situatsion va reaktiv, strategik va proaktiv boshqaruvlar orasiga tenglik ishorasini qo'yish lozim bo'ladi.

Aslida ma'muriy boshqaruvning administrativ model falsafasi kabi qaror qabul qiluvchi va ijro etuvchi organlar mavjudligini taqozo qiladi. Javobgarlik esa qaror qabul qiluvchi organ zimmasiga tushadi. Ijro organlari esa ma'lum ko'rsatmalar olmaguncha hech qanday harakatni amalga oshirmaydi. Shuning uchun, korxonaning ijro organi va uni o'rab turgan olam o'rtasida ma'muriy tizim to'sig'i mavjud.

Voqea-hodisalar o'zgarishiga munosabat bildirish situatsion boshqaruv falsafasi kabi, tijorat-ishlab chiqarishning samarali faoliyati trayektoriyasini bashorat qiluvchi tashkilotning normativ faoliyatini talab qiladi.

Strategik boshqaruvning asosiy mazmuni, tashqi muhit o'zgarishlariga tashkiliy ketma-ketlik asosida korxonani moslashuvi fikri, har qanday boshqaruv masalalarini hal qilish va to'liq boshqaruv tizimini tashkil etishdan iborat. Lekin, tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish va shu bilan birga qo'yilgan maqsadlarga erishish tezligini saqlab qolish uchun, tashkilot o'z strategiyasiga ega bo'lishi lozim. Strategiyaga yagona ta'rif berish juda mushkul, chunki strategiya shu qadar ko'p qirraliki, unga salgina boshqa nuqtadan qaralsa ham, uning mazmuni butunlay o'zgarib ketadi.

Strategiya – bu yakuniy natijaga erishish vositasi.

Strategiya tashkilotning barcha qismlarini yagona bir butunlikka birlashtiradi.

Strategiya tashkilotning barcha asosiy jihatlarini qamrab oladi.

Strategiya – bu tashkilotning uzoq muddatli rejasidir.

Strategiya tashkilot rejasining barcha qismlari moslashuvini ta'minlaydi.

Strategiya – bu tashkilotning kuchli va zaif tomonlarining tahlili, shuningdek rivojlanish imkoniyatlari va to'siqlarni aniqlash natijasidir.

Strategiya – bu tashkilotning tashqi muhit o'zgarishlariga avvaldan rejalashtirilgan munosabatidir.

Strategiya tashkilot faoliyatining asosiy savollariga javob bera oladi:

Bizning biznesimiz ertaga qanday bo'lishi lozim?

Bugungi kunda biznesimiz nimadan iborat?

Bizning mahsulotlarimiz, funksiyamiz, bozorimiz qanday?

Qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun nimalar qilishimiz lozim?

Strategiya – bu tashkilotning kuchli va zaif tomonlarining tahlili, shuningdek, rivojlanish imkoniyatlari va to'siqlarni aniqlash natijasidir.

Strategiya – bu tashkilotning tashqi muhit o'zgarishlariga avvaldan rejalashtirilgan munosabatidir.

Ma'lumki, strategiya qadimiy so'z bo'lib, yunoncha *«strategia»* so'zidan olingan va *sarkardalik ilmi* yoki *san'ati* ma'nosini ifodalaydi. Qadimgi Yunonistonda harbiy sarkardalar katta

ahamiyatga ega bo'lganlar. Tarixdan bilamiz, nisbatan qobiliyatli va omadli sarkardalar armiyasining to'g'ri saflanishiga va, shuningdek, qachon jangga kirish kerakligi haqidagi qarorlarni qabul qilishlari, qachon xalq, siyosatchilar, diplomatlar bilan muzokaraga kirishishga katta ahamiyat berishgan.

Hozirda strategiya tushunchasining zamonaviy ta'rifi qadimiy ma'nosiga yaqin kelsada, alohida jihatlari tahlil qilinganda, ular orasida tafovut aniqlanadi.

Masalan, Kvin fikriga ko'ra strategiya quyidagicha bo'lishi lozim:

- ishning pirovard natijasiga erishish uchun aniq maqsadlarni ifoda etish;
- tashabbusni qo'llab quvvatlash;
- kerakli vaqtda va kerakli joyda asosiy kuchni yo'naltira olish;
- minimal resurslar sarflab, maksimal natijaga erishishni ta'minlash;
- yo'nalgan boshqarmani ifodalash;
- to'qri faoliyat jadvalini tahlil qilish;
- kafolatlangan resurslar bilan ta'minlash.

Umumiy qilib aytadigan bo'lsak, korxonaning strategiyasi — iste'molchilarning talablari va ehtiyojlarini qondirishga va korxonadagi maqsadlarga yetishishga qaratilgan raqobat usullari hamda biznesni tashkil etish kombinatsiyasidir[2].

Mintsberg strategiya tushunchasini 5 ta «P» deb atalmish kombinatsiyasi orqali izohlaydi:

strategiya — reja (plan) bo'yicha faoliyat;

strategiya — chalg'itish manevri, to'siq (ploy), ya'ni o'z raqobatchilarini chalg'itishga yo'naltirilgan faoliyat;

strategiya — andoza (pattern), o'rnak bo'ladigan faoliyat;

strategiya — atrof-muhitdagi holat (position), ya'ni atrof bilan aloqa;

---

[1] *Просветов Г.И.* Стратегия предприятия. Учеб. практическое пособ. — М.: «Альфа-Пресс», 2010. — 22 с.

[2] *Томпсон мл., Артур А., Стрикленд III.А. ДЖ* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 32 с.

strategiya – istiqbol (перспектив), ya'ni intilish lozim bo'lgan holatni ko'ra olish.

Strategiya tushunchasi ma'lum sabablarga ko'ra strategik boshqaruv nazariyasida markaziy hisoblanadi, lekin shu bilan birga yagona tushuncha ham emas. Hozirgi zamon sharoitida u qator tushunchalarni ifodalaydiki, ularni chetlab o'tish mumkin emas. Bu tushunchalardan asosiylari quyidagilar:

– strateg;
– missiya;
– salohiyat;
– atrof-muhit;
– raqobat afzalliklari;
– maqsad moslashuvi;
– maqsadlar.

Strateg. Strategik qaror qabul qiluvchi shaxslar butun korxonani barbod qilish yoki omadga erishishni ta'minlovchilardir. Strateglar turli boshqaruv lavozimlarini egallashi mumkin: ijrochi direktor, prezident, bosh direktor, boshqaruv raisi, kantsler, dekan yoki oddiy tadbirkor.

Boshqa barcha insonlardan strateglar o'z ishtiyoqlari, ustunliklar tizimi, etik me'yorlari, daromadliligi, shuningdek, boshqaruv uslubi jihatlari bilan farqlanadi. Masalan, shaxsiy kompyuter ixtirochilari va «APPLE» kompaniyasi asoschilari Stiv Djobs va Stiven Voznyaklarning shiori quyidagicha bo'lgan: ***«Yangisini yasash, ikkilanishga chek qo'yish, isteblishmentga e'tibor bermaslik»***[1]. Ularni hayotga munosabatlari konformizm edi. Balki shuning uchun ham uzoq vaqt ularga omad kulib boqqan. Odatda (balki har doim) strategik holatdagi bir kishini boshqasiga almashtirish bilan, tashkilotning butun strategik yo'nalishi jiddiy ravishda o'zgarib ketadi.

Masalan, Devid Uikins «Lotus» korporatsiyasi direktorlar kengashi raisi Kolin Chapmenni o'zgartirganda, shunday degan edi: ***«Lotus»ni hech kim hech qachon ilgari foyda olish maqsadida***

---

[1] *Ламбен Жан-Жак.* Менеджмент, ориентированный на рынок/ Перев. с англ. под ред. Колчанова В.Б. – Спб.: Питер, 2008. – 403 с.

boshqarmagan, Kolin Chapmen uchun avtomobillarning tez yurishini ta'minlash qiziq bo'lgan».

Missiya. Missiya bu zamonaviy strategik boshqaruv nazariyasining asosiy tushunchalaridan biri. Missiyaga turli mualliflar turlicha ta'rif berishadi. Ba'zilar tashkilot missiyasini gipermaqsad yoki «maqsadning shunday shakliki, ma'lum biznesni boshqa unga o'xshash korxonalardan farqini osongina ko'rsatadi. Boshqalarning fikriga ko'ra korxona missiyasi uning barcha ishlab chiqarish tizimi tamoyillari ta'rifiga ko'ra aniqlanadi».

Bizning fikrimizcha, tashkilot missiyasi analitik tahlil qilinayotganda, uni biznesning qaysi sahnasida o'ynayotgan roliga ko'ra qabul qilinadi. Bunda biznes sahnasi tarmoqlar parametri, bozor va biznes makromuhiti bilan aniqlanadi. Rol ishdagi omadga erishishning alohida belgilari va uning ichki salohiyatiga ko'ra aniqlanadi.

Qurilish kompaniyasining missiyasi va strategiyasi nimadan iborat?

Qurilish kompaniyasining missiyasi inshoat va binolarni qurilish, ularni ta'mirlashni zamonaviy qurilish materiallar va texnologiyalar asosida olib borishdan iborat. Qurilish kompaniyasining strategiyasi buyurtmachilarga o'z vaqtida optimal narxlarda sifatli xizmat ko'rsatishdan iborat.

Missiya – tashkilot faoliyati asosiy yo'nalishini aniq va lo'nda qilib tariflanishidir.

Tashkilot salohiyati resurslar va ularni to'ldiruvchi vositalar bilan o'z aloqalari, o'rni va butun tashkiliy tizimdan iborat. Kompaniya salohiyatini o'z-o'zidan kompaniyaning raqobatli ustunliklari shakllantiradi va aynan shuning uchun kompaniya doimiy rivojlanishda bo'ladi.

Kompaniya salohiyati kompaniyaning strategik resursi bo'lib, uning noqulay makromuhitda turg'unlikni ta'minlaydi, tashqi omillar salbiy ta'sirini neytralligini ta'minlaydi.

Kompaniyaning maqsad moslashuvi kompaniyaning o'z missiyasiga erishish uchun amalga oshuvchi uzoq muddatli natija hisoblanadi. Bu moslashuvlar tashkilot istiqboli uchun muhim, chunki bu moslashuvlar uning rivojlanish yo'nalishi mo'ljali,

yutuqlarni baholashga asos, sinergetik samara asosi, kompaniya ishchilarini rag'batlantirishng ilk nuqtasi hisoblanadi.

Maqsadlar bu kompaniyaning yaqin davrlarda erishmoqchi bo'lgan yutuqlari natijalaridan iborat. Maqsadlar tashkilot oldiga, uning tashkiliy tuzilmalariga, shuningdek, aniq ijrochilar oldiga qo'yilishi mumkin. Maqsadlar maqsad moslashuvidan farqli ravishda o'zining aniqligi, o'lchamliligi, erishuvchanligi, missiya bilan mosligi, shuningdek, unga erishish uchun vaqtincha chegaradan iborat. Maqsadlarning bu farqli jihati SMART xarakteristikasi hisoblanadi. SMART quyidagi so'zlarning bosh harflaridan iborat:

Specific – maqsadlar shu qadar aniq va ravshan bo'lishi lozimki, ularni noto'g'ri yoki turlicha tushunishga o'rin qolmasligi lozim.

Measurable – barcha narsalarning miqdorini izhor eta olishi, xatto birinchi navbatda maqsadga erishilganda, natija qanday bo'lishini nazarda tutib, subyektiv kutish.

Achievable – ham rahbar, ham unga tobe kishilar maqsadga erishish mumkinligiga ishonchlarining mavjudligi.

Related – strategiya, tashkilotning xo'jalik maqsadlari ijrochilar manfaati o'zaro aloqasi.

Time-bound – erishish muddatlari bo'yicha vaqt shkalasida aniqlanadi.

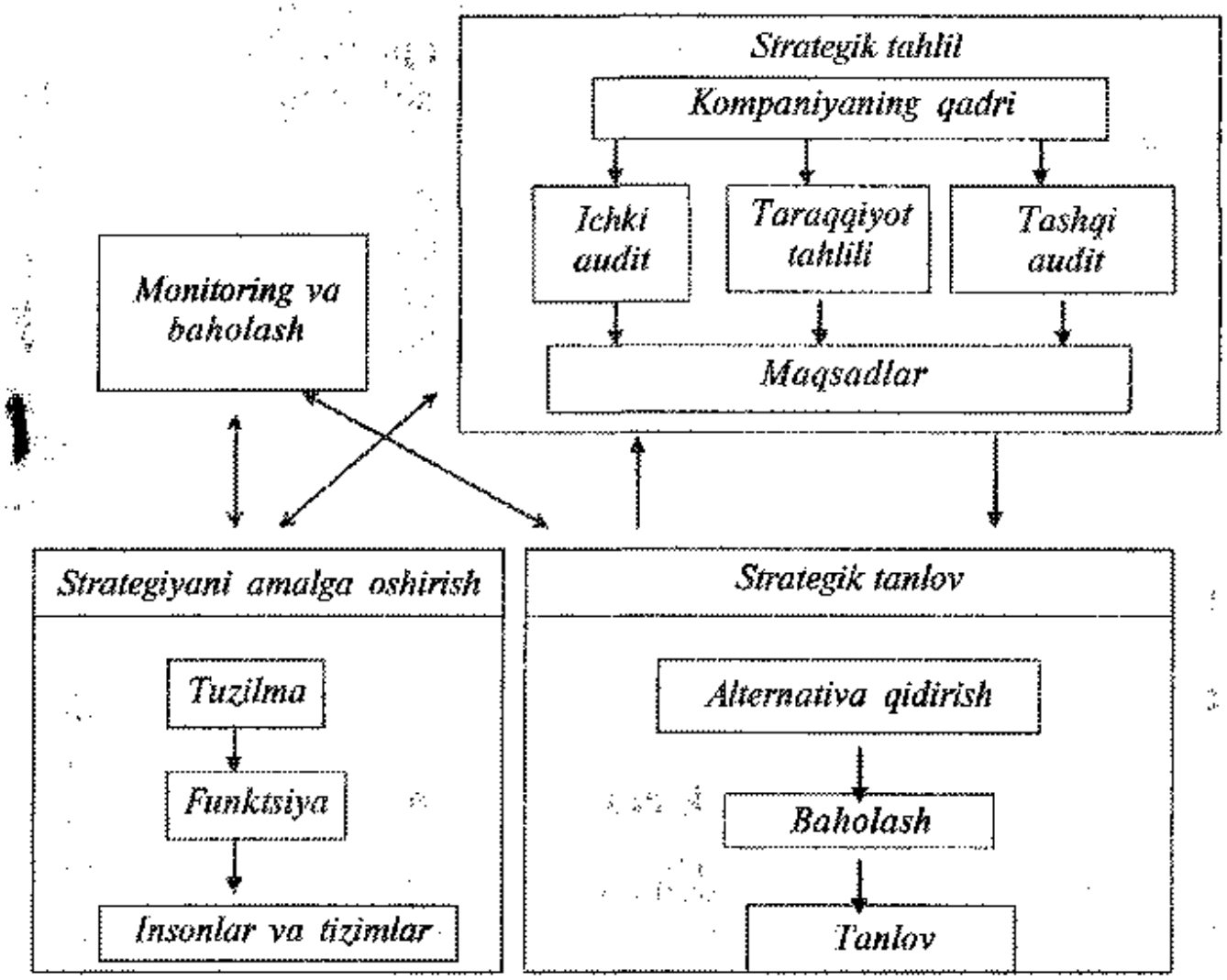
1.2. Strategik boshqaruv modellari

Strategik boshqaruv modeli qanday bo'lishi lozimligi yuzasidan bir qancha takliflar mavjud. Fred R. Devid, John L. Tompson modellari nisbatan ko'proq tanilgan. Strategik boshqarishni modellashtirish borasidagi farqlarga qaramay, ular o'rtasidagi umumiylik ko'proq. Eng avvalo aytish joizki, istalgan modelda strategik boshqaruvni uch bosqichdagi jarayoni ajratiladi (1.1-rasm):

- strategik rejalashtirish bosqichi (strategiyalar ishlab chiqish, strategik tahlil va tanlov);
- strategik tashkillashtirish bosqichi yoki tanlash strategiyaga mos ravishda tashkiliy tizimni sozlash (strategiyani tadbiq etish, amalga oshirish);

- strategik nazorat va tartibga solish bosqichi (strategiyani baholash, ishontirish va ijroni baholash).

Strategik rejalashtirish bosqichida raqobatbardoshlik ustunliklari kapitalizatsiyasi va rivojlanishi, saqlab qolishi va erishishga olib keluvchi tashqi va ichki omillar izlanuvchanligi, strategik holat tahlili, uning missiyasini aniqlash orqali korporatsiya strategiyasi aniqlanadi.



1.1-rasm. **Strategik boshqaruv modeli (John L. Thompson, 1993 bo'yicha)**

Manba: Лейни Т.А., Семенова Е.А., Шилина С.А. Бренд – менеджмент: Учебно-практическое пособие. – М.: «Дашков и Ко», 2008. – 142 с.

Strategik tashkillashtirish bosqichida barcha resurslarni bir joyga keltirish va korxona ichidagi munosabatlari, barcha maqsad, vazifa va tanlangan strategiyaga mos ravishda ishchilar ma'sulligini amalga oshiriladi. Ayni shu yerda kompaniyaga keraldi tashkiliy

o'zgartirishlar kiritiladi va uning tuzilmaviy boshqarmalari siyosati ishlab chiqiladi.

Bizning fikrimizcha, Devid va Tompson taklif qilayotgan modellarning eng kamida ikkita kamchiligi mavjud:

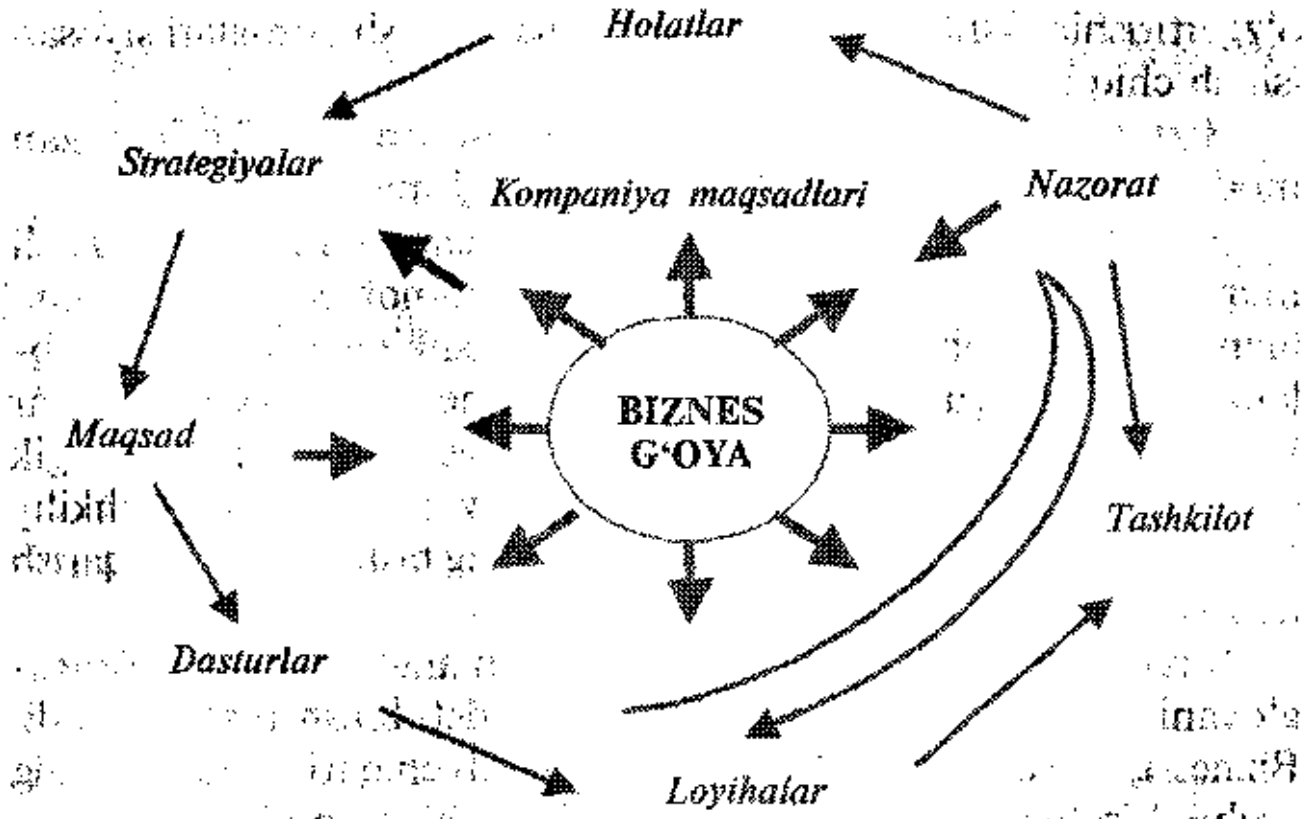
Birinchidan, ular strategik boshqaruv jarayonini kelib chiqish nuqtasi, boshlanish nuqtasi borasida ma'lumot bermaydi. Shuni taxmin qilish mumkinki, bunday nuqta tashkilot missiyasi hisoblanadi. Unda, agar missiya belgilansa, u hech qanday tuzatishlar kiritishga muhtoj emas. Ikkinchidan, bunday modellar strategik boshqaruvni taktik va operativ boshqaruv bilan o'zaro tashkiliy bog'liqligini yashiradi. Shuning uchun uning tashkilotni boshqarish tizimidagi roli yashirinligicha qoladi.

Strategik boshqaruv jarayonining boshlang'ich punkti biznes-g'oyanining tug'ilishi va tadbiq qilinishi deb bilish ma'qullanadi. Biznes-g'oya bu har qanday tijorat va ishlab chiqarish faoliyatining «ruhi» hisoblanadi. «Ruhsiz» biznes bo'lishi mumkin emas.

Biznes-g'oya asosida tashkilotning maqsadlari yuzaga keladi, ya'ni pirovard natijada o'z faoliyatidan erishmoqchi bo'lgan natija paydo bo'ladi. So'ngra tashkilotning muddatdagi o'z biznesining strategik bo'shlig'ini qayerdaligi va, shuningdek, maqsadining moslashuvidan kelib chiqib, uning strategiyasi aniqlanadi. Qabul qilingan strategiyalar asosida ma'lum vaqtdan so'ng erishish lozim bo'lgan maqsadlar tizimi ishlab chiqiladi. Bu maqsadlar tashkilotning maqsad moslashuvi bilan o'zaro mos keladi.

Qo'yilgan maqsadlari asosida dasturlar, rejalar va, qolaversa, ishlab chiqarish jarayonini barcha tashkiliy tizimlari ishlab chiqiladi. Yuqorida qayd etilgan faoliyatlar jarayonida olinayotgan natijalar nazorat qilinadi va tekshiriladi va zarur bo'lganida tashkiliy ta'minot dastur va rejalariga o'zgartirishlar kiritiladi. Agar kompaniya ko'p tarmoqli korporatsiya bo'lsa, bu bosqichda korxonaning quyi tabaqalarida turgan tashkilotlarning strategik rejalashtirish va tashkillashtirish jarayoni amalga oshiriladi (1.2-rasm).

Piter Loranj, bunday uch bosqichli strategik boshqaruv modeli taklifchisi hisoblanadi, uning fikricha strategiyalar tushunchasi



1.2-rasm. **Strategik boshqaruv modeli**

Manba: Коллис Д.Дж., Монтомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ.– М.: «Олимп-Бизнес», 2007. – 214 с.

«o'zidagi buyum» emas, balki uning tashkilotda o'z o'rniga ega bo'lgan uch turini farqlaydi. Eng avvalo, korxonani bir butunlik sifatida ko'rsatuvchi strategiya mavjud. Bu korporativ strategiya deb ataladi.

Odatda monoishlab chiqaruvchi, ya'ni faqat birgina faoliyat turini olib boruvchi korxonalar kam uchraydi. Bir korxona aslida unga daromad keltiruvchi yoki boshqa foyda keltiruvchi bir qancha faoliyat turlari bilan shug'ullanadi, ya'ni biznes portfeliga ega bo'ladi. Biznesning har bir turi uchun ma'lum biznes strategiyasi belgilanadi.

Nihoyat, korxona marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma'lum strategiyaga ega bo'lishi kerak. Bular funksional strategiyalar deb nomlanadi.

Korxona korporativ darajada, qoidaga ko'ra, ma'lum hisobdagi maxsuslashgan biznes bo'linmalarga ega bo'lib, ko'p tarmoqli,

ko'p mahsulotli, ko'p bozorli tashkilot sifatida namoyon bo'ladi. Alohida olingan bozorlarda korporatsiyalarning o'zlari raqobatlashmay, ularning mos biznes-bo'linmalari raqobatlashadi. Shuning uchun korxona korporatsiya sifatida ko'rilganda, uni aniq raqobatchilarini ko'rsatish mumkin emas[1]. Ayni shu sababdan korporativ strategiyalar, ularni quyidagilarda namoyon bo'ladigan global raqobatli afzalliklar yo'nalishiga qarab farqlash mumkin:

1 – nisbatan past xarajatlarda;

2 – farqli sifatlarda.

Nisbatan past sarf xarajatlar korxonaning bozordagi o'rtacha xarajatlar darajasidan kamroq bo'ladi. Mahsulotni bozordagi o'rtacha narxda sotib ham korxona katta daromad oladi. Raqobatbardoshlik ustunliklar nisbatlari bu holda kapital qo'yilmalardan olingan daromad (ROI), aktivlardan olingan daromad (ROA) hisoblanadi.

Farqli sifatga erishish – bu xaridorni antiqa va tovarning yangi sifati, alohida iste'mol ko'rsatkichlari va sotuvdan keyingi xizmat bilan ta'minlashdan iboratdir. Farqli sifatlar korxonaga yuqori narxlarni belgilash imkonini beradi, bu esa yana katta daromad olish demakdir.

Ba'zida bir vaqtning o'zida farqli sifat va kam xarajat ko'rsatkichlari asosida raqobat ustunligiga erishish mumkin. Ammo bunga erishish juda mushkul, chunki tovarning yuqori iste'mol ko'rsatkichini ta'minlashga mo'ljallangan alohida sifat ko'rsatkichi, odatda katta xarajatlar bilan bog'liq va tovarning qimmatlashuviga olib keladi. Lekin bunga ishlab chiqarishning yangi texnologiyalarini jalb qilish asosida erishilsa, u holda raqobat ustunligiga erishish mumkin.

Ushbu holatda, korxonaning korporativ maqsadlariga qanday erishish va umuman bunga erishish mumkin bo'lsa, birinchi va asosiy navbatda korxona qanday biznes bilan shug'ullanishi va o'z biznesining har biriga qanday rivojlanishi strategiyasiga bog'liq.

---

[1] *Сурин А.В., Молчанова О.П.* Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 78 с.

Biznes miqiyosda korxonaning biznes tarmog'idagi raqobatli ustunliklariga erishishish, saqlab qolish va kapitalizatsiyasini amalga oshirish uchun muayyan yondashuv aniqlanib, korporativ holat nuqtai nazaridan juda muhim ahamiyat kasb etadi.

Yangi tuzilgan korxona uchun, boshlang'ich kapitali oz bo'lgan holda, biznesning shunday tarmog'ini tanlash lozimki, investitsiya daromadliligi va investitsiya tavakkalchiligi maksimal darajada bo'lishi kerak.

Bu biznesni tushunishga undaydi: doimiy minimal xarajatlar (aylanmadan qat'iy nazar), o'zgaruvchan xarajatlar minimal me'yori va daromadlar maksimal me'yori bilan bog'liq. Biznesning ziyonsizlik nuqtasi.

Bunday sharoitlarda biznesning ziyonsizlik nuqtasi mumkin bo'lgan minimal hajm, ya'ni minimal aylanma bilan assotsiyalanadi. Bu talablarni to'lov qobiliyatiga ega mijozlar bilan yuqori talab darajasidagi tovarlar savdosi qondira oladi.

1.3. Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi

Strategik boshqaruv modelida strategiyalar tashkilotda o'z o'rniga ega bo'lgan uch turga farqlanadi:

Korporativ strategiya — korxonani bir butunlik sifatida ko'rsatuvchi strategiya (bir necha faoliyat turi bilan shug'ullanuvchi korporatsiya).

Biznes strategiya — biznesning har bir turi uchun belgilangan strategiya.

Funksional strategiya — marketing ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma'lum strategiyalar.

Funksional strategiyalar tashkilotning moliya, marketing, ishlab chiqarish, inson resurslarini boshqarish, ilmiy tadqiqot ishlari kabi funksional doiralarda faoliyatlar yo'nalishini aniqlaydi. Ularning vazifasi — maksimal samarali ravishda korporativ va biznes darajasidagi belgilangan vazifalarni hal etishni ta'minlashdir. Ularning korporativ va biznes strategiyalardan asosiy farqi — uning korxona ichi yo'nalishidir. Marketing strategiyasi, korxona

ichi menejmenti strategiyasi, moliyaviy strategiya, tashkiliy strategiya, ishlab chiqarish strategiyasi va boshqalar – bularning barchasi korxonaning o'ziga nisbatan markazga intilish faoliyatiga ega. 1.1-jadval korporativ, biznes va funksional strategiyalarning strategik fokus, strategik muhit, strategik resurslari va tanlov tanqidlari jihatlaridan asosiy xarakteristikasi farqini aks ettiradi.

1.1-jadval

Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi

	Korporativ strategiyalar	**Biznes strategiyalar**	**Funksional strategiyalar**
Strategik fokus	Kapital	Raqobatbardosh ustunliklar	Samaradorlik
Strategik tarmoq	Korxonabir butunlik sifatida	Korxona biznesining startegik tarmoqlari	Korxona ichki tashkil etilishi va jarayonlar
Strategik resurslar	Kapital	Ichki salohiyat	Tizim
Kriteriylar	Kapital samaradorligi	Strategik holatlar	Daromadliligi

Manba: Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.– 2-е изд. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К»; Саратов: ООО «Англейс», 2010. – 59 с.

Biznes-doirasi. Amaliyotda strategik rejalashtirish masalalarini hal qilayotgan menejerlar strategik yechimlarni isbotlash metodini tanlash muammosida, biznes doirasini belgilab olish masalasini ochiq qoldiradilar. Bu muammo bir qarashda nisbatan dolzarb ko'rinmasada, lekin aslida o'ziga katta ahamiyat qaratishligini taqozo etadi.

Eng ko'p tarqalgan xato bu biznes doirasini ana'naviy tarmoq tushunchasi bilan aralashtirish hisoblanadi. Korxona o'z biznesini mashinasozlik yoki kimyo sanoatida yoki neftni qayta ishlash va

shu kabi tarmoqlarda olib bormoqda deb hisoblash, strategik rejalashtirish nuqtai nazaridan qo'pol xato sanaladi. Korxona biznesi doirasini aniqlashda quyidagi ko'rsatkichlarni nazarda tutmoq joizdir:

Strategik avtonomlik. Bu ko'rsatkich korxona biznesini boshqa turlaridan qat'iy nazar mazkur biznes turini rivojlanish strategiyasini aniqlash imkonini beradi. Birinchi alomati korxonaning mazkur biznesiga bog'liq alohida missiyani shakllantirish imkoni hisoblanadi.

Tashqi bozor. Mazkur biznes faoliyati natijasi korxonaga nisbatan tashqi ta'minot bozoriga ega bo'lmog'i lozim. Masalan, agar korxona miqyosida ishlab chiqarish jarayoni amalga oshirilsa, deylik energetik uskuna ta'miri bilan bog'liq, lekin faqat korxonaning ichki ehtiyojlarini qondirish uchun, u holda bu faoliyat biznes doirasi sifatida qaralishi mumkin emas. Korxona bu faoliyatni tashqariga ham ko'rsata boshlashi bilan bu faoliyat biznesga aylanadi.

Iste'molchilar farqli doirasi. Bu ko'rsatkich korxonaning biznes natijasi mo'ljallangan mijozlarni uning boshqa faoliyat turi mijozlaridan farqlashni ko'rsatadi. Masalan, korxonaning energetik asbob ta'mirlashidagi mijozlari soni, turi uning ishlab chiqarayotgan avtomobillari mijozlaridan farqlidir. Bundagi farqni to'qri tushunish lozim. Bu mijoz ham texnik vositasi xizmatiga xaridor hamda avtomobil mijozi bo'lishi mumkin emas deganini anglatmaydi.

Raqobatchilar farqli doirasi. Bu ko'rsatkich korxona faoliyatini amalga oshirishda to'siq bo'lishi mumkin bo'lgan raqobatchilarini to'liq aniqlab olish imkonini beradi. Korporativ darajada korxonaning raqobatchilarini ko'rsatish mumkin emas, xavf-xatar atrof muhitdan kelib chiqadi. Raqobatchilarni baholash uchun M. Porter quyidagi axborotni yig'ishni taklif qiladi: raqobatchilarning maqsadini bilib olish uchun, ularning oxirgi yillarda qilgan reklama e'lonlari va xatti-harakatlari va shu maqsadlarga

---

[1] *Дж. О Шонесси.* Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер.с англ под ред. Ямпольского – СпБ: Питер, 2008 г. – 266 с.

erisha olmaganlarida, ularga bu hol qanday ta'sir qilgani, ularning mavjud strategiyalari va imkoniyatlari haqidagi axborotlarni yig'ish.[1]

Narxning alohida bog'liqligi. Faoliyat natijasining narxini belgilash ketma-ketligini nazorat qilish. Agar bunday bog'liqlikda narx o'zgarsa, bu mazkur faoliyat bilan bog'liq deyish mumkin.

Mahsulot o'rnini bosish. Agar korxonaning ishlab chiqarayotgan mahsuloti bozorda boshqa mahsulotning o'rnini bosa olsa, unda korxona faoliyati mazkur turdagi mahsulotni ishlab chiqarishga mansub.

Bo'linma yoki likvidlik ta'siri. Agar korxona mahsulotining sotuvi yoki likvidligi ishlab chiqarish samaradorligi yoki realizatsiyasi pasayishiga olib kelsa, unda korxona faoliyatining mustaqil biznes doirasi bo'lmaydi.

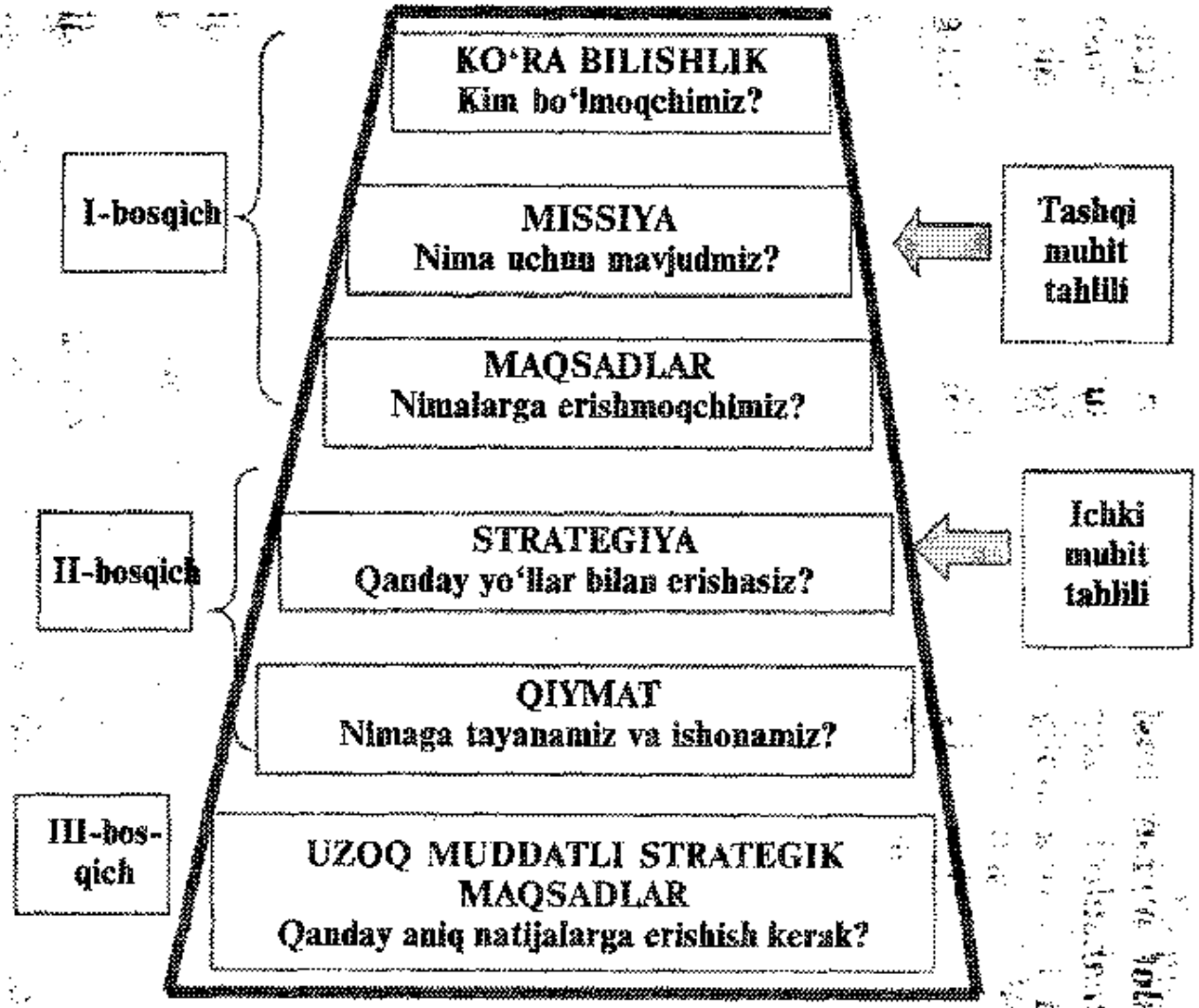
Masalan, energetik uskuna ta'miri likvidligi avtomobil ishlab chiqarish sifatiga ta'sir qilsa, bunday faoliyatni mustaqil biznes doirasi deb bo'lmaydi.

Haqiqiy daromad. Biznesning har doim daromad keltiradigan turini korxonaning barcha faoliyatlari natijasida olingan daromadlari bilan aralashtirib bo'lmaydi. Yuqorida keltirilgan ko'rsatkichlarning ba'zilari, ayrim hollarda bir birini takrorlashi va hatto qamrab olishi ham mumkin, lekin bu ko'rsatkichlar barchasi biznes doirasini aniqlashda muhim ahamiyatga ega.

Yuqorida aytilganlarni natija qilib, strategik boshqarish ideologiyasi sifatida tizimli aks ettirish mumkin. Unga ko'ra strategik boshqarishni uchta bosqichda amalga oshirish mumkin. Birinchi bosqichda korxonaning missiya va maqsadlari aniqlab olinadi va tashqi muhit tahlili amalga oshiriladi.

Ikkinchi bosqichda korxonaning strategiyasi ishlab chiqiladi va uning ichki muhit tahlili amalga oshiriladi.

Uchinchi bosqichda korxonaning uzoq muddatli strategik maqsadlari aniqlaniladi, ularga o'zgartishlar kiritiladi (1.3-rasm).



1.3-rasm. **Strategik boshqarishning idelogiyasi**

XULOSA

Zamonaviy biznesning murakkab sharoitida o'z boshqaruvi ostida bo'lgan kompaniya taqdiri u yoki bu darajada unga bog'liq bo'lgan har qanday boshqaruvchi uchun faoliyatlar yo'nalishini aniqlamasdan faoliyat ko'rsatishi mumkin emas.

Qolaversa, mazkur biznes uch fazadan iborat: ***strategik rejalashtirish, strategik tashkillashtirish, strategik nazorat va tartibga solish*** kabi strategik boshqaruv jarayonini amalga oshirmasdan turib, o'z faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi juda qiyindir.

Bu fazalarning har birida mustaqil masalalar hal qilinadi. Strategik rejalashtirish — bu raqobatli afzalliklarini moliyalashtirish va rivojlantirish, unga erishish va saqlab qolishga olib keluvchi ichki va tashqi omillarni tadbiq qilish, korxona strategik holatining tahlili jarayonidir.

Strategik tashkillashtirish — korporatsiyani tanlagan strategiyasini nisbatan to'liq va samarali bajarilishini ta'minlashni tashkil etishga moslashuvi jarayonidir.

Strategik nazorat va tartibga solish — korporatsiyaning erishgan holatining tahlili va baholash jarayoni bo'lib, pirovardida strategik maqsadlarga to'liqroq erishishni tashkil etishdan iborat.

Tayanch iboralar

Strategik boshqaruv, strategiya, strateg, missiya, sahna, salohiyat, maqsad moslashuvi, maqsad, strategik rejalashtirish, strategik tashkillashtirish, strategik nazorat va tartibga solish, strategik boshqaruv modeli, biznes doira, strategik avtonomlik, tashqi bozor, mijoz doirasi, raqobatchilar, narx qo'yish ketma-ketligi, mahsulot o'rnini bosuvchanligi, haqiqiy daromad.

Nazorat uchun savollar va testlar

1. *Strategik boshqaruv jarayonini amalga oshirish nima uchun kerak?*
2. *Strategik boshqarish jarayoni qanday fazalardan tarkib topadi?*
3. *Strategiya tushunchasiga ta'rif bering.*

4. *Korxona missiyasini qanday shakllantirish kerak? Bu parametrlarni sanab o'ting.*
5. *Fred Devid va Djon Tompson strategik boshqaruv modeliga baho bering.*
6. *Ko'p bosqichli boshqaruv nima degani?*
7. *Strategiyani to'g'ri shakllantirish uchun qanday axborot talab etiladi?*
8. *Keng ko'lamdagi mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi korxonalarda strategik yechimlarning nechta darajalarini ajratib ko'rsatish mumkin?*
9. *Strategiyani aniqlashda menejerning vazifalari nimalardan iborat bo'lishi kerak?*
10. *Korxonaning strategiyasi biznes strategiyasidan farqi nimada? Ular bir biriga mos kelishi mumkinmi?*

TESTLAR

1. «Biznes strategiyasi» fanining maqsadi nimadan iborat?

a) korxona faoliyatini rejalashtirish;

b) korxona faoliyatini moliyalashtirish;

c) korxona faoliyatini tahlil qilishda mavjud strategik modellarni o'rganish va amaliyotda qo'llash uslublari bo'yicha bilim, ko'nikma va malakani shakllantirishdan iborat;

d) korxona faoliyatini kreditlash.

2. Strategiya nima?

a) strategiya o'rta muddatli moliyaviy reja;

b) srategiya bu korxonaning faoliyatining rejalashtirish bo'yicha biznes reja;

c) rejalashtirish;

d) strategiya bu korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish, hamda uning rivojlanish imkoniyatlari va to'siqlarini aniqlash natijasidir.

3. G.Minsbergning 5P strategiya tushunchasi qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?

a) reja (plan), andoza (pattern), holat (position), istiqbol (perspective), chalg'itish manevri (ploy);

b) reja (plan), joy (place), mahsulot (product), inson (people), siyosat (political);

c) reja (plan), joy (place), mahsulot (product), holat (position), istiqbol (perspective);

d) reja (plan), andoza (pattern), holat (position), inson (pueple), chalg'itish manevri (ploy).

4. Strateg bu — ...

a) strategik qarorlar qabul qiladigan shaxslar;

b) bo'lim boshlig'i;

c) korxona ishchisi;

d) bank xodimi.

5. Missiya bu – ...

a) tashkilot faoliyatining asosiy yo'nalishini aniq va lo'nda qilib tariflanishidir;

b) tashkilot faoliyatining biznes rejasi;

c) tashkilot faoliyatining strategiyasi;

d) bo'lim boshlig'i.

6. Korxona missiyasining o'lchamliligi qanday ko'rsatkich?

a) sifat;

b) miqdor;

c) iqtisodiy;

d) moliyaviy.

7. Korxonaning maqsadi qanday bo'lishi kerak?

a) uzoq vaqtga mo'ljallangan bo'lishi kerak;

b) noaniqlik darajasi kamroq bo'lishi kerak;

c) aniq, o'lchamlilik, erishuvchanlilik va uning missiyasiga mos kelishi kerak;

d) rejalashtirish.

8. SMART – tavsifnoma terminidagi SMART abrevatsiasi qaysi so'zlarning bosh harflaridan olingan?

a) Specific, Measurable, Achievable, Related, Time-bound;

b) Social, Measura, Active, Relate, Time;

c) Space, Minimum, Act, Rang, Time;

d) Software, Mineral, Assistant, Relate, Time.

9. Strtategik boshqaruv modellar necha bosqichdan iborat?

a) 3; b) 2;

c) 5; d) 6.

10. Strategik boshqaruv modellarning birinchi bosqichi qanday nomlanadi?

a) strategik rejalashtirish;

b) strategik tashkillashtirish;

c) strategik nazorat va tartibga solish;

d) strategik aloqa.

11. Strategik boshqaruv modellarning ikkinchi bosqichi qanday nomlanadi?

a) strategik rejalashtirish;

b) strategik tashkillashtirish;

c) strategik nazorat va tartibga solish;
d) strategik aloqa.

12. Strategik boshqaruv modellarning uchinchi bosqichi qanday nomlanadi?

a) strategik rejalashtirish;
b) strategik tashkillashtirish;
c) strategik nazorat va tartibga solish;
d) strategik aloqa.

13. Strategiyalarning necha turi mavjud?

a) 3; b) 2;
c) 5; d) 4.

14. Korporativ strategiya bu — ...

a) korxonani bir butunlik sifatida ko'rsatuvchi strategiya (bir necha faoliyat turi bilan shug'ullanuvchi korporatsiya);
b) biznesning har bir turi uchun belgilangan strategiya;
c) biznes reja;
d) marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma'lum strategiyalar.

15. Biznes strategiya bu — ...

a) korxonani bir butunlik sifatida ko'rsatuvchi strategiya (bir necha faoliyat turi bilan shug'ullanuvchi korporatsiya);
b) biznes reja;
c) biznesning har bir turi uchun belgilangan strategiya;
d) marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma'lum strategiyalar.

16. Funksional strategiya bu — ...

a) korxonani bir butunlik sifatida ko'rsatuvchi strategiya (bir necha faoliyat turi bilan shug'ullanuvchi korporatsiya);
b) biznes reja;
c) biznesning har bir turi uchun belgilangan strategiya;
d) marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma'lum strategiyalar.

17. Korporativ strategiya o'z ichiga qanday strategik sohani oladi?

a) butun tashkilot sohasini;
b) firma biznesining strategik sohalarni;

c) firma ichidagi tashkiliy jarayon sohalarini;
d) biznes reja.

18. Biznes strategiyasi o'z ichiga qanday strategik sohani oladi?

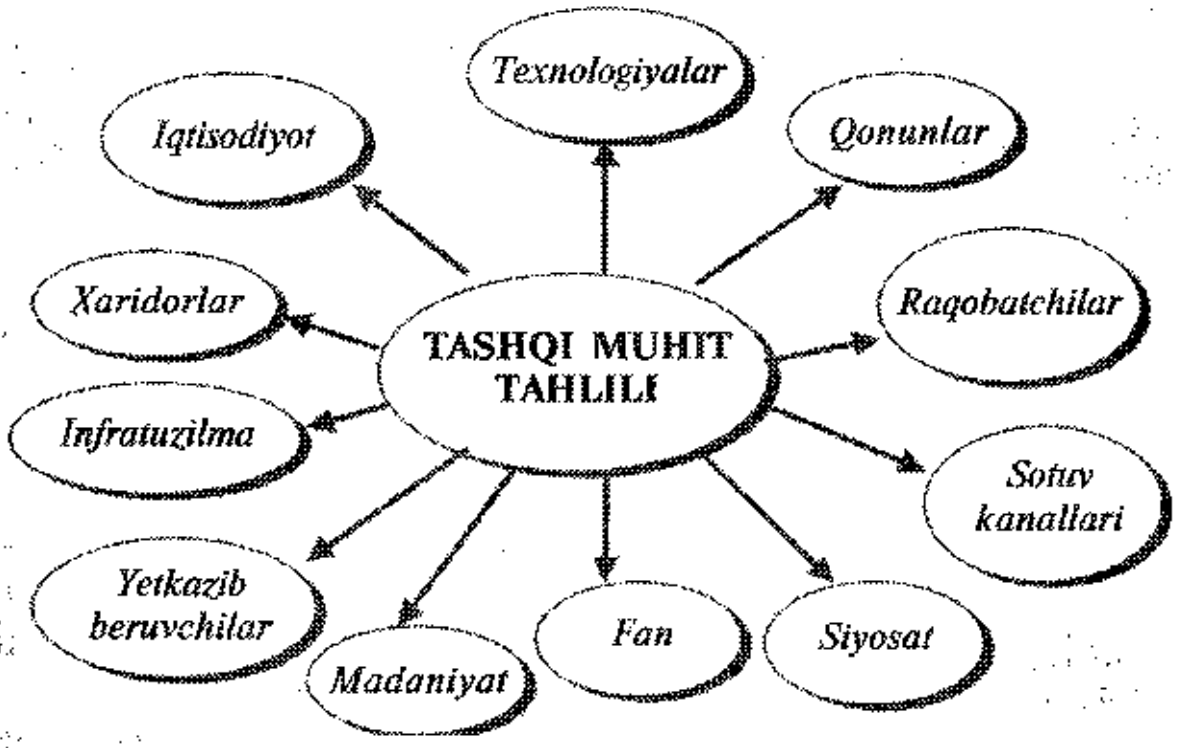
a) butun tashkilot sohasini;
b) firma biznesining strategik sohalarini;
c) firma ichidagi tashkiliy jarayon sohalarini;
d) biznes reja.

19. Funksional strategiyalar o'z ichiga qanday strategik sohani oladi?

a) butun tashkilot sohasini;
b) firma biznesining strategik sohalarini;
c) firma ichidagi tashkiliy jarayon sohalarini;
d) biznes reja.

2.1. Tashqi muhit omillari. PEST-tahlil

Ichki muhitni shakllantiruvchi omillar, firma rahbariyati tomonidan nazorat qilinadigan texnologik jarayon, moliya ahvoli, tashkiliy tuzilishi, bozorni tanlash va boshqalar bilan bog'liqdir. Nazorat qilinadigan omillarni tashkilot va uning bo'limlari tomonidan boshqariladi. Ana shu omillardan korxona xodimlari tomonidan nazorat qilinmaydigan ayrimlarini oliy rahbariyat boshqaradi. Uncha katta bo'lmagan yoki o'rtacha tashkilotlarda umumiy siyosat masalalarini, qarorlarini ham, bir shaxs odatda mulk egasi yoki oliy rahbar qabul qiladi, lekin bunday hollarda dastavval umumiy maqsadlarni belgilash, so'ngra ularga biznes rejalarini moslashtirish kerak bo'ladi.



2.1-rasm. **Tashqi omillar (makromuhit omillari)**

Manba: M.S. Qosimova, M.A. Yusupov, Sh.J. Ergashxodjayeva. Marketing. Darslik, – T.: «Iqtisodiyot», 2010. – 81-b.

Yuqoridagi 2.1-rasmda tashqi omillari (makromuhit omillari) keltirilmoqda.

Nazorat qilinmaydigan omillar tashkilot va uning bo'limlari tomonidan boshqarila olmaydigan faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi tarkibiy qismlardir. Nazorat qilinmaydigan omillarning salbiy ta'siri natijasida, qanchalik jozibali bo'lmasin har qanday reja barbod bo'lishi mumkin. Shuning uchun tashqi muhitni muntazam kuzatish, uning ta'sirini hisobga olish lozim bo'ladi, kutilmagan vaziyatlar sodir bo'lganda, qilinadigan ishlar rejada ko'zda tutilishi kerak. Quyidagi nazorat qilinmaydigan omillarni hamisha hisobga olish va oldindan ko'ra bilish talab etiladi: iste'molchilar, raqobat, hukumat, iqtisodiyot, texnologiya, mustaqil ommaviy axborot vositalari.

Demak, yuqoridagilardan xulosa qilsak, firma yoki korxonaning butun faoliyati to'la-to'kis bozor munosabatlarini mujassamlashtiradi. Firma va bozor tushunchalari, bozor iqtisodiyoti sharoitida bir-biridan ajratib bo'lmaydigan iqtisodiy kategoriyalar hisoblanadi. Chunki firmalar faoliyatisiz bozor bo'lishi mumkin emas.

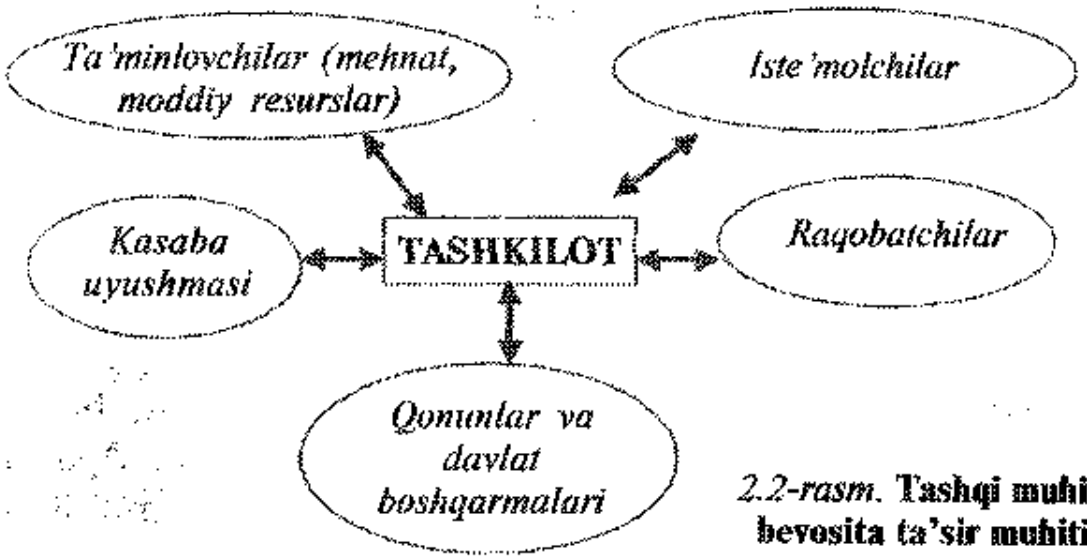
Tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati faqat ichki o'zgaruvchilardan emas, balki tashqi omillardan ham ko'p jihatdan bog'liq. Zamonaviy tashkilotlar uchun tashqi muhitning tez o'zgarishlarini hisobga olishlari va ularga moslashishlari talab qilinadi. Tashqi muhit o'zgarishlari tashkilot ichida o'zgarishlarni amalga oshirishni taqozo etadi.

Hatto o'zgarishlar uncha katta bo'lmasa ham, baribir rahbarlar tashqi muhitni hisobga olishga majbur, chunki tashkilot ochiq tizim sifatida resurslar, energiya, kadrlar ta'minoti, hamda iste'molchilar bilan munosabati mavjudligi jihatidan tashqi hayot bilan bog'liq. Menejer tashkilotiga ta'sir etuvchi tashqi omillarni aniqlab bilishi shart va bundan tashqari, tashqi muhit ta'sirlarga moslashishning uslublarini taklif eta bilishi kerak. Shu jihatdan tashkilot biologik organizmga o'xshaydi (tashkiliy darvinizm).

Tashqi muhitni aniqlash asosan, tashkilotning muvaffaqiyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitni hisobga olishni taqozo etadi. Tashkilot tashqi muhitiga iste'molchilar, raqobatchilar, hukumat muassasalari, ta'minotchilar, moliya tashkilotlari va mehnat resurslari

manbalari kabi tashkilot operatsiyalariga ta'sir etuvchi elementlar kiradi.

Tashqi muhitni aniqlashning uslublaridan biri omillarni ikki asosiy guruhga bulishdir: *bevosita ta'sir muhiti* va *bilvosita ta'sir muhiti*. Bevosita ta'sir muhiti omillariga ta'minotchilar, mehnat resurslari, davlat boshqarish qonunlari, iste'molchilar, raqobatchilar kiradi (2.2-rasm).



2.2-rasm. **Tashqi muhit: bevosita ta'sir muhiti**

Manba: Mualliflar ishlanmasi

Bilvosita ta'sir omillariga tashkilot operatsiyalariga to'g'ridan-to'g'ri va tez ta'sir etmaydigan, lekin baribir ta'sirga ega bo'lgan omillar kiradi. Ularga iqtisod holati, fan-texnika (texnologiya) taraqqiyoti, ijtimoiy-madaniy va siyosiy o'zgarishlar, boshqa mamlakatlardagi voqealar kiradi (2.3-rasm).

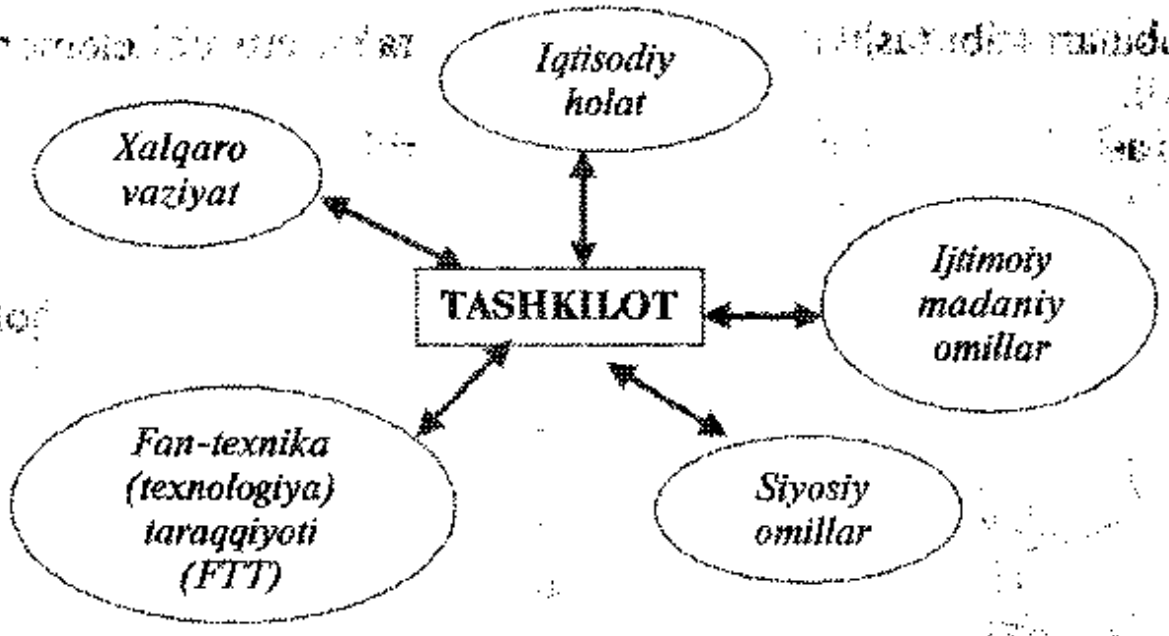
Tashqi muhit xarakteristikalari quyidagilardan iborat[1]:

1. Tashqi muhit omillarining o'zaro bog'liqligi – bu bir omil o'zgarishining boshqa omillarga ta'sir etish kuchi darajasidir.

2. Tashqi muhitning murakkabligi – tashkilot e'tiborga olishi kerak bo'lgan omillar soni, hamda har bir omilning variativlik (o'zgaruvchanlik) darajasi.

3. Muhitning harakatchanligi – bu tashkilot atrofida yuz beradigan o'zgarishlar tezligi. Ayrim tarmoqlarda texnologiya va raqobatli kurash parametrlari tezligi kuchli.

[1] *Хорин А.Н., Керимов В.Э.* Стратегический анализ. – М.: Эксмо, 2009.



2.3-rasm. **Tashqi muhit: bilvosita ta'sir muhiti**

Manba: Mualliflar ishlanmasi

4. Tashqi muhitning noaniqligi – aniq omil to'g'risida tashkilot ega bo'lgan informatsiya miqdori funksiyasi, hamda bu informatsiyaga ishonchlilik funksiyasi hisoblanadi. Agar informatsiya kam va uning aniqligiga ishonch bo'lmasa, muhit noaniq bo'ladi.

Endi har bir guruh omillarini ko'rib o'tamiz. Bevosita ta'sir muhiti:

Ta'minotchilar. Tashkilotning materiallar, jihozlar, energiya, kapital va ish kuchi bilan ta'minlaydigan boshqa tashkilotlar bilan bog'liqligi, muhitning tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatiga va operatsiyalariga bevosita ta'sir kursatishi misolidir. Boshqa davlatlardan resurslar sotib olish narx, sifat va miqdor jihatidan qulay bo'lishi mumkin, lekin shuning bilan bir vaqtning o'zida almashish kurslari o'zgarishi yoki siyosiy notinchlik kabilar xavf solib turadi.

Qonunlar va davlat muassasalari. Ko'p qonunlar va davlat muassasalari tashkilotga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tashkilotlar davlat chiqargan qonunlarga bo'ysunadi va ular asosida o'z faoliyatini olib boradi. Bundan tashqari tashkilotlar davlat boshqarish organlari talablarini ham bajarishi shart.

Iste'molchilar. Tashkilotning amalda yashab qolishi, uning faoliyati natijalari iste'molchilarini topish va ularning ehtiyojini qondirishiga ko'p jihatdan bog'liq. Iste'molchilar, ular uchun

qanday tovar va xizmatlar va qanday narxda kerakligi to'g'risida qaror qabul qilib, tashkilot uchun uning faoliyati natijalariga taalluqli bo'lgan hamma narsani aniqlab beradi. Iste'molchilar ehtiyojini qondirish zarurligi tashkilot ta'minotchilari bilan o'zaro bog'liqlikda amalga oshiriladi.

Raqobatchilar. Tashqi muhitning bu ta'sirini rad etish mumkin emas. Tashkilot rahbariyati aniq biladiki, agar boshqa raqobatchilar kabi iste'molchilar ehtiyojini samarali qondirmasa, uzoq faoliyat ko'rsata olmaydi. Ko'p hollarda iste'molchilar emas, aynan raqobatchilar qanday mahsulotlar sotish va qanday narx belgilashni aniqlab beradilar.

Bilvosita ta'sir muhitini PEST (political, economical, social, technological) — tahlil deb ham atashadi.

Texnologiya. Texnologiya — ham ichki omil, ham tashqi omil hisoblanadi. Texnologik yangiliklar mahsulot, ish va xizmatlarning tayyorlanishi, sotilishi, eskirishi darajasi hamda o'xshash mahsulotlar haqida axborotlarning to'planishi, saqlanishi, tarqatilishi bilan bog'liq masalalarga ko'proq ta'sir etadi. Tashkilotlar raqobatchilaridan uzib ketishi yoki, hech bo'lmaganda, ular bilan bir qatorda bo'lish uchun, faoliyatining natijalari samaradorligiga bog'liq bo'lgan yangiliklarni qo'llashi kerak.

Iqtisodiyot holati. Rahbariyat tashkilot operatsiyalarida iqtisodiyotning umumiy holati ta'sirini baholashni ham bilishi kerak. Jahon iqtisodining holati hamma resurslar qiymatiga va iste'molchilarning ma'lum tovar va xizmatlar sotib olish qobiliyatiga ta'sir ko'rsatadi. Masalan, inflyatsiya kutilsa, rahbariyat qo'shimcha resurslar sotib olish va ishchilar bilan vaqtinchalik ish haqi belgilash to'g'risida kelishishi mumkin. Bundan tashqari, u qarz olishga qaror qilishi mumkin. Agar ishlab chiqarish tushishi kutilsa, aksincha zaxirani kamaytirishga, ishchilarni qisqartirishga harakat qiladi. Iqtisodiyot holati bankdan kredit olish, soliqlarning kamaytirilishiga bog'liq.

Ijtimoiy-madaniy omillar. Har qanday tashkilot, hech bo'lmaganda, bir madaniy muhitda amal qiladi. Shuning uchun ijtimoiy madaniy omillar — hayotiy qadriyatlar, urf-odatlar tashkilotga ta'sir ko'rsatadi. Masalan, qulay shartnomaga ega bo'lish

uchun, pora berish, raqobatchilar tug'risida yolg'on mish-mishlar tarqatish axloqsizlik hisoblanadi, hatto ayrim hollarda ular noqonuniy deb hisoblanmasa ham. Lekin ba'zi mamlakatlarda bunday tadbirlar korxonalar tomonidan ko'p qo'llaniladi, chunki u yerda ijtimoiy-madaniy muhit shunga mos.

Ijtimoiy-madaniy omillar tashkilot faoliyati natijasi bo'lmish tovar va xizmatlarga ham ta'sir ko'rsatadi. Masalan, iste'mochilarning kiyim xarid qilishida ko'proq nomi chiqqan firmalar mahsulotiga talabi katta.

Siyosiy omillar. Siyosiy holatning ayrim aspektlari rahbarlar uchun katta ahamiyatga ega. Ulardan biri – ma'muriyat, qonun chiqaruvchilar va sudning biznesga bo'lgan munosabati. Bu munosabatlar soliq tizimiga, soliq imtiyozlariga, iste'molchilarni himoya qilish qonunlariga, atrof-muhitni himoya qilish standartlariga, narx va ish haqini nazorat qilishga ta'sir ko'rsatadi. Siyosiy holatning boshqa elementi – lobbistlar. Lobbistlar – aholining ma'lum bir tabaqalari manfaatlarini himoya qiladigan siyosatchilar. Boshqa davlatlarda ish olib boruvchi tashkilotlar uchun siyosiy barqarorlik katta ahamiyatga ega.

Xalqaro muhit. Xalqaro muhit har bir mamlakatda turlicha bo'lishi mumkin va rahbar buni hisobga olishi kerak. Xalqaro biznes amal qiladigan muhit omillari – madaniyat, iqtisod, qonunchilik, davlat boshqaruvi va siyosiy holat.

Tashqi muhitni o'rganish va tahlil qilish ikki asosiy guruhga bo'linib amalga oshiriladi: bevosita ta'sir muhiti va bilvosita ta'sir muhiti. Bevosita ta'sir muhiti omillariga ta'minotchilar, mehnat resurslari, davlat boshqarish qonunlari, iste'molchilar, raqobatchilar kiradi.

Bilvosita ta'sir muhitni PEST – tahlil deb atashadi. PEST–tahlil:

– makromuhitni o'rganish va monitoring qilish;
– tarmoq uchun zaruriy va muhim o'zgarishlarni baholash;
– o'zgarishlarni chuqur tahlil qilish;
– bozor va tarmoqdagi potentsial o'zgarishlarni baholash.

PEST tahlil political, economical, social, technological so'zlarining bosh harflaridan tuzilgan. PEST tahlilni amalga oshirishda

siyosiy, iqtisodiy, sotsial va texnologik omillarning ko'rsatkichlari quyidagi 2.1-jadvalda keltirilgan.

2.1-jadval

PEST tahlilni xarakterlovchi omillar

Siyosat (P)		**Iqtisodiyot (E)**	
1	Prezident lavozimiga saylov	1	Iqtisodiy holat (o'sish, stabil, pasayish)
2	Oliy majlisga deputatlar saylovi	2	Inflyatsiya
3	Mamlakat qonunchiligida o'zgarishlar	3	Milliy valyutaning xorijiy valyutaga almashuv kursining dinamikasi
4	Korxonaning Hukumat va hududiy hokimiyat bilan munosabati	4	MB qayta moliyalashtirish stavkasi
5	Davlatning tarmoqga ta'siri, davlat korxonalarining tarmoqdagi ulushi	5	Korxona mahsulotlariga nisbatan eksport-import siyosati
6	Tarmoqdagi raqobatni Davlat tomonidan tartibga solish	6	Korxonaning tashqi xarajatlari
		6.1	Yoqilg'i energetika xarajatlari
Ijtimoiy (S)		**Texnologiya (T)**	
1	Hayot darajasi va stilining o'zgarishi	1	Davlatning texnologik siyosati
2	Ekologik omillar	2	Ilmiy tadqiqot va xodimlar bilan ishlash (NIOKR) sohasida erishilgan natijalar
3	Ishga va dam olishga bo'lgan munosabat	3	Yangi patent va ixtirolar
4	Ta'limga bo'lgan munosabat	4	Yangi (innovatsion) texnologiyalarni joriy etish tezligi va ulardan foydalanish samaradorligi

5	Demografik o'zgarishlar	5	Yangi mahsulotlar
6	Daromadlar tarkibida o'zgarishlar	6	Korxona mahsuloti uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan texnologik o'zgarishlar

Manba: Mualliflar tomonidan tuzilgan

Texnologiya – ham ichki omil, ham tashqi omil hisoblanadi. Texnologik yangiliklar mahsulot, ish va xizmatlarning tayyorlanishi, sotilishi, eskirishi darajasi hamda o'xshash mahsulotlar haqida axborotlarning to'planishi, saqlanishi, tarqatilishi bilan bog'liq masalalarga ko'proq ta'sir etadi. Tashkilotlar raqobatchilaridan uzib ketishi yoki, hech bo'lmaganda, ular bilan bir qatorda bo'lish uchun, faoliyatining natijalari samaradorligiga bog'liq bo'lgan yangiliklarni qo'llashi kerak.

2.2. Raqobat tushunchasi, uning shakllari afzalliklari

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida raqobatbardoshlikni ta'minlash muhim ahamiyatga ega. Iqtisodiyotni erkinlashtirish islohotlarning birinchi bosqichida mulkni davlat tasarrufidan chiqarib, ko'p mulkchilikka asoslangan iqtisodiyotni shakllantirish bo'lsa, undan keyingi bosqichlarida davlatning xususiy tadbirkorlar faoliyatiga aralashmaslik masalasi dolzarb bo'ldi. Bugungi kunda birinchi Prezidentimiz ta'kidlaganlaridek: «Sodda qilib aytadigan bo'lsak, erkinlashtirish degani – bu qo'l oyog'imizni kishan kabi bog'lab turgan har qanday to'siqlardan butunlay xalos bo'lish degani»[1].

Agar har qanday to'siqlardan butunlay xalos bo'lsak, biz erkin raqobat asosida rivojlanadigan iqtisodiyotni shakllantirgan bo'lamiz. Bu esa o'z navbatida, raqobat va raqobatbardoshlikning nazariy va metodologik muammolarini tadqiq qilishni taqozo qiladi. Raqobatbardoshlikni nazariy jihatdan tahlil qilishdan oldin «raqo-

[1] *I.A. Karimov.* Yangi hayotni eskicha qarash va yondashuvlar bilan qurib bo'lmaydi. «Xalq so'zi». 2005-y. 17-fevral. – 2-b.

bat» atamasining mazmunini ochish maqsadga muvofiq deb o'ylaymiz. Aslida raqobat so'zi lotincha «*concurrentia*» so'zidan kelib chiqqan bo'lib, to'qnashmoqni anglatadi. Ammo raqobatning ta'rifi haqida olimlarimiz hamon bir fikrga kela olgan emas. Bu borada ayrim olimlarning qarashlariga to'xtalishni maqsaga muvofiq, deb topdik. Jumladan, A.N. Azriliyan rahbarligidagi mualliflar jamoasi raqobatga quyidagicha ta'rif beradi: «Tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi kapital, xomashyo va bozorni ta'minlash uchun qulay sohani egallashga qaratilgan musobaqa»[1].

A.M. Rumyantsev rahbarligidagi mualliflar jamoasi esa «Tovar ishlab chiqarishga xos, xususiy mulkchilikka asoslangan bo'lib, xususiy tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida tovarni ishlab chiqarish va sotishda qulay sharoit uchun murosasiz kurash jarayoni.»[2] – deb ta'kidlaydilar. Ayrim olimlar esa, raqobatni bozordagi kurash tarzida idrok qiladi. Xususan, A.G. Gryaznova rahbarligidagi mualliflar jamoasi raqobatni «Iste'molchilarning chegaralangan talabini qondirish uchun, turli firmalar o'rtasida o'zlariga maqbul bo'lgan bozordagi kurashi»[3] – deb ko'rsatadilar.

Shunga yaqin fikrlarni yana bir guruh olimlar ham ta'kidlashadilar. V.I. Vidyapin va G.P. Juravlyovalar rahbarligidagi mualliflar jamoasi raqobatni «Bozor munosabatlari ishtirokchilarining tovarni ishlab chiqarish va sotishda qulay sharoitga ega bo'lishi uchun kurash jarayoni»[4] sifatida qaraydilar. Biroq, ayrim olimlar ushbu masalaga boshqacharoq yondashadilar. Masalan, N. Gregori Monkyu «Bozor raqobati – ko'p sotuvchi va ko'p xaridorga ega bo'lgan bozor bo'lib, ularning har birining bozor bahosiga ma'lum miqdorda ta'sir etishidir»[5] – deb uqtiradi. Bulardan ko'rinib

---

[1] Курс экономической теории: учебник – 6-е исп. – Киров: «АСА», 2009. – 57 с.

[2] Экономическая теория: учебник /С.С.Носова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 61 с.

[3] Принципы микроэкономика: учебник. – 4-е изд. /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 71 с.

[4] Курс экономической теории: учебник – 6-е исп. – Киров: «АСА», 2009. – 95 с.

[5] Курс экономической теории: учебник – 6-е исп. – Киров: «АСА», 2009. – 66 с.

turibdiki, hali olimlarimiz oldida raqobat tushunchasiga nazariy va amaliy jihatdan asoslangan ta'rifini ishlab chiqish muammosi dolzarbligicha qolmoqda. Raqobat tushunchasini o'rganganda umuman mumtoz adabiyotlardagi ta'riflarni olish mumkin. Ammo mamlakatimiz iqtisodiy taraqqiyotidagi o'ziga xoslik raqobat jarayoniga salgina boshqacharoq qarashni taqozo qiladi. Bu bevosita iqtisodiy taraqqiyotimizdagi ko'p mulkchilikning davlat mulkini xususiylashtirish evaziga vujudga kelganligi, ko'pgina mulkdorlarning raqobat sharoitiga mos holda rivojlanish yo'llarini bilmasligi kabi jarayonlarda namoyon bo'ladi.

2012-yilning yanvar oyida O'zbekiston Respublikasining «Raqobat to'g'risida»gi qonuni ishlab chiqilib, matbuotda e'lon qilindi. Ushbu qonunning maqsadi tovar va moliya bozorlaridagi raqobat sohasidagi munosabatlarni tartibga solishdan iborat.

Ushbu Qonun xo'jalik yurituvchi subyektlar, jismoniy shaxslar, davlat boshqaruvi organlari va mahalliy davlat hokimiyati organlarining O'zbekiston Respublikasi hududida va undan tashqarida sodir etiladigan, O'zbekiston Respublikasidagi tovar va moliya bozorlarida raqobatning cheklanishiga olib keladigan yoki olib kelishi mumkin bo'lgan harakatlariga nisbatan tatbiq etiladi hamda intellektual mulk obyektlariga bo'lgan mutlaq huquqlar bilan bog'liq munosabatlarga nisbatan tatbiq etilmaydi.

Raqobat — xo'jalik yurituvchi subyektlarning (raqobatchilarning) musobaqalashuvi bo'lib, bunda ularning mustaqil harakatlari ulardan har birining tovar yoki moliya bozoridagi tovar muomalasining umumiy shart-sharoitlariga bir tomonlama tartibda ta'sir ko'rsatish imkoniyatini istisno etadi yoki cheklaydi[1].

Ustun mavqe tovar yoki moliya bozorida xo'jalik yurituvchi subyektning yoxud shaxslar guruhining raqobatlashuvchi xo'jalik yurituvchi subyektlarga bog'liq bo'lmagan holda unga o'z faoliyatini amalga oshirish va raqobatning holatiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatish, tegishli bozorga boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarning kirishini qiyinlashtirish yoxud ularning iqtisodiy faoliyat

---

[1] O'zbekiston Respublikasining «Raqobat to'g'risida»gi Qonuni O'RQ-319-сон 06.01.2012-y.

erkinligini boshqacha tarzda cheklash imkoniyatini beradigan holatidir.

Tovar bozorida xo'jalik yurituvchi subyektning yoki shaxslar guruhining mavqei ustun deb e'tirof etiladi, agar tovarlarining ulushi:

– Ellik va undan ortiq foizni tashkil etsa;

– O'ttiz besh foizdan ellik foizgacha hajmda bo'lib, bunda quyidagi shartlar bajarilsa:

– xo'jalik yurituvchi subyektning tovar bozoridagi ulushi kamida bir yil mobaynida barqaror bo'lib tursa;

– tovar bozorida boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarga (raqobatchilarga) tegishli ulushlarning nisbiy miqdorda bo'lib tursa;

– ushbu bozorga yangi xo'jalik yurituvchi subyektlarning (raqobatchilarning) kirishiga imkoniyat bo'lishi shartlari belgilangan bo'lsa.

Moliya bozorida xo'jalik yurituvchi subyektning yoki shaxslar guruhining ustun mavqeini e'tirof etish tartibi va shartlari O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi.

Tovarning bozorda ustun mavqeni egallab turgan xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan belgilanadigan narxni, monopol yuqori narx deb e'tirof etish mumkin, agar ushbu narx:

– bunday tovarni ishlab chiqarish va realizatsiya qilish uchun zarur bo'lgan xarajatlar hamda foyda summasidan yuqori bo'lsa;

– asossiz xarajatlarning o'rnini qoplashga yoki tovarning sifatini pasaytirish natijasida qo'shimcha foyda olishga yo'naltirilgan bo'lsa.

Tovarning narxi birja savdolari yakunlariga ko'ra shakllangan taqdirda, u monopol yuqori narx deb e'tirof etilmaydi.

Tovar bozorida sotuvchi yoki sotib oluvchi sifatida ustun mavqeni egallab turgan xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan tovarning tannarxidan past darajada va ushbu tovarni sotishdan zarar keltiradigan darajada belgilanadigan, natijada raqobatning cheklanishiga olib keladigan narx tovarning monopol past narxidir. Tovarning moliya bozoridagi monopol past va yuqori narxlari O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilangan tartibda aniqlanadi.

Firmalarning raqobatdoshligi esa turdosh, raqobatlashuvchi korxonalarga nisbatan bir xil yoki o'rnini bosuvchi mahsulotlarni iste'mol xarakteristikalari bo'yicha sifatli va pastroq narxlarda ishlab chiqarish hamda yetkazib berish imkoniyati bilan belgilanadi.

Firmalarning raqobatdagi ustunliklarini bir qator omillar belgilab beradi. Bularni ikki guruhga ajratish mumkin:

1) Milliy kompaniyalarning rivojlanish darajasi;

2) Makroiqtisodiy biznes muhitning sifati[1].

Shveytsariyaning Davos shahrida har yili bo'lib o'tadigan Jahon iqtisodiy forumining ishtirokchilari ma'ruzalarida firmalar darajasidagi raqobatdoshlik to'rtta asosiy omil bilan bog'liq ekani ta'kidlanadi:

– resurslar (mamlakatda korxona mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishi uchun resurslarning mavjudligi, hajmi va sifati);

– tashqi raqobat;

– talab;

– tarmoqlararo aloqalar.

Xuddi shunday ta'rifni kengaytirilgan holda tarmoqlarning raqobatdoshligiga ham bersa bo'ladi.

Milliy iqtisodiyotning raqobatdoshligi – halol raqobat sharoitida jahon bozori talablarini qondiruvchi, iqtisodiy o'sish va turmush sifatini oshirishni ta'minlaydigan tovarlarni ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish hamda o'rta va uzoq muddatga iqtisodiy o'sishning yuqori sur'atlarini ta'minlab turish qobiliyatidir.

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning o'ziga xosligi, uning erkin raqobat muhitiga ta'siri, bizning fikrimizcha, quyidagilarda namoyon bo'ladi. Birinchidan, mamlakatimizda erkin raqobat subyektlarining shakllanishi asosan xususiy mulk negizida emas, balki davlat mulkini xususiylashtirish evaziga amalga oshirilganligidir. Bu korxonalar qattiq reja asosida faoliyat ko'rsatishga moslashgan korxonalar edi. Ularni bozor

---

[1] O'zbekiston iqtisodiyotining raqobatdoshligini oshirish muammolari: nazariya va amaliyot/ mualliflar jamoasi: R. Alimov, A. Rasulev, A. Qodirov va boshq. – T.: «Konsauditinform-Nashr». 2006, 14-b.

sharoitiga ko'niktirish, albatta, unchalik oson ish emas. Shu tufayli ularning ko'pi inqirozga uchrab, sinib bormoqda.

Ikkinchidan, korxonalar xomashyo, uskunalarni qa'tiy fond asosida olishga odatlangan bo'lib, ishlab chiqargan tovarlarini davlat buyurtmasi asosida taqsimlar edi. Unda erkin sotish, xaridorni topish, marketing xizmati kabi bozor munosabatlari tamoyillariga asoslanmas edi. Bu tamoyillarning joriy qilinishi ham ko'plab korxonalarning o'z o'mini topib ketishi uchun katta qiyinchiliklar tug'dirmoqda.

Uchinchidan, avval tovar olishda oldindan to'lash usuli kam qo'llanilar edi. Ishlab chiqaruvchi korxonalarga savdo korxonalari tomonidan tovarni sotib, pulini to'lashdek savdo xizmati ko'rsatilar edi. Endi esa, har qanday tovar uchun oldin puli to'lanib, keyin sotib olinadigan bo'ldi. Bu jarayon ham bozor tizimidagi barcha xo'jalik yurituvchi subyektlarni moliyaviy jihatdan barqaror va mustahkam bo'lishini taqozo qilmoqda.

To'rtinchidan, o'zimiz ishlab chiqargan tovarlar omborlarda qolib, chetdan juda ko'p sifatsiz tovarlar kirib keldi va ular o'zimizning tovarimizni kasodga uchratdi. Bu jarayon tovarimizning sifatsizligidan yoki xaridor talabidan ortiqchaligidan emas, balki bozor munosabatlari sharoitida faoliyat ko'rsatish sir-asrorlarini bilmaslik oqibatida kelib chiqmoqda.

Beshinchidan, bu yuqorida qayd qilingan omillar natijasida, o'zimizda ishlab chiqarilgan tovarlarning sotilmasligi oqibatida juda ko'p ishlab chiqarish bilan shug'ullanadigan tadbirkorlar, korxona va firmalar o'z faoliyatini to'xtatishga majbur bo'ldilar. Bu esa, juda ko'p korxonalarning raqobatda boy berganligidan emas, balki bozor munosabatlariga moslasha olmaganligi natijasida inqirozga uchrab, sinib ketishiga sabab bo'lmoqda. Bu holatlardan ko'rinib turibdiki, bozor munosabatlarining to'liq amal qilishi uchun erkin raqobatni ta'minlovchi juda ko'p tadbirlarni amalga oshirish lozim ekan.

Korxonalar faoliyatida iqtisodiy erkinlikning ta'minlanishi erkin raqobat muhitini shakllantiradi. Bu uchun esa korxonalarda davlat buyurtmasi, uni boshqarishda va nazorat qilishda davlatning aralashuvi kamroq bo'lmog'i lozim. Bu borada juda ko'p ishlar

qilinmoqda. Juda ko'p tadbirlarni tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar, tadbirkorlik faoliyatining erkinligini kafolatlovchi bir qancha qonunlar qabul qilindi. Bu qonunlar va me'yoriy hujjatlarning hammasi mamlakatimizda raqobat muhitini yaratishga qaratilmoqda. Haqiqatda erkin raqobat muhiti yaratilsa, bu bir qancha muhim qonuniyatlarni amalga oshiradi va tartibga soladi. Bular jumlasiga tovarlarning joylanishi, narxning ma'lum me'yor darajasiga kelishi, uning doimiy ravishda oshib borishiga barham berishi, talabga qarab xududlar bo'yicha joylanishi, ishlab chiqarish va sotish o'rtasidagi mutanosiblikni nazorat qilishi kabilarni kiritish mumkin.

Zero, bozor munosabatlari sharoitida har bir tadbirkor raqobat maydonida faoliyat ko'rsatadi. Raqobat maydoni — halol-pokiza yashash, g'alaba qilish uchun kurash maydonidir. Bu maydonda har bir tadbirkor raqibining, ya'ni raqobatchining sha'niga, nufuziga tegmagan holda o'zining tovari (ish, xizmati)ni xaridorgir qilib, o'z iqtisodiyotini tiklab, tovarining ham, o'zining ham raqobatbardoshligini ta'minlashga erishmog'i lozim.

Iqtisodiy tahlilning muhim vazifalaridan biri shu tadbirkorlarning raqobatbardoshligini baholash va tahlil qilish yo'llarini ishlab chiqishdan iboratdir. Ammo bu masala iqtisodiy va moliyaviy tahlilga oid adabiyotlarda yetarli darajada yoritilmagan. Bu soha hozirgi zamon talabidan kelib chiqqan holda kam tadqiq qilingan. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdi: raqobatbardoshlikni tahlil qilganda ikki narsaga ahamiyat berish lozim. Birinchidan, tadbirkor faoliyatining raqobatbardoshligi va ikkinchidan, uning ishlab chiqarayotgan (sotayotgan) tovari (ish, xizmati) raqobatbardoshligidir. Ammo iqtisodiy adabiyotlarda bu masala alohida qaralmagan. Shu tufayli ularning mazmuniga alohida ahamiyat bermoqdamiz.

Korxonalar faoliyatining raqobatbardoshligi deganda raqobatbardosh subyektlarga nisbatan faoliyatining keng ko'lamliligi va istiqbolliligi, xarajatlardan maqsadga muvofiq foydalanib, ko'proq foyda olish qobiliyatining kuchliligi tushuniladi. Har bir tadbirkor keng ko'lamda faoliyat ko'rsata olsagina, raqobatbardosh bo'ladi. Eng muhimi, u boshlagan faoliyat bugungi kun bilan cheklanib

qolgan bo'lmasligi kerak. Albatta, kelajak istiqbolini ko'zda tutgan, unga mo'ljallangan bo'lishi lozim. Masalan, tadbirkor tegirmonga ega. U yerda o'n ishlab chiqaradi va sotadi. Ko'lami kengroq bo'lishi uchun tadbirkor, eng avvalo, shu tegirmondan ishlab chiqaradigan undan non ishlab chiqarishni yo'lga qo'ysa va shu nonni sotish uchun bir qancha xududlarda savdo do'konlarini tashkil qilsa, maqsadga muvofiq bo'ladi. Ikkinchidan esa, un va non ishlab chiqarish istiqbolli soha. Hamisha iste'mol qilinib turiladigan mahsulotlardir. Ammo boshqa raqobatchilariga nisbatan o'z mahsulotining sifatini oshirish va narxini haddan ziyod ko'tarib yubormaslik choralarini ko'rishi kerak. Shundagina u raqobatbardosh va raqobat maydonida inqirozga uchramaydigan bo'ladi.

Ikkinchi yo'nalish, bu tadbirkorning tovari (ishi, xizmati) raqobatbardoshligidir. Korxona tovari (ishi, xizmati) raqobatbardoshligi deganda raqobatdosh subyektlar tovari (ishi, xizmati) sifati va narxga nisbatan iste'molchiga (xaridorga) qulayligi, unga ketadigan xarajatning samaradorligi va shu tovardan oladigan foydaning ko'pligini ta'minlovchi omillar tizimi tushuniladi. Lekin shuni ta'kidlash joizki, hozirgi o'tish iqtisodiyoti sharoitida mamlakatimizda erkin raqobat muhiti to'liq yaratildi, deb bo'lmaydi. Chunki bu jarayon ham ma'lum shakllanish davrini o'tamog'i lozim. Raqobatning bu xususiyatlaridan ko'rinib turibdiki, u bozor munosabatlari sharoitida iqtisodiyotni harakatga keltiruvchi asosiy kuch sifatida namoyon bo'ladi. Shu tufayli hozirgi o'tish davrida davlatning asosiy funksiyalaridan biri mamlakatimizda erkin raqobat muhitini yaratishdan iboratdir. Erkin raqobat, eng avvalo, iqtisodiyotning quyi bo'g'inida, ya'ni firma, korxonalar va korporatsiyalar kabi xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasida yaratilmog'i lozim.

Raqobatbardoshlikni tahlil qilishning obyektiv zarurati korxonalar rahbarlarining raqobatbardoshligini baholash va tahlil qilish zaruratidan kelib chiqadi. Chunki korxona rahbari o'z korxonasining raqobatbardoshligi qay ahvolda ekanligini doimiy ravishda nazorat qilib borishlari lozimdir. Aks holda uning sinib qolish xavfini tug'dirishi mumkin.

Korxonalar ishlab chiqarayotgan tovarining, ko'rsatayotgan xizmatining va bajarayotgan ishining raqobatbardoshligini doimiy ravishda nazorat qilib turish lozimligidan kelib chiqadi. Chunki korxona faoliyatining raqobatbardoshligi bevosita uning tovari (ish, xizmat) raqobatbardoshligiga bog'liq. Shuning uchun ushbu jarayonni ham izchillik bilan nazorat qilib borishni, uni o'rganishni taqozo qiladi.

Raqobatning ta'rifini ishlab chiqishda qancha muammo bo'lganligi singari, uning shakllari xususida ham yechimini ancha payt kutayotgan muammolar mavjud. Mamlakatimizda chop etilayotgan iqtisodiyotga oid ko'pgina adabiyotlarda raqobatning bir qancha turi borligi e'tirof etiladi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdi: bozor munosabatlari sharoitida raqobatning bir qancha shakllari mavjud ekan. Ular haqida xorijiy va mamlakatimiz olimlari tomonidan yaratilgan asarlarni o'rganib, shunday xulosaga keldik: O'zbekistonda raqobatning bir qancha shakli mavjud.

Hozirgi paytda jahon amaliyotida va mamlakatimizda raqobatning quyidagi shakllari mavjud: takomillashgan raqobat, oligopollashgan raqobat, monopollashgan raqobat, takomillashmagan raqobat, halol raqobat, g'irrom raqobat, xorijiy raqobat, jahon bozori raqobati, ochiq raqobat, xayoliy raqobat, baholi raqobat, bahosiz raqobat, bozor raqobati, marketing raqobati, shafqatsiz raqobat. Ushbu raqobatlar tushunchalari quyidagi jadvalda keltirilgan (2.2-jadval).

2.2-jadval

Erkin iqtisodiyot sharoitida raqobat shakllari va uning mazmuni

Raqobatning shakllari	**Raqobatning mazmuni**
Takomillashgan raqobat	Erkin bozorda juda ko'p subyektlarning bir xil mahsulotlar bilan bir xil mavqeiga ega bo'lgan holda ishtiroketishi.
Oligopollashgan raqobat	Ma'lum darajada chegaralangan bo'lib, bozordagi tovarni ishlab chiqarish va sotishda ozchilikni tashkil qiladigan bir qancha yirik korxonalarning ishtiroki.

Monopollashgan raqobat	Bozorda bitta yirik korxonaning bir xil tovar bo'yicha yuz foiz ishlab chiqarib, sotishda o'z nazorati va hukmronligini o'tkazishi.
Takomillashmagan raqobat	Bozorda chegaralangan sotuvchi, chegaralangan xaridor va chegaralangan axborot bilan ishtirok etish.
Halol raqobat	Juda ko'p mayda sotuvchi va xaridorlar bozorda tegishli to'liq axborotlarga ega bo'lsalarda, bozorning talabini, tovar hajmi va narxini nazorat qilish imkoni bo'lmagan holda ishtirok etishi.
G'irrom raqobat	Subyektlarning bozorda o'rnatilgan raqobatga oid tartib va qoidalariga amal qilmasdan, o'z manfaatini ustun qo'ygan holda, g'irromlik yo'lini tutib ishtirok etishi.
Insofsiz raqobat	Xo'jalik yurituvchi subyektning yoki shaxslar guruhining iqtisodiy faoliyatni amalga oshirishda afzalliklarga ega bo'lishga qaratilgan, qonun hujjatlariga, ish muomalasi odatlariga zid bo'lgan hamda boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarga (raqobatchilarga) zarar yetkazadigan yoki zarar yetkazishi mumkin bo'lgan yoxud ularning ishchanlik obro'siga putur yetkazadigan yoki putur yetkazishi mumkin bo'lgan harakatlari.
Xorijiy raqobat	Mazkur mamlakat subyektlarining xorijdan import qilingan tovarlari ta'sirida yuzaga kelishi.
Jahon bozori raqobati	Mahsulot (ish, xizmat)larni ishlab chiqarish va sotishning eng qulay va foydali variantlarini topish borasida bir qancha mamlakatlar ishlab chiqaruvchilari va tovar jo'natuvchilarining bir-biriga uzviy bog'liq va ta'sir etuvchi iqtisodiy jarayonlarda ishtirok etishi.
Ochiq raqobat	Bir xil mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqaruvchi subyektlar o'rtasida ularning bahosi to'g'risidagi axborotning ochiq bo'lishini ta'minlagan holda faoliyat yuritilishi.
Hayoliy raqobat	Xaridorlarning raqobatchilar o'rtasidagi eng past baholi tovari (ish, xizmat)ni hayolan xarid qilishga yo'naltirilgan harakati.
Baholi raqobat	Raqobatchilarning bir xil sifatdagi tovar (ish, xizmat)lariga nisbatan kam bahoda sotish evaziga xaridorlarni jalb qilish jarayoni.

Bahosiz raqobat	Bahoni inobatga olmasdan, mahsulot (ish, xizmat)ning sifatini oshirish, ilg'or texnologiyalarni joriy qilish evaziga xaridorlarni jalb qilish jarayoni.
Bozor raqobati	Har bir subyektning bozorda o'z mavqeini saqlab qolish uchun ishlab chiqarish va sotish sohasida qiladigan harakatlar jarayoni.
Marketing raqobati	Xaridorlarning talabidan kelib chiqib, tovar (ish, xizmat)lar bahosini o'zgartirish yoki bahosini o'zgartirmagan holda ularning sifatini yaxshilashga qaratilgan raqobat.
Shafqatsiz raqobat	Raqobatchilarning bozorda shafqatsizlarcha harakatiga asoslangan bo'lib, tovarni (ish, xizmatni) tannarxidan past bahoda sotish, boshqa raqobatchilarni g'ayri qonuniy yo'llar bilan sindirishga harakat qilish, savdoda maxfiy kelishuvlar orqali boshqalar faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatish, yolg'on axborotlar tarqatish kabilarda namoyon bo'ladi.

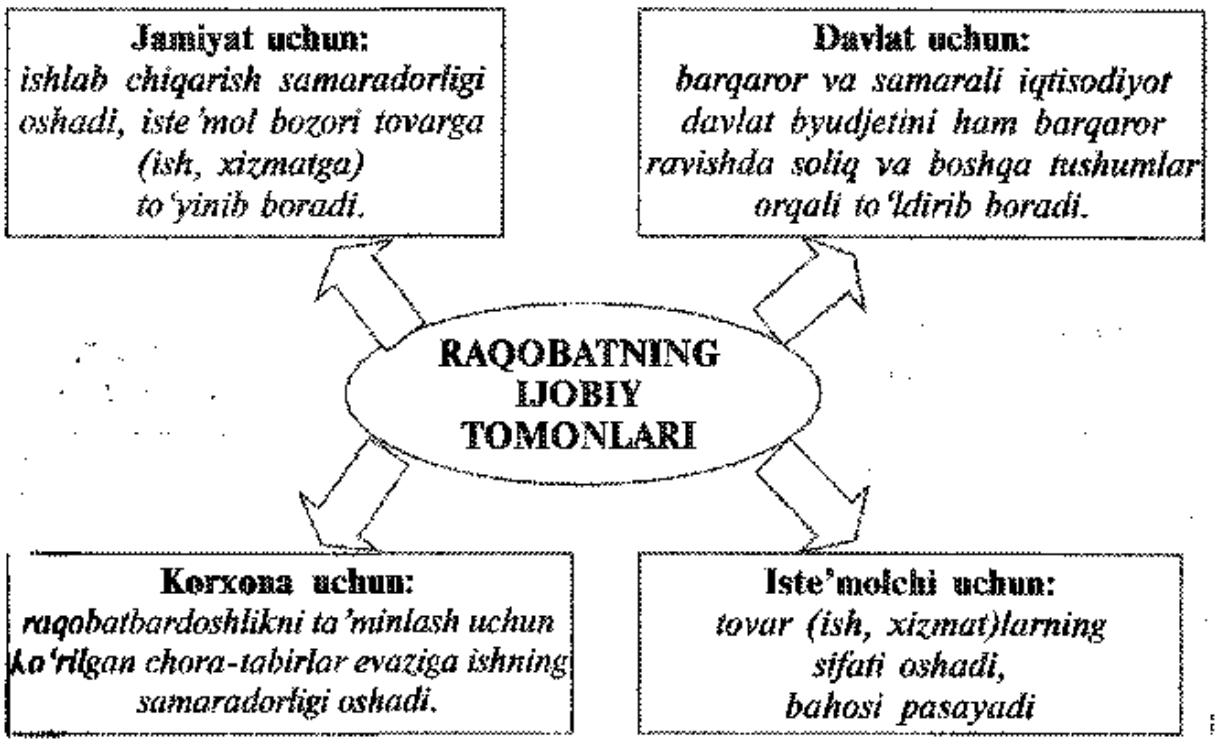
Manba: Mualliflar tomonidan tuzilgan

Raqobatning turli bo'lishi, uning ko'pligi yoki kamligi hali masala batafsil hal qilindi degani emas. Raqobat o'zining mazmun mohiyatiga ko'ra, yashash uchun kurash jarayonidir. Ammo bu haqiqatni hamma ham to'g'ri tushunib yetmaydi. Davlat mulki xususiylashtirildi va bu jarayon davom etmoqda. Biroq, juda ko'p tadbirkorlar xususiylashtirishni faqat mulkka egalik qilish, endi o'z manfaatim uchun ishlayman, o'zim boyisam bo'ldi qabilida tushundilar. Shu tufayli juda ko'p bino va inshootlar xususiylashtirilgandan keyin buzilib, sotib yuborildi.

Xususiylashtirish deganda gap, birinchi Prezidentimiz I.A. Karimov ta'kidlaganlaridek – «...o'ziga tekkan mulkni shamolga sovurmasdan yoki shaxsiy boylik orttirish manbaiga aylantirib yubormasdan, balki ana shu mulkni ko'paytira biladigan, texnika bilan qayta jihozlaydigan va zamon talablariga muvofiq takomillashtira oladigan, uning negizida raqobatga bardoshli mahsulot chiqarishni yo'lga qo'ya oladigan mulkdor haqida borayotir. Shuningdek ish bilan band bo'lmagan aholini ish o'rinlari bilan ta'minlaydigan, o'ziga ham, ishlovchilarga ham, davlatga

ham daromad keltiradigan ishlab chiqarishni tashkil qila oladigan mulkdor haqida borayotir»[1]. Bu holatlar raqobatning juda katta ijobiy jihatlaridan dalolat berib turibdi. Shu bilan birga u ma'lum salbiy holatlarga ham olib kelishi mumkin.

Har qanday ishning ijobiy va salbiy tomonlari bo'lgani singari raqobatning ham ijobiy va salbiy jihatlari mavjud. Raqobatning ijobiy tomonlari, eng avvalo, iste'molchi uchun, so'ngra jamiyat, davlat va korxona hamda mehnat jamoasi uchun ham mavjud. Biroq, uning salbiy jihati ham bor: ular ham bevosita iste'molchiga, aholiga, korxonaga, mehnat jamoasiga, davlat va jamiyatga daxldordir. Shu jihatdan har bir iqtisodiy kategoriya yoki dastaklarni o'rganganda ularga faqat bir tomonlama yondoshib bo'lmaydi. Ularni har tomonlama o'rganishni taqozo qiladi. Bularning batafsil tafsiloti 2.4 va 2.5-rasmlarda keltirilgan.



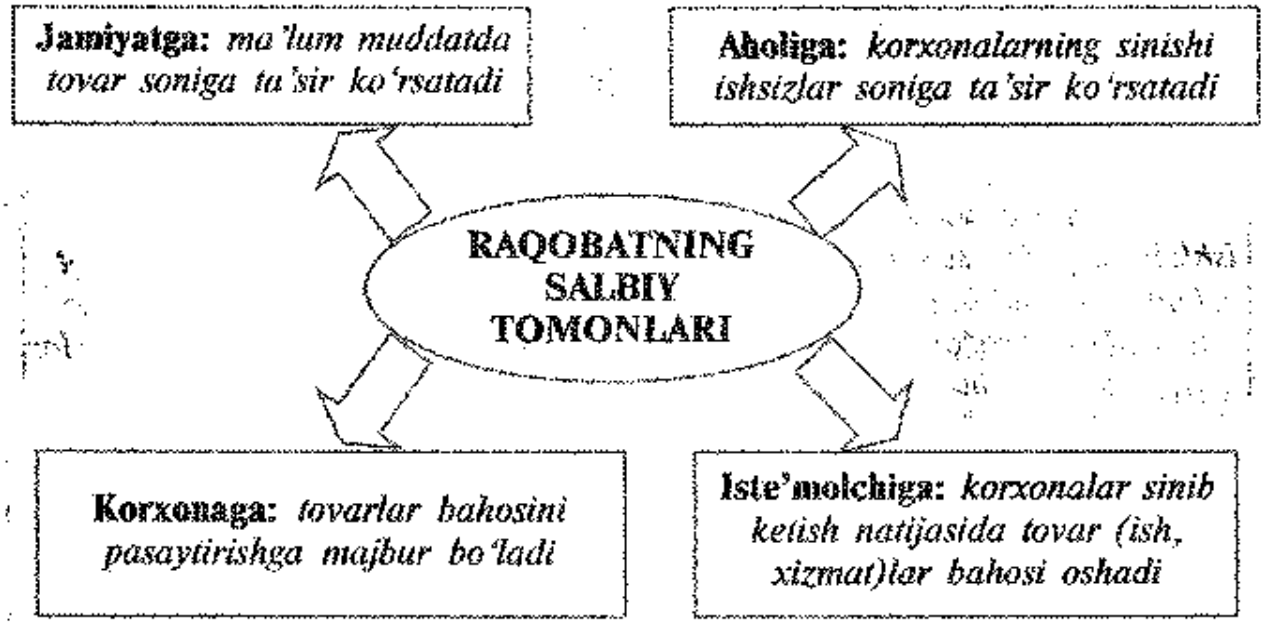
2.4-rasm. **Raqobatning ijodiy tomonlari**

Manba: Mualliflar tomonidan tuzilgan

[1] *I.A. Karimov.* O'zbekistonning iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. – T.: O'zbekiston – 1995. – 181-b.

Raqobatning ijobiy tomonlari uning salbiy tomonlaridan ustun turadi. Bu holat, umuman olganda, jamiyat uchun katta manfaat (naf) keltiradi.

Bozor munosabatlari sharoitida har bir korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlash muhim ahamiyatga ega. Bunga erishish uchun uni tahlil qilish yo'llarini yaxshi bilishni, uning har bir jihatini yaxshilash uchun esa, tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilishni taqozo qiladi. Raqobat bozorda namoyon bo'ladi. Shu tufayli raqobat bozorining tavsifi va unda ishtirok etuvchilarning raqobatbardoshligini o'rganish muammosi ham o'z yechimini kutayotgan muammolardandir.



2.5-rasm. **Raqobatning salbiy tomonlari**

Manba: Mualliflar tomonidan tuzilgan

Insofsiz raqobat quyidagi holatlarda taqiqlanadi[1]:

– boshqa xo'jalik yurituvchi subyektga zarar keltirishi yoki uning ishchanlik obro'siga putur yetkazishi mumkin bo'lgan noto'g'ri taqqoslashlar;

– yuridik shaxsning intellektual faoliyati natijalaridan va ularga tenglashtirilgan individuallashtirish vositalaridan, tovarni indivi-

[1] O'zbekiston Respublikasining «Raqobat to'g'risida»gi Qonuni O'RQ-319-son 06.01.2012-y.

duallashtirish vositalaridan qonunga xilof ravishda foydalangan holda tovarni realizatsiya qilish;

— tovarning xususiyati, ishlab chiqarish usuli va joyi, iste'mol xossalari, narxi, sifati, ishlab chiqaruvchining (bajaruvchining) kafolat majburiyatlari xususida iste'molchilarni chalg'itish, xo'jalik yurituvchi subyekt (raqobatchi) tomonidan ishlab chiqarilayotgan tovarni uning tashqi bezatilishini, nomini, tamg'alanishini, tovar belgisini va yuridik shaxsni individuallashtirishning boshqa vositasini takrorlash, reklama materiallaridan, tovarning firma o'rovi va shaklidan nusxa ko'chirish orqali qalbakilashtirish;

— fan-texnikaga, ishlab chiqarishga yoki savdoga oid axborotni, shu jumladan tijorat sirini egasining roziligisiz olish, undan foydalanish, uni oshkor etish;

— tovar yoki moliya bozoriga boshqa xo'jalik yurituvchi subyektning kirishiga to'siq qo'yish.

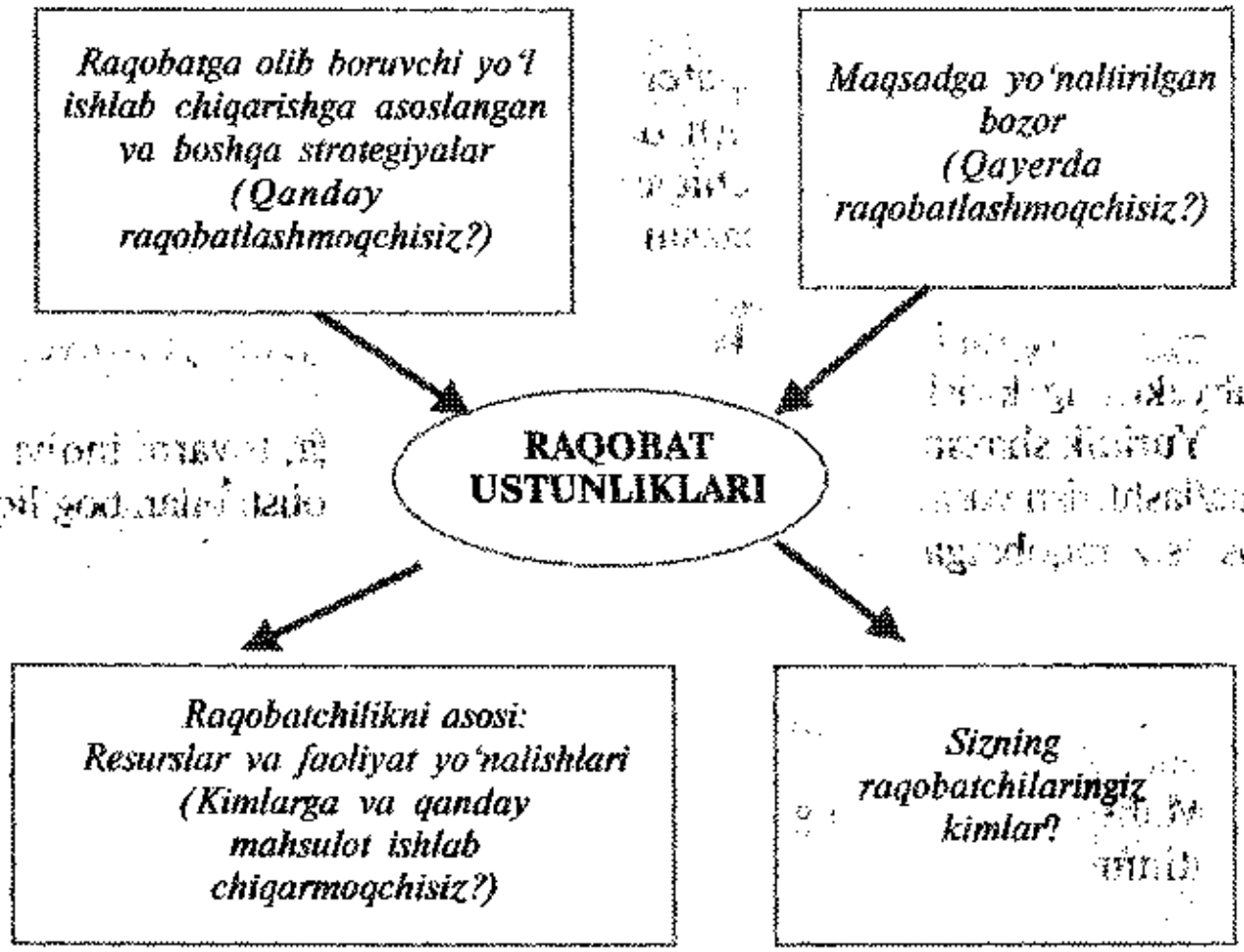
Yuridik shaxsni individuallashtirish vositalariga, tovarni individuallashtirish vositalariga bo'lgan mutlaq huquqni olish bilan bog'liq insofsiz raqobatga yo'l qo'yilmaydi.

2.3. Raqobat ustunliklarining tushunchasi. M. Porterning beshta raqobat kuchlari

Mahsulot bozorining yoqimlilik bahosi va asosiy bozor segmentining bahosi aniqlangandan so'ng, har bir mahsulot bozorida mavjud bo'lgan raqobatli ustunlik darajasiga baho berish maqsadida raqobatlilik holatining tahlilini o'tkazish lozim bo'ladi. Bozorda eng katta xavf tug'diruvchi raqobatchilarga nisbatan o'zining kuchli va zaif taraflarini hisobini olish orqali korxona u yoki bu bozorda egalik qilib turgan yoqimlilik darajasiga o'zgartirishlar kiritish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Raqobat ustunliklari — bu mahsulot yoki korxona belgisining shunday xususiyatlariki, bu xususiyatlar orqali korxona o'zining bevosita raqobatchilari oldida yaqqol ustunlikka ega bo'ladi. Bu xususiyatlar har xil ko'rinishda bo'lib, ular mahsulotga bevosita tegishli bo'lishi yoki qo'shimcha xizmatlarda ham namoyon bo'lishi mumkin.

Raqobat ustunliklari korxona qaramog'ida bo'lgan moddiy va ma'naviy aktivlar yordamida vujudga keladi va bu aktivlar mazkur biznes turi uchun xos bo'lgan hamda raqobatchilar oldida yaqqol ustunlik hosil qiluvchi strategik tarmoqlardan tashkil topadi. Raqobatli ustunliklar strategik biznes miqdor darajasida ro'yobga chiqadi va biznesning raqobat strategiyasini tashkil qiladi.



2.6-rasm. **Raqobat ustunliklarining aniqlashdagi asosiy yo'nalishlar**

Manba: Портер Майкл, Конкурентная стратегия, Алпина, 2005. – 33 с.

Raqobat strategiyasini ishlab chiqishda korxonaning kuchli va zaif taraflari, uning bozordagi holati, milliy iqtisodiyot haqida umumiy tushunchaga hamda korxona faoliyat ko'rsatayotgan tarmoqning tuzilmasi haqidagi tasavvurga ega bo'lish talab etiladi. Raqobat ustunliklarini aniqlashdagi asosiy yo'nalishlari 2.6-rasmda aks ettirilgan.

Raqobatli ustunliklar tarmoqning, mahsulotning va bozorning maxsuslashuvidan kelib chiqib, har xil ko'rinishda bo'lishi

mumkin. Raqobat ustunliklarini aniqlashda iste'molchilarning talablariga moslashish muhim ahamiyat kasb etadi va shu ustunliklar iste'molchilarning nigohlarida ham katta ahamiyatga ega ekanligiga ishonch hosil qilish talab etiladi. Aks holatda, korxona o'zining mahalliy bozorda mashhur deb hisoblab, reklamaga sarf xarajat qilmaydi, iste'molchilar esa bu korxona haqidagi ma'lumotga ega bo'lmagan holat yuzaga kelishi mumkin.

Raqobat ustunliklarining himoya vositasi sifatida: monopoliya, patentlar, nou-xau, kommunikatsiya va xomashyo manbalariga kirish imkoniyatlari xizmat qiladi.

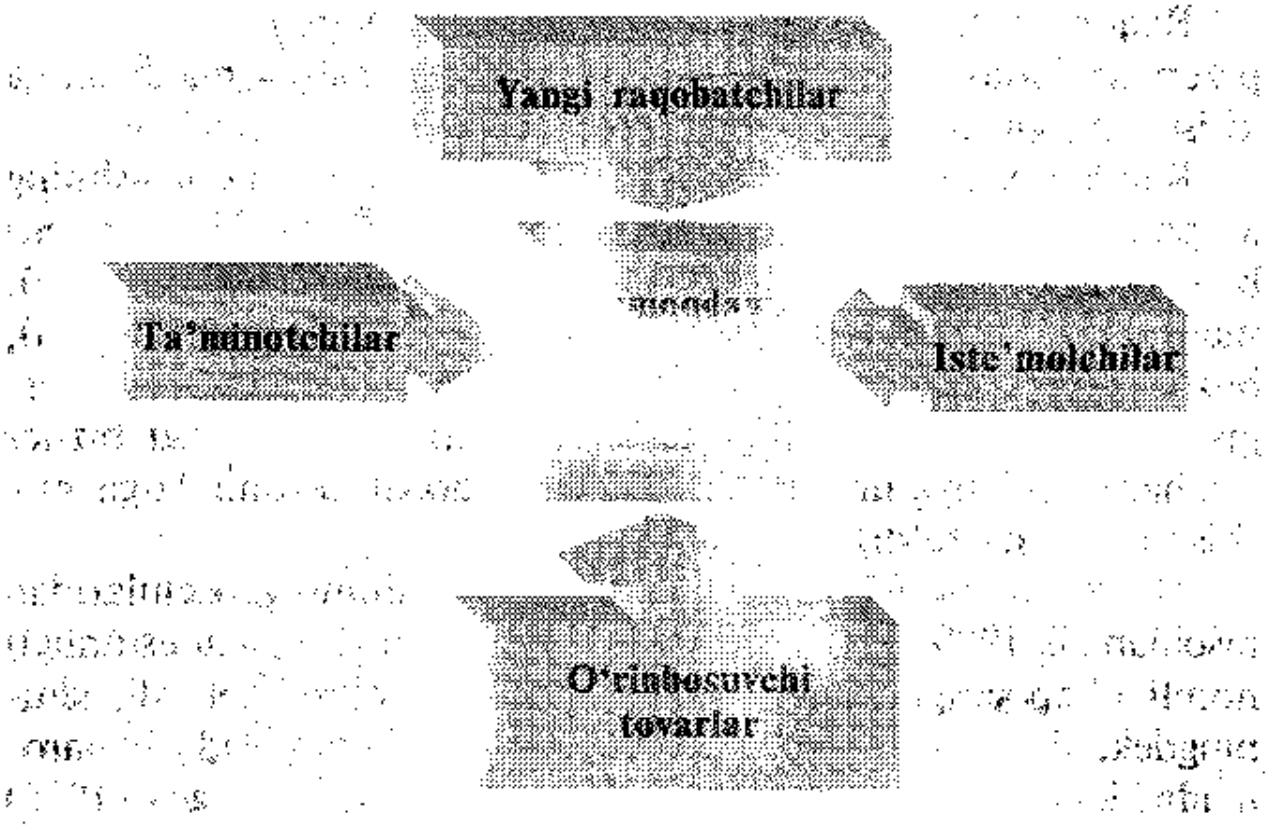
Raqobat ustunliklariga yoki biznes strategiyalarga erishishning ko'pgina yo'nalishlari mavjud, ammo eng ommaviylaridan biri bu sarf xarajatlarni tejashda yetakchilik qilish (mahsulot tannarxi), mahsulot differentsiatsiyasi, fokuslashtirish (konsentratsiyalanish), bozorga erta kirib borish (birinchilik strategiyasi), sinergizm (sinergizm strategiyasi — bu bir yoki bir nechta miqdordagi biznes o'lchamlarini uyg'unlashtirish orqali raqobat ustunliklarga erishishni ko'zda tutdi).

M. Porter raqobat ustunliklari nazariyasining asoschilaridan hisoblanadi. 1980-yilda «Competitive Strategy» (Raqobat ustunligi) nomli chop etilgan kitob unga shuhrat va obro' keltirdi, shuningdek, bir necha o'n yillar davomida maslahatdan oladigan daromadni kafolatlab berdi. Uning «Competitive Advantage» (1985) va «The Competitive Advantage of Nations» (Raqobat kurashda mamlakatning ustunligi, 1990) chop etgan kitoblari uning yuqori darjadagi statusini mustahkamladi va u strategik rejalashtirish bo'yicha mutaxassislarning «otasiga» aylandi.

M. Porter raqobat ustunliklarini tahlil qilish va uning asosida raqobat strategiyasini ishlab chiqish uchun uchta asosiy konsepsiyalarni bilish kerakligini isbotlab berdi. Ular quyidagilardan iborat:

1. Tarmoqlarning uzoq muddatli daromadliligi nuqtai nazaridan ularning jozibadorligi. Tarmoqning jozibadorligi M. Porter tomonidan taklif etilgan beshta raqobat kuchlari bilan o'lchanadi va ularni bilish raqobatchilarga nisbatan ustunlik strategiyalarini ishlab chiqishda fundamental ahamiyatga ega (2.7-rasm).

2. Har qanday firmaning eng yaxshi strategiyasi aniq holatlarga bog'liq. Umuman olganda, asoslangan va o'zini oqlaydigan uchta pozitsiya mavjud bo'lib, kompaniya beshta raqobat kuchlariga nisbatan muvaffaqiyatli faoliyat olib boradi, raqobatchi firmalarga nisbatan o'z aksionerlariga investitsiyadan olinadigan yuqori daromadni va uzoq istiqbolda raqobatchilaridan ustunlikni ta'minlaydi.



2.7-rasm. **M. Porterning beshta raqobat kuchlari**

3. Raqobat kurashda raqobat ustunliklar manbalarining har qanday tahlili butun kompaniya darajasida emas, firmaning alohida harakatdagi qismlar (ishlab chiqarish, loyihalashtirish, sotish, moliya, marketing, menejment, buxgalteriya, xodimlar) darajasida amalga oshirilishini ta'minlash kerak. Qisqa qilib aytganda, har bir biznesda ma'lum bir harakatlar zanjiri haqida gap boradi, iste'molchilar manfaati-qiymati (bebaho) vujudga keladi va faqat mana shu bebaho zanjirni har tomonlama tahlil qilish natijasida raqobat ustunliklar manba'sini topishi mumkin bo'ladi.

M. Porter tomonidan taklif qilingan raqobatchilikning kengaytirilgan konsepsiyasi nafaqat korxonaning o'z raqobat ustunligini

to'g'ri raqobat muhitida amalga oshirish qobiliyatidan, balki mazkur bozorda raqobat kuchlari sifatida namoyon bo'ladigan salohiyatli raqiblar, mahsulot o'rnini bosuvchi mahsulotlar, mijozlar hamda yetkazib beruvchilardir. Birinchi ikkita kuchlar to'g'ridan to'g'ri xavf tug'dirsa, qolgan ikkitasi esa vaziyatga qarab, korxona uchun bilvosita xatarli hisoblanadi.

Yuqoridagi beshta kuchlarning umumlashgan holda faoliyat ko'rsatishi oxir oqibatda mahsulot bozorining rentabellik salohiyatini aniqlab beradi. Ko'rinib turibdiki, raqobat muhitini shakllantiruvchi asosiy faoliyat ko'rsatuvchi kuchlar bozordan bozorga qarab o'zgarishi mumkin.

2.4. Yangi ishtirokchilarning paydo bo'lish xavfi. Tarmoq (bozor)ga kirishdagi to'siqlar Intensiv raqobatchilik xavfi

M. Porterning tahliliga tayangan holda, to'rtta tashqi raqobat kuchlarni ko'rib chiqamiz. Salohiyatli raqobatchilarning bozorga kirib kelish ehtimoli katta bo'lgan vaziyat — bu korxona uchun yuqori darajadagi xatar deb hisoblanib, korxona o'zini ushbu xatardan saqlab qolishi uchun raqobatchilarning kirib kelishiga turli tuman to'siqlarni yaratmog'i lozim bo'ladi. Salohiyatli bevosita raqobatchilar quyidagi korxonalar guruhida namoyon bo'ladi:

— mahsulot bozoriga aloqasi bo'lmagan korxonalar, ular odatda kirish to'siqlaridan yengil o'ta oladilar;

— bozorga kirib kelish o'z strategiyalarning mantiqiy yakuni mahsuli deb qaraydigan korxonalar;

— «oldi» va «orqa» integratsiyasini amalga oshirishga qodir bo'lgan mijozlar hamda yetkazib beruvchilar.

Yangi raqobatchini vujudga kelishida uning oldida to'siq mavjud bo'ladi va bu to'siq yengil yoki qiyin bo'lishi mumkin. Odatda tarmoqga kirish qanchalik qiyin bo'lsa, ushbu tarmoqda raqobat shunchalik kichik bo'lib, uzoq kelajakda (muddatda) daromad olish ehtimoli katta bo'ladi.

Yangi raqobatchilarni bozorga kirib kelishida qanday qiyinchiliklar (to'siqlar) mavjud bo'lishi mumkin?

1. Faoliyat doirasi (masshtabi) hisobiga iqtisod qilish. Ba'zi bir tarmoqlarda yirik kompaniyalar ishlab chiqarish hajmini oshirish hisobiga tan narxni tushirib ustunlikga ega bo'ladilar. Natijada yangi raqobatchi yirik miqdorda ishlab chiqarsa, uning xarajatlari ortadi, agar kichik miqdorda ishlab chiqarsa, zarar ko'radi. Misol sifatida, kompyuter va uyali telefonlarni ishlab chiqarish tarmog'ini keltirish mumkin.

2. Mahsulotlar differentsiatsiyasi. Bozorda mustahkam mavqega ega bo'lgan firmalar, taniqli savdo markalariga ega va uzoq vaqt davomida iste'molchilar tomonidan e'tirof etilgan. Yangi raqobatchi ist'emolchilar shuhratini qozonishi va taniqli savdo markalaridan (masalan, Coca-Cola) o'tib ketishi uchun ancha xarajat qilishiga to'g'ri keladi.

3. Kapital qo'yilmalarga ehtiyoj. Faoliyatni boshlash uchun qancha ko'p moliyaviy resurslar zarur bo'lsa, yangi tarmoqga (bozorga) kirish baryeri shuncha yuqori bo'ladi. Agar investitsiyalar ilmiy tadqiqot va kadrlar bilan ishlashga (NIOKR) yoki reklamaga yo'naltirilgan bo'lsa, uning tavakkalchiligi yuqori bo'lib, mablag'ni qaytarish mumkin bo'lmay qoladi. Masalan, yangi farmatsevtik korxonani tashkil etish bilan bog'liq bo'lgan xarajat va tavakkalichilik kichik konsalting kompaniyasini tashkil etishning mana shu ko'rsatkichlaridan yuqori bo'ladi.

4. Qayta oriyentatsiya xarajatlari. Ushbu xarajatlar ta'minotchilarni o'zgarishi, yangi mahsulotning ilmiy-texnik asoslari va loyihalarini ishlab chiqish, xodimlarni qayta tayyorlash va h.k. bilan bog'liq.

5. Yangi sotuv kanallarini tashkil etish zaruriyati. Masalan, «APPLE» firmasi yaxshi yo'lga qo'yilgan sotuv kanallari mavjud bo'lmaganligi uchun Rossiyaning kompyuterlar bozoriga kira olmagan.

6. Davlat siyosati. Davlat tomonidan ba'zi bir tarmoqlarga kirishga to'siqlar (litsenziya, bojxona rejimi) mavjudligi. Davlat tomonidan tartibga solinadigan tarmoqlar – avtomobilsozlik, yoqilg'i, energetika, temir yo'l.

Iste'molchilar ta'siri.

Xaridorlar tomonidan raqobat quyidagilarda namoyon bo'ladi:

• narx-navoni pasaytirish maqsadida unga ta'sir ko'rsatish;
• mahsulot sifatiga yuqori talab qo'yish;
• xizmat ko'rsatishning yuqori darajada bo'lishini talab qilish;
• bir birlari bilan tarmoq ichidagi raqobatda to'qnashish.

Xaridorlarning daromadi qanchalik past bo'lsa, ular ko'proq arzon mahsulotlarni topishga harakat qiladilar. Aksincha boy xaridorlarning narx-navoga bo'lgan sezgirlik ehtimoli (darajasi) ancha pastroq bo'ladi.

Iste'molchilarning kuchi quyidagilarga bog'liq:
— iste'molchilar guruhining konsentratsiyalashuvi va ahilligi;
— iste'molchilarga mahsulotning muhimlilik darajasi;
— mahsulotni hayotda ishlatish (qo'llash) diapazoniga;
— mahsulotni bir jinslilik darajasi;
— iste'molchilarning ma'lumotlarga ega bo'lish darajasi.

Tarmoqdagi raqobat darajasini mavjud raqobatchilar o'rtasidagi kurash aniqlab beradi. Raqobat kuchli bo'lgan tarmoqlarda quyidagi xususiyatlar mavjud:
— raqobatchilar sonining ko'pligi;
— ishlab chiqariladigan mahsulotlarning bir jinsliligi;
— harajatlarni kamaytiruvchi to'siqlarning mavjudligi, masalan yuqori o'zgarmas xarajatlarning turg'unligi;
— chiqib ketish to'siqlarining yuqoriligi (firma muhim darajada zarar ko'rmasdan tarmoqdan chiqa olmaydi);
— bozor to'yingan va yetuklik darajada.

Tarmoqda raqobatchi firmalar ko'p yoki raqobatchi firmalar ixtiyoridagi resurslarining miqdori va hajmi bo'yicha taxminan bir xil. Agar tarmoqda konsentratsiya yuqori yoki unda bitta (bir necha) firma hukmronlik qilsa, unda lider-kompaniya(lar) o'zining shartini qo'yishi va tartibini o'rnatishi mumkin. Agarda tarmoqda raqobatchi firmalar ko'p va ularning kuchlari taxminan bir xil bo'lsa, u holda biror bir raqobatchi kompaniya tomonidan ustunlikga erishish uchun narxni tushirish ehtimoli ortadi.

O'zgarmas xarajatlarning yuqoriligi. O'zgarmas xarajatlarga — mehnat haqi, sug'urta, kommunal to'lovlar, pensiya fondi va h.k. Odatda ushbu xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga bog'liq holda o'zgarmaydi. Agar o'zgarmas xarajatlar ishlab chiqarilgan mah-

sulotning umumiy qiymatiga nisbatan yuqori ulushni tashkil etsa, firma bosimni sezgan holda ishlab chiqarish quvvatidan oshira olmaydi.

Mahsulotlarning (xizmat) bir jinsliligi. Bir biriga o'xshash (yaqin) tovarlar ko'p bo'lsa, ist'emolchining bir ishlab chiqaruvchidan boshqasiga o'tish ehtimoli yuqori bo'ladi. Bunday holatlarda xaridor narx bilan savdolashadi va qo'shimcha imtiyozlarni (xizmat) talab qiladi. Natijada raqobat kuchayadi.

Tarmoqdan chiqishdagi to'siqlar. Iqtisodiy va strategik nuqtai nazardan qaraganda, biznesdan chiqib ketish firma uchun juda qimmatga tushishi mumkin. Shuning uchun kompaniyalar katta foyda ko'rmasalar ham bozorda qolishga harakat qiladilar. Tarmoqdan chiqib keta olmaslikning sabablari quyidagilardan iborat:

– qimmat turuvchi va tor maxsuslashgan uskunani sotish yoki likvidatsiya qilishning qiyinligi;

– mavjud mehnat shartnomalarini tugatish qimmatga tushish;

– mazkur biznes kapitalining xususiy egalari va menejerlarning noroziligining ortishi;

– xorijda korxonani yopish va ishni to'xtatishga qo'yilgan cheklovlarning mavjudligi.

Odatda xatarning jiddiyligi to'siqlarning balandligi va salohiyatli raqobatchining kirib kelishida boshqa raqobatchilarning reaksiyasiga bardosh bera olishiga bog'liq.

Kirib kelishda ehtimoli katta to'siqlar:

– keng ko'lamli iqtisodiyot, bunday vaziyat korxonani katta hajmdagi ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishga majbur qiladi, yoki sarf-xarajatlarning ko'payib ketish xatarini vujudga keltiradi;

– patentlar taklif qiladigan huquqiy himoya, korxona belgisi imidjining kuchi, bu holatda iste'molchilarning sodiqligi belgining qaysi darajada mashhurligiga bog'liq bo'ladi;

– sarmoyaga bo'lgan ehtiyoj, bu holatda nafaqat ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish uchun moliyashtirish, balki reklama, jo'natish, sarf xarajatlarni tejashdagi yetakchilik, odatda bunday qobiliyatlar bozorda o'zini mustahkamlab olgan korxonaga tegishli bo'ladi.

2.5. Yetkazib beruvchilar kuchi, darajani va konsentratsiyani ortishi (o'sishi), o'rnini bosuvchi mahsulotlar safinining kamayishi

Yetkazib beruvchilar kuchining ta'siri. Har qanday firma o'ziga o'xshash ishlab chiqaruvchilar bilan raqobatlashadi, iqtisodiy kurash olib boradi. Shuningdek, firmalar yetkazib beruvchi kontragentlar raqobatchilar bilan ham kurashadi.

Kuchli yetkazib beruvchilar quyidalarni amalga oshirishlari mumkin:

- o'z mahsulotlarining bahosini oshirish;
- yetkazib berayotgan mahsulot va xizmatlar sifatini kamaytirish.

Yetkazib beruvchilarning kuchlari quyidagilar orqali aniqlaniladi:

- yirik ta'minotchi-kompaniyalarning mavjudligi;
- yetkazib berilayotgan tovarlar o'rnini bosuvchilarining mavjud emasligi;
- mahsulot yetkazib berilayotgan tarmoq — asosiy bo'lmagan buyurtmachilardan biri;
- iqtisodiy resurslar qatorida yetkazib berilayotgan tovarlar hal qiluvchi ahamiyatga ega;
- sotib oluvchi firmaga vertikal integratsiya yo'li bilan qo'shilish qobiliyatiga ega.

Mahsulotning o'rnini bosuvchi mahsulotlar — bu mahsulotlar xuddi shu turdagi iste'molchilar guruhi uchun xuddi shu funksiyani bajaruvchi, ammo boshqa texnologiya asosida yaratilgan mahsulotlardir. Bu mahsulotlar doimiy xavf-xatarni vujudga keltiradi, chunki ularning o'rnini bosish imkoniyati yo'qdir. Bunday xavf-xatar jiddiy tus olishi mumkin. Masalan, texnologik yutuqlar natijasida bozordagi mavjud mahsulotlarga nisbatan o'rnini bosuvchi mahsulotlarning sifati hamda narxi o'zgaradi.

Deyarli barcha o'rnini bosuvchi mahsulotlar korxona tomonidan belgilanadigan narxlarning qimmatliligini belgilab beradi. Ya'ni, mahsulot o'rnini bosuvchi mahsulot iste'molchilarda qan-

chalik ko'p qiziqish uyg'otsa, asl mahsulot ishlab chiqaruvchilarning narxni ko'tarish ehtimoli shunchalik past bo'ladi.

Mahsulotning o'rnini bosuvchi mahsulotlar har doim ochiqcha farqlanavermaydilar.

Bunday vaziyatlarda bunday mahsulotlarni sistematik ravishda mazkur tarmoqdan yiroq bo'lgan boshqa tarmoqlardan qidirish darkordir. Faol tarzda faoliyat olib borish uchun, texnologik yutuqlar ketidan kuzatmoq muhim ahamiyat kasb etadi.

Mahsulotlarga bo'lgan talabni samarali qoniqtirish boshqa yo'llar bilan, xususan o'rnini bosuvchi tovarlar ishlab chiqarish orqali amalga oshirish raqobatni kuchaytirishi mumkin.

Masalan, saryog' ishlab chiqaruvchi bilan margarinni ishlab chiqaruvchi o'rtasidagi raqobat. Margarin ishlab chiqaruvchi ustunlikga ega:

– margarin narxi past;

– xolesterin miqdori kam bo'lgan diyetik mahsulot.

O'rnini bosuvchi tovarlar safini kamaytiradigan to'siqlar:

– mahsulot narxini kamaytirish bilan bir qatorda uning sifatini oshirish (narx navo raqobati);

– iste'molchilarga reklama hujumlar. Shokolad konfetlar va batonchiklarni ishlab chiqaruvchi nonga surib yeydigan suyuq shokoladlarni ishlab chiqaruvchilar tomonidan xavf-xatarga solinib, o'z mahsulotlarining agressiv reklama faoliyatini amalga oshiradilar;

– yangi va jozibador mahsulotlarni ishlab chiqarish. Masalan, pishloq mahsulotini ishlab chiqaruvchilar kolbasa mahsulotlarini ishlab chiqaruvchilar tomonidan raqobatni sezib, pishloq mahsulotlarining yangi turlarini ishlab chiqaradilar;

– mahsulotlarni tarqatishda va sotishda xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash.

Iste'molchilarga taklif etilgan alternativ mahsulot (xizmat) baho/iste'mol sifati nisbatining ko'rinarli darajada yaxshilanganda, o'rnini bosuvchi mahsulot jiddiy xavfli bo'lishi mumkin.

Masalan, elektron signalizatsiyalar tizimini amalga oshirilishi qo'riqlash biznesiga (faoliyat) salbiy ta'sir ko'rsatdi. Bunday sig-

nalizatsiyalarni qo'llanilishi nisbatan arzon va himoya qilish darajasi deyarli bir xil.

Iste'molchilar o'zlarining yetkazib beruvchilari bilan ma'lum darajadagi savdolashish kuchiga egalar. Ular korxonaning u yoki bu faoliyatining rentabelliligiga ta'sir ko'rsatishlari va oqibatda korxonani narxni pasaytirishga undashlari mumkin, va shu bilan birga kengroq ko'lamdagi xizmatlarni taklif etishlarini, to'lovning undan ham yaxshiroq usullarini taklif qilishlarini majbur qilishlari mumkin.

Qulay sharoitlarga erishish qobiliyatinng darajasi bir qator omillarga bog'liq bo'ladi:

– mijozlar guruhi bitta uyg'unlikda faoliyat olib boradi yoki shu guruhning sotib olish hajmi yetkazib beruvchilar sotuvining katta ulushini tashkil etadi;

– mijoz tomonidan xarid qilinayotgan mahsulot sarf xarajatlarning katta qismini tashkil qiladi va o'z navbatida sotuvchini ham keskin savdolashishga majbur qiladi.

– mahsulotlar zaif holda differentsiyalashgan va iste'molchilar boshqa sotuvchilarni topish imkoniyati katta bo'lsa;

– yetkazib beruvchilar almashgan holda sarf xarajatlarning o'zgarishi mijozlar uchun katta ta'sir ko'rsatmasa;

– mijozlar «orqa»ga qaytib ketish xatari katta bo'lganda, boshqa raqiblarni bozorga kirib kelish xavfi ham oshadi.

Yetkazib beruvchilarning qulay sharoitlarga erishish qobiliyati shunisi bilan izohlanadi: ular muayyan bir mijozga, yetkazib berish xizmatlarining narxlarini oshirib, mahsulot sifatini pasaytirish yoki mahsulot hajmini cheklab qo'yish imkoniyatiga egadirlar. Kuchli toifadagi yetkazib beruvchilar shu yo'sinda mijozlarning rentabellik harakatlariga ta'sir ko'rsatadilar.

Tijorat muzokaralarida yetkazib beruvchilarga qulay sharoitlar taklif etilishini hisobga olib, bu sharoitlarni bitta guruh uyg'unligida faoliyat ko'rsatadigan mijozlarga hamda «oldiga» integratsiya xatarini soluvchi mijozlarga ham taalluqlidir.

Bu to'rtta tashqi raqobat kuchlari, bitta turdagi mahsulot bozorida korxonalar o'rtasida bevosita raqobatni hisobga olib, korxonaning bozordagi rentabellik kuchini belgilab beradi.

Raqobatli ustunliklar doimo hukmronlik qilavermaydilar, ular qo'lga kiritiladi va hamma tarmoqdagi biznes turlarining doimiy takomillashuvi orqali saqlab qolinadi, bu esa o'z navbatida mehnat hamda katta sarf xarajatlarni talab qiluvchi jarayondir.

Raqobatli ustunliklarni saqlab qolish imkoniyatlari bir qator omillarga bog'liq bo'ladi:

- raqobatli ustunliklarning manbalari;
- raqobatli ustunliklar manbalarining oydinligi;
- innovatsiyalar.

Raqobatli ustunlikdan voz kechish strategiyani amalga oshirishda muhimdir, chunki u immitatsiya qiluvchilar uchun to'siqlar yaratadi.

2.6. M. Porterning uchta asosiy strategiyalari

Raqobat ustunliklariga yoki biznes strategiyalarga erishishning ko'pgina yo'nalishlari mavjud, ammo eng ommaviylaridan biri bu sarf xarajatlarni tejashda yetakchilik qilish (mahsulot tannarxi), mahsulot differentsiatsiyasi, fokuslashtirish (konsentratsiya), bozorga erta kirib borish (birinchilik strategiyasi), sinergizm (sinergizm strategiyasi – bu bir yoki bir nechta miqdordagi biznes o'lchamlarini uyg'unlashtirish orqali raqobat ustunliklarga erishishni ko'zda tutdi).

Birinchi uchta yo'nalishlarni M. Porter, ularning universal qo'llanilishini hisobga olib, asosiy yo'nalishlar deb atadi (2.8-rasm).

Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasi. Kompaniya menejerlari xarajatlarni kamaytirishga katta ahamiyat beradilar. Ushbu strategiya ma'lum ma'noda kompaniyaga beshta raqobat kuchlarining ta'sir etishidan himoya qiladi.

Past xarajatlar firmani xaridorlardan himoya qiladi, chunki iste'molchilar raqobatchilarning mahsulot narxini kamaytirishga harakat qiladi. Past xarajatlar firmani ta'minotchilar tomonidan taklif etilgan resurslarga bo'lgan xarajatlarning ortishiga nisbatan

		RAQOBAT USTUNLIGI	
		Mahsulotning takrorlanmasligi	Xarajatdagi
RAQOBAT SOHASI	Butun tarmoq	Differentsiatsiya	Xarajatlarni iqtisod qilish hisobiga liderlik (xarajatlarni minimallashtirish)
	Bozorni bitta segmenti	Segmentga kontsentratsiya qilish	

2.8-rasm. **M. Porterning raqobat matritsasi**

egiluvchanlikni ta'minlash hisobiga ta'minotchilardan himoya qiladi.

Odatda past xarajatlarga olib keladigan omillar yangi raqobatchilarni tarmoqga kirishida to'siqlarni vujudga keltiradi. Bunday to'siq xarajatlardagi ustunlik yoki masshtab doirasidagi iqtisod. Nihoyat ushbu strategiya o'rnini bosuvchi mahsulotlar ishlab chiqaradigan raqobatchilarga nisbatan yaxshi holatni ta'minlaydi.

Xarajatlarni minimallashtirish qanday holatda amalga oshirilishi mumkin?

— bozordagi ulushi yuqori;

— raqobat ustunliklariga ega (arzon xomashyoga egalik qilish, mahsulotlarni yetkazish va sotishdagi xarajatlari past va h.k.);

— xarajatlar ustidan qat'iy nazorat;

— tadqiqot o'tkazish, reklama va servis xarajatlarini kamaytirish imkoniyatiga ega.

Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasi ustunliklari:

— kuchli raqobat bo'lib, raqobatchilari zarar ko'rgan sharoitda ham firma rentabel bo'ladi;

— past xarajatlar tarmoq (bozorga) yangi raqobatchilarni kirishiga to'siqni vujudga keltiradi;

— o'rnini bosuvchi mahsulot paydo bo'lganda, xarajatlarni iqtisod qiluvchi lider boshqa raqobatchilarga nisbatan ko'proq erkin harakat qilish imkoniyatiga ega;

— past xarajatlar ta'minotchilar ta'sirini kamaytiradi.

Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasining tavakkalchiligi:

– raqobatchilar tomonidan xarajatlarni kamaytirish usullari qo'lga kiritilishi mumkin;

– texnologik yangilik eskirishi mumkin, mavjud raqobat ustunliklar va to'plangan tajriba kam foydali bo'lishi mumkin;

– xarajatlarga ko'proq e'tibor qilish (konsentratsiya) bozor talablarining o'zgarishini o'z vaqtida payqab olishda qiyinchilik tug'dirishi mumkin.

Xarajatlar bo'yicha liderlik strategiyasi. Xarajatlar bo'yicha lider raqobatchiga nisbatan past narxni o'rnatish imkoniyatiga ega va uning daromadlilik darajasi o'zgarmaydi. Agar boshqa kompaniya mazkur tarmoqda narxni pasaytirishni xohlasa, u holda xarajatlar bo'yicha lider kompaniyaning marjasi (foyda) raqobatchilarga nisbatan yuqori bo'ladi.

Agar tarmoqda raqobat kuchayib, narx bo'yicha raqobatlashish boshlansa, u holda xarajatlar bo'yicha lider kompaniya bunday raqobat kurashida o'zini yanada ishonchliroq his etadi.

Differensiasiya strategiyasi. Ushbu strategiyani amalga oshiradigan firma xarajatlar haqida kamroq qayg'urib, ko'proq uning mahsuloti tarmoq chegarasida foydali bo'lishga harakat qiladi.

Masalan, «Caterpillar» kompaniyasi raqobatchilar ichida ko'zga alohida ko'rinishi uchun, o'zining traktorlarini uzoq hayot kechirishini ta'kidlab, xizmat ko'rsatish va ehtiyot qismlarga ega bo'lishni hamda dillerlik tarmog'idan foydalanishni ta'minlagan. Ushbu strategiyadan «Mersedes», «Soni» kompaniyalari ham foydalanganlar.

Differensiasiya xarajatlarning ortishini talab etadi. Ushbu strategiyani tanlagan kompaniya tadqiqot ishlariga ko'proq investitsiya qilishi kerak va mahsulotlar dizayni juda yuqori darajada bo'lishini ta'minlashi zarur. Shuningdek, qimmat xomashyolardan foydalanib, mahsulot sifatini yuqori darajada bo'lishini ta'minlashi kerak hamda xaridorlarga hizmat ko'rsatish uchun katta miqdorda kapital qo'yilmalar ajratishga va bozorning biror bir ulushidan voz kechishga tayor turishi kerak.

Differensiasiya strategiyasi qanday holatda amalga oshirilishi mumkin?

Ushbu strategiya quyidagi holatlarda amalga oshirilishi mumkin bo'ladi:

– kompaniya ma'lum mavqega ega bo'lganda;

– ilmiy tadqiqot va xodimlar bilan ishlash bo'yicha yuqori salohiyatga ega bo'lganda;

– mukammal dizaynga ega bo'lganda;

– yuqori sifatli materiallardan foydalanish va sifatli mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatiga ega bo'lganda;

– iste'molchilar talabini to'liq hisobga olish imkoniyatiga ega bo'lganda.

Differensiasiya strategiyasining ustunliklari quyidagilarda namoyon bo'ladi:

– iste'molchilar ushbu korxona mahsulotlarini xush ko'radilar;

– mahsulotning foydaliligi va iste'molchilar didi bozorga kirishda yuqori to'siqni vujudga keltiradi;

– mahsulotning maxsusligi iste'molchilar ta'sirini kamaytiradi;

– yuqori foyda ko'rish ta'minotchilar bilan munosabatni yengillashtiradi.

Differensiasiya strategiyasining tavakkalchiligi:

– mahsulot bahosi muhim bo'lganligi sababli, iste'molchi ushbu mahsulot markasiga sodiq bo'lsa ham boshqa kompaniya mahsulotini xush ko'rishi mumkin;

– boshqa firmalar mazkur kompaniyaga taqlid qilish imkoniyati hisobiga ustunlikning kamayishiga olib keladi;

– iste'molchilarning qiymat tizimi o'zgarishi differensiasiya strategiyasida vujudga kelgan mahsulot o'zining maxsus xususiyatlarining darajasini kamaytirishi yoki yo'qotishi mumkin.

Segmentga konsentratsiya qilish strategiyasi. Ushbu strategiyani amalga oshiradigan kompaniyalar aniq geografik bozorda ma'lum assortimentdagi mahsulotlar bilan ma'lum iste'molchilarni qoniqtirishga harakat qiladi. Mazkur strategiyaning yuqorida ko'rilgan ikkita strategiyadan farqi shundaki, bunda konsentratsiya strategiyasini tanlagan kompaniya faqat tor segmentda raqobatlashishga qaror qiladi. Aniq turdagi iste'molchilarga xizmat

ko'rsatishda kompaniya arzon yoki unikal mahsulotlarni (xizmatlarni) taklif etadi.

Tor bozorda faoliyat ko'rsatayotgan bunday kompaniya xarajatlarni minimallashtirish bo'yicha liderlikga (sardor) intilishi yoki ushbu segmentda differentsiatsiya strategiyasini amalga oshirishi mumkin.

2.3-jadval

Kompaniyaning raqiblarga nisbatan raqobat kuchini baholashning namunasi

Ko'rsatkichlari	Vazn	Kompaniya	A raqib	V raqib	S raqib
Mahsulotning sifati	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Nufuz / imidj	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Xomashyolar/ qiymat	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Texnologik san'at	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Ishlab chiqarish quvvatlari	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Marketing / taqsimot	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Moliyaviy resurslar	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Tannarx pozitsiyasi	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Narx bo'yicha raqobatlashish	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Jami reyting		6,15	7,30	7,35	4,60

Manba: Mualliflar ishlanmasi

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

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo'lgan jihatlarda raqiblar zaif bo'lsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini ko'rish lozim bo'ladi.

Kompaniyaning raqiblariga nisbatan raqobat kuchini baholashda asosiy ko'rsatkichlar tanlab olinadi, ushbu ko'rsatkichlarga 1 dan 10 gacha bo'lgan reyting ballari (reyting shkalasi: eng zaif – 1, eng kuchli – 10) beriladi va vazn (solishtirma og'irlik) miqdorlari biriktiriladi.

Har bir ko'rsatkich bo'yicha vaznlar mos ravishda reyting ballariga ko'paytiriladi va qo'shib chiqiladi. Natijada kompaniya va raqiblarning raqobat kuchlarining bahosi (jami reyting bali) aniqlaniladi (2.3-jadval).

Nazorat uchun savollar va testlar

1. *Raqobat ustunligi deganda nimani tushunasiz?*
2. *Raqobat ustunligini qanday qilib aniqlash mumkin?*
3. *Raqobatli ustunliklarning himoya vositalarini sanab o'ting.*
4. *Raqobatli ustunliklarga erishishdagi asosiy yo'nalishlarni ko'rsatib o'ting.*
5. *Xarajatlarni tejash orqali yetakchilik qilish strategiyasining maqsadi nimadan iborat?*
6. *Differensiasiya strategiyasining mazmuni nimadan iborat?*
7. *Maxsuslashish strategiyasini izohlab bering.*
8. *Tarmoqning tahlilini o'tkazish uchun qanday ko'rsatkichlar asos bo'lib xizmat qiladi? (Sanab o'ting)*
9. *Iste'molchilar, yetkazib beruvchilar va mahsulot o'rnini bosuvchilar kompaniya uchun qanday xavf tug'diradi?*
10. *Tarmoqqa kirishdagi to'siqlarni sanab o'ting.*
11. *Tashqi muhit omillari nimalardan iborat?*
12. *PEST tahlil nima?*
13. *Raqobatning qanday shakllari mavjud?*
14. *Raqobatning avzalliklari nimadan iborat?*
15. *Bozor yoki segmentda uzoq muddatli foyda olishdagi ichki yoqimlilikni aniqlovchi beshta raqobat kuchlari.*
16. *Yangi ishtirokchilarning paydo bo'lish xavfi nimada o'z aksini topadi?*
17. *Tarmoq (bozor)ga kirishdagi to'siqlarlarni aytib bering.*
18. *Intensiv raqobatchilik xavfi nima?*
19. *Tijorat kurashida xarajatlar qiymatini kamaytiruvchi to'siqlarni aytib bering?*
20. *M. Porterning uchta asosiy strategiyalari mazmuni nimadan iborat?*

TESTLAR

1. Makromuhit (tashqi) omillari nimalardan iborat?

a) raqobatchilar, siyosat, madaniyat, iqtisodiyot, infratuzilma, qonunlar;

b) ishchi xizmatchilar, kasaba uyushma, ishlab chiqarish, boshqaruv;

c) sotuv kanallari, kreditlash faoliyati, marketing faoliyati;

d) kreditlash va investitsiyalash faoliyati.

2. Korxona faoliyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitni o'rganish va tahlil qilish qanday guruhga bo'lib amalga oshiriladi?

a) bevosita va bilvosita ta'sir muhiti;

b) ichki va bozor muhiti;

c) iqtisodiy va demografik muhit;

d) moliyaviy muhit.

3. Korxona faoliyatiga bevosita ta'sir etuvchi tashqi muhit omillarini aniqlang?

a) raqobatchilar, iste'molchilar, ta'minotchilar, qonun va davlat boshqarmalari;

b) fan, siyosat, xalqaro vaziyat;

c) demografik va investitsion holat;

d) moliyaviy muhit.

4. Korxona faoliyatiga bilvosita ta'sir etadigan muhit qanday nomlanadi?

a) PEST tahlil;

b) SWOT tahlil;

c) regression tahlil;

d) korrelyatsion tahlil.

5. PEST abreviaturasi qaysi so'zlarning bosh harflaridan olingan?

a) Political, Economical, Social, Technological;

b) Product, England, Second, Technological;

c) Police, Education, Social, Technological;

d) Price, Education, Start, Time.

6. Tashqi muhit omillarining tahlilida siyosiy omillar holatiga nimalar kiradi?

a) Prezident lavozimiga va parlamentga saylovlar, qonunchilik, korxona va xududiy xokimiyat o'rtasidagi munosabatlar;

b) YaIM o'sish sur'atlari, inflyatsiya va ishsizlik darajasi, eksport-import siyosati, qayta moliyalashtirish stavkasi;

c) aholining turmush darajasi, ekologik omillar, demografik o'zgarishlar, ta'limga bo'lgan munosabat;

d) davlatning texnologik siyosati, yangi patent va ixtirolar, fan yutuqlarini sohaga joriy etilganligi.

7. Tashqi muhit omillarining tahlilida iqtisodiy omillar holatiga nimalar kiradi?

a) Prezident lavozimiga va parlamentga saylovlar, qonunchilik, korxona va hududiy hokimiyat o'rtasidagi munosabatlar;

b) YaIM o'sish sur'atlari, inflyatsiya va ishsizlik darajasi, eksport-import siyosati, qayta moliyalashtirish stavkasi;

c) aholining turmush darajasi, ekologik omillar, demografik o'zgarishlar, ta'limga bo'lgan munosabat;

d) davlatning texnologik siyosati, yangi patent va ixtirolar, fan yutuqlarini sohaga joriy etilganligi.

8. Tashqi muhit omillarining tahlilida ijtimoiy omillar holatiga nimalar kiradi?

a) Prezident lavozimiga va parlamentga saylovlar, qonunchilik, korxona va hududiy hokimiyat o'rtasidagi munosabatlar;

b) YaIM o'sish sur'atlari, inflyatsiya va ishsizlik darajasi, eksport-import siyosati, qayta moliyalashtirish stavkasi;

c) aholining turmush darajasi, ekologik omillar, demografik o'zgarishlar, ta'limga bo'lgan munosabat;

d) davlatning texnologik siyosati, yangi patent va ixtirolar, fan yutuqlarini sohaga joriy etilganligi.

9. Tashqi muhit omillarining tahlilida texnologik omillar holatiga nimalar kiradi?

a) Prezident lavozimiga va parlamentga saylovlar, qonunchilik, korxona va hududiy hokimiyat o'rtasidagi munosabatlar;

b) YaIM o'sish sur'atlari, inflyatsiya va ishsizlik darajasi, eksport-import siyosati, qayta moliyalashtirish stavkasi;

c) aholining turmush darajasi, ekologik omillar, demografik o'zgarishlar, ta'limga bo'lgan munosabat;

d) davlatning texnologik siyosati, yangi patent va ixtirolar, fan yutuqlarining sohaga joriy etilganligi.

10. Raqobat nima?

a) xo'jalik yurituvchi subyektlarning musobaqasi;

b) xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasidagi bitim kelishuvi;

c) xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasidagi kelishmovchiliklar;

d) ichki muhit.

11. O'zbekiston Respublikasining «Raqobat to'g'risida»gi qonuni qachon qabul qilingan?

a) 06.01.2012-y.;

b) 10.04.2010-y.;

c) 20.08.2008-y.;

d) 19.11.2006-y.

12. O'zbekiston Respublikasining «Raqobat to'g'risida»gi qonun necha bobdan iborat?

a) 10 ta; b) 7 ta;

c) 9 ta; d) 12 ta.

13. O'zbekiston Respublikasining «Raqobat to'g'risida»gi qonun necha moddadan iborat?

a) 40 ta; b) 35 ta;

c) 32 ta; d) 37 ta.

14. Raqobatning qanday shakllari (turlari) mavjud?

a) oligapollashgan, monopollashgan; insofsiz, takomillashgan raqobat;

b) yopiq, o'rtacha va kuchli raqobat;

c) sinalgan va tajribali raqobat;

d) tushunarli va tushunarsiz raqobat.

15. Raqobat ustunliklari bu — ...

a) mahsulot yoki korxona belgisining shunday xususiyatlariki, bu xususiyatlar orqali korxona o'zining bevosita raqobatchilari oldida yaqqol ustunlikka ega bo'ladi;

b) mahsulotning sotish kanallari va bahosi;

c) o'rnini bosuvchi mahsulot yoki xizmatlar;

d) tashqi muhit.

16. Iqtisodiyotning o'zgarishi, inflyatsiya ko'rsatkichlari, ishbilarmonlik faoliyati davrlari, bandlik darajasi, pul muomalasi va boshqalarni tahlil qilish qaysi tur tahliliga kiritish mumkin?

a) Iqtisodiy muhit tahlili;
b) Siyosiy-ijtimoiy muhit tahlili;
c) Texnologik muhit tahlili;
d) Maxsus muhit tahlili.

17. Aholining ijtimoiy himoyalanishi, aholining demografik ko'rsatkichlari boshqalarni tahlil qilish qaysi tur tahliliga kiritish mumkin?

a) Iqtisodiy muhit tahlili;
b) Siyosiy-ijtimoiy muhit tahlili;
c) Texnologik muhit tahlili;
d) Maxsus muhit tahlili.

18. Korxonaning raqobat strategiyasini ishlab chiqishda qanday ma'lumotlar haqida tasavvurga ega bo'lish talab etiladi?

a) korxonaning kuchli va zaif tomonlari, bozordagi holati, tarmoqning rivojlanish va raqobatchilar holati;
b) iqtisodiy nochor korxonalar holati;
c) bank tizimining rivojlanish holati;
d) Siyosiy-ijtimoiy muhit holati.

19. Raqobat kuchlarining tahlili kim tomonidan ishlab chiqilgan?

a) I. Ansoff;
b) M. Porter;
c) G. Mintsberg;
d) A. Smit.

20. M. Porter raqobat ustunliklarini tahlil qilish va uning asosida raqobat strategiyasini ishlab chiqishda nechta asosiy konsepsiyalarni bilishi kerakligini ta'kidlab o'tgan?

a) 3 ta; b) 2 ta;
c) 5 ta; d) 6 ta.

21. Raqobat strategiyasini ishlab chiqishda M.Porter tomonidan e'tirof etilgan asosiy konsepsiyalarni aniqlang?

a) asosiy raqobat kuchlari, raqobat kurashidagi asosiy strategiyalar, qiymat zanjirini tashkil qilish;

b) qiymat zanjiri va norentabellik ko'rsatkichi;
c) tannarx, iqtisodiy mustaqillik va likvidlilik;
d) ichki muhit.

22. M. Porterning beshta raqobat kuchlarini aniqlang.

a) raqobat intensivligi, yangi raqobatchilar, ist'emolchilar, ta'minotchilar, o'rnini bosuvchi tovarlar;

b) ishlab chiqaruvchilar, kredit beruvchilar, ist'emolchilar, ta'minotchilar, o'rnini bosuvchi tovarlar;

c) raqobat intensivligi, ish beruvchilar, investorlar, ta'minotchilar, o'rnini bosuvchi tovarlar;

d) ichki muhit.

23. Yangi raqobatchilarni bozorga kirib kelishida qanday to'siqlar mavjud bo'lishi mumkin?

a) mahsulotlar differensiasiyasi, kapital qo'yilmalarga ehtiyoj, yangi sotuv kanallarini tashkil etish, davlat siyosati;
b) mahsulot bahosi va sifatni pasayishi;
c) inflyatsiya va ishsizlik darajasining ortishi;
d) ichki muhit.

24. Raqobatda kuchli bo'lgan tarmoqlar (bozorlar) qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) raqobatchilar sonining ko'pligi, xarajatlarni kamaytiruvchi to'siqlarning mavjudligi, chiqib ketish to'siqlarining yuqoriligi;
b) xarajatlarni va ishsizlikni yuqoriligi;
c) inflyatsiya va kreditni qaytarish darajasinig yuqoriligi;
d) ichki muhit.

25. M. Porterning uchta asosiy strategiyalarini aniqlang.

a) sarf xarajatlarni tejashda yetakchililik qilish, differensiasiya va fokuslashtirish (konsentratsiya);
b) bozorga erta kirib borish va sinergizm;
c) orqaga chekinish, ma'muriy xarajatlarni qisqartirish;
d) ichki imkoniyat.

26. O'rnini bosuvchi tovarlar safini kamaytiradigan to'siqlarni aniqlang?

a) mahsulot narxini kamaytirish, sifatini oshirish, yangi mahsulot ishlab chiqarish, reklamani kuchaytirish;
b) ta'minotchilar va iste'molchilar ta'siri;

c) tashqi iqtisodiy siyosat va xorijiy valyuta kursi;

d) inflyatsiya.

27. Qanday strategiya kompaniyaga beshta raqobat kuchlarining ta'sir etishdan himoya qiladi?

a) tannarxni minimalashtirish strategiyasi;

b) differensiasiya strategiyasi;

c) konsentratsiya strategiyasi;

d) inflyatsiya.

28. Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasining mohiyati nimadan iborat?

a) xarajatlar haqida kamroq qayg'urib, ko'proq mahsulotni tarmoqda foydali bo'lishga harakat qilinadi;

b) sarf-xarajatlarni minimallashtirishga qaratilgan;

c) ma'lum assortimentdagi mahsulotlar bilan ma'lum iste'molchilarni qoniqtirishga harakat qilib, tor segmentda raqobatlashadi;

d) inflyatsiya.

29. Xarajatlarni minimallashtirish qanday holatda amalga oshirilishi mumkin?

a) bozordagi ulushi yuqori, raqobat ustunliklariga, tadqiqot o'tkazish, reklama va servis xarajatlarini kamaytirish imkoniyatiga ega;

b) bozordagi ulushi o'rta darajada, kreditni qoplash qobiliyati yetarli darajada emas;

c) boshqaruv darajasi yuqori, xodimlarning malakasi o'rta me'yorda;

d) mumkin emas.

30. Xarajatlar bo'yicha liderlik strategiyasi qanday ustunliklarga ega?

a) kuchli raqobat mavqeiga ega, yangi raqobatchilar va o'rnini bosuvchi tovarlarni kirishiga to'siq bo'ladi;

b) ta'minotchilar va iste'molchilar ta'sirini kuchaytiradi;

c) davlat siyosatiga va xorijiy valyuta kursiga ta'sir etadi;

d) hech qanday ustunlikga ega emas.

31. Konsentratsiya (fokuslashtirish) strategiyasining mohiyati nimadan iborat?

a) xarajatlar haqida kamroq qayg'urib, ko'proq mahsulotni tarmoqda foydali bo'lishga harakat qilinadi;

b) sarf-xarajatlarni minimallashtirishga qaratilgan;

c) ma'lum assortimentdagi mahsulotlar bilan ma'lum iste'molchilarni qoniqtirishga harakat qilib, tor segmentda raqobatlashadi;

d) jamlash.

32. Differensiasiya strategiyasi qanday holatda amalga oshirilishi mumkin?

a) kompaniya ma'lum mavqega, ilmiy tadqiqot ishlarini olib borish imkoniyatiga, yuqori salohiyatga va sifatli mahsulot ishlab chiqarish qobiliyatiga ega;

b) bozordagi ulushi o'rta darajada, kreditni qoplash qobiliyati yetarli darajada emas;

c) boshqaruv darajasi yuqori, xodimlarning malakasi o'rta me'yorda;

d) inflyatsiya.

33. M. Porter tomonidan qiymat zanjirini hosil qilishda nechta boshlang'ich va ikkilamchi harakatlar amalga oshirilishi nazarda tutilgan?

a) 5 ta boshlang'ich, 4 ta ikkilamchi;

b) 3 ta boshlang'ich, 3 ta ikkilamchi;

c) 4 ta boshlang'ich, 3 ta ikkilamchi;

d) 4 ta boshlang'ich, 4 ta ikkilamchi.

34. Quyida keltirilgan tarmoq tahlili ko'rsatkichlaridan qaysi birini M. Porter ishlab chiqqan?

a) o'rnini bosuvchi tovarlar, yetkazib beruvchilar, xaridorlar, yangi raqobatchilar;

b) raqobat tuzilishi va hajmi, mahsulot savdo tizimi;

c) tarmoqning o'sish istiqbollari va uning hayotiylik davri bosqichi;

d) tarmoqning real va potentsial o'sishi, tarmoq ichidagi raqobat.

3.1. Iqtisodiy tahlilning maqsadi, vazifalari va unda qo'llaniladigan usullar

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir korxonaning oldida turgan maqsadi faoliyat yuritishdan foyda olish hisoblanadi. Foydali (samarali) faoliyat ko'rsatuvchi korxonalar mamlakat iqtisodiyotining rivojlanishida asosiy tayanch bo'ladi va muhim rol o'ynaydi. Zarar bilan faoliyat yuritayotgan korxonalar salbiy ta'sir qilib, zaiflashishiga sababchi bo'ladi.

Shuning uchun ham faoliyatning pirovard natijasini foyda shaklida namoyon bo'lishiga erishish imkoniyatlarini aniqlash yo'llarini yaxshi bilib olish va ulardan oqilona foydalanish zarur.

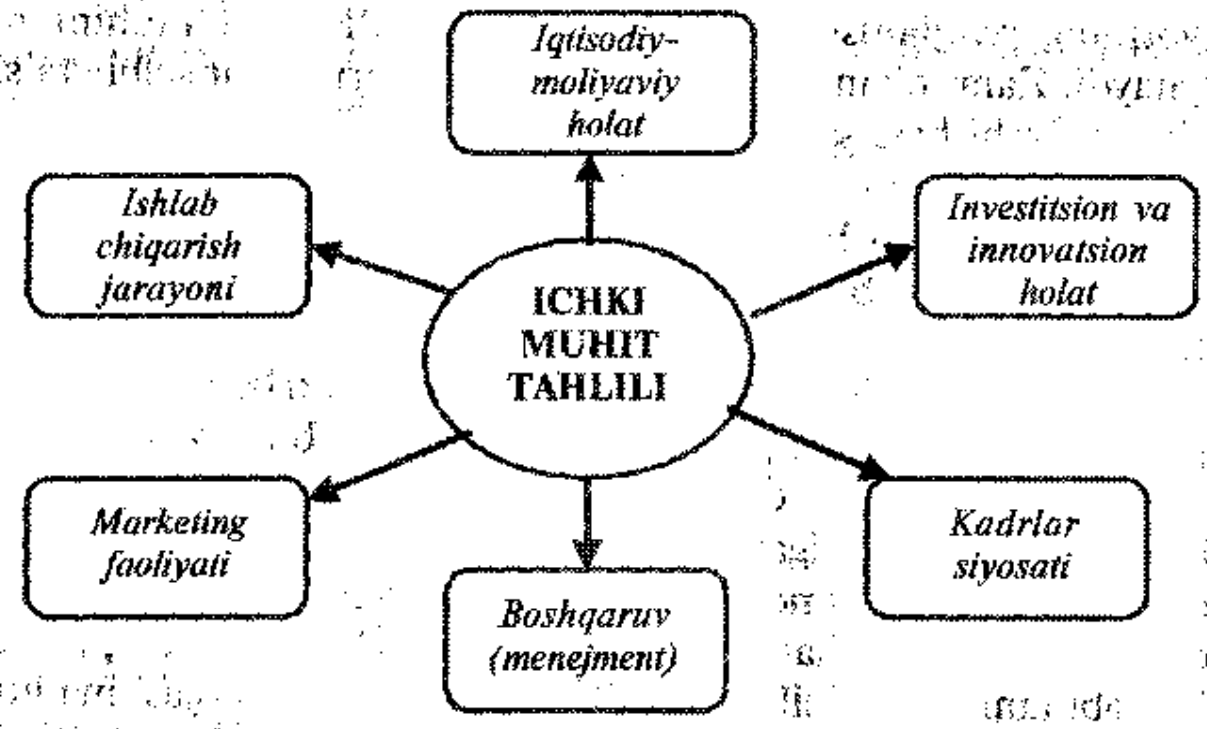
Tahlil fani xo'jalik faoliyatida sodir bo'layotgan barcha ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni o'z ichiga oladi. Ammo bu jarayonlarning sodir bo'lish paytini emas, balki uning natijasini o'rganadi. Obyektda sodir bo'ladigan iqtisodiy jarayonlar uning biznes rejasida ko'zda tutilgan ma'lumotga asoslansa, jarayonning sodir bo'lishini qonuniy jihatdan hujjatlashtirish bilan buxgalteriya hisobi, statistika kabi fanlar shug'ullanadi. Shu jarayonlarning natijasi ma'lum davrlarda jamlanib boriladi va turli hisobotlarda o'z aksini topadi. Tahlil esa, aynan ana shu tuzilgan hisobotlarga, jamlangan hujjatlarga asoslanadi[1].

Iqtisodiy tahlil fanining predmeti — xo'jalik faoliyatida obyektiv (tashqi) va subyektiv (ichki) omillar ta'sirida sodir bo'lgan, bo'layotgan va bo'ladigan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni ma'lumotlar manbaida ifodalangan ko'rsatkichlar tizimi orqali uning holatiga baho berish va yaxshilash yo'llarini ishlab chiqishni o'ganishdan iboratdir.

---

[1] *Shoalimov A.X. Tojiboyeva Sh.A.* Iqtisodiy tahlil nazariyasi. Darslik. — T.: TDIU, 2010. — 15-b.

Tahlilning predmetida obyektiv va subyektiv omillar alohida o'rin tutadi, chunki iqtisodiy jarayonlar o'z-o'zidan sodir bo'lmaydi. Ular ma'lum ichki va tashqi omillar ta'siri ostida ro'y beradi. Shu omillar ta'sirini boshqa fanlar o'rgatmaydi. Bu faqat tahlil fanida o'rganiladi va uning predmetining asosini tashkil qiladi. Korxona faoliyatining ichki muhit tahlilini amalga oshirganda, uning moliyaviy iqtisodining holati, ishlab chiqarish jarayoni, mahsulot (xizmatlarni) sotish kanallarini tashkil etilganligi, boshqaruv tizimining samaradorligi kabilar o'rganiladi (3.1-rasm).

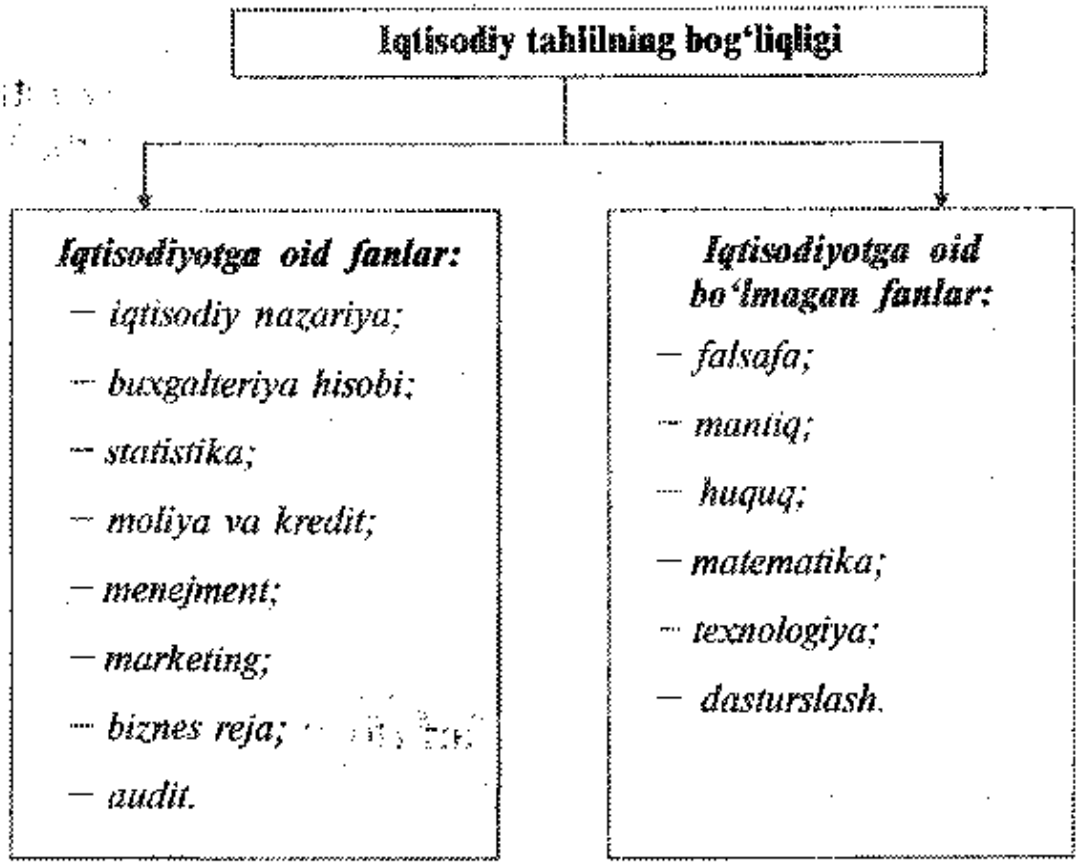


3.1-rasm. **Korxona ichki muhit tahlili**

Tahlil qilishdan maqsad mavjud natijaga odilona baho berish bilan birga yo'l qo'yilgan kamchiliklarni kelgusida bartaraf qilish va shu orqali tahlil qilinayotgan obyektning iqtisodiy va moliyaviy ahvolini yaxshilashdan iboratdir. Bu esa sodir bo'lgan va bo'layotgan jarayonlarga to'g'ri baho berib, bo'ladigan jarayon andozasini ham chizib berishni taqozo qiladi. Barcha ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar natijasi ko'rsatkichlarda ifodalanadi. Ko'rsatkichlar esa, ma'lumotlar manbaida (reja, me'yor va hisobot) o'z aksini topadi.

Iqtisodiy tahlil — mustaqil fan. Lekin u boshqa iqtisodiy fanlar zamirida vujudga keldi va ularning ko'plariga nisbatan yangi. Shu

jihatdan iqtisodiy tahlil fani boshqa fanlar bilan uzviy aloqada bo'lishi bilan birga ular o'rtasida o'ziga xos o'ringa ham ega. Shuni e'tirof etish kerakki, ushbu fan faqat iqtisodiy fanlar bilan emas, balki iqtisodiyotga oid bo'lmagan fanlar bilan ham uzviy bog'liqdir. Bularning tasnifi 3.2-rasmda keltirilgan.



3.2-rasm. **Iqtisodiy tahlil fanining boshqa fanlar bilan aloqadorlik tasnifi**

Manba: M.K. Pardayev va boshq. Iqtisodiy tahlil. O'quv qo'llanma. — T.: Mehnat, 2004. — 38-b.

Korxonalarning iqtisodiy mavqeini yanada rivojlantirish va mustahkamlash uchun ular faoliyatining pirovard natijasini ifodalovchi «Iqtisodiy-moliyaviy natijalar» deb atalmish ko'rsatkichlar holatini uzluksiz ravishda tahlil qilib borish zarur.

Iqtisodiy-moliyaviy natijalar deganda foyda yoki zarar ko'rsatkichlari birgalikda tushuniladi. Ushbu ko'rsatkichlar daromad va xarajatlar orasidagi farq tariqasida aniqlanadi. Daromadlar hajmi xarajatlarga nisbatan ko'p bo'lsa, oraliqdagi farq foydani bildiradi, aksincha bo'lsa, zararni bildiradi. Xullas, foyda daromad va

xarajatlar nisbatidagi yuqori o'zgaruvchanlikni, zarar esa ular nisbatidagi quyi o'zgaruvchanlikni ifodalaydi. Foyda qancha ko'p bo'lsa, korxona iqtisodiy jihatdan shuncha mustahkam bo'ladi. Foyda oshgan sayin korxonaning moliyaviy barqarorligi mustahkamlanib, to'lovga qodirligi oshib boradi, o'zini-o'zi mablag' bilan ta'minlash darajasi yaxshilanib boradi, oqibatda ishlab chig'arishni kengaytirish, rivojlantirish, moddiy ne'matni yaratuvchilarning moddiy manfaatdorligi darajasini oshirish kabi ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni hal qilish uchun sharoit yaratiladi. Shuning uchun ham har bir xo'jalik yurituvchi subyekt o'z faoliyatini foydali yuritish uchun harakat qilishi kerak. Foydali faoliyat ko'rsatish uchun iqtisodiy tahlilni samarali tashkil qilish talab etiladi, chunki foydani ko'paytirish va zararni yo'qotish uchun zarur bo'lgan imkoniyatlarni faqat tahlil orqali aniqlash mumkin.

Iqtisodiy tahlilning maqsadi – foyda va rentabellik ko'rsatkichlari dinamikasini chuqur o'rganish va omillarni tahlil qilish asosida ularni yanada ko'paytirish va oshirish imkoniyatlarini aniqlashdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun tahlil quyidagi asosiy vazifalarni hal qilishi lozim:[1]

– korxonaning moliyaviy natijalari (foydasi va zarari) tarkibi, tuzilishi va dinamikasini o'rganish;

– yalpi foyda (zarar) va uning o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillar ta'siriga baho berish;

– asosiy ishlab chiqarish faoliyati foydasi (zarari) va uning o'zgarish omillarini tahlil qilish;

– umumxo'jalik faoliyati foydasi (zarari) o'zgarish omillarni tahlil qilish;

– sof foyda o'zgarishini aniqlash va omillar ta'siriga baho berish;

– korxonaning rentabellik ko'rsatkichlarini o'rganish va ularga ta'sir qiluvchi omillarga baho berish;

– foyda va rentabellikni oshirish imkoniyatlarini ko'rsatish;

– korxonaning kuchli, kuchsiz tomonlarini, hamda imkoniyatlari va uning faoliyatiga ta'sir etuvchi xavf-xatarlarni aniqlash.

[1] *A.X. Shoalimov, Sh.A. Tojiboyeva.* Iqtisodiy tahlil nazariyasi. Darslik. – T.: TDIU, 2010. – 32-b.

Iqtisodiy tahlil o'z mazmuni jihatidan turlichadir. Tahlilning ikki xil yo'nalishi mavjud: moliya – iqtisodiy va texnik – iqtisodiy. Moliya iqtisodiy tahlilda biznes-rejaning bajarilishiga ta'sir ko'rsatuvchi (texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni tashkil etish) kabi omillar o'rganilmaydi. Texnik-iqtisodiy tahlilda esa texnika va texnologiya hamda ishlab chiqarishni tashkil etishga oid hamma masalalar har tomonlama va chuqur o'rganilib, uning ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko'rsatgan ta'siri ham aniqlanadi.

Shuning uchun texnik – iqtisodiy tahlil korxonalardagi mavjud barcha rezervlarni to'la va har tomonlama aniqlashga imkon beradi.

Tahlil korxona va uning bo'linmalari faoliyatining hamma tomonlarini o'z ichiga olgan umumiy hamda ishning qandaydir biror tomoni yoki korxonaning bir necha bo'g'inlarini o'z ichiga olgan tanlanma (tematik) bo'ladi. Shuningdek, yirik masalalarga bag'ishlangan, korxonaning kundalik ishini o'rganishga va ichki imkoniyatlarini topishga qaratilgan tezkor tahlil bo'ladi.

Tekshiriladigan obyektlar va boshqaruv bo'g'inlariga qarab tahlil qilish quyidagilarga bo'linadi: ishchi o'rin, korxona va tarmoqlar bo'yicha hamda tarmoqlararo. Tahlilda rezervlarni aniqlash ko'lami quyidagilardan iborat: ichki korxona va korxonalararo, tarmoq va tarmoqlararo rezervlar.

Qabul qilinadigan qarorlarning xarakteriga qarab, tahlil quyidagilarga bo'linadi: dastlabki, tezkor, yakuniy va istiqbolli. Bulardan, nazariy va amaliy jihatdan eng takomillashtirilgani – yakuniy tahlil hisoblanadi (korxonalarning yillik hisobotiga asosan).

Tahlil o'tkazish muddatlari (har kuni, bir oyda va bir yilda) yoki zarur bo'lishiga qarab ba'zida olib borilishi mumkin.

Iqtisodiy tahlil o'tkazishning 3 bosqichi mavjud:

1) Korxona faoliyatining umumiy iqtisodiy natijalarini ko'rib chiqishdan boshlanadi, chunki u ishning samaradorligini aniqlash, o'tgan davrlarga nisbatan o'zgarishlarni, shuningdek, bir korxona ishini boshqasi bilan taqqoslash hamda korxona faoliyatining boshqa tomonlarini bilish imkonini beradi;

2) Biznes-rejaning bajarilish darajasiga ta'sir etuvchi eng muhim omillarni tekshirish natijasida ichki xo'jalik rezervlarini aniqlash;

3) Tahliliy tekshirishlar natijalarini umumlashtirish va shu asosda butun rezervlarni o'z ichiga olgan yig'ma rezervlarni hisoblash (to'plam rezervlar).

Iqtisodiy tahlilning eng muhim vazifalari quyidagilardan iborat[1]:

– biznes-rejaning qanchalik realligi (mavjudligi) va ilmiy jihatdan asoslanganligiga baho berish;

– xalq xo'jaligini rivojlantirishning joriy va istiqbol rejalarini tuzish uchun iqtisodiy ko'rsatkichlar bazasini aniqlash;

– biznes-rejasining bajarilishiga obyektiv baho berish hamda uni bajarishda korxonalarga bog'liq va bog'liq bo'lmagan omillar sabablarni bir-biridan ajratib aniqlash;

– ichki xo'jalik rezervlarini aniqlash (bu o'rinda tahlilning samarasi, birinchidan, aniqlangan rezervlarni butun nazariy jihatdan asoslangan rezervlarga nisbati va, ikkinchidan, amalga oshirilgan rezervlarning aniqlangan rezervlarga nisbati bilan belgilanadi);

– korxonalarning xo'jalik faoliyatida kutiladigan natijalarni oldindan aniqlash;

– tahlil materiallariga asosan ishlab chiqarishda aniqlangan kamchiliklarni tuzatishga qaratilgan tadbirlarni ishlab chiqish.

Moliyaviy-iqtisodiy natijalarni tahlil qilishning asosiy manbalari bo'lib, biznes-reja, moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot, qishloq xo'jalik mahsulotlarini sotish to'g'risidagi hisobot hamda buxgalteriya hisobining moliyaviy natijalarini aks ettiruvchi schyotlari ma'lumotlari hisoblanadi.

Iqtisodiy tahlilning uslubiy asoslari dialektika va iqtisodiy nazariya fanlariga tayanadi.

Tahlil usuli esa, biznes-rejaning bajarilishiga va mahsulot hajmining o'sishiga ta'sir ko'rsatuchi omillarni sistemali va kompleks tarzda o'rganish, o'lchash va umumlashtirish usuli bo'lib, u hisob, hisobot va hisobdan tashqari ma'lumotlarni maxsus uslublar orqali qayta ishlanilib, amalga oshirilishi tushuniladi.

---

[1] *A.Vaxabov, A. Ibrohimov, B. Xakimov.* Iqtisodiy tahlil nazariyasi. O'quv qo'llanma. – T.: TMI, 2003. – 19-b.

Ma'lumki, tahlil qilinayotgan obyektning faoliyatiga ichki va tashqi omillar ta'sir ko'rsatadi. Shuni ta'kidlash lozimki, tahlilda omillar deganda u yoki bu iqtisodiy ko'rsatkichga ijobiy hamda salbiy ta'sir ko'rsatuvchi faol harakat qiluvchi kuchlar nazarda tutiladi. «Sabab» termini nisbatan keng ko'lamdagi kompleks omillar tizimiga nisbatan qo'llanilib, bu kompleksni tashkil etuvchilar esa omillar, deb ataladi.

Xo'jalik yuritish samaradorligini oshirish imkoniyatini aniqlashda ijobiy ta'sir etuvchi omillar harakatini kuchaytirish va ularning salbiy ta'sirini tugatish rezervlar deb ataladi.

Deduktiv usul asosan moliya-iqtisodiy tahlilda qo'llaniladi. Bunda avvalo xo'jalik faoliyatini belgilovchi umumiy ko'rsatkichlar o'rganilib, so'ngra ular bo'laklarga bo'linadi. Ko'rsatkichlarni bo'laklarga bo'lish aslini olganda tahlil demakdir.

Induktiv usul ko'pincha texnik-iqtisodiy tahlilda qo'llaniladi, ya'ni avval, ayrim olingan ish uchastkalaridagi ko'rsatkichlar har tomonlama tekshirilib, so'ngra ana shu aniq ko'rsatkichlardan korxonaning xo'jalik faoliyatini belgilovchi umumlashgan iqtisodiy ko'rsatkichlar darajasiga chiqiladi.

Shunday qilib, iqtisodiy tahlil usuli mazkur predmetni o'rganish jarayoniga umumiy jihatdan yondoshishdir. Shu sababli tahlil usulini unga bo'ysinuvchi maxsus usullari bilan aralashtirib bo'lmaydi. Zero, aniq shart-sharoit natijasida u yoki bu usullarning o'zgarishi ehtimoldan holi emas.

Iqtisodiy tahlil usulining eng muhim xususiyatlari quyidagilardan iborat[1]:

1. Xo'jalik faoliyatiga ta'sir qiluvchi texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni tashkil qilish va barcha omillarni tekshirishni muntazam va kompleks tarzda o'tkazishga yondoshish, tahlil usulining eng muhim xususiyatlaridan biri bo'lib hisoblanadi. Bu o'rinda muntazam tahlilni kompleks tahlil bilan almashtirish aslo mumkin emas. Obyektni ierarxik usul (bo'ysunish tartibi) orqali boshqarish, masalan, korxonaning, korxona birlashmaning,

---

[1] *Vahobov A.V, Ibraximov A.T., Ishonqulov N.F.* Moliyaviy va boshqaruv tahlili. Darslik. – T.: «Sharq», 2005. – 49-b.

birlashma tarmoqning bir qismi sifatida o'rganish sistemali tahlilga misol bo'ladi.

Darvoqe, iqtisodiy tahlil va xo'jalik faoliyatini tahlil qilish bir gap emas. Xo'jalik faoliyatini tahlil qilish iqtisodiy tahlilning bir bo'lagi hisoblanadi. Iqtisodiy tahlil boshqarishning uchala darajasi bilan bog'liq (xalq xo'jaligi, tarmoq, korxona) xo'jalik faoliyatini tahlil qilish esa faqat uchinchi darajadagi boshqarish bilan bog'liq.

Xo'jalikning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillarni o'lchash orqali biznes-rejaning bajarilishi, xo'jalik boshqarishning samaradorligi hamda korxona faoliyatidagi asosiy va hal qiluvchi masalalar aniqlanadi.

Tahlil natijalarini umumlashtirish orqali korxonaning xo'jalik yuritish borasidagi faoliyatiga baho beriladi hamda barcha rezervlarning yig'ma hisobi aniqlaniladi.

2. Tahlil usulining o'ziga xos xarakterli xususiyatlaridan biri — iqtisodiy ko'rsatkichlarning har tomonlama bir-birlari bilan sababiy bog'lanishida ekanligidir. Bu borada tahlilning vazifasi ana shu sabablarni aniqlashdir. Shuni ta'kidlash kerakki, hatto ayrim olingan iqtisodiy ko'rsatkichga bir qancha sabablar ta'sir etadi. Binobarin, bu sabablar harakatini aniqlash juda ham murakkabdir. Shu sababli asosiy va hal qiluvchi sabab va omillar ta'sirini aniqlash kerak. Shunday qilib, tahlilning dastlabki sharti — xo'jalik faoliyatiga ta'sir etuvchi sabablarni iqtisodiy belgilariga qarab to'g'ri turkumlash. Masalan, tovar mahsuloti hajmining o'sish sur'atiga ta'sir etuvchi omillar uch guruhga umumlashtiriladi:

1) Mehnat omillari. Bunga korxonaning ishchi kuchi bilan ta'minlanishi, ish vaqtidan foydalanish va mehnat unumdorligi kiradi.

2) Mehnat vositalari omiliga esa korxonaning asosiy fondlar bilan qay darajada ta'minlanganligi, ularning hajmi, strukturasi (tuzilishi), o'sish sur'atlari, texnik holati va ulardan foydalanishning samaradorlik darajasi singari masalalar kiradi.

3) Mehnat predmetlari omillari. Bularga korxonaning xomashyo va asosiy materiallar bilan ta'minlanganligi, ulardan foydalanish, samaradorlik darajasi kabi masalalar kiradi. Yuqorida

sanab o'tilgan omillar o'ziga xos mustaqil ma'noga ega bo'lishi bilan birga o'zaro bir-biri bilan uzviy ravishda bog'langandir. Binobarin, bu omillarning ta'sirini mexanik tarzda bir-biriga aslo qo'shib ham bo'lmaydi. Chunonchi, mehnat unumdorligining o'sishi ishchilar malakasi va ish vaqtidan samarali foydalanishiga bog'liq (mehnat omillari). So'ngra, mehnat unumdorligi ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasiga (mehnat qurollari omillari), hamda xomashyo va materiallardan tejamkorlik va oqilona foydalanish (mehnat predmetlari omillari)ga bog'liq. O'z navbatida har bir guruh omillari tarkibiy qismlarga bo'linadi. Mehnat omillari miqdor va sifat ko'rsatkichlaridan iborat. Bu yerda miqdor ko'rsatkichiga ishchilarning o'rtacha ro'yxatdagi soni kirsa, sifat ko'rsatkichiga mehnat unumdorligi darajasining o'sishi misol bo'ladi. So'ngra bir ishchiga to'g'ri keladigan yillik ish unumdorligi:

– bir ishchi tomonidan bir yilda ishlangan o'rtacha ish kunlariga;

– o'rtacha ish kunining uzunligiga;

– bir ishchiga to'g'ri keladigan o'rtacha soatlik ish unumiga bog'liq.

Ko'rinib turibdiki, bir ko'rsatkich ikkinchi bir ko'rsatkich bilan uzviy ravishda bog'lanishda bo'lib, o'ziga xos bir butun zanjirsimon shakl hosil qilar ekan.

3.2. Korxona faoliyatining SWOT – tahlil usuli

Sohaviy va raqobatli tahlil kompaniyaning tashqi muhitiga taalluqlidir. Vaziyat tahlilining maqsadi – muayyan kompaniya uchun ana shunday muhitdagi strategiya vaziyatiga baho berishdir. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

– hozirda foydalanilayotgan strategiya qanchalik yaxshi ishlamoqda?

– kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari, qulay imkoniyatlari va unga tahdid soluvchi omillar nimadan iborat?

– kompaniya qiymat bo'yicha raqobatlasha oladimi?

– kompaniyaning raqobatli mavqelari qanchalik kuchli?

– kompaniyaning obro'yini strategik xatti-harakatlar tashkil qiladi.

Har qanday korxonaning strategiyasi uning qaysi faoliyat bilan shug'ullanishidan qa'ti nazar qanday strategiyani tanlagani va uni qanchalik amaliyotda to'g'ri yuritayotganligini anglashidan iborat. Raqobat strategiyasini tanlagan kompaniyalar odatda quyidagilarga amal qilishadi:

– arzon narh vositasi bilan peshqadamlik qilish;

– raqobatchilardan farq qilib turish;

– iste'molchilarning tor guruhlariga yoki marketing bo'shliqlariga.

Tarmoqdagi raqobatli vaziyatning yana bir tavsifi vertikal integratsiyalanish darajasi va bozorning geografik ko'lamidir. Bu yerda ishlab chiqarish, marketing, moliya, ishchi kuchidan, foydalanish sohalaridagi yordamchi strategiyalarni tahlil qilish lozim.

Bunga qo'shimcha ravishda kompaniyaning firma strategiyasiga integratsiyalanadigan va ayrim raqobatli ustunliklarini ta'minlash yoki raqobatli mavqeni yaxshilashga imkon beradigan so'ngi amaliyotni tahlil qilib chiqish kerak.

Strategik faoliyatning eng aniq ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

– firma nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi;

– firma oladigan daromad hajmining o'sish yoki o'smayotganligi hamda bu daromadning raqobatchilarga nisbatan qay darajada ekanligi;

– firmada sof foyda tendentsiyalari hamda investitsiyalarning qaytish tezligi qanday;

– firmada savdo hajmining bozordagi umumiy o'sishiga nisbatan tez yoki sekin o'sayotganligi va h.k.

Tabiiyki, eng yaxshi strategiya hech qanday radikal o'zgarishlarni talab qilmaydigan strategiyadir.

Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jihatlar ayniqsa muhimdir, chunki ular strategik poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jihatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni

paytda yaxshi strategiya zaif jihatlarni ko'rib chiqishni ham talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo'lgan ishlarga yaxshi moslashgan bo'lishi lozim.

Kompaniyaning o'ziga mos jihatlarini aniqlash alohida ahamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muhimdir, chunki:

– noyob imkoniyatlar firmaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;

– bozorda raqobatli ustunliklarni vujudga keltiradi;

– potensial jihatdan strategiyaning asosini tashkil etadi.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustuvor va qayta paydo bo'layotgan qulay imkoniyatlar raqobatli ustunliklarga ega bo'lgan yoki usish uchun boshqa imkoniyatlari bo'lgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT – inglizcha Strengts (kuchlar), Weaknesses (zaif tomonlar), Opportunities (imkoniyatlar) va Threats (tahdidlar, xavf-xatarlar) so'zlarining bosh xarfidan tuzilgandir. Kompaniyaning ichki holatida *S* va *W* bilan, tashqi muhiti esa *O* va *T* ko'rsatkichlarda ifodalanadi. 3.1-jadvalda SWOT-tahlilda hisobga olish maqsadga muvofiq bo'lgan asosiy omillar keltirilgan.

3.1-jadval

SWOT – tahlilda hisobga olinadigan omillar

Kuchli tomonlar (W):	**Zaif tomonlar (W):**
Aniq namoyon bo'lib turgan nufuzlilik	Ba'zi nufuzli jihatlarni qo'ldan boy berish
Munosib moliyaviy manbalar	Strategiyani o'zgartirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy mablag'larning yo'qligi
Raqobatli kurash san'atining yuksakligi	Bozor mahorati o'rtachadan past
Iste'molchilarni yaxshi tushunish	Iste'molchilar haqidagi axborotning tahlil qilinmasligi
Tan olingan bozor peshqadami	Bozorning zaif ishtirokchisi

Aniq ifodalangan strategiya.	Aniq ifodalangan strategiyaning amalga oshirishdagi izchillikning yo'qligi.
Ishlab 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.
Tarmoqdagi eng samarali (ta'sirchan) reklama.	Ilgari surish siyosatining zaifligi.
Imkoniyatlar (O):	**Xavf-xatarlar (T):**
Iste'molchilarning qo'shimcha guruhlariga ham xizmat ko'r-satish imkoniyati.	Bozor o'sishining sustlashi, yangi bozor segmentlari kirib kelishining salbiy demografik o'zgarishlari.
Mumkin bo'lgan tovarlar ko'lamining kengayishi.	O'rin bosuvchi tovarlar savdosining o'sishi, xaridorlar didi va ehtiyojlarining o'zgarishi.
Raqobatchilarning ko'ngilchanligi.	Raqobatning keskinlashuvi.
Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to'siqlarining kamayishi.	Tovarlari arzon bo'lgan xorijiy raqobatchilarning poydo bo'lishi.
Valyuta kurslarining ijobiy siljishi.	Valyuta kurslarining salbiy o'zgarishi.
Resurslarning ko'pligi.	Yetkazib beruvchilar tomonidan qo'yilgan talablarning kuchayishi.
Cheklovchi qonunchilikning susayishi.	Narxning qonun tomonidan boshqarilib turilishi.
Biznes beqarorligining susayishi.	Biznes tashqi sharoitning beqarorligiga bog'liq.

Manba: Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2004. — 78 с.

SWOT – tahlilini amalga oshirishda korxonaning kuchli va zaif tomonlari, imkoniyat va xavf-xatarlari aniqlanadi. Mazkur tahlilni o'tkazishda yirik hajmdagi ma'lumotlar bazasiga yoki rasmiy tayyorgarchilikka ehtiyoj bo'lmaydi. Korxona va tegishli bozor haqidagi tushunchaga ega har qanday shaxs oddiy SWOT – tahlilini tayyorlay oladi. Ammo ushbu tahlilga oid oddiylik sababli ko'pgina hollarda shoshilinch va mantiqqa to'g'ri kelmaydigan xulosalarga olib kelishi mumkin.

SWOT – tahlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi[1]:

– Kompaniya o'z strategiyasida o'zining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning hech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potensial 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 jihatlarni tuzatish kerak?

– Qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqqiyat 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 yordam beradi;

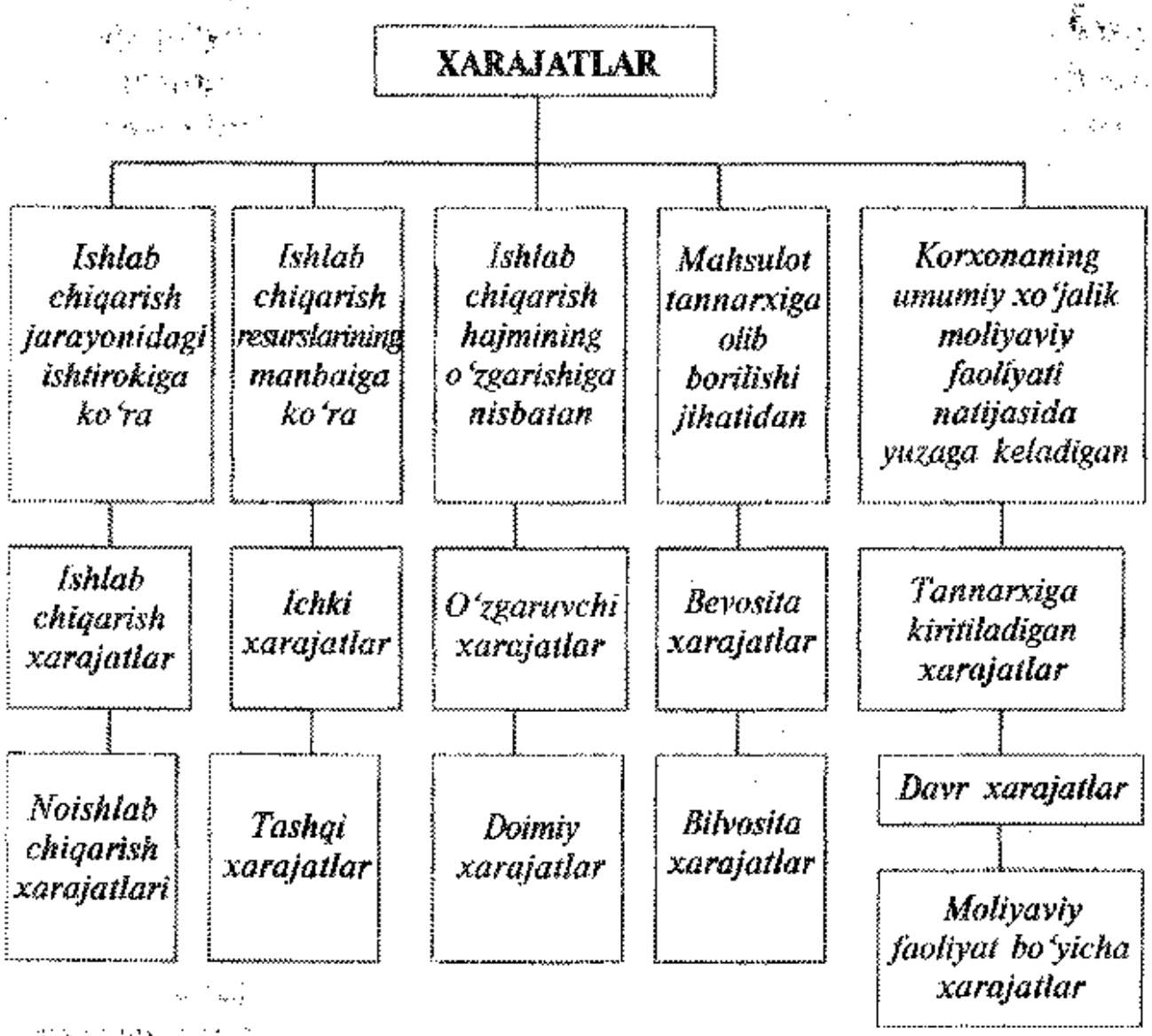
– Menejerni qaysi tahdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

Ichki muhitni shakllantiruvchi omillar, firma rahbariyati tomonidan nazorat qilinadigan texnologik jarayon, moliyaviy-iqtisodiy holati, bozorni tanlash va boshqalar bilan bog'liqdir. Nazorat qilinadigan omillarni tashkilot va uning bo'limlari boshqaradi. Ana shu omillardan korxona bo'limlari tomonidan nazorat qilin-

---

[1] *Djalalova I.A., Tursunov R.T.* Biznes strategiysi. O'quv qo'llanma – T.: «Iqtisodiyot» 2011. – 113-b.

qadoqlash, saqlash, reklama qilish va hokazo) xarajatlarini ham amalga oshiradilar.



3.3-rasm. **Xarajatlarning turkumlanishi**

Manba: M.R. Boltaboyev, M.S. Qosimova, Sh.J. Ergashxodjayeva, B.K. G'oyibnazarov, A.N. Samadov, R. Xodjayev. Kichik biznes va tadbirkorlik: O'quv qo'llanma. – T.: «Iqtisodiyot», 2010. – 168-b.

Korxonaning ishlab chiqarish, sotish va boshqa faoliyati natijasida yuzaga keladigan xarajatlarini quyidagicha turkumlash mumkin (3.3-rasm):

1. Ishlab chiqarish jarayonidagi ishtirokiga ko'ra:
   – ishlab chiqarish xarajatlari;
   – noishlab chiqarish xarajatlari.
2. Ishlab chiqarishda sarf etiladigan resurslar manbaiga ko'ra:

– ichki xarajatlar;
– tashqi xarajatlar.

3. Mahsulot ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga nisbatai:
– doimiy xarajatlar;
– o'zgaruvchan xarajatlar.

4. Mahsulot tannarxiga olib borilishi jihatidan:
– bevosita xarajatlar;
– bilvosita xarajatlar.

5. Korxonaning umumiy ishlab chiqarish, moliyaviy va boshqa faoliyati natijasida yuzaga keladigan:
– mahsulot tannarxiga kiritiladigan xarajatlar;
– davr xarajatlari;
– moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar;
– favqulodda zararlar.

Ishlab chiqarish xarajatlari bevosita ishlab chiqarish jarayoni amalga oshirish bilan bog'liq quyidagi xarajatlardan tashkil topadi:
– bevosita moddiy material xarajatlari;
– bevosita mehnatga haq to'lash xarajatlari;
– ishlab chiqarishga taalluqli ustama xarajatlar.

Bevosita mahsulot ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq bo'lmagan xarajat turlari noishlab chiqarish xarajatlari deb yuritiladi. Uning tarkibiga:
– mahsulotni sotish bilan bog'liq xarajatlar;
– boshqaruv xarajatlari;
– boshqa operatsion xarajatlar va zararlar;
– favqulodda zararlar kiradi.

Ishlab chiqarish jarayonida foydalaniladigan korxonaning o'ziga tegishli resurslar sarfi (masalan, fermer xo'jaligida asosiy vositalar eskirishi, xo'jalikning o'zida ishlab chiqarilgan yem-xashak, organik o'g'itlar, asosiy podaga o'tkazilayotgan yosh chorva mollari va boshqalar) korxonaning ichki xarajatlarini, tashqi mol yetkazib beruvchilar va boshqa subyektlardan sotib olingan resurslar uchun to'lovlar korxonaning tashqi xarajatlarini tashkil qiladi.

Qisqa muddatli davrada mahsulot hajmining o'sishiga nisbatan doimiy (G'S) va o'zgaruvchi (VS) xarajatlar farq qiladi.

Doimiy xarajatlar mahsulot hajmining o'zgarishiga bog'liq bo'lmay, korxonaning ma'lum bir vaqt oralig'ida sarflashi qat'i belgilab qo'yilgan o'zgarmas xarajatlarini ifoda etadi. Bunga asosiy vositalarning amortizatsiyasi, boshqaruv xodimlarining ish haqi, sug'urta to'lovlari, telefon uchun abonentlik to'lovi va ijara to'lovlarini misol qilib keltirish mumkin. Doimiy xarajatlarining o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, mahsulot hajmining oshib borishi bilan bir birlik mahsulotga to'g'ri keluvchi o'rtacha doimiy xarajatlar kamayib boradi.

O'zgaruvchi xarajatlar miqdori mahsulot ishlab chiqarish hajmining o'sishi yoki kamayishiga qarab o'zgarib turadi, ya'ni mahsulot hajmi o'zgarishiga mutanosib bo'ladi. O'zgaruvchan xarajatlar tarkibiga ishchilarning ish haqi va unga nisbatan ajratmalar, xomashyo, yonilg'i-moylash materiallari, yoqilg'i va energiya, transport xarajatlari va boshqa vositalar farqi kiradi. O'zgaruvchan xarajatlarining o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, mahsulot hajmining oshib borishi bir birlik mahsulotga to'g'ri keluvchi o'rtacha o'zgaruvchi xarajatlarning o'zgarishiga uncha ta'sir ko'rsatmaydi.

Doimiy va o'zgaruvchi xarajatlar yig'indisi korxonaning umumiy xarajatlarini ($TS = G'S+VS$) tashkil qiladi. Bundan tashqari mahsulot ishlab chiqarishning (Q) bir biriga sarflangan o'rtacha umumiy xarajatlar tushunchasi ham mavjud. Umumiy xarajatlar summasini mahsulot ishlab chiqarish hajmiga bo'lish orqali topish mumkin.

Ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida, moddiy resurslar va asosiy vositalar to'la bandlik darajasiga erishmagan davrda, o'rtacha doimiy xarajatlar qiymati yuqori bo'ladi va ishlab chiqarish hajmining oshib borishi bilan u kamayib borish xususiyatiga ega. O'rtacha o'zgaruvchi xarajatlar ishlab chiqarish hajmi optimal chegaraga yetguncha kamayib boradi, ammo undan keyin ishlab chiqarishga jalb etilgan ortiqcha resurslar samarasiz bo'lishi tufayli, o'rtacha o'zgaruvchi xarajatlar ortib boradi.

Keyingi har bir qo'shimcha mahsulot birligini ishlab chiqarishga sarflanadigan xarajatlar chegaraviy xarajatlar deb yuritiladi. Uni umumiy xarajatlar summasining o'sgan qismini mahsulot

hajmining o'sgan qismiga bo'lish orqali topish mumkin. Chegaraviy xarajatlar ishlab chiqarilayotgan har bir qo'shimcha mahsulot birligi korxonaga qanchaga tushishini ko'rsatadi. Bir birlik mahsulot ishlab chiqarishga ketadigan moddiy, mehnat va boshqa xarajatlar sarfi optimallashib borgani sari chegaraviy xarajatlar kamayib boradi. Ammo, korxonaning ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish imkoniyatlari to'liq bandlikka erishgach, keyingi birlik mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari borgan sari qimmatlashib boradi.

Natijada yuzaga keladigan xarajatlar O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 5-fevraldagi 54-sonli qarori bilan tasdiqlangan «Mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi Nizom»ga muvofiq quyidagicha turkumlanadi:

1. Mahsulot ishlab chiqarish tannarx hosil qiluvchi xarajatlar:
   – ishlab chiqarishning moddiy xarajatlari;
   – ishlab chiqarish xususiyatiga ega;
   – ishlab chiqarishga tegishli asosiy vositalar va nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi;
   – ishlab chiqarish ahamiyatiga ega boshqa xarajatlar.

2. Ishlab chiqarish tannarxiga kiritilmaydigan, biroq asosiy faoliyatidan olingan foydani aniqlashda hisobga olinadigan davr xarajatlari:
   – mahsulotni sotish xarajatlari;
   – boshqaruv xarajatlari;
   – boshqa operatsion xarajatlar.

3. Korxonaning umumxo'jalik faoliyatidan olingan foydasini aniqlashda hisobga olinadigan moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar:
   – foizlar bo'yicha to'lovlar;
   – mol-mulkni uzoq muddatli ijaraga (lizingga) olish to'lovlari;
   – xorijiy valyuta bilan operatsiya bo'yicha salbiy kurs tafovutlari;
   – qimmatli qog'ozlarga qo'yilgan mablag'larni qayta baholash;
   – moliyaviy faoliyatga oid boshqa xarajatlar.

4. Korxonaning odatdagi faoliyatiga mos kelmaydigan, bir necha yillar davomida takrorlanib turmaydigan va kichik tadbirkorlik korxonasi boshlig'ining (mulk egasining) qabul qilgan boshqaruv qarorlariga bog'liq bo'lmagan holda vujudga keladigan voqea va hodisalar (suv toshqini, yong'in, jala, do'l kabi tabiiy ofatlar va mamlakat qonunchiligida o'zgarish) natijasida ko'rilgan favqulodda zararlar.

Tannarxda korxona ishlab chiqarish faoliyatining sifat ko'rsatkichlari — ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish samaradorligi, ishlab chiqarish texnologiyasi va mehnatni tashkil etish darajasi, korxonani tejamkorlik bilan va oqilona yuritish omillari, mahsulot ishlab chiqarishni yuksaltirish sharoitlari o'z aksini topadi.

Mahsulot tannarxini hisoblashdan ko'zda tutilgan asosiy maqsad — uni ishlab chiqarishga sarflangan haqiqiy xarajatlarni tegishli hujjatlarda o'z vaqtida, to'liq va ishonchli aks ettirish hamda moddiy, mehnat va moliyaviy resurslardan tejamkorlik asosida, oqilona foydalanish ustidan nazorat o'rnatishdir.

Mahsulot tannarxi korxona xarajatlari tushunchasidan farq qiladi. Korxonaning mahsulot ishlab chiqarish, sotish va boshqa moliyaviy-xo'jalik faoliyati natijasida yuzaga keladigan barcha xarajatlari mahsulot tannarxiga kiritilmaydi. Mahsulotning (ishning, xizmatning) ishlab chiqarish tannarxiga uni bevosita ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlar kiritiladi. Ularga quyidagilar tegishli:

- bevosita moddiy xarajatlar;
- bevosita mehnat xarajatlari;
- ishlab chiqarish xususiyatiga ega bilvosita ustama xarajatlar.

Bu xarajatlarning ko'pchiligini naturada, ya'ni dona, kilogramm, metr va boshqa o'lchamlarda ko'rinishlarda hisobga olib borish va rejalashtirish mumkin. Ammo mahsulot ishlab chiqarishga sarflangan barcha xarajatlarni birgalikda hisobga olish uchun ularni yagona o'lchov birligiga — qiymat-pul ko'rinishiga keltirish talab etiladi.

Ayrim turdagi ishlab chiqarish xarajatlarini yaratilayotgan mahsulot tannarxiga to'g'ridan-to'g'ri kiritish mumkin. Unga ishlab

chiqarishdagi ishchilarning ish haqi va iste'mol qilingan moddiy resurslar sarfini kiritish mumkin. Bunday xarajat turlari bevosita ishlab chiqarish xarajatlari deb yuritiladi.

3.4. Xarajatlarni kamaytirish orqali raqobat ustunlikga erishish

Qat'iy tejamkorlik tizimini joriy etish, ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxini kamaytirishni rag'batlantirish hisobidan korxonalarning raqobatdoshligini oshirishga erishish lozim.

Xarajatlarni kamaytirishning asosiy manbai birinchi tartibdagi tarmoqning egri chizig'ida optimal ishchi nuqtasini tanlash, ya'ni ishlab chiqarish hajmining optimal belgisini ifodalash (miqyosning ishlab chiqarish samaradorligi), ilgarilash va sotish (miqyosning marketing samarasi). Shuning uchun ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlanmalariga xarajatlarni kamaytirish yoki mavjud bo'lgan texnologiyalar doirasida arzonroq va past sifatli xomashyolarga o'tish kabi chora-tadbirlar xarajatlarni minimallashtirish strategiyasini amalga oshirish usullariga taalluqli bo'la olmaydi.

Odatda, ko'pgina tarmoqlarda, mahsulotning minimal solishtirma tannarxiga erishilganda ishlab chiqarish hajmi katta, shuning uchun nisbatan yirik tashkilotlar seriyali ishlab chiqarishni, ommaviy ilgarilash va savdo qilishni tashkil etgan holda miqyos samarasining afzalliklariga ega bo'la oladilar. Biroq shuni ta'kidlash lozimki, har ikki (radikal va yaxshilovchi) turning texnologik innovatsiyalar birinchi tartibdagi strategik tarmoqning egri chizig'idagi parametrlarga muhim ta'sir ko'rsatadi, masalan, ekstremumni koordinata boshiga siljitadi.

Quyida xarajatlarni minimallashtiruvchi manba natijasi hisoblanuvchi, xarajatlarni minimallashtirish strategiyasidan foydalanishga ijobiy ta'sir etuvchi omillar keltirilgan:

– tarmoq yetarlicha standartlashtirilgan tovar ishlab chiqaradi va differensiasiya imkoniyatlari cheklangan;

– talab narx bo'yicha moslashuvchan (elastik)dir;

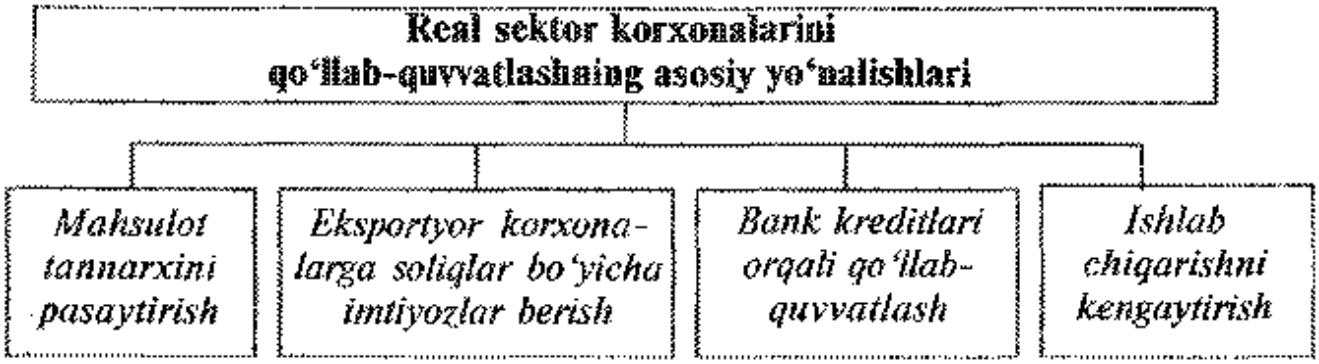
– tovar iste'molchilarining boshqalariga o'tish ehtimolligi katta.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish, ya'ni yangi ishlab chiqarish texnologiyalarini o'zlashtirish, mahsulotlar assortimentini ko'paytirish va mahsulotlar tannarxini kamaytirish orqali raqobatbardoshlikni mustahkamlash va oshirishga erishish mumkin bo'ladi.

So'nggi yillarda mamlakatimiz rahbari ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning material va energiya sarfi yuqori darajada saqlanib qolayotganiga katta e'tibor qaratmoqdalar.

Ma'lumki, mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflanayotgan yoqilg'i-energiya resurslari miqdorini kamaytirish bu mahsulotlar tannarxining pasayishiga, ularning ichki va tashqi bozorlardagi raqobatdoshligi ortishiga olib keladi, bu resurslarni kelajak avlodlar uchun tejash imkoniyatini yaratadi.

O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti o'z asarlarida «Inqirozga qarshi choralar dasturi»ning konkret bo'limlari – belgilangan kompleks chora-tadbirlar haqida to'xtalib o'tib, mazkur chora-tadbirlar orqali hal etilishi lozim bo'lgan asosiy vazifalarni belgilab berdilar[1].



3.3-rasm.

Manba: B. Xodiyev va boshqalar. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I. Karimovning «Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari» nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. – T.: «Iqtisodiyot», 2009. – 56-b.

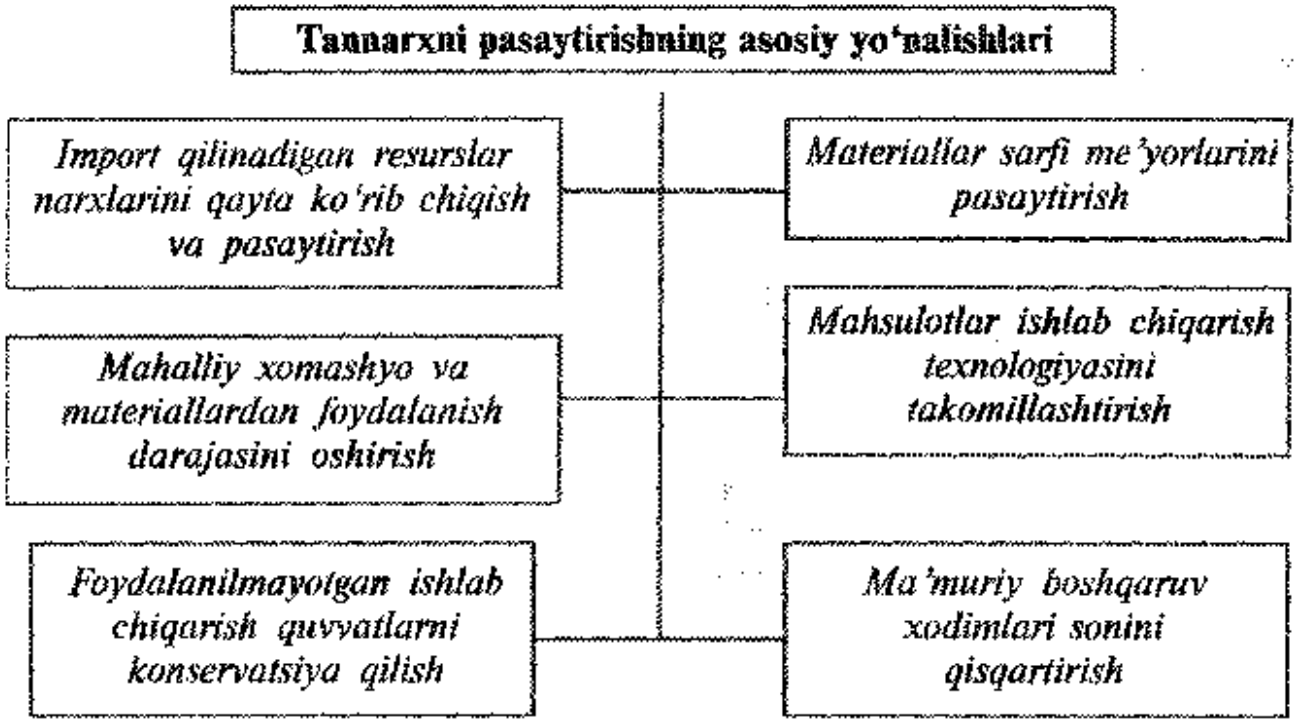
Birinchidan – korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlashni yanada jadallashtirish, zamonaviy,

---

[1] *I.A. Karimov.* Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: «O'zbekiston». 17-b.

moslashuvchan texnologiyalarni keng joriy etish. Bu vazifa, avvalambor, iqtisodiyotning asosiy tarmoqlari, eksportga yo'naltirilgan va mahalliylashtiriladigan ishlab chiqarish quvvatlariga tegishlidir. Shunga ko'ra, ushbu tarmoqlardagi korxonalarni bir qator asosiy yo'nalishlar bo'yicha qo'llab-quvvatlashni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir (3.4-rasm).

Ikkinchidan, qat'iy tejamkorlik tizimini joriy etish, ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxini kamaytirishni rag'batlantirish hisobidan korxonalarning raqobatdoshligini oshirish. Shu maqsadda xo'jalik yurituvchi subyektlarning iqtisodiyotimizdagi yetakchi tarmoq va sohalarda mahsulot tannarxini kamida 10–12 foiz tushirishga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish borasidagi takliflari ma'qullanganini qayd etish lozim[1].



3.5-rasm.

Manba: B. Xodiyev va boshqalar. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I. Karimovning «Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari» nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. – T.: «Iqtisodiyot», 2009. – 56-b.

---

[1] O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Sanoatda ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va mahsulot tannarxini pasaytirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi 64-sonli Qarori 7.03.2012-y.

Buning uchun har bir xo'jalik yurituvchi subyekt o'z faoliyat yo'nalishi bo'yicha tannarxni pasaytirish omillari to'g'risida keng va chuqur tasavvurga ega bo'lishi lozim. Umumiy holda, mamlakatimiz korxonalarida tannarxni pasaytirishning asosiy yo'nalishlari sifatida quyidagilarga alohida e'tibor qaratish maqsadga muvofiqdir (3.5-rasm).

Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasining afzalliklarini oldingi bobda ko'rilgan Maykl Porter tomonidan taklif etilgan raqobatning besh kuchi modeli asosida ko'rish mumkin. Ular quyidagilardir:

- mijozlar tomonidan raqobat;
- o'rnini bosuvchi tovarlar tomonidan raqobat;
- ta'minotchilar tomonidan raqobat;
- tarmoq tashkilotlari orasida raqobat;
- boshqa tarmoqlarning tashkilotlari tomonidan raqobat.

Minimal xarajatlarga ega bo'lgan tashkilot tarmoqdagi bevosita raqiblarga nisbatan, boshqa teng sharoitlarda, yuqori savdo rentabelligiga ega bo'ladi. Agar bunday tashkilot tarmoqda maksimal bozor ulushiga ega bo'lmasa, katta rentabellik hisobiga maksimal bozor ulushiga ega bo'la oladi. Shuningdek, bunday tashkilot xaridorlarga nisbatan kuchli mavqega ega, chunki bozorda ulardan boshqa hech kim uzoq muddatda nisbatan past narxlarni taklif eta olmaydi.

Model doirasida ta'minotchilarga nisbatan aniq gap aytish mumkin emas, chunki ayrim holatlarda minimal xarajatlarga, asosan ta'minotchilar bilan qulay munosabatlar evaziga erishiladi. Boshqa tomondan, tashkilot ta'minotchilarga kuchli bog'langan, chunki ular oxirida, muvaffaqiyatni, asosan, tashkilot tomonidan tanlangan xarajatlarni minimallashtirish strategiyasi belgilashini tushunadilar. Biroq tashkilot ulushi boshqa tarmoq tashkilotlaridan sezilarli ortsa, u ta'minotchilarga ma'lum darajada o'zining shartlarini qo'ya oladi.

Bunday tashkilotlar salohiyatli raqobatchilarga nisbatan o'z holatidan kelib chiqib, kuchli mavqega ega, shunday bo'lsa-da, agar raqobatchilar yangi va nisbatan samarali texnologiyalar bilan tarmoqqa kirib kelsa, ular sezilarli kuchsizlanishi mumkin.

O'rnini bosuvchi tovarlarga nisbatan minimal xarajatga ega tashkilotlar mavqei o'rnini bosuvchi tovarlarning raqobatbardoshligi tashkilotdagi shunday tovarlar bilan teng kabi holatlarni istisno qilib sezilarli afzalliklarga ega emas.

Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasini tanlagan tashkilotlar tarmoq texnologiyalaridagi va iste'molchilarning tanlovlaridagi o'zgarishlarni diqqat bilan kuzatib borishlari kerak. Shuningdek, qulay muddatlarda zarur modernizatsiyani amalga oshirishga tayyor turishlari yoki ishlab chiqarish quvvatlarini butunlay almashtirishlari yoki ishlab chiqarilayotgan mahsulotlari nomenklaturasiga tuzatishlar kiritishlari lozim, aks holda ular muvaffaqiyatsizlikka uchrashlari mumkin.

Quvvatlar yuklanmasi kattaligiga xarajatlarni minimallashtirish strategiyasini tanlagan tashkilotlar zaifroqdir. Odatda, optimal yuklanma 70—75 foiz hisoblanadi. Katta yuklanmada uskunalar eskirish sur'ati noproporsional oshib boradi, kam yuklanmada esa mahsulot tannarxi birdaniga oshib ketadi.

Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasiga xos kamchiliklar ishlab chiqarish moslashuvchanligini oshirish yo'li bilan bartaraf etiladi. Xarajatlarni minimallashtirish strategiyasining asosiy zaifligi differensiasiya strategiyasi bilan nisbatan qarama-qarshiligi hisoblanadi, ya'ni mahsulotlarning ko'p sonli modifikatsiyasini ishlab chiqarishdir, bu — ishlab chiqarishning yetarlicha ahamiyatli hajmi natijasida miqyosning ishlab chiqarish samaradorligi to'liq afzallikka erishishi bilan izohlanadi. Ya'ni, ishlab chiqaruvchi kuchli diversifikatsiyalangan mahsulot yo'nalishlariga ega bo'lsa, ular har doim ham minimal solishtirma xarajatlarga erisha olmaydi. Bu qarama-qarshiliklar quyidagilarni ko'zlaydigan moslashuvchan ishlab chiqarishdan foydalanishda asosiy ahamiyatga ega emas:

— mahsulotlarning turli modifikatsiyasini ishlab chiqarishda qayta qurishning past xarajatlari va ishlab chiqarish quvvatlarini qayta yo'lga qo'yish;

— ishlab chiqarishning nisbatan katta bo'lmagan hajmida miqyosning ishlab chiqarish samarasini namoyon etishning maksimalligiga erishish.

3.5. Qiymat zanjiri: birlamchi va ikkilamchi faoliyatlar tahlili

Strategik tahlil qilish va strategiyani tanlashda M. Porter manfaat-qiymat zanjirini vujudga keltirishga e'tibor qaratishni taklif etadi. U har qanday firmada qiymat zanjirni hosil qiluvchi beshta boshlang'ich va to'rta ikkilamchi xarakatlarni ko'rsatib o'tadi (3.2-jadval).

3.2-jadval

Qiymat zanjiri

<table>
<tr><td rowspan="5">Faoliyatlar turi</td><td colspan="5">Firmaning infrastrukturasi</td><td rowspan="5">POZITSION FOYDA</td></tr>
<tr><td colspan="5">Inson resurslarini boshqarish</td></tr>
<tr><td colspan="5">Texnologiyalarni rivojlantirish</td></tr>
<tr><td colspan="5">Sotib olishlar</td></tr>
<tr><td>Korxona faoliyatining material texnik ta'minoti</td><td>Ishlab chiqarish jarayonlari</td><td>Sotuvning material-texnik ta'minoti</td><td>Marketing va sotuv</td><td>Sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish</td></tr>
</table>

Birlamchi faoliyat quyidagilardan iborat:

1. Korxona faoliyatining material-texnik ta'minoti.
2. Ishlab chiqarish jarayonlari.
3. Sotuvning material-texnik ta'minoti.
4. Marketing va sotuv.
5. Xizmat ko'rsatish.

Korxona faoliyatining material-texnik ta'minoti. Ushbu faoliyat resurslarni olish, saqlash va ularni ishga tushirishdagi taqsimot bilan bog'liq bo'lgan jarayonlarni o'z ichiga qamrab oladi.

Ishlab chiqarish jarayonlari. Ushbu natijaviy mahsulotni vujudga keltirish bilan bog'liq bo'lgan jarayonlarni, ya'ni mashina-texnika uskunalarda ishlash, jamlash, qadoqlash, uskunalarga texnik xizmat ko'rsatish, tayyor mahsulotlarni tekshirish.

Sotuvning material-texnik ta'minoti. Ushbu faoliyat mahsulotlarni to'plash, saqlash, mahsulotlarni iste'molchilarga yetkazib berishda buyurtmalarni qayta ishlash va jadvallarni tuzish kabi jarayonlardan iborat.

Marketing va sotuv. Barcha harakatlar mahsulotlarni sotish bilan bog'liq bo'lgan faoliyatiyatlar – reklama, tovarni bozorga olib kirish, sotuv kanallarini tanlash, sotish usullari, sotuvchilar bilan munosabat va narx-navolarni shakllantirish.

Xizmat ko'rsatish. Ushbu faoliyat xizmat ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan harakatlardan tashkil topgan bo'lib, mahsulot qiymatini saqlash yoki oshirishga qaratiladi. Unga joylashtirish, ta'mirlash, o'qitish, komponentalarni keltirib berish va joylash.

Ikkilamchi faoliyat quyidagilardan iborat:

1. Sotib olishlar.
2. Texnologiyalarni rivojlantirish.
3. Inson resurslarini boshqarish.
4. Firma infrastrukturasini mustahkamlash.

Sotib olish. Stanok, uskunalar va binodan tashqari qo'shimcha ravishda xomashyolar va boshqa materiallarni sotib olish bilan bog'liq bo'lgan faoliyatdir.

Texnologiyalarni rivojlantirish. Ushbu faoliyatga mahsulotni va ishlab chiqarish jarayonini takomillashtirish bilan bog'liq bo'lgan harakatlar, xususan, ilmiy-tadqiqot ishlari, tajriba-konstruktorlk ishlanmalar, mahsulotning dizayinini va xizmat ko'rsatish jarayonini loyihalash va boshqalar.

Inson resurslarini boshqarish. Ushbu faoliyat mutaxassislarni ishlab chiqarish jarayoniga jalb etish, ularni tayyorlash va qayta tayyorlash, xizmatchilar mehnatiga haq to'lashni tashkil etish va rivojlantirish kabilarni o'z ichiga oladi.

Firma infrastrukturasini mustahkamlash:

– umumiy boshqariv;
– rejalashtirish;
– moliyalashtirish;
– buxgalteriya hisobi;
– hukumat bilan munosabat;
– sifatni boshqarish va h.k.

Rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishdagi birinchi bosqich bo'lib, bu ushlab turilgan raqobat ustunligining holatini aniqlab olish hisoblanadi va u o'z navbatida keyingi strategik hamda taktik qadamlar uchun poydevor yaratadi.

Bunday ustunlikni aniqlab olish uchun, raqobat sharoitining tahlilini qilib chiqqandan so'ng, quyidagi savollarga javob berish kerak bo'ladi:

– Ko'rib chiqilayotgan mahsulot bozori yoki segmenti uchun asosiy omad omillari nimada?

– Shu omad omillariga nisbatan qanday kuchli va zaif taraf shakllari mavjud?

– Ko'rib chiqilayotgan omad omillariga nisbatan eng katta xavf tug'diruvchi raqobatchining kuchli va zaif taraflari nimada?

Ushbu ma'lumotdan kelib chiqqan holda korxona o'zining raqiblariga nisbatan eng qulay raqobat ustunligini aniqlab olishi mumkin bo'ladi hamda o'z raqiblarining raqobatli holatlarini neytrallashtirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Porterning fikricha, maqsadga yo'naltirilgan bozor va amalga oshiriladigan ustunlikning turiga qarab asosiy raqobat strategiyalarini farqlash mumkin.

Xarajatlarni tejash orqali yetakchilik strategiyasiga erishish asosan ishlab chiqaruvchanlikka tayanadi va malakaning samarasi mavjudligi bilan bog'liq bo'ladi.

Bu strategiya doimiy xarajatlar, ya'ni ishlab chiqarishga sarflanadigan sarmoyalar, yangi tovarlarni ishlab chiqishdagi izchil tejamkorlik, reklama xarajatlarini kamaytirib va yetkazib berish xarajatlari ustidan qat'iy nazorat qilishni ko'zda tutadi. Xarajatlarni tejashdagi ustunlik mavjud beshta raqobat kuchlariga qarshi mustahkam himoya vositasini yaratadi. Korxonalar o'z raqobatchilarga nisbatan narx-navo bo'yicha kurashish davrida ham bardosh bera oladilar va shu vaqtning o'zida raqobatchilar uchun minimal narx paytida foyda ko'rish imkoniyatiga egadirlar.

XULOSA

Korxona faoliyatining ichki muhit tahlilini amalga oshirganda uning moliyaviy iqtisodining holati, ishlab chiqarish jarayoni, mahsulot (xizmatlarni) sotish kanallarini tashkil etilganligi, boshqaruv tizimining samaradorligi kabilar o'rganiladi.

Iqtisodiy-moliyaviy natijalar deganda foyda yoki zarar ko'rsatkichlari birgalikda tushuniladi. Ushbu ko'rsatkichlar daromad va xarajatlar orasidagi farq tariqasida aniqlanadi. Daromadlar hajmi xarajatlarga nisbatan ko'p bo'lsa, oraliqdagi farq foydani bildiradi, aksincha bo'lsa, zararni bildiradi.

Xullas, foyda daromad va xarajatlar nisbatidagi yuqori o'zgaruvchanlikni, zarar esa ular nisbatidagi quyi o'zgaruvchanlikni ifodalaydi.

SWOT – inglizcha Strengts (kuchlar), Weaknesses (zaif tomonlar), Opportunities (imkoniyatlar) va Threats (tahdidlar, xavf-xatarlar) so'zlarining bosh xarfidan tuzilgandir. Kompaniyaning ichki holatida *S* va *W* bilan, tashqi muhiti esa *O* va *T* ko'rsatkichlarda ifodalanadi. SWOT – tahlilini amalga oshirishda korxonaning kuchli va zaif tomonlari, imkoniyat va xavf-xatarlari aniqlanadi. Ichki muhitni shakllantiruvchi omillar, firma rahbariyati tomonidan nazorat qilinadigan texnologik jarayon, moliyaviy-iqtisodiy holati, bozorni tanlash va boshqalar bilan bog'liqdir. Nazorat qilinadigan omillarni tashkilot va uning bo'limlari boshqaradi.

Korxonaning umumiy xarajatlari ichida ishlab chiqarish xarajatlari eng katta salmoqqa ega. Ishlab chiqarish xarajatlari majmuasi korxonaga mahsulot ishlab chiqarish qanchaga tushishini ko'rsatadi, ya'ni mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini tashkil qiladi. Korxonalar, shuningdek, mahsulotni sotish bo'yicha xarajatlarni, ya'ni ishlab chiqarishdan tashqari yoki tijorat (tashish, qadoqlash, saqlash, reklama qilish va hokazo) xarajatlarini ham amalga oshiradilar.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish, ya'ni yangi ishlab chiqarish texnologiyalarini o'zlashtirish, mahsulotlar assortimentini ko'paytirish va mahsulotlar tannarxini kamaytirish orqali raqobatbardoshlikni mustahkamlash va oshirishga erishish mumkin bo'ladi.

Ma'lumki, mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflanayotgan yoqilg'i-energiya resurslari miqdorini kamaytirish bu mahsulotlar tannarxining pasayishiga, ularning ichki va tashqi bozorlardagi raqobatdoshligi ortishiga olib keladi, bu resurslarni kelajak avlodlar uchun tejash imkoniyatini yaratadi.

Nazorat uchun savollar va testlar

1. *Ichki muhit omillari nimalardan iborat?*
2. *Iqtisodiy tahlilning maqsadi va vazifalari nimadan iborat?*
3. *Iqtisodiy tahlil qilish usullari qanday fanlar bilan aloqasi bor?*
4. *Iqtisodiy tahlil qanday amalga oshiriladi?*
5. *SWOT — tahlil nima?*
6. *SWOT qanday amalga oshiriladi?*
7. *Mahsulot (xizmat) ishlab chiqarish xarajatlariga nimalar kiradi?*
8. *Korxonaning davr xarajatlariga qanday xarajatlar kiradi?*
9. *Xarajatlarni kamaytirish qanday yo'llar bilan amalga oshiriladi.*
10. *Qiymat zanjiri deganda nima tushiniladi?*
11. *Qiymat zanjirini hosil qiluvchi birlamchi va ikkilamchi harakatlar nimalardan iborat?*

TESTLAR

1. Ichki muhit omillariga nimalar kiradi?

a) ishlab chiqarish, marketing, boshqarish, moliyaviy-iqtisodiy holat, kadrlar;

b) raqobatchilar, ta'minotchilar, iste'molchilar;

c) siyosiy, iqtisodiy va sotsial holat;

d) inflyatsiya.

2. Iqtisodiy tahlilning maqsadi nimadan iborat?

a) obyektning iqtisodiy va moliyaviy ahvolini yaxshilashdan iborat;

b) obyektni investorga sotishdan iborat;

c) korxona faoliyatini to'htatishdan iborat;

d) inflyatsiya oldini olish.

3. Korxona faoliyatining pirovard natijasini qanday ko'rsatkichlar ifodalaydi?

a) iqtisodiy-moliyaviy natijalar;

b) buxgalteriya balansi;

c) korxona shtat birligi;

d) inflyatsiya.

4. Iqtisodiy tahlil necha bosqichdan iborat?

a) 3; b) 2;

c) 5; d) 6.

5. «Mahsulot (ish, xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi NIZOM» kim tomondan ishlab chiqilgan?

a) O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi;

b) O'zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi;

c) O'zbekiston Respublikasi Yustitsiya Vazirligi;

d) O'zbekiston Respublikasi Prezidenti.

6. «Mahsulot (ish, xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi NIZOM» qachon qabul qilingan?

a) 05.02.1999;
b) 10.05.2000;
c) 25.09.2002;
d) 16.11.2003.

7. Korxonaning moliyaviy natijalari (foyda yoki zarar) necha turga bo'linadi?

a) 5; b) 3; c) 4; d) 6.

8. Likvidlilik ko'rsatkichlariga nimalar kiradi?

a) qoplash koeffitsiyenti, tezkor likvidlilik koeffitsiyenti, absolyut likvidlilik koeffitsiyenti;
b) rentabellik va qoplash koeffitsiyenti;
c) ishlab chiqarish xarajatlari;
d) inflyatsiya.

9. Korxonaning umumiy xarajatlari ichida qanday xarajat eng katta salmoqga ega?

a) ishlab chiqarish xarajatlari;
b) mehnat xarajatlari;
c) xomashyo xarajatlari;
d) sotish xarajati.

10. Ishlab chiqarish jarayonidagi ishtirokiga ko'ra xarajatlar qanday guruhlarga bo'linadi?

a) ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xarajatlari;
b) ichki va tashqi xarajatlar;
c) doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar;
d) hech qanday guruhlarga bo'linmaydi.

11. Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga ko'ra xarajatlar qanday guruhlarga bo'linadi?

a) ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xarajatlari;
b) ichki va tashqi xarajatlar;
c) doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar;
d) guruhlarga bo'linmaydi.

12. Ishlab chiqarishda sarf etiladigan resurslar manbaiga ko'ra xarajatlar qanday guruhlarga bo'linadi?

a) ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xarajatlari;
b) ichki va tashqi xarajatlar;
c) doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar;
d) guruhlarga bo'linmaydi.

13. Mahsulot tannarxi qanday xarajatlardan tarkib topgan?

a) moddiy xarajatlar, asosiy fondlar amortizatsiyasi, mehnat xarajatlari, ijtimoiy ehtiyojlarga mo'ljallangan xarajatlar;
b) nomoddiy xarajatlar, tashqi xarajatlar;
c) moliyaviy xarajatlar;
d) investitsion va likvidatsion xarajatlar.

14. Korxonaning davr xarajatlariga nimalar kiradi?

a) boshqaruv, sotish va ma'muriy xarajatlar;
b) innovatsion va ma'muriy xarajatlar;
c) moliyaviy xarajatlar;
d) investitsion va likvidatsion xarajatlar.

15. Xarajatlarni kamaytirish qanday yo'llar (usullar) bilan amalga oshiriladi?

a) real sektor korxonalarini qo'llab-quvvatlash, mahsulot tannarxini kamaytirish;
b) shtat birligini va kredit miqdorini kamaytirish;
c) regression;
d) SWOT – tahlil.

16. Korxona rivojlanishiga raqobat kuchlarining ta'siri qanday baholanadi?

a) M. Porterning beshta raqobat kuchlarining har biri alohida baholanib jami baho chiqariladi;
b) M. Porterning uchta raqobat kuchlarining har biri alohida baholaniladi va ularni ko'paytmasi olinadi;
c) M. Porterning to'rta raqobat kuchlarining har biri alohida baholanib, ularning ayirmasi olinadi;
d) M. Porterning ikkita raqobat kuchlarining har biri alohida baholanib, jami baho chiqariladi.

14. SWOT abreviatsiyasi qaysi ingliz so'zlarining bosh harflaridan tuzilgan?

a) Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats;
b) Special, Weaknesses, Original, Time;

c) Social, Work, Optimal, Threats;
d) Strong, Work, Opportunities, Time.

15. SWOT tahlil orqali korxonaning qanday xususiyatlari aniqlaniladi?

a) kuchli va kuchsiz tomonlari, imkoniyatlari, xavf-xatarlar;
b) jozibadorligi, raqobat strategiyasi;
c) biznes rejasi;
d) hech qanday emas.

16. M. Porter tomonidan e'tirof etilgan qiymat zanjiri nimadan iborat?

a) 5 ta boshlang'ich va 4 ta ikkilamchi harakatdan;
b) 3 ta boshlang'ich va 3 ta ikkilamchi harakatdan;
c) 4 ta boshlang'ich va 3 ta ikkilamchi harakatdan;
d) 4 ta boshlang'ich va 4 ta ikkilamchi harakatdan.

IV bob. Biznes g'oya tahlilini metodik asoslari

4.1. Biznes g'oya missiya o'rnida

Hayot bizga har kuni o'z o'rnida ishlab chiqarish-savdo faoliyatining asosi yo'qolgan yoki umuman bo'lmagan korxonalarning sinishi misollarini ko'rsatadi. Ularning jihatlari o'zining muhiti bilan kundalik almashinuv jarayonini davom ettirish uchun yetarli bo'lmaydi va bu muhit oxir oqibatda bunday korxonalardan voz kechadi.

Strategik rejalashtirish ishlari bo'yicha ko'pgina mualliflar korxona biznes-strategiyasining kontseptual asoslari sifatida korxona mavjudligini belgilab beruvchi tushunchani, uning missiyasini qo'llashni taklif qilishgan.

Shuni ta'kidlash lozimki, missiya tushunchasi jami iqtisodiyot ta'limotiga harbiy ta'limotdan kirib kelgan. Ammo, harbiy ta'limotdagi missiya deganda bajariladigan mashg'ulot tushunilsa, iqtisodiyot ta'limotida har bir muallif unga o'zining ma'nosini kiritishni o'z burchi deb biladi. Quyida eng ko'p tarqalgan fikrlarni keltiramiz.

Missiya bu ma'lum bir biznes turini boshqa biznes turlaridan ajratuvchi aniq maqsad tavsiyanomasi. Missiyani belgilab olish — bu biznesning mavjud bo'lishidagi sabablarni oshkor etishdir. Missiyani ko'pincha kredo, maqsadlar, falsafa, boyliklar, tamoyillar yoki sodda qilib, biznesimizning ta'rifi sifatida aniqlash mumkin. **Missiya** — bu uzoq muddatli salohiyatli biznesni nazarda tutib, u qanday qilib shakllanishi va kimga xizmat ko'rsatish maqsadini tushunishdan iborat. Missiya aniq tugallanishni ko'rsatish uchun emas, balki tezroq biznesda qo'llaniladigan sabab, aniqlik, yo'nalish va falsafani aniqlab olish uchun ishlab chiqiladi.

Aynan xaridor biznes o'zi nimadan tashkil topganligini aniqlab beradi. Aynan xaridor tovar va xizmat uchun haq to'lash istagini bildirib, iqtisodiy resurslarni boylikka, buyumlarni esa — tovarga

aylantiradi. Biznes o'zining ishlab chiqarishini, ayniqsa, o'z kelajagini va o'z muvaffaqiyatini qanday tasavvur etishi muhim deb hisoblaydi. Hal qiluvchi omil sifatida xaridor xarid qilayotganda nima haqida o'ylayotgani, belgilangan narxga qanday munosabatda bo'layotgani muhim ahamiyatga ega bo'lib, bu esa biznes o'zi nimadan tashkil topganligi, nima ishlab chiqarishi va kelajakda rivojlanib borishini aniqlab beradi. Xaridor doimo tovar yoki xizmatni sotib olish paytida o'z foydasini va manfaatini o'ylaydi. Xaridor biznesning asosi bo'lib, uning mavjudligining kafolatidir. Biznesning mavjudligi va rivojlanishi xaridorlarning shu biznesga bo'lgan xohishida namoyon bo'ladi.

Yuqorida keltirilgan fikrlarning tahlili shuni ko'rsatadiki, har bir fikr quyidagi savollarga javoblarni aniqlab berish harakatini o'zida aks ettiradi:

Biz nima qilayapmiz, va xuddi shu narsalarni qilayotganlardan nima bilan farq qilamiz?

Xaridor bizning mahsulotimizni yoki xizmatimizni xarid qilayotganda qanday foydaga erishadi?

Bizning biznes hayotda nima faoliyat bilan shug'ullanadi?

Bizning xaridorimiz kim bo'ladi? U bizdan nimani kutadi?

Korxonaning mavjudlik masalasini ta'minlovchi missiyadan farqli o'laroq, strategik tahlil va rejalashtirishni biznes g'oya asosida ko'rish maqsadga muvofiq bo'ladi, chunki u korxonaning ma'lum bir ishlab chiqarish-savdo faoliyatining boshqaruv asosini tashkil etgan holda korxonaning hozirgi va kelajakdagi salohiyatini belgilab beradi. Shu kuchlarni harakatga keltirish uchun, ya'ni, biznes g'oyani amalga oshirish uchun, avvalo bu g'oyani to'g'ri tuzib olmoq zarur bo'ladi. Faqatgina to'g'ri tuzilgan biznes g'oyani, o'rganish, hal etish, o'zgartirish va yaxshilash mumkin bo'ladi. Undan keyingina, birgalikda biznes g'oyaning, ya'ni, strategiyaning amalga oshirish usullarini o'rganish, hal etish, o'zgartirish va yaxshilash imkoniyati tug'iladi.

Korxona muvaffaqiyatli bo'lishi uchun, u qabul qilgan qiymatning to'g'ridan to'g'ri korxona egalari oladigan foydaga yoki kutilayotgan foydaga aylanishi kerak bo'ladi. Shunday qilib, muvaffaqiyatli biznesning asosini aynan shunday faoliyat turlari

tashkil etish kerak, ular qabul qilgan ma'lum qiymat uchun, ma'lum bir narx to'lash istagini bildirgan ma'lum bir xaridorlar guruhi mavjud bo'lishi talab etiladi. Bunday qiymat biznes g'oyaning talabiga ko'ra, bir qator omillarning va ilgari hech kim aniqlay olmagan yangi kombinatsiyadagi alohida jihatlarning birlashuvi asosida tashkil etilishi mumkin bo'ladi. Shuning uchun, tadbirkorlik muvaffaqiyatini belgilab beruvchi biznes g'oyani tuzish uchun quyidagilar zarur[1]:

– xaridorlar uchun ma'lum bir qiymatni anglatuvchi yangi daromad usulini yo'lga qo'yish;

– ushbu usulni ta'minlab turuvchi alohida qobiliyatlar majmuasini tuzish;

– tadbirkorlikda maksimal darajada qo'yilgan me'yorga erishish uchun yangi bir noyob formula tuzish va bu me'yorni foydaga aylantirish.

Ko'rinib turibdiki, buning uchun birinchi navbatda, salohiyatli xaridorlarning xojatlarini qondiruvchi foydaliklar haqida yaxshi tasavvurga ega bo'lish. Ikkinchidan, qaysi jihatlar yordamida yangi foydaliklarni yaratish va korxonada shu jihatlar mavjudligi kabi masalalarni (agarda mavjud bo'lsa qaysi darajada) aniq bilish. Uchinchidan, tadbirkorlik daromadini qaysi yo'l bilan va nima hisobiga yaratishni va u qanday qilib ko'paytirilishi mumkinligi ifoda eta olish talab qilinadi.

Shunday qilib, biznes g'oya mozayika shakliga o'xshab:

1) Bozorning ehtiyojlaridan;

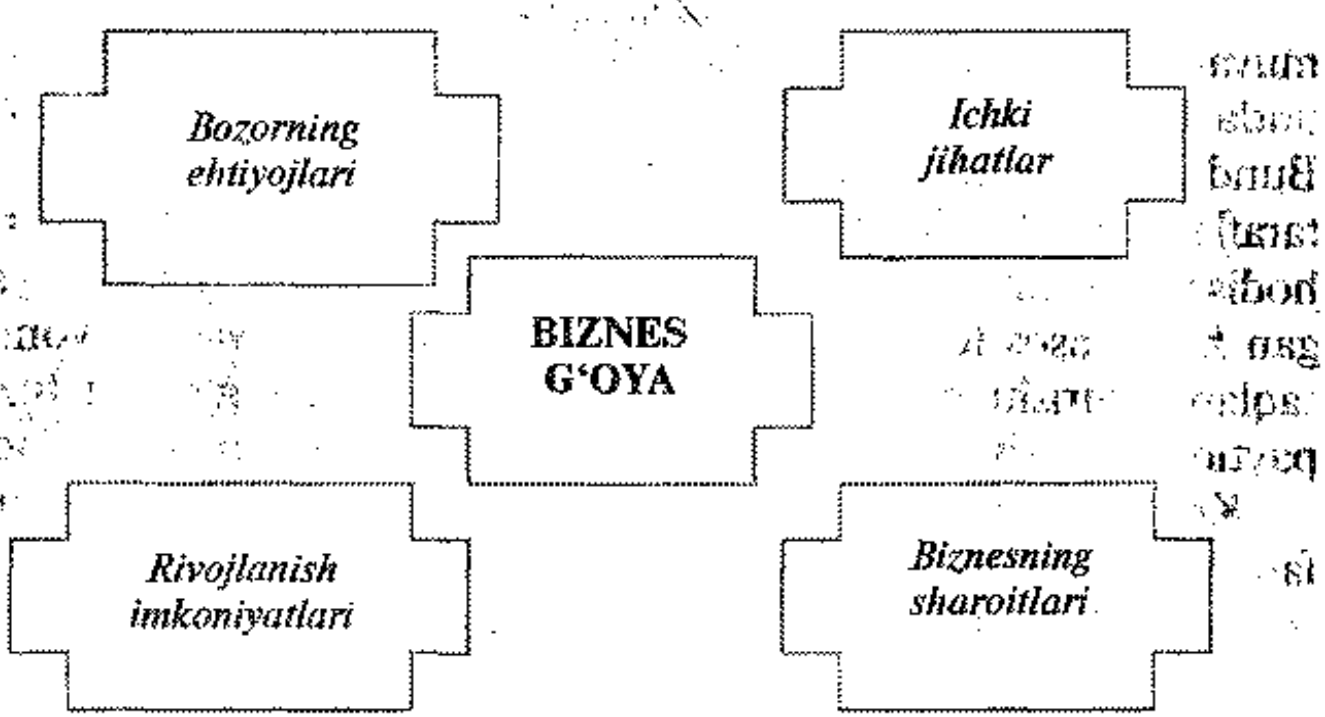
2) Korxonaning ichki jihatlaridan;

3) Korxona jihatlarining rivojlanish imkoniyatlaridan;

4) Biznesni amalga oshirish sharoitlaridan tashkil topadi (4.1-rasm).

Ba'zi paytlarda to'satdan yangi kombinatsiya boshqalar tomonidan osonlik bilan tuzilishi mumkinligi oshkor bo'lib qoladi. Shu paytlarda, tez orada yangi raqobatchilar paydo bo'lib, muvaffaqiyat juda qisqa muddatli bo'lishi mumkin. Aksincha, alohida jihatlar

[1] *Ковени М.* Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь/ Майкл Ковени, Денис Гэнстэр, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.



4.1-rasm. **Biznes g'oyaning tarkibiy qismlari**

Manba: I.A. Djalalova, R.T. Tursunov. Biznes strategiysi. O'quv qo'llanma – T.: «Iqtisodiyot», 2011. – 98-b.

kombinatsiyasida ba'zi bir noyob va farqlanadigan belgilar mavjud bo'lishi mumkin va ular boshqalar tomonidan ko'chirilishiga to'sqinlik qiladi.

Shuning uchun, korxona biznes g'oyasini ko'rib chiqishda, doimo «Bu formulada qanday noyoblik mavjud va nima uchun boshqalar uning nusxasini ko'chirib olish imkoniyatiga ega emaslar?» degan savolni berish lozim bo'ladi.

Ba'zan manbalarda quyidagilar ta'kidlab o'tiladi:

– yechish imkoniyati bo'lmagan ichki institutsional bilim;

– yagona boshqaruv tarmog'i bilan biriktirilgan odamlar, korxonada ro'y berayotgan jarayonlar;

– qaytarilmas investitsiyalar;

– mulk, shon-sharaf.

Jihatlarning qonuniy himoyasi. Agarda belgilangan jihat, yechish imkoniyati bo'lmagan institutsional bilim asosida tarkib topgan bo'lsa, unda uni ko'chirib bo'lmaydi. Bu tarmoqda noyob bilimga ega bo'lishning o'zi yetarli hisoblanmaydi. Jihatlar faqatgina korxonadagi a'zolarning har biri uchun emas, balki to'laligicha korxonaning o'ziga tegishli bo'lmog'i darkor. Agarda korxona o'z

muvaffaqiyatiga erishish uchun alohida bir mutaxassisga tayansa, unda uning daromadi faqatgina shu ishchiga tegishli bo'ladi. Bunday sharoitlarda, korxona mustahkam asosda o'zining kuchli taraflarini foyda salohiyatiga aylantirishi amalda deyarli ro'y bermas hodisa hisoblanadi. Biroq biznes g'oya institutsional bilimga tayangan holda asos topsa, unda foyda salohiyati uzoq vaqt davomida saqlanib turishi mumkin. Shuning uchun biznes g'oyani tuzish paytida, shaxsiy va institutsional bilimni farqlash lozim bo'ladi.

Ko'pgina holatlarda, mustaqil shaxs o'zining kuchli taraflarini faqatgina korxonaning kuchli taraflariga mos ravishda ishlatishi mumkin. Bunday moddiy yordam (masalan, kompyuter jihozlari shaklida) yoki moddiy bo'lmagan (masalan, korxona xodimlari tomonidan qo'shimcha bilim va maslahatlar shaklida) holatida bo'lishi mumkin. Shunday qilib, institutsional bilim bilan tashkiliy va korxonada ro'y berayotgan jarayonlar asosida bog'langan odamlar tomonidan tuziladi.

Ikkinchi farqlanuvchi manba raqobatchilarga tegishli bo'lib, ular foyda salohiyatiga erishish umidida shunga o'xshash qiymatni ishlab chiqishadi. Masalan, yangi raqobatchi boshqa faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar sarflagan sarmoyalari singari sarflashi kerak bo'ladi. Agarda bu sarmoyalar bozordan xarid qilinadigan mulkka sarflansa, unda amalda faoliyat ko'rsatayotgan va yangi korxonalar o'rtasidagi raqobatchilik farqlari kuzatilmaydi. Amalda faoliyat ko'rsatyotgan korxonalar yangi korxonalar singari o'z mulkini qaytadan ko'rib chiqishlari zarur, ya'ni mulkni sotilmay qolishi amaldagi ishtirokchilar uchun, yangi korxonalarning ilk bor sarmoya sarflashi singari zarar va to'sqinliklarga olib kelishi mumkin.

Farqlanadigan jihatlarga doir misollar keltiramiz.

Institutsional bilim:

– korxonaning ilmiy-tadqiqot jihatlari;
– korxona nou-xausi;
– xaridorlarning qiymatlar tizimi bilimi;
– patentlar (ixtirolar).

Ichki jarayonlari:

– boshqaruvning uslubi va ishchanligi;

– mijozlar (xaridorlar) bilan aloqalar;
– sotish kanallariga kirib borish;
– rahbarlik bilan o'zaro aloqalar;
– ichki kommunikatsiyalar, madaniyat;
– xodimlarning ishchanligi;
– moliyaviy qo'llab quvvatlash;
– konsessiya haqida bitimlar.

Ishonch va obro':
– mashhurlik, imidj;
– bozordagi tajriba, aloqalar va obro'.

Biznesning strategik tahlili biznes g'oyaning tahlilidan boshlanishi bejiz emas albatta. Gap shundaki, o'zining biznes g'oyasiga ega bo'lmagan korxonada maxsus biznes-muhiti ham bo'lmaydi, modomiki, uning strategik joylarni baholash, kelajakdagi mavjudligini va rivojlanish masalalari haqida strategik yechimlar qabul qilish, eng muhimi esa ma'lum bir xatti-harakatlar rejasini tuzish ilojisi yo'q.

Biznes g'oya korxona biznes muvaffaqiyatining asosiy sharti hisoblanadi. Bu narsa biznes g'oya tushunchasi faoliyat ko'rsatayotgan korxonaga mos kelishi va shu korxonaga qarab moslashishi kerak degani emas. Biznes g'oya bo'lsa, korxonani tuzish qiyin ish emas.

Biroq biznes g'oya faoliyat ko'rsatayotgan korxonaga birikishi lozim bo'ladi, chunki korxona egalik qilgan kapital xaridor uchun yangi qiymatni tuzishda asos bo'lmogi zarurdir. Bunday kapital korxonada bo'lmasa, unda uni topish va sotib olish uchun sarflangan kuchlar korxonani yo'q bo'lib ketishi bilan ifodalanishi mumkin.

Agarda korxona hech qanday o'zgarishlar ro'y bermaydigan statik muhitda faoliyat ko'rsatganda edi, unda strategik rejalashtirishga hojat qolmas edi. Ammo bizning muhitimiz oxir-oqibatda iqtisodiyot, texnologiya, siyosat, jamiyat, madaniyat nuqtai nazardan o'zgarib boradi. Shuning uchun, strategik rejalashtirish va tahlil bu o'zgarishlarga bir paytning o'zida reaksiya, bu o'zgarishlarga moslashish vositasi hamda shu o'zgarishlardan kelib chiqib, korxona kelajagini yaratishda zamin bo'ladi.

Turli mualliflar strategik rejalashtirish va tahlil tushunchasiga turlicha yondashadilar. Birlari korxonaning tashqi va ichki muhitini o'rganishda natijalar oqibatidagi jarayon deb hisoblashadi. Uning maqsadi – korxonaga o'zining kuchli tomonlarini ko'paytirib, zaif tomonlarini kamaytirishdir hamda paydo bo'layotgan imkoniyatlardan foydalanib qolish va bostirib kelayotgan xavf-xatarliklardan himoyalanishdan iboratdir. Ularning fikricha, strategik rejalashtirish korxona kelajakda qanday bo'lishi kerakligini ko'ra bilishdan boshlanib ma'lum bir tanlov tizimini o'zida aks ettiradi.

Boshqalar strategik rejalashtirish jarayonini kelajakka erishish uchun zarur operatsiyalar va mashg'ulotlar jarayoni sifatida ko'radilar. Ular tabiatan reaktiv bo'lgan uzoq muddatli rejalashtirishni va korxona o'zining kelajagini tuzishda yordam beradigan strategik rejalashtirishni farqlashadi.

Uchinchi toifa mualliflar strategik rejalashtirishni tashkiliy yangilanish va transformatsiya jarayoni sifatida tasavvur qiladilar. Bunda ular uzoq muddatli rejalashtirishni strategik rejalashtirishdan yana bir farqli tomonini ko'rsatishadi: uzoq muddatli rejalashtirishda loyiha va maqsadlar boshqaruv mustahkamligi asosida tuzilsa, strategik rejalashtirish esa korxonaning roli, uni urab turgan muhiti miqiyosida o'rganiladi. Strategik rejalashtirish muhitdagi talablarni qondirish maqsadida korxonaning faoliyati va xizmatlarini shu mexanizmga moslashuvini ta'minlab beradi.

Tashkiliy xulq-atvor tarmoqdagi ba'zi mutaxassislarning fikricha, korxona foydani rejaning mavjudligidan emas, balki shu rejani ishlab chiqish jarayonidan ko'radi: bu jarayon xodimlar o'rtasida va ishga o'zaro munosabatni paydo bo'lishiga olib keladi. Shu kabi umumiy foydadan tashqari, korxona menejerlarning strategik rejalashtirish mazmunini tushunishi oqibatida ikki maxsus afzallikka ega bo'ladi.

Birinchidan, har bir menejer, uning boshqarmasi shu umumiy maqsadlar tizimiga moslashishini ko'ra biladi va shu orqali korxona maqsadlarini o'zi uchun aniqlashtirib oladi. Cheklangan resurslar uchun ko'rash olib borayotgan menejer o'z talablarininng real qiymati haqida yaqqol tushuncha va tasavvurga ega bo'ladi. Undan

tashqari, menejer hamkorlik zaruriyati tug'ilgan paytda o'zi uchun qulay holatda bo'ladi. Ko'pgina sharoitlarda, menejerlarni o'z fikrlash doirasidan kelib chiqib, yechimlarni hal qilishlarini kechirsa bo'ladi, sababi ular resurslarning taqsimoti va korxona qaysi yo'nalishga qaratilgani haqida to'la taassurotga ega bo'lmaydilar.

Ikkinchidan, menejer salohiyatli takliflardan qaysilari umumiy reja uchun foydali bo'lishlarini yaxshiroq tushunadi va, shu qatorda, o'z takliflarini isbotlab berish layoqatiga ega bo'ladi.

4.2. Ehtiyojlarni o'rganish, tug'ma va ixtiyoriy ehtiyojlar

Biznes g'oya korxona haqida shunday tasavvurni uyg'otadiki, bu tasavvur orqali korxona xaridorlar uchun ma'lum bir qiymatga ega bo'lgan muayyan foydalilikni yaratish bilan birga, korxonaning farqlanuvchi qobiliyatlarning qaysilari tijorat unumdorligiga ta'sir qilishini ham o'zida mujassam etadi. Biznes g'oya asosida avvalo korxona missiyasi ishlab chiqiladi, keyinchalik esa uning butunlik holatini aniqlab beruvchi ko'rsatkichlar hamda siyosat va tashkiliy tadbirlar ishlab chiqiladi. Shuning uchun, biznes g'oya tahlilining metodologik muammolari qanday yechilishiga qarab qolgan barcha strategik yechimlar qabul qilinadi.

Biznes g'oya tahlilining mazmuni korxona tomonidan qanaqa mahsulot ishlab chiqariladi, korxona tomonidan qaysi xususiy kapital ishlatilmoqda va qaysi turdagi qo'shimcha mahsulot korxonaga tegishli kabi savollar bilan ifodalanadi. Qo'shimcha mahsulotning sarflanayotgan kapitalga bog'liqligi oxir oqibat biznes g'oyaning samaradorligini belgilab beradi.

Har qanday ishlab chiqarish-savdo korxonasining maksimal foyda me'yorini olish imkoniyati bo'lgan biznes turlarida faoliyat ko'rsatishga bo'lgan intilishlari tushunarli holat albatta. Ammo, bu intilishlar to'siqlarga duch keladi. Birinchidan, bu korxona kapital tuzilmasi, ikkinchidan, ma'lum turdagi biznes turini amalga oshirish, va uchinchidan, shu turdagi biznesning istiqbollariga qarab belgilanadi.

Biznes g'oyani shakllantirish uchun:

— birinchidan, talab va ehtiyojlar tuzilmasini,

— ikkinchidan, korxona egalik qiladigan shaxsiy kapital tuzilmasi haqida tasavvurga ega bo'lish kerak, qolaversa, korxona shu kapital tuzilmasini istiqbolli biznes turlariga mos ravishda belgilay olishini anglamog'i lozim bo'ladi.

Talablarni o'rganishda, avvalom bor, jamiyatda aynan hozirgi vaqtda qaysi narsa muayyan qiymatga ega bo'lishini o'rganish uchun zarur, aniqrog'i, qaysi foydaliklar jamiyatda shu qiymatni keltirib chiqarishi mumkin. Ammo ehtiyojlarni qanday o'rganish kerak degan savolni ko'rib chiqishning o'zidayoq bu narsa katta muammoga aylanadi, sababi nima uchun insonlar u yoki bu mahsulotni afzal ko'rishlarining boisi, obyektiv va subyektiv omillar, maydon, vaqt va harakatlardan tashkil topgan o'ta murakkab funksiyadir.

Ko'rinib turibdiki, bunday murakkabliklar tufayli ko'pincha anglashmovchilik kelib chiqadi, birinchi misolda ehtiyojlar xohishning mavjudligi evaziga paydo bo'lsa, ikkinchisi esa ehtiyojlar talabning mavjudligi hisobiga paydo bo'ladi. Shu bilan bir qatorda, shu uchta kategoriyalar orasidagi farq ancha katta va ularni tushunmaslik keyingi tahlili uchun u yoki bu biznes turida noto'g'ri yechimlar qabul qilishga olib kelishi mumkin. Talabdagi mavjud xohishlarni olganda, biz shu faoliyatimiz bilan muayyan mahsulotning bozordagi sotuv hajmini sun'iy ravishda kattalashtiramiz degan umidda katta miqdordagi kapital talab qiladigan bozorni rivojlantirishga kirishamiz. Ammo, iste'molchilarning bizning mahsulotimizni xarid qilish qobiliyati ko'p vaqt mobaynida past darajada bo'lsa, unda xohishlar xohishligicha qolib ketadi, biz sarflagan kapital esa narx-navo o'zgarishini keltirib chiqara olmaydi va bekorga sarflanganligi ayon bo'lib qoladi.

Aksariyat hollarda, insonlar ehtiyojlar va xohishlar o'rtasidagi farqlikni ko'ra bilmaydilar, sababi ular ehtiyojlar xohishlar evaziga paydo bo'ladi degan fikrga tayanadilar. Aslida esa, har qanday ehtiyoj negizida yotgan faqatgina ikkita rag'batlantirishdan biri amalga oshadi, ya'ni o'ziga zarar yetkazmasdan rohat olish istagi inson xulq-atvorining asosiy sabablari sifatida qaraladi. Bu paytda

zarar ham rohat ham keng tushuncha sifatida qaraladi. Ba'zi paytlarda insonlar shunday narsalardan rohat olishlari mumkinki, bu rohatning oqibati aslida zarar keltiradi (narkotiklar, alkogol).

Ehtiyoj — bu iste'molchi muayyan qiymatga ega bo'lgan intilish. Bunda qiymat moddiy-ashyoviy hamda nomoddiy (ma'naviy) shaklda aks ettirilishi mumkin. «Moddiy va ma'naviy oziqa» borasidagi aytiladigan so'zlar bejiz bo'lmasligi ayon albatta.

«Ehtiyoj-xohish-talab» mantiq zanjirida, xohish deyilganda o'z ehtiyojini qondirish tushuniladi, ya'ni, muayyan bir ehtiyojga asoslangan holat tushuniladi. Ehtiyojlar xissiyotlar bilan uyg'unlashib xohishlarga aylanadi. Xohishlar va ularning mavjud bo'lish sharoitlari esa talabni shakllantiradi. Iste'molchi mahsulotni o'zining xohishlari asosida sotib oladi. Sharoitlar asosida tashkil topadigan talab negizida bu xohishlarning stimullari yoki cheklovchilari yotadi. Lekin, sotib olingan mahsulotdan keladigan rohatlanish jarayoni obyektiv foydalilik holati bilan bir vaqtning o'zida ro'y beradi.

Xohishlar shaklanmagan paytda talabga ta'sir o'tkazishlik bekorchi vaqt va kuch sarflanishiga sabab bo'ladi. Xohishlarga ma'lum bir ehtiyojni sezmasdan turib ta'sir o'tkazishlik ham ijobiy samara bermaydi.

Ehtiyojlar o'zining turkumlanishiga qarab mutlaq, sun'iy, tabiiy va xohish evaziga paydo bo'lgan ehtiyojlarga bo'linadi. Mutlaq ehtiyojlar turkumiga, iste'molchining qanday holatda bo'lishidan qat'i nazar mavjud ehtiyojlarga aytiladi. Bunday ehtiyojlarni qondira olmaslik iste'molchining hayotiga zomin bo'lishiga olib kelishi mumkin. Bularga insonlarning barcha tabiiy ehtiyojlari kiradi (oziq-ovqat, axborot, muloqot va h.k.). Biznesda absolyut ehtiyoj bozorda o'z mahsulotini sotishni misol qilib keltirish mumkin. Sotuv mavjud bo'lmasligi biznesning tugashiga olib keladi.

Absolyut ehtiyojlarni hisobga olib va to'yintirish mumkin bo'lsa, nisbiy ehtiyojlarni baholab yoki qondirib bo'lmaydi. Nisbiy ehtiyojlar kategoriyasiga shu muhitda mavjud bo'lgan boshqa ehtiyojlarga nisbatan ustunlik tushuniladi. Bunday ehtiyojlarning

o'ziga xos tomoni shundaki, ular qondirilgandan keyin sezilishi mumkin.

Sun'iy ehtiyojlar kategoriyasi deganda demonstrativ qo'llanilish uchun mo'ljallangan mahsulotlarni sotib olish tushuniladi. Bunday mahsulotlarning foydalilik tomonlari boshqa mahsulotlardan deyarli farq qilmasligi mumkin, lekin ularning narxi o'z o'zidan ehtiyojlarni shakklantiruvchi omil bo'lib xizmat qiladi. Misol qilib, kostyumdagi tilla tugmalarga bo'lgan ehtiyojni, o'z hayot darajasini ko'rsatish istagi bilan izohlash mumkin.

Ba'zi tadqiqotchilar ixtiyoriy va tug'ma ehtiyojlar orasidagi qiziq farqlanishlarni taklif qilishmoqda. Ixtiyoriy ehtiyojlar mahsulotga bo'lgan texnologik xususiyatlarida namoyon bo'lishi bilan bir qatorda, o'sha vaqtning o'zida xohish obyekti hisoblanadi. Masalan, avtomobil individual harakatlanish vositalarida tug'ma ehtiyojga nisbatan ixtiyoriy ehtiyojni shakllantiradi.

Har qanday biznes u yaratgan mahsulot o'z iste'molchisini topa olsagina o'z omadiga erishishi mumkin. Biznes g'oyani shakllantirish bosqichidayoq rejalashtirilayotgan mahsulotni sotib olishi mumkin bo'lgan iste'molchini ko'zda tutish talab etiladi. Lekin iste'molchi bozorda muayyan bir mahsulotni qidirish bilan yo'lga chiqmaydi, aksincha, o'z muammosining yechimini hal eta oladigan ko'pgina boshqa mahsulotlardan ham topishi mumkin.

Har qanday mahsulot asosiy foydaliklar bilan birga bir qator yordamchi foydaliklarni ham o'zida mujassam etadi. Yordamchi foydaliklar mahsulotni kim iste'mol qilishidan qat'i nazar obyektiv bo'lishi yoki muayyan bir iste'molchi yoki bir guruh iste'molchilarning xissiyot holatlari bilan bog'liq subyektiv shaklda namoyon bo'ladi. Masalan, mashhur pop-guruhning maykadagi sur'ati faqatgina shu pop-guruhning muxlislari uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

Yader foydalilik firma murojaat qilayotgan asosiy bozorning yaratilishiga yordam berishi mumkin. Lekin chalkashmovchilikning oldini olish uchun, yader foydalilik va tug'ma ehtiyoj biri biridan farq qiluvchi kategoriyalar ekanligini unutmaslik lozim. Yader foydalilik ba'zida tug'ma ehtiyojdan kamroq bo'lsa, ba'zida u bilan teng qiymatda bo'ladi, boshqa hollarda esa uni butkul

qoplashi ham mumkin. Masalan, termoqog'ozning yader foydaliligi aloqa vositasida tug'ma ehtiyojni qoplashga yo'naltirilgan. Lekin, o'z mazmuni jihatidan termoqog'oz texnologik jarayonning bir elementidir xolos, ya'ni faksimil apparatlarning muayyan kategoriyasiga mo'ljallangan. Bu apparatlar mavjud bo'lmasa, termoqog'ozning yader foydaliligi ko'zga tashlanmay qoladi.

Shunday qilib, ehtiyojlarni tahlil qilish natijasida shunday tug'ma etiyojni aniqlab olish kerakki, u iste'molchilar nuqtai nazaridan eng salohiyatli deb topilmog'i lozim bo'larkan. Bunday ehtiyojni aniqlab olgandan keyin, biz biznes g'oya asosini topishimiz mumkin bo'ladi, chunki «Biz qanday biznes bilan shug'ullanamiz?» degan savolga javob topgan bo'lamiz.

Konsalting xizmatlari o'z tuzilmasiga qarab yetarlicha murakkab mahsulotni tashkil etadi. Lekin, murakkab bo'lishiga qaramay, undan tug'ma ehtiyojni o'zida mujassam etgan bitta yoki bir guruh asosiy xizmatlarni tanlab olish imkoniyati mavjud.

Bitta tug'ma ehtiyojni qondirish uchun bir nechta yader foydaliklarning xizmati talab qilinishi mumkin. Boshqa tarafdan, xuddi shu yader foydalilik bir vaqtning o'zida bir nechta tug'ma ehtiyojlarni qondirish uchun xizmat qilishi mumkin. Ko'rinib turibdiki, konsalting xizmati komplekslashib borgani sari, iste'molchilarning tug'ma ehtiyojlari ham to'laroq qondirilishi ta'minlanadi. Shu bilan birga, xizmat turi qanchalik ko'p tug'ma ehtiyojlarni qamraydigan bo'lsa, iste'molchilarning shu xizmatga bo'lgan talablari va umidlari shunchalik yuqori bo'ladi.

Quyidagi 4.1-jadval konsalting xizmatlaridagi ba'zi bir yader foydaliklarning qondirilishi kutilgan tug'ma ehtiyojlar bilan aloqadorligini ko'rsatadi.

4.1-jadval

Yader foydalilik va ehtiyojning xususiyatlari

Tug'ma ehtiyoj	Yader foydalilik
Aniqlikka intilish	Vaziyat haqidagi taassurotning o'zgarishi. Atrof-muhit haqidagi ta'surotning o'zgarishi.

Vaziyatni yaxshilashga intilish.	Vaziyatni yaxshilash usullari borasidagi taassurotning o'zgarishi. Atrof-muhit haqidagi taassurotning o'zgarishi. Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi taassurotning o'zgarishi.
Bilim olishga intilish.	Atrof-muhit haqidagi taassurotning o'zgarishi. Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi taassurotning o'zgarishi.
Foyda olishga intilish.	Foyda olish usullari haqidagi taassurotning o'zgarishi. Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi taassurotning o'zgarishi.
Yangi g'oyaga bo'lgan intilish.	Vaziyat haqidagi taassurotning o'zgarishi.Vaziyatni yaxshilash usullari borasidagi taassurotning o'zgarishi. Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi taassurotning o'zgarishi.

Yuqoridagi 4.1-jadvaldan ko'rinib turibdiki, bitta yader foydalilik bir qancha tug'ma ehtiyojni qondirish uchun xizmat qilishi mumkin. Masalan, vaziyat o'zgarishi haqidagi tushuncha muhimligi shunday paytlarda ayon bo'ladiki, agarda undan qandaydir foyda olish yo'li oydin bo'lsa.

Yuqorida sanab o'tilgan biznes va boshqarishning samaradoligini oshirish masalalari bo'yicha konsalting xizmatlaridagi beshta tug'ma ehtiyojlar bir biri bilan bog'liq bo'lib, kompleks tarzda namoyon bo'ladi. Shu kompleksdagi bitta ehtiyojni qondirishga yo'naltirilgan harakat o'zi bilan boshqa ehtiyojni qondirishga olib keladi va u o'z navbatida boshqa ehtiyojni ham olib keladi va hokazo.

Boshqa tarafdan, aytib o'tilganidek korxona ishlab chiqarishdan kutilayotgan yader foydaliliklar turli mahsulotlar shakliga mujassamlashtirilgan bo'lishi ham mumkin. Bunda mahsulotlarning o'zlari ham boshqa texnologik yangiliklar singari vaqt o'tishi bilan o'zgarishi mumkin. Yader foydalilik bilan bir qatorda mahsulot o'zida boshqa qo'shimcha foydaliliklarni mujassam etishi mumkin, ular tug'ma ehtiyojlarni qondirishga to'g'ridan to'g'ri xizmat qilmasalarda, lekin iste'molchi tomonidan yader foydaliklarni his etishga yordam berishadi.

Quyidagi 4.2-jadval yader foydalilik ehtiyojlarni o'zida mujassam etgan ba'zi bir konsultativ mahsulotlar haqida ma'lumotni aks ettiradi.

4.2-jadval

Konsultativ mahsulotlarning yader foydaliliklari

№	Yader foydaliliik	Konsultativ mahsulot
1.	Vaziyat haqidagi taassurotning o'zgarishi (tushunmovchilikni bartaraf etish).	Vaziyatdagi o'qitish. Diagnostik tadqiqot. Informatsion xizmat ko'rsatish.
2.	Vaziyatni yaxshilash usullari borasidagi taassurotning o'zgarishi (yordam ko'rsatish).	Obyekt o'qitish. Analitik xizmatlar. Tadbiq etish xizmatlari.
3.	Vaziyatni yaxshilash usullari borasidagi taassurotning o'zgarishi.	Predmet yo'li bilan o'qitish. Muammoli o'qitish. Amaliyot.
4.	Foyda olish usullari haqidagi taassurotning o'zgarishi.	Analitik xizmatlar. Muammoli o'qitish.
5.	Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi taassurotning o'zgarishi (yangi g'oyalar).	Analitik xizmatlar. Obyekt o'qitish.

Bunday mahsulot vaziyatdagi o'qitish sifatida o'zining texnologik qo'llanilishiga qarab turlicha bo'lishi mumkin: konsultatsiya ko'rsatuvchi firmaning bazasidagi aniq vaziyatlarni tahlil qilish bo'yicha amaliyotlar, aniq vaziyatlar majmui yechimlari bilan, virtual kompyuter va ekspert tizimlar. Predmet yo'li bilan o'qitish asosiy va yetakchi kurslar tarzida olib borilishi mumkin: o'quv adabiyotlar, o'quv qo'llanma va monografiyalar shaklida, multimediya yo'li bilan o'qitiladigan kurslar shaklida.

Obyekt yo'li bilan o'qitish muayyan bir mijoz uchun mo'ljallangan maxsus o'qitish kursi shaklida va muayyan obyektga biriktirilgan vaziyatning ma'lumotlariga asoslangan shaklda bo'lishi mumkin.

Bunday o'qitishning maqsadi: o'z mijoziga o'zi faoliyat olib borayotgan biznesning holatini tushuntirishga ko'maklashish hamda vaziyatni yaxshilash usullarini va yo'nalishlarini tanlab berishdan iborat.

Muammoli o'qitish muammoli tematikaga asoslangan an'anaviy ma'ruza va amaliyotlar shaklida, ilmiy amaliy seminarlar shaklida olib borilishi mumkin.

Diagnostik tadqiqot mijoz auditining turli xil shakllarini (moliyaviy, texnologik, ijtimoiy-psixologik, ekologik, tashkiliy) loyihaviy takliflarning ekspertizasi va kelishuv aloqalar, bozor konyunkturasi va shu kabi masalalarni ko'zda to'tishi mumkin.

Ta'kidlab o'tish muhim, bozordagi mavjud turli mahsulotlar u yoki bu ko'rinishda o'zida bir hil foydaliliklarni mujassam ettirishlari mumkin. Bir hil foydalilikning ko'pgina jihatlari mavjud bo'lishi mumkin. Turli mahsulotlarda bu jihatlar kuchliroq, boshqalarda esa kuchsizroq bo'lishi mumkin.

4.3. Biznes-tarmoqlarining chegaralarini aniqlash

Iste'molchilar ham ma'lum bir jihatlari bo'yicha foydalilikni aks ettiradi. Bunda, iste'molchilar mahsulotning ba'zi jihatlarga boshqalarga nisbatan ko'proq e'tibor beradilar. Shuning uchun, bizning mahsulotimizda mavjud foydalilik jihatlarini bilgan holda bozorimizning taxminiy hajmini (bizning iste'molchilarimiz salmog'ini) bilib olishimiz mumkin.

Shunday tarzda o'tkazilgan iste'molchilarning afzalliklari bo'yicha bozor tuzilmasining tahlili talab bahosining aniqligini ko'paytirib, biznes g'oyani aniqroq shaklantirish imkoniyatini beradi.

Ehtiyojlar va talabning tahlili biznes g'oyani tayyorlash ishining muhim bosqichlaridan biri hisoblanadi. Ehtiyojlar va talablarni qondirish uchun shu muhitda faoliyat olib borish natijasida bu tahlil nafaqat biznesimizning predmetini, balki uning obyektini, ya'ni, iste'molchisini aniqlab olishga ham imkoniyat beradi.

Biznes g'oyani shakllantirishdagi keyingi bosqichi o'z imkoniyatlarining yoki korxona imkoniyatlarining nazariy jihatdan shakllanib bo'lgan talab va ehtiyojlarning tahlili hisoblanadi. Biz uni korxona xususiy kapitalining tahlili deb atab, u bilan kapitalni kengaytirilgan ma'noda korxonada amalga oshirilgan mehnatni tushunamiz.

Korxonaning xususiy kapitalining tahlili o'zining mavjud bo'lishi tarixi mobaynida ishlab chiqargan mahsulotga ta'rif berishdan boshlanadi. Keyin esa, shu mahsulotni ishlab chiqarish uchun korxona qanday xususiy kapitalni ishlatganligi aniqlanadi. Keyingi bosqich, korxona bo'limlari qaysi aktivlarga egalik qilishini aniqlashdan iborat. Bunda korxona tashkiliy resurslarning birlashishi natijasida paydo bo'ladi deb tushuniladi. Korxonaga biriktirilishidan oldin resurslar hozirda ishlab chiqarilmaydigan mahsulot ishlab chiqarishida ishtirok etishlari mumkin bo'lgan.

Agarda gap endigina tuzilayotgan korxona haqida borsa, unda bunday korxonadagi xususiy kapitalning tahlili uning bo'limlarini tashkil etuvchi aktivlar tahlilidan boshlanadi.

Korxonadagi xususiy kapitalning tahlili natijasida qanday mahsulotlarni ishlab chiqarish mumkinligi haqidagi tushunchaga ega bo'lgandan keyin, birinchidan, uning biznes-tarmog'idagi chegaralarini aniqroq belgilab olish mumkin, ikkinchidan esa, korxonadagi mavjud qobiliyatlarning qaysilari uning farqlanuvchi qobiliyatlari sifatida korxona uchun raqobatli ustunliklarni ta'minlab beradi degan savolga javob olish mumkin.

Konsalting xizmatlari bozoridagi ehtiyojlar tuzulmasining tahlili jarayonida 40 turdagi konsultativ mahsulotlar aniqlangan. Har bir turini sinchkovlik bilan o'rganish natijasida yuqorida ko'rsatib o'tilgan 40 dan ortiq mahsulotlardan xohlagan birini ishlab chiqarishini ta'minlay oladigan konsalting korxona ega bo'lishi zarur bo'lgan keyingi qobiliyatlar kompleksini aniqlab olish imkonini berdi:

1. Tashkiliy muammolarni yechishdagi bilim va tajriba.
2. Moliyaviy muammolarni yechishdagi bilim va tajriba.
3. Iqtisodiy muammolarni yechishdagi bilim va tajriba.
4. Adekvat huquqiy bazasi borasidagi bilimlar.
5. Iqtisodiyotni o'qitish tajribasini va metodikasi borasidagi bilimlar.
6. Marketing tadqiqotlari va rejalashtirish tajribasi va metodikasi borasidagi bilimlar.
7. Ishlab chiqarish texnologiyasi va texnika tarmog'idagi tajriba va bilimlar.

8. Ekologik muammolarni hal qilish borasidagi tajriba va bilimlar.
9. Adekvat texnik baza.
10. Chet eldagi aloqalar.
11. Korxona xodimlarining mashhurligi.
12. Korxona renomesi.
13. Xodimlarning analitik hamda tadqiqotchilik qobiliyatlari.
14. Xodimlarning pedagogik qobiliyatlari.
15. Xodimlarning kommunikativ qobiliyatlari.
16. Yuqori mansab tuzilmasidagi aloqalar.
17. Biznes axboroti manbalariga bo'lgan kirish imkoniyati.
18. Matematik modellashtirish borasidagi tajriba va bilimlar.
19. Programmalashtirish borasidagi tajriba va bilimlar.

Korxonaning ichki salohiyatiga konsalting xizmati bozori talablariga binoan tahlilini qulay tarzda o'tkazish mumkin, sababi yuqoridagi 40 dan ortiq mahsulotlar bo'yicha ikki qatordan iborat jadval tuzib, tepa qatoriga ma'lum bir mahsulotni chiqarish uchun zarur qobiliyatlarni, pastki qatoriga esa hozirgi paytda korxona egalik qilayotgan qobiliyatlarni joylashtirish mumkin.

4.4. Tadbirkorlik tavakkalchiligini hisobga olgan holda biznes-tarmoqlarini aniqlashtirish

Bozor iqtisodiyotining ajralmas qismi ehtiyoj sezilmaydigan mahsulot tavakkalchiligidir, bu esa o'z navbatida yanada umumiyroq tadbirkorlik tavakkalchiligidir. Ehtiyoj sezilmaydigan mahsulot tavakkalchiligi xaridorning korxona ishlab chiqarayotgan mahsuloti yoki xizmatidan voz kechishi natijasida korxonaga yetkazilgan moddiy va ma'naviy zarar miqdori bilan belgilanadi. Bunday tavakkalchilk o'z navbatida moliyaviy va investitsion tavakkalchilik darajasini belgilashi mumkin, agarda bu yerda gap ishlab chiqarishni moliyalashtirish va rivojlantirish borasida bo'lsa.

Korxona nafaqat o'zi ishlab chiqarayotgan mahsuloti va xaridorini bilishi, balki korxona mahsulotini xaridorga keraksizlik darajasini belgilovchi omillarni ham bilishi lozim.

Bugungi kunda iqtisodiy nazariya adabiyotlarida mahsulotning keraksizlik darajasini belgilovchi omillarga an'anaviy qarash mavjud. Bu omillarning tavsiflanishi, odatda, ishlab chiqarish omillari (ishlab chiqarish fondlari, aylanma vositalar, mehnat), tavakkalchilikning kelib chiqish sabablari (ichki va tashqi), xarajat markazi (mahsulot ishlanishi, mahsulot o'zlashtirilishi, ishlab chiqarilishi, saqlanishi va realizatsiyasi) va shunga o'xshashlar. Ammo strategik nuqtai nazardan mahsulot keraksizligi tavakkalchiligiga bunday yondashuv moliyaviy tahlilga mutlaqo foydasiz hisoblanadi, chunki tavakkalchilik omillari tuzilmasi oddiylashtirib, mahsulotning keraksizligini asosiy sababini bilishga yo'l qo'ymaydi. Ayni vaqtda mahsulot keraksizligining haqiqiy sababini bilmay turib, mazkur biznes foydaliligi darajasini bashorat qilish qiyin.

Mahsulot keraksizligi tavakkalchilik omilining an'anaviy tavsiflanishi keraksizlikning ko'zga ko'rinadigan jihatlariga asoslanadi. Masalan, tavakkalchilikning shunday tashqi omili ma'lumki, bu iste'molchining mahsulot uchun to'lov qobiliyatiga ega emasligi, ya'ni iste'molchida mahsulotni sotib olishga mablag'ning mavjud emasligidir. Agar bunga e'tiborliroq qarasak, muammo negizi nafaqat xaridorda, balki sotuvchida hamdir. Iste'molchi tarifga ko'ra shunday subyekt, uning uchun taklif qilinayotgan mahsulot ma'lum darajada foydali bo'lishi, ya'ni mahsulot uning xohishini qondirishi lozim.

Mahsulot xarid qilish uchun mablag'ning yo'qligi bu iste'moldan voz kechishga olib kelmaydi. Iste'mol qilish istagi yuqorida aytilganidek obyektiv ravishda namoyon bo'ladi. Agar iste'mol qilish istagi paydo bo'lsa, demak u qondirilishi lozim. Agar mos mahsulot bo'lsa u holda iste'mol qondirilishi mumkin. Lekin mahsulot oldi-sotdi munosabatlarida mablag'ning yo'qligi iste'molni qondirishda va korxona mahsuloti talabgorligiga to'siq bo'ladi.

Demak, mahsulot keraksizligi negizi ist'emolchining to'lov qobiliyatiga ega emasligi emas, balki ishlab chiqaruvchi va xaridor munosabatlarining iqtisodiy tizimidir. Shuning uchun eng avvalo iste'molchi to'lov qobiliyatiga ega emasligi ta'siri ostida mahsulotning keraksizligi tavakkalchiligini tahlil qilishda, mahsulot oldi-

sotdisida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy munosabatlarning variantlarini birma-bir ko'rib chiqish lozim. Bunday variantlar ko'plab bo'lishi mumkin.

Agar mahsulotni bir zumda sotib olish imkoniyati bo'lmasa, u holda iste'molchiga turli hil qulayliklar yaratish mumkin, masalan to'lovni muddatli amalga oshirish, tovar lizingi, forfeyting va shu kabilar. Har bir variant to'lovsizlik qobiliyati tavakkalchiligi nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi lozim.

Yuqorida keltirilgan qulayliklarni yaratishdan maqsad, mahsulot keraksizligi tavakkalchiligining shunday klassifikatsiyasini yaratish kerakligini taqozo qilmoqdaki, u bir tarafdan keraksizlik yuzaga kelishini negizini yashirishi va ikkinchi tarafdan bu sabablarni bartaraf etish istiqbollarini baholashga imkon berishi lozim.

Keraksizlik tavakkalchiligi iste'molchi xohishlari tizimi dinamikasi bilan izohlanishi. Iste'molchilarning ichki va tashqi muhitida bo'layotgan o'zgarishlar tanlanayotgan mahsulot ustunligining kamayishiga olib keladi. Shuning uchun iste'molchida doimiy ravishda xarid qiladigan mahsulotidan voz kechish holati yuzaga kelishi mumkin. Masalan, bozor iqtisodiyotiga o'tishda tashqi bozorning liberallashuvi avtomobillarga bo'lgan talabning kamayishiga olib kelmadi, lekin iste'mol tizimining o'zgarishini taqozo qildi. Iste'molchi uchun endilikda avtomobil tanlashda uning qulayligi, ishonchliligi, obro'si kabi omillar ahamiyat kasb eta boshladi. Natijada o'zimizda ishlab chiqarilayotgan avtomobillarga bo'lgan talab keskin pasaydi. Bu tavakkalchilikni baholashda quyidagi savolga javob berish lozim: mahsulotning xaridorga borib yetishida keraklilik tizimi iste'molchining xohishlari bilan to'liq mos kelishi ehtimoli qay darajada?

Keraksizlik tavakkalchiligi mahsulot qiymatining ishlab chiqaruvchi va iste'molchiga to'g'ri kelmasligi bilan izohlanishi. Bu mahsulot sifati, narxi, sotilish shartlari va kafolati tizimi. Agar masalan, shaxsiy kompyuter ishlab chiqaruvchi o'z mahsulotining sifatini faqat uning kuchli elektromagnit, vibratsion va tashqi kuchlardan himoyalanishga va bu ko'rsatkichlarini, hatto tannarxning ortishi hisobiga amalga oshirsa, u holda bu tadbirkor bozorda fiaskoga uchraydi, chunki aksariyat xaridorni bu ko'rsatkichlar

mutlaqo qiziqtirmaydi. Shunday qilib, mahsulot keraksizligi tavakkalchiligida iste'molchi va ishlab chiqaruvchini mahsulotni baholashidagi farqliliklarni baholashda quyidagi savolga javob berish lozim: «Bizning va iste'molchining mahsulot sifati, narxi va sotish shartlari borasidagi qarashlarimiz to'liq mos kelishi ehtimoli qay darajada».

Mahsulot keraksizligi tavakkalchiligi ilmiy-texnikaviy taraqqiyot sababli izohlanishi. Shunisi aniq, vaqt o'tishi bilan ilmiy-texnikaviy taraqqiyot sababli ba'zi mahsulotlarning boshqalarga nisbatan xaridorga yanada mukammal, arzonroq turi taklif qilinib, u mahsulot bozordan siqib chiqariladi. Bunday tavakkalchilikni baholashda quyidagi savolga javob berish lozim: «Konkret mahsulot ishlab chiqarish uchun sarflanayotgan kapital bozorda texnologik yangi tovar paydo bo'lguniga qadar o'z samarasini berish imkoniyatlari qanday».

Mahsulot keraksizligi tavakkalchiligi mazkur bozordagi raqobatchi kuchlar bilan izohlanishi. Bozorda mahsulotga qay darajada yuqori raqobat mavjud bo'lsa, iste'molchi mazkur mahsulot ishlab chiqaruvchi raqobatchi tarafning mahsulotini tanlash ehtimoli shu qadar yuqori bo'ladi. Bu ehtimolga baho berishda talab qilinadigan narsa faqat bu bizning mahsulot raqobatchilarimiz ishlab chiqarayotgan nusxaga qaraganda xaridorbop bo'lishi ehtimolini o'rganishdan iborat.

Mahsulot keraksizligi tavakkalchiligi xaridorning ishonchsizligining sababini izohlanishi. Har qanday mahsulotni xarid qilishda xaridor mahsulotga nisbatan ishonchsizlik tuyg'usi bilan qaraydi, u o'ziga ushbu mahsulotdan qanday foyda olish mumkinligi, mahsulot bilan bog'liq qanday muammolarga duch kelishi mumkinligi, xarid o'zini oqlamaslik mumkinligi ehtimoli haqida bosh qotiradi. Iste'molchi ishonchsizligining sababi har turdagi mahsulot uchun turlichadir. Masalan, iste'molchining konsultativ xizmatga nisbatan ishonchsizligi konsultantning notanishligi, bunday xizmatning kerakligini tushunmaslik, qilinayotgan xarajatlar kompensatsiya qilinishi, konsaltingga nisbatan ishonchsizlik, konsultant xizmatidan foydalanish iste'molchi imidjiga ijobiy ta'sir etishi mumkinligiga ishonchsizligi kabilar.

Bu kategoriyaning ehtimolini baholashda quyidagi savolga javob berish lozim. Iste'molchi ishonchsizligini yengishdagi imkoniyatlarimiz qanday?

Har bir salohiyatli mahsulot bo'yicha turli kategoriyalarni baholab, taksonomik tahlil yordamida bu baholashlarni ikki turga: perspektiv va noperspektiv guruhga ajratish mumkin. Faraz qilaylik, bizda mahsulot keraksizligi kategoriyasini ifoda etuvchi mahsulotimiz bor.

Tavakkalchilik omillari biznesning har bir doirasida turli darajada bo'lganligi bois tavakkalchilik kategoriyalarini baholash ham turlicha bo'lishi mumkin. Shu sababli bu muammo tahlil natijasiga ta'sir qilmasligi uchun tavakkalchilikni baholash tizimini ma'lum standartga moslash lozim. Bu jarayon formula bilan hisoblanuvchi X_{ij} bahoni Z_{ij} baho bilan almashtirish lozim

$$Z_{ij} = \frac{Xi_j - X_j}{\sigma_i}$$

bu yerda: $j = 1, 2, 3, \ldots, n$; X_{ij} – mahsulot kategoriyasi mazmuni j, X_j – j toifa tavakkalchiligi uchun o'rta arifmetik, σ_i – i toifa tavakkalchiligidan chetlashish, Z_{ij} – i toifa mahsulot uchun j kategoriya standart tushunchasi.

Korxona shug'ullanmoqchi bo'lgan biznesning kelajagini, mahsulot kerakliligi jihatdan bashorat qilishda mahsulotning shunday etalon xarakteristikasini belgilab olish lozimki, bu orqali biznesni bu turi foydali ekanligini to'la ishonch bilan aytish mumkin bo'lsin. Bu o'ziga xos hisobot nuqtasi hisoblanadi. Etalon sifatida shunday mahsulotni tanlash lozimki, uning keraksizlik tavakkal darajasi bozorda minimal bo'lishi lozim. U holda Z standartidagi j kategoriya tavakkalchiligi bunday etalon mahsulot 0 uchun mazkur kategoriyadagi barcha ma'nolar uchun minimal hisoblanadi.

$$Z\,0_j = min\ Z_{ij}$$

Misol sifatida konsalting firmasi mahsulotini tahlil qilamiz, bu mahsulot ishlab chiqarish uchun firmaning aktivlari yetarlidir. Har bir mahsulot uchun turli tavakkalchiliklar darajasi va bu

natijalar asosidagi mahsulot kerakliligi darajasini hisoblash mumkin. Mazkur natijalar asosida mahsulotlarning keraksizlik tavakkalchiligi nuqtai nazaridan foydalilarini tanlash imkoniyati mavjud bo'ladi.

To'rtta biznes tarmoqlari farqlanadi:

1– Analitik-konsultatsion;

2 – Predmetga ixtisoslashgan o'qitish;

3 – Obyektga asoslangan o'qitish;

4 – Situatsion o'qitish.

Analitik-konsultatsion faoliyat olib boruvchi firma tashkiliy iqtisodiy rejalashtirishni asos qilib, biznesning strategik rejalashtirish va tahlil qilishi bo'yicha xizmat ko'rsatishi lozim. Keyinchalik bu tarmoq bozor kon'yunkturasini tadqiq qilish, marketing tahlili va rejalashtirish, informatsion ko'rgazmalar tashkil etish bilan kengaytirilishi lozim.

Predmetga mo'ljallangan o'qitish, tezkor fan o'qitish kurslari, malaka oshirish kurslari, ilmiy-amaliy seminarlar, darsliklar va monografiya, multimedia kurslari asosida tashkil etish tavsiya qilinadi. Firma tarafidan amalga oshiriladigan obyektga mo'ljallangan o'qitish korporativ ichi trening shaklida olib borilishi lozim.

Situatsion o'qitish mijozning haqiqiy amaldagi materiallari asosida maxsus o'quv kurslari ishlab chiqishi va bu kurslar mijoz bazasida olib borilishi yoki konsultatsion firma bazasida olib borilishi mumkin.

4.5. Biznes g'oyaning shakllanishi

Biznes g'oyaning mantiqiy yakuni uning maqsadini aniq va lo'nda, ayni paytda to'liq va chuqur ifoda etuvchi formula qurishdan iborat bo'ladi. Firmaning o'z natijali talabi tahlili va salohiyatli mahsulotlarning foydaliligi, oxir oqibat mazkur biznesning kvintesentsiyasi va ifodalashi uchun asta-sekin informatsion bazani shakllantiradi. Biznes g'oya formulasi matn, chizma va boshqa ifoda ko'rinishida bo'lishi mumkin. Har qanday holda ham, birinchidan, barchaga tushunarli, kimga bu biznes taalluqli bo'lsa,

kimga tegishli bo'lsa va, ikkinchidan, quyidagi savollarga javob berishi lozim:

1) Biznes asosida (qanday mahsulot, tovarlar yoki faoliyat turlari) nima yotadi?

2) Ishlab chiqarilayotgan mahsulot yordamida bizning tashkilotimiz biznesda qanday qilib omadga erisha oladi?

3) Nima uchun biznesda omadga erishish shart hisoblanadi?

Ishdagi omad — bu tashkilot tarafidan narxning shunday bo'lishi bunyod etiladi va u tarafidan beg'araz o'zlashtiriladi. Nima uchun beg'araz? Chunki tashkilot bu bo'lakka ega bo'la turib, o'zidagi resurslarni ishlatmaydi. Paradoksmi? Axir narx tashkilot tarafidan o'rnatilgani yo'q! Narx tashkilot, uning mahsuloti va mijozi o'rtasidagi munosabat asosida yuzaga kelgan, tashkilot faqat mazkur munosabat uchun o'z tasarrufidagi ma'lum kapitalni ishlatadi. Tashkilot o'zi narxni belgilamaydi. Tashkilot narxni belgilash uchun qulay sharoit yaratadi xolos. Bunda tashkilotning farqli jihati — mijozlar uchun qulayliklar yaratishi ikkinchi jihati — ishlab chiqarayotgan mahsulotidan mijoz foydalanishi va kerakli foydani olishi (bu bilan narxni belgilash munosabatiga kirishish), uchinchi jihati esa qo'shimcha qiymatni tannarxdan ajratishga sarflashi.

Agar bu uch jihat biznes sohasidagi raqobatga samarali bardosh bera olsa, u holda bu jihatlar raqobatbardosh ustunliklarga aylanadi. Tashkilotning asosiy raqobatli ustunliklari nimadan iborat? Bunday fikrlashning foydali tomoni — bu mijozga raqobatchi korxonanining emas, aynan u taklif qilayotgan mahsulotni tanlashi lozimligini tushuntira olishi.

Boshqacha qilib aytganda, biznes g'oya formulasi bu mijozdan bozorda qo'shimcha qiymatni chiqarib olish va xaridorga mahsulotdan foydalanishga ko'maklashishdir. Bunda omadga erishish firmaning barcha qobiliyatlarga ega bo'lishiga bog'liq. Ko'pgina adabiyotlarda omadning yo'qotilishi firmaning yoki korxonaning mahsuloti o'z xaridorini topmaganligi bilan izohlanadi. Aslida yo'qotishlar firmaning o'z qobiliyatlarini to'g'ri yo'naltira olmaganligidan iborat. O'z qobiliyatlarni to'g'ri yo'naltira olish — asosiy va strategik afzalliklardir.

Mahsulotni xaridorga yetkazish bu bozor segmentidir. Bunda xaridor va tovar bir biriga nisbatan rivojlanishda bo'ladi. Nahotki siz avvallari o'ylab ham ko'rmagan tovar sotib olmagan bo'lsangiz. Lekin u bilan uchrashganingiz hamon uni sizga kerakligiga ishonch hosil qilgansiz? Tovar segmentatsiyasi va prezentatsiyasi qayoqda qoldi. Shunday misol keltiramiz. Maslahatchi yirik kompaniya rahbariga biznes strategiyani rivojlantirish bo'yicha o'zining pullik xizmatini taklif qilmoqda. Rahbar xayolida darhol bir qancha savol tug'iladi:

1) Agar bu odam mening biznesimni yaxshi bilsa, nima uchun o'zi ham bu bilan shug'ullanmaydi?

2) Agar bu odam meni o'zi aytayotganidek yanada boy qila olsa, nima uchun o'zi bu boylikdan voz kechmoqda?

3) Agar u biznesimni yomon bilsa, unda menga qanday nafi tegadi?

Agar konsultant mijozga strategik rivojlanishni ishlab chiqishni tashkil etish va metodik yordam ko'rsatish bo'yicha xizmat taklif qilsa, unda mijoz birinchi holdagi kabi bir hil ko'mak oladi, lekin ikkinchi holda unga tushunarliroq bo'ladi.

Mijoz sizning faoliyatingizdan qanday foyda topishi mumkinligini shakllantirish qiyin bo'lsada, lekin juda muhim hisoblanadi.

Bu yerda bir muallifning quyidagi gaplarini keltirish joiz:

1. Menga kiyim o'rniga chiroyli ko'rinish taklif qiling.

2. Menga oyoq kiyim taklif qilmang, menga qulaylik va yurishdan lazzatlanishni taklif qiling.

3. Menga uy taklif qilmang, menga xavfsizlik, qulaylik, joy, ozodalik va baxt taklif qiling.

4. Menga kitob o'rniga bilimlardan lazzatlanishni taklif qiling.

5. Menga asboblar o'rniga chiroyli narsalar yasashni taklif qiling.

6. Menga mebel taklif qilmang, menga tinchlik va qulaylik taklif qiling.

7. Menga buyum taklif qilmang, ulardan foyda kam, menga fikr, hissiyot, ishtiyoq, ishonch va foyda taklif qiling.

XULOSA

Biznes g'oya korxona haqida shunday tasavvurni uyg'otadiki, bu tasavvur orqali korxona xaridorlar uchun ma'lum bir qiymatga ega bo'lgan muayyan foydalilikni yaratish bilan birga, korxonaning farqlanuvchi qobiliyatlarning qaysilari tijorat unumdorliga ta'sir qilishini ham o'zida mujassam etadi.

Biznes g'oya asosida avvalo korxona missiyasi ishlab chiqiladi, keyinchalik esa uning butunlik holatini aniqlab beruvchi ko'rsatkichlar hamda siyosiy va tashkiliy tadbirlar ishlab chiqiladi.

«Ehtiyoj-xohish-talab» mantiq zanjirida, xohish deyilganda o'z ehtiyojini qondirish tushuniladi, ya'ni, muayyan bir ehtiyojga asoslangan holat tushuniladi. Ehtiyojlar hissiyotlar bilan uyg'unlashib xohishlarga aylanadi. Xohishlar va ularning mavjud bo'lish sharoitlari esa talabni shakllantiradi. Iste'molchi mahsulotni o'zining xohishlari asosida sotib oladi. Sharoitlar asosida tashkil topadigan talab negizida bu xohishlarning stimullari yoki cheklovchilari yotadi. Lekin, sotib olingan mahsulotdan keladigan rohatlanish jarayoni obyektiv foydalilik holati bilan bir vaqtning o'zida ro'y beradi.

Talablarni o'rganishda, avvalambor jamiyatda aynan hozirgi vaqtda qaysi narsa muayyan qiymatga ega bo'lishini o'rganish uchun zarur, aniqrog'i, qaysi foydaliklar jamiyatda shu qiymatni keltirib chiqarishi mumkin.

Har qanday biznes u yaratgan mahsulot o'z iste'molchisini topa olsagina o'z omadiga erishishi mumkin. Biznes g'oyani shakllantirish bosqichidayoq rejalashtirilayotgan mahsulotni sotib olishi mumkin bo'lgan iste'molchini ko'zda to'tish talab etiladi.

Tayanch iboralar

Biznes g'oya, ehtiyojlar, nisbiy, mutlaq, sun'iy, tug'ma, ishlab chiqarish ehtiyojlari, xohishlar, biznes-tarmoqlar, tadbirkorlik xavf-xatari, talab

qilinmaslilik xavf-xatari, iste'molchilarning talab va istaklari tuzilmasi, biznes g'oyani shakllantirish.

Nazorat uchun savollar va testlar

1. *Biznes g'oyaning mazmuni nimadan iborat?*
2. *Biznes g'oyani ishlab chiqish uchun nimalarni bilish talab etiladi?*
3. *Ehtiyojlar, xohishlar deganda nimani tushunasiz va ular orasida qanday farqlik mavjud?*
4. *Ehtiyojlar turlarini sanab o'ting.*
5. *Har bir ehtiyoj uchun uning xarakteristikasini berib o'ting.*
6. *Yader foydalilik o'zi nima va u qaysi maqsadlarda qo'llaniladi?*
7. *Biznes g'oyani shakllantirishdagi bosqichlarni sanab chiqing.*
8. *Ehtiyojlar tuzilmasi va shaxsiy kapital nima uchun o'tkaziladi?*
9. *Xavf-xatar omillarini qanday klassifikatsiya qilish mumkin ?*
10. *Biznes g'oyani aniqlab olishdagi zarur savollarni tuzib chiqing.*
11. *Qanday qilib iste'molchining biznes orqali olgan foydasini aniqlash mumkin?*

TESTLAR

1. Biznes g'oya qanday tarkibiy qismlardan iborat?

a) bozor ehtiyojlari, ichki qobiliyat, biznes shartlari, rivojlanish imkoniyatlari;

b) ichki qobiliyat, biznes shartlari, rivojlanish imkoniyatlari;

c) bozor ehtiyojlari, biznes shartlari, rivojlanish imkoniyatlari;

d) bozor ehtiyojlari, ichki qobiliyat, rivojlanish imkoniyatlari.

2. Biznes g'oya nima?

a) ma'lum bir biznes turini boshqa biznes turlaridan ajratuvchi aniq maqsad tavsiyanomasi.

b) xo'jalik yurituvchi subyektlarning musobaqalashuvi.

c) o'rta muddatli moliyaviy reja;

d) moliyaviy reja.

3. Biznes g'oya nechta tarkibiy qismlardan iborat?

a) 5;

b) 3;

c) 4;

d) 6.

4. *Biznes g'oyaning tarkibiy qismlarini aniqlang*

a) bozor ehtiyojlari, ichki jihatlar, rivojlanish imkoniyatlari, biznesning sharoitlari;

b) ichki, tashqi va raqobat muhiti;

c) iqtisodiy, siyosiy va madaniy muhit;

d) moliyaviy reja.

5. Ehtiyoj – bu ...

a) iste'molchi uchun muayyan qiymatga ega bo'lgan intilishdir;

b) mahsulotning bahosi;

c) xohish va talab;

d) moliyaviy reja.

6. Ehtiyojlar turkumlanishiga qarab necha turga bo'linadi?

a) 2;

b) 3;

c) 4;

d) 5.

7. Ehtiyojlar turkumlanishiga qarab ularning turlarini aniqlang.

a) mutlaq, sun'iy va tabiiy ehtiyojlar;

b) oddiy, murakkab va sun'iy;

c) murakkab, mutloq va foydali;

d) maqadli, maqsadsiz va to'g'ri.

8. Biznes g'oyani shakillantirish necha bosqichdan iborat?

a) 5;

b) 3;

c) 4;

d) 2.

9. Biznes g'oyani shakllantirish qanday bosqichlardan iborat?

a) ehtiyojlar va talabning tahlili, xususiy kapital tahlili va biznes soha chegaralarini aniqlash;

b) ehtiyojlar va talabning tahlili;

c) xususiy kapital tahlili;

d) biznes g'oyani ishlab chiqish.

10. Biznes g'oyaning mantiqiy yakuni nimadan iborat?

a) uning maqsadini aniq to'liq va chuqur ifoda etuvchi formula (diagramma, chizma, bosqichlar)dan iborat;

b) narx-navoni shakllantirishdan iborat;

c) kreditni qaytarish;

d) moliyaviy reja.

11. Mahsulotning talab qilinmaslik tavakkalchiligi nimalarga bog'liq?

a) iste'molchining to'lov qobiliyati, mahsulot sifati, narxi, sotishdan keyingi servis xizmati;

b) hech narsaga bog'liq emas;

c) sotuvchilar va valyutaning almashinuv kursiga;

d) moliyaviy rejaga.

12. Mahsulotning talab qilinmaslik tavakkalchiligi nima bilan izohlanali?

a) mahsulot qiymatini ishlab chiqaruvchi va ist'emolchiga to'g'ri kelmasligi;

b) sotuv hajmi;

c) SWOT tahlil;

d) PEST tahlil.

13. Mahsulotni talab qilinmasligida xaridorning ishonchsizligi nimada namoyon bo'ladi?

a) hech narsada;

b) mahsulot qanday naf keltirishi, mahsulot bilan bog'liq muammolarga duch kelishi va xarid o'zini oqlay olmasligi;

c) kreditni qaytarish;

d) ehtiyoj va talab.

5.1. Diversifikatsiya tushunchasi va uning mohiyati

Diversifikatsiya tushunchasi lotincha «*diversuficatio*» so'zidan olingan bo'lib, o'zgarish, xilma-hil taraqqiyot degan ma'nolarni bildiradi. Diversifikatsiya so'ziga hozirgi kunda umumiy tarzda quyidagicha ta'riflar beriladi. Diversifikatsiya — korxona (birlashma)larning faoliyati sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turlarining kengayishi, yangilanib turishidir. Diversifikatsiya — bir-biri bilan texnologik jihatdan bog'liq bo'lmagan ishlab chiqarish turlarining bir vaqtda rivojlanishi va mahsulot turlarining ko'payishidir[1].

Iqtisodiyotni diversifikatsiyalashdan maqsad ishlab chiqarish subyektlarini ixtisosligiga bog'liq bo'lmagan yangi mahsulotlar bozoridagi faoliyatini kengaytirish, ularni marketing strategiyasini rivojlantirishga yo'naltirishdir. Diversifikatsiya ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikka erishish, iqtisodiy foyda olish, bankrotlikka barham berish va boshqa maqsadlarda amalga oshiriladi.

Ilgari bir sohada ixtisoslashgan sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, moliya va boshqa sohalardagi firmalarning boshqa ishlab chiqarish tarmoqlari, xizmat ko'rsatish sohalariga, birinchi navbatda, yuqori samara beradigan sohalarga kirib borishi, ularning xo'jalik faoliyati sohalari va imkoniyatlarini kengaytirish diversifikatsiyaning asosiy tamoyilidir.

Diversifikatsiyaning asosiy ikki ko'rinishi yaxshi rivojlangan. Ular quyidagilar:

1. Ishlab chiqarish diversifikatsiyasi. Bunda diversifikatsiya natijasida turli-tuman tovarlar ishlab chiqaradigan, xizmatlar ko'rsatadigan keng tarmoqli, ammo hamisha ham texnologik jihatdan o'zaro bog'langan majmualar vujudga keladi.

[1] O'zbekiston Respublikasi Milliy Ensiklopediyasi. 3-tom. Toshkent. «Davlat ilmiy nashriyoti», 2002. – 289-b.

Bunday majmualarga agrosanoat majmuasi, o'rmon-sanoat majmuasi va boshqa shunga o'xshash majmualarni misol keltirish mumkin.

2. Kredit diversifikatsiyasi. Bunda kredit sifatida beriladigan kapital mablag'lar xavf-xatarini kamaytirish va yuqori foyda olish maqsadida turli-tuman obyektlar o'rtasida taqsimlanadi. Kredit diversifikatsiyasining rivojlanishiga tarmoqlararo kapital konsentratsiyasi jarayoni va korxonalararo ichki beqarorlikning kuchayishi sabab bo'ladi.

Dunyo mamlakatlarida diversifikatsiya jarayoni XX asrning 50-yillari o'rtalarida rivojlana boshladi. Dastlab AQSH, Yaponiya va G'arbiy Yevropa mamlakatlarida diversifikatsiya sanoat, transport, qurilish, moliya sohalarida vujudga keldi va keyinchalik boshqa mamlakatlarda rivojlandi. Rivojlanishdagi bu nomutanosiblik diversifikatsiya xarakteriga ta'sir etuvchi omillarni shartli ravishda ikki guruhga bo'linishiga olib keldi.

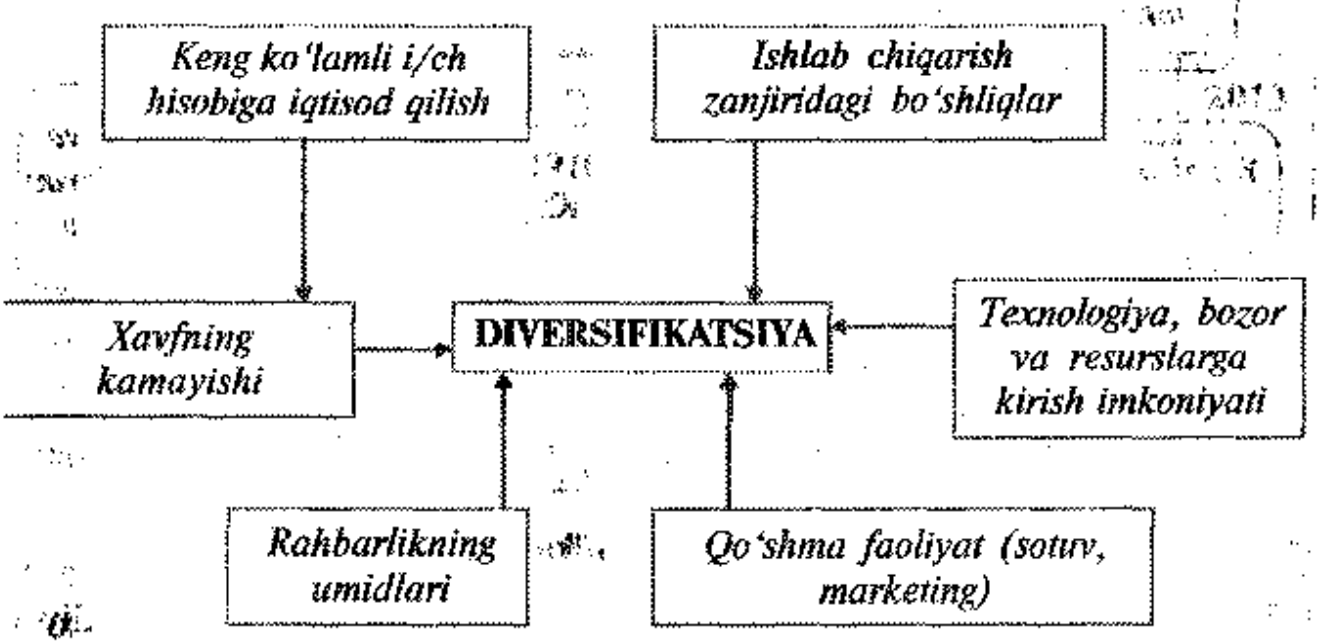
1. O'ziga xos omillar. O'ziga xos omillar diversifikatsiyaning, dastavval, AQSH, Yaponiya, G'arbiy Yevropa mamlakatlarida rivojlana boshlashi va ushbu mamlakatlar ijtimoiy-iqtisodiy omillari bilan bog'liq ravishda vujudga kelgan. Bu omillar, keyinchalik ham boshqa davlatlardagi diversifikatsiyalash jarayonida muhim ahamiyat kasb eta boshlagan.

2. Umumuy omillar. Bu omillar diversifikatsiyalash jarayoni keyinchalik rivojlangan davlatlarga tegishli bo'lgan umumiy omilladir. Ularga ilmiy-texnika inqilobi, yuqori foyda olish uchun kurash, raqobat kurashi, texnika taraqqiyotidan qolib ketmaslik va boshqa omillar kiradi.

Diversifikatsiyada firmalar, ayniqsa, monopol firmalarning ko'p tarmoqlilik ta'siri oshadi. Ular avvalo ko'p daromadli, tez rivojlangan sohalar (masalan, elektronika, kimyo)da faoliyat boshlaydi. Kompaniyalar mahsulot ishlab chiqarish bilan birga shu mahsulotlar uchun zarur bo'lgan xomashyolarni ham o'zlari tayyorlashga kirishadilar. Mablag'lar kam daromadli sohadan tejalib, ko'p daromad keltiradigan tarmoqlarga sarf etiladi.

Masalan, AQSH konsernlari xizmat ko'rsatish, qurilish ishlari, savdo-sotiq axboroti, jihozlarni ijaraga berish va boshqa ishlar

bilan shug'ullanadilar. Diversifikafsiya motivlari 5.1-rasmda keltirilgan.

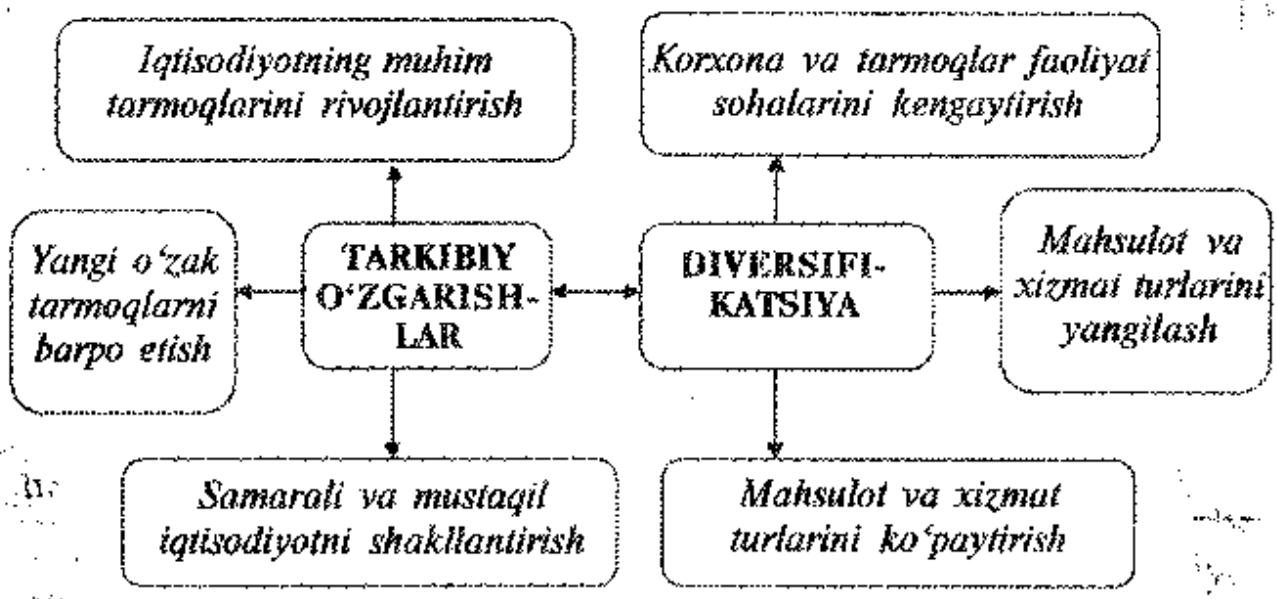


5.1-rasm. **Diversifikatsiya motivlari**

Birinchi Prezidentimiz iqtisodiyotni tarkibiy o'zgartirish va diversifikatsiya qilish jarayonlari borasidagi islohot va yangilanishlar yo'nalishini 2000-yildayoq belgilab olinganligini, biroq jahon iqtisodiy inqirozi ishlab chiqarishni muntazam yangilab, modernizatsiya qilib borish zaruratini kun tartibiga yanada o'tkir qilib qo'yayotganligini, buning uchun bor kuch-imkoniyatimiz va resurslarimizni safarbar etishimiz zarurligini qayd etdilar. Shuningdek, 2009–2014-yillarga mo'ljallangan dastur ishlab chiqish to'g'risidagi masalaga alohida e'tibor qaratdilar. Bu dasturda iqtisodiyotimizning asosiy tarmoqlarini modernizatsiya qilish va texnik yangilash, mamlakatimizning yangi marralarni egallashi uchun kuchli turtki beradigan va jahon bozorida raqobatdoshligini ta'minlaydigan zamonaviy innovatsiya texnologiyalarini joriy qilish bo'yicha maqsadli loyihalar o'z ifodasini topadi. Iqtisodiy dasturning yana bir muhim ustuvor yo'nalishi — boshlangan tarkibiy o'zgarishlarni va iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish jarayonlarini davom ettirish hisoblanadi[1].

---

[1] *I.A. Karimov.* Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. — T.: «O'zbekiston», 2009. — 27-b.



5.2-rasm. **Iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish jarayoni**

Manba: B.Yu. Xodiyev, A.Sh. Bekmurodov, U. G'ofurov, B. To'xliyev. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning «Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari» nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. – T.: «Iqtisodiyot», 2009-y. – 120-b.

Iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish jarayonini davom ettirish natijasida korxona va tarmoqlar faoliyat sohalarini kengaytirish, mahsulot va xizmat turlarini yangilash, yangi o'zak tarmoqlarni barpo etish iqtisodiyotning muhim tarmoqlarini rivojlantirish kabilarda erishiladi (5.2-rasmga qarang).

Tarkibiy o'zgarishlar va iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish 2008 yilda tarmoqlardagi yuqori o'sish sur'atlarini ta'minladi. Jumladan:

– sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish 12,7 foizga;
– xizmat ko'rsatish – 21,3 foizga;
– transport xizmati hajmi – 10,2 foizga o'sdi.

Mamlakatimiz YAIM o'sish sur'atlarining barqarorligini ta'minlashda iqtisodiyotdagi yetakchi tarmoqlarning yuqori o'sish sur'atlari mustahkam zamin tayyorlamoqda. Jumladan, 2013 yilda sanoat ishlab chiqarishi 8,8 foiz, qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish 6,8 foiz, chakana savdo aylanmasi 14,8 foiz va aholiga pullik xizmatlar ko'rsatish 15,8 foizga barqaror yuqori sur'atlar bilan o'sdi (5.1-jadvalga qarang).

5.1-jadval

O'zbekistonda iqtisodiyotning asosiy tarmoq va sohalaridagi o'sish sur'atlari, foizda

Ko'rsatkichlar	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sanoat ishlab chiqarishi	12,1	12,7	9,0	8,3	6,3	7,7	8,8
Qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish	6,1	4,5	5,7	6,8	6,6	7,0	6,8
Chakana savdo aylanmasi	21,0	7,2	16,6	14,7	16,4	13,9	14,8
Aholiga pullik xizmatlar ko'rsatish	20,6	21,3	12,9	13,4	16,1	14,3	15,8

Manba: O'zbeksiton Respublikasi Davlat statistika qo'mitasining ma'lumotlari

5.1-jadvaldan quyidagi xulosani chiqarish mumkin: jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida dunyo miqyosida yalpi talab, savdo va investitsiyalar hajmining sezilarli darajada qisqarishi yurtimiz iqtisodiyotiga ham o'zining ta'sirini ko'rsatdi. Xususan, inqirozdan oldingi 2007-yilda chakana savdo aylanmasi va aholiga pullik xizmatlar ko'rsatishning qo'shimcha o'sish sur'atlari darajasi (tegishli ravishda 21,0 va 20,6 foiz) keyingi yillarda sezilarli pasayishi kuzatildi. Biroq, shunisi e'tiborga loyiq: shunday murakkab va qiyin sharoitda ham iqtisodiyotning asosiy tarmoq va sohalarida iqtisodiy o'sishning yuqori va barqaror sur'atlari saqlanib qolmoqda.

Iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya qilish va ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash borasida 2011–2015-yillarda O'zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari to'g'risidagi Dastur muhim ahamiyat kasb etadi. Dasturning asosiy maqsadi – respublika sanoatini barqaror, jadal va mutanosib ravishda rivojlantirish, asosiy sanoat tarmoqlarini diversifikatsiya qilishga va eksport salohiyatini o'stirishga yo'naltirilgan tarkibiy o'zgartirishlarni chuqurlashtirish, sanoat tarmoq-

lari, komplekslari va korxonalarini modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishni texnik va texnologik yangilash asosida ularning samaradorligi hamda raqobatdoshligini yanada oshirishdan iborat.

Dasturning asosiy vazifalari va ustuvor yo'nalishlari:

– struktura hosil qiluvchi tarmoqlarni va umuman sanoatni rivojlantirish bo'yicha iqtisodiyotning asosiy tarmoqlarini diversifikatsiya qilishga yo'naltirilgan tarkibiy o'zgartirishlarni chuqurlashtirish;

– mamlakatimiz sanoat mahsulotining raqobatbardoshligini oshirish, respublika sanoati va umuman iqtisodiyotini rivojlantirishning jahon kon'yunkturasidagi o'zgarishlarga bog'liqligini kamaytirish maqsadida normativ ko'rsatkichlar va tariflarning barqarorligini ta'minlash;

– sanoat korxonalarini keng miqyosda modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash, ularni eng zamonaviy yuqori texnologik uskunalar bilan jihozlash, sanoat tarmoqlarida zamonaviy ilm-fan yutuqlari va ilg'or innovatsiya texnologiyalarini jadal tatbiq etish, sanoat uchun yuqori malakali kadrlar tayyorlashni kengaytirish;

– ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish, mahalliy xomashyoni chuqur va sifatli qayta ishlash negizida eksport salohiyatining barqaror o'sib borishini, eksportga mo'ljallangan raqobatdosh sanoat mahsuloti ishlab chiqarishni ko'paytirish, ularni sotish bozorlari kengaytirilishini ta'minlash va boshqalar.

Yuqoridagilarni umumlashtirgan holda mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiya va diversifikatsiya qilishning asosiy mohiyati va tamoyillarini quyidagi ko'rinishda tasvirlash mumkin (5.3-rasm).

Milliy iqtisodiyotning barqaror va samarali amal qilishini ta'minlash, uni jahonning rivojlangan mamlakatlari taraqqiyoti darajasiga olib chiqish, turli siyosiy va iqtisodiy o'zgarishlar, jahon bozori kon'yunkturasidagi tebranishlar, inqiroz holatlariga nisbatan «chidamliligi», mustaqil rivojlana olish imkoniyat va salohiyatlari aynan iqtisodiyot turli darajalari ishlab chiqarish jarayonlaridagi tub islohotlar va ularning natijalariga bog'liqdir. Biroq, shu bilan birga ishlab chiqarishni modernizatsiyalash ijtimoiy-iqtisodiy hayotning boshqa sohalaridagi o'zgarishlarga chambarchas bog'liq.

Islohot mohiyati: *iqtisodiyot va uning yetakchi tarmoqlarini aniq, chuqur va har tomonlama puxta o'ylangan uzoq muddatli istiqbollarini ishlab chiqish, shu asosda modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilashni jadallashtirish va ko'lamlarini kengaytirish, ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashga yo'naltirilgan tarkibiy o'zgartirishlarni chuqurlashtirishdan iborat.*

ISLOHOT TAMOYILLARI

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish:

- Iqtisodiyot va uning yetakchi tarmoqlariga eng zamonaviy yuqori texnologik uskunalar, ilmiy yutuqlar va ilg'or innovatsiya texnologiyalarini jadal tatbiq etish;
- Ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish, energiya va resurslarni tejaydigan zamonaviy texnologiyalarni joriy etish hisobiga ishlab chiqarish samaradorligini muttasil oshirib borish;
- Iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarning tashqi bozordagi raqobatdoshligini ta'minlaydigan xalqaro sifat standartlari va texnik reglamentlarni tizimli tarzda tatbiq etish.

Iqtisodiyotni diversifikatsiyalash:

- Iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlar raqobatbardoshligini oshirish, uni rivojlantirishning jahon konyunkturasidagi o'zgarishlarga bog'liqligini kamaytirish;
- Iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarida jahon bozorida doimiy xaridorgir bo'lgan, qo'shilgan qiymat ulushi yuqori raqobatdosh mahsulot ishlab chiqarish;
- Mahalliy xomashyoni chuqur va sifatli qayta ishlash negizida eksportga mo'ljallangan raqobatdosh mahsulotlar ishlab chiqarishni ko'paytirish va ularni sotish bozorlari ni kengaytirilishini ta'minlash;
- Iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlari o'rtasida kooperatsiyasi va ishlab chiqarish mahalliylashtirish darajasini yanada oshirish.

5.3-rasm. **Mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiya va diversifikatsiya qilishning asosiy mohiyati va tamoyillari**

Manba: B.Y. Xodiyev, A.Sh. Bekmurodov, U. G'ofurov, B. Tuxliyev. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning «Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari» nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. – T.: «Iqtisodiyot», 2009-y. – 120-b.

Ya'ni, barcha soha va jabhalar o'rtasida jadal isloh etish va modernizatsiyalash jarayonlarining amalga oshirilishida izchillik va mantiqiy muvozanatni ta'minlashga harakat qilish lozim. Shu o'rinda, modernizatsiyalash jarayonida jamiyatning har bir a'zosini ongliligi va mustaqilligini oshirishdagi o'ringa alohida e'tibor qaratish lozim, deb hisoblaymiz.

5.2. Diversifikatsiya turlari. Oldinga va orqaga integratsiya

O'z turkumlanishi bo'yicha diversifikatsiyaning bog'langan va bog'lanmagan (konglomeratli) turlari farqlanadi. Ba'zida uni *lateral* (*lot. lateralis* – yonlama) diversifikatsiya deb atashadi. O'z navbatida, bog'langan diversifikatsiya vertikal yoki gorizontal bo'lishi mumkin. Diversifikatsiya turlarini aniqlashning asosiy mezoni – bu *qo'shilish tamoyilidir.*

Funksional qo'shilish holatida ishlab chiqarish bilan bog'liq korxonalar o'zaro birikadilar. Korxonalar o'rtasidagi investitsion qo'shilish holati, o'zaro ishlab chiqarish shakliga ya'ni bog'langan vertikal diversifikatsiyaga ko'ra amalga oshmaydi.

Vertikal diversifikatsiya – bu korxona tarafidan eski mahsulotni ishlab chiqarish jarayonini o'z ichiga olgan texnologik zanjirning ma'lum bosqich tarkibiga yangi ishlab chiqarishni jalb etishdir. Vertikal integratsiyaning mohiyati shundan iborat: mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayoniga zarur bo'lgan barcha shart-sharoitlarni bozorda boshqa korxonalardan sotib olmasdan, o'zining ichki imkoniyatlaridan kelib chiqgan holda mustaqil ta'minlashga qaratilgandir. Ishlab chiqarish va mahsulotni iste'molchiga yetkazib berish tizimida turli strategik ahamiyat kasb etuvchi zanjirlarni nazorat qilish va korxona o'zining samaradorlik qobiliyatini oshirish orqali integratsiya strategiyasi o'z-o'zini oqlaydi.

Vertikal integratsiya strategiyasi qachon o'zini oqlaydi? Agar korxona mahsulotni ishlab chiqarish va sotish zanjirida muhim strategik bo'g'inlarni nazorat etish hisobiga rentabelligini oshira olsa, u holda ushbu strategiya o'zini oqlaydi.

Vertikal integratsiya natijasida turli darajadagi ishlab chiqarish bosqichidagi bo'limlarning (firmalar) o'zaro qo'shilishi kuzatiladi. Bu holatlarda vertikal integratsiyaning quyidagi turlari uchraydi:

– ishlab chiqarish faoliyatining to'liq integratsiyasi;

– qisman integratsiya, bu holatda mahsulotning ma'lum bir qismi korxonada ishlab chiqariladi, qolgan qismi boshqa korxonalardan sotib olinadi;

– kvazintegratsiya – xususiy mulkchilik huquqiga o'tmagan holda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish. Ko'pincha bunday turdagi integratsiya integratsiyalashuv yo'nalishiga ega va ishlab chiqarish zanjiridan o'rin olgan korxonalar tarafidan amalga oshadi.

– oldinga (to'g'ridan to'g'ri) integratsiya;

– orqaga (teskari) integratsiya.

Vertikal integratsiyaning kuchli tomonlari:

– xo'jalik aloqalarining stabilligi;

– yetkazib berishlarning kafolatlanganligi;

– resurslar ustidan nazorat;

– kapital aylanmasi va xarajatlar qoplanish muddatining tezlashuvi;

– texnologiyalarga ega bo'lish.

Teskari integratsiyada korxona avvallari ta'minotchi tomonidan amalga oshirilgan bir necha funksiyalarni o'ziga qaytarib olib, xomashyo manbalari, ishlab chiqarilgan butlovchi mahsulot va yarimfabrikatlar ustidan nazorat o'rnatadi. Ushbu turdagi integratsiyaning maqsadi ahamiyatga ega bo'lgan strategik xomashyo manbaini himoyalash yoki asosiy faoliyat uchun muhim bo'lgan yangi texnologiyalarga kirish va ularni o'zlashtirishdan iborat.

«Du Pont» yirik kimyoviy kompaniyasi teskari vertikal integratsiyasini tanlab, o'zining neftga bo'lgan ehtiyojini neft qazib oluvchi korxonalar hisobiga qoniqtirdi. Ushbu usulning o'ziga xos ijobiy taraflari nazoratni kuchaytirish, koordinatsiyani yaxshilash va xarajatlarni kamaytirishga asoslanadi[1].

---

[1] *Попов С.А.* Стратегический менеджмент: Видение важнее чем знания. – М.: Дело, 2003.

To'g'ridan to'g'ri integratsiyada korxona avval distribyutorlar tarafidan bajarilgan transport, servis xizmatlari, ta'minot kanallari va firmaning asosiy faoliyati bilan bog'liq boshqa funksional xizmatlarni o'ziga qaytarib oladi.

Ushbu holatda korxonaning motivatsiyasi mahsulot ta'minotini nazorat qilish va o'z iste'molchilarini yaxshiroq bilishdan iborat. Jozibali tarmoqda kuchli raqobat holatiga (bozordagi maqeyi, ulushi muhim bo'lgan) korporatsiya uchun ushbu strategiya mantiqiy strategiya hisoblanadi. Vertikal integratsiya ichki, hamda tashqi omillarni mobilizatsiya qilish hisobiga amalga oshiriladi.

«Ford» kompaniyasi zavodida ishlab chiqarish jarayoni shunday tashkil etilgan: dastlab zavodga metall, temir qotishmasi kirishini va yakunida zavoddan tayyor avtomobil chiqishini kuzatish mumkin.

Korporatsiyalar tarafidan bu turdagi strategiyalarni tanlanish sababi, xomashyo va tayyor mahsulotlar narxining bir xil darajada emasligi. Xomashyo ustidan o'rnatilgan nazorat uning birmuncha arzonlashuviga va xomashyo manbalariga erishishini kafolatlaydi. Ushbu nazorat past ishlab chiqarish xarajatlari bilan bog'liq raqobat ustunliklarining zaruriy manbai bo'lib xizmat qiladi. Ta'minot kanallarini nazorat qilish yoki sotish xizmatlarining o'zaro hamkorligi sinergetik samara olish imkonini beradi.

Odatda, teskari integratsiya to'g'ri integratsiyaga ko'ra bir muncha foydaliroqdir. U korporatsiyaning strategik egiluvchanligini kamaytirishi mumkin. Bu esa sotilishi qiyin bo'lgan qimmatbaho aktivlarni o'zlashtirish bilan bog'liq. Boshqacha qilib aytganda, tarmoqdan chiqib ketishning yuqori to'siqlarini vujudga keltiradi.

Vertikal integratsiya ko'pincha metallurgiyaga, qog'oz ishlab chiqarishga, kimyoviy mahsulotlarga, shuningdek keng rivojlanayotgan neft biznesiga xos. Vertikal integratsiya korxonaning turli bo'limlarini o'zaro hamkorlikda ishlashi va birgalikda resurslardan foydalanish asosidagi sinergizm hisobiga daromadlarning ortishini ta'minlaydi.

Integratsiya jarayonida ishlab chiqarishning texnologik darajasi ortishi, transaktsion xarajatlarni pasayishi, shuningdek, xomashyo manbalariga yetishish mumkin.

Gorizontal integratsiya yoki bog'langan gorizontal diversifikatsiya – bu bir faoliyat sohasida ishlovchi va raqobatlashuvchi korxonalarning o'zaro birlashmasidir. Gorizontal integratsiyaning asosiy maqsadi ma'lum raqobatchilarni yutish yo'li yoki ularni to'liq nazoratga olish yo'li bilan firma holatini kuchaytirishdir. Gorizontal birlashuv ishlab chiqarish hajmida iqtisod qilishga yoki raqobat kurashi xavfini pasaytirishga, shuningdek, xizmat yoki mahsulot assortimentini kengaytirishga yordam berishi mumkin.

Gorizontal diversifikatsiyaning ahamiyatga molik tarafi bozorlarni jug'rofiy kengaytirish, natijada bir turdagi mahsulot ishlab chiqaruvchi lekin turli xududiy bozorlarda faoliyat olib boruvchi kompaniyalarni o'zaro birlashtirishdir. Gorizontal diversifikatsiyaga klassik misol tariqasida Amerikaning pivo ishlab chiqaruvchi kompaniyalarni alkogolsiz ichimliklar ishlab chiqarish va mahsulotlar bilan ta'minlash sohasiga kirib kelishini keltirish mumkin. Bu holatda ishlab chiqariluvchi mahsulot turi ko'paydi va iste'molchilar doirasi yanada kengaydi.

1997-yilda spirtli ichimliklar sotuvchi ikkita Amerika firmalarining birlashuvi natijasida «Diageo» nomli yangi yirik kompaniya tashkil etildi. Ushbu kompaniya spirtli ichimliklar bo'yicha Amerika bozorida yetakchi o'rinni egallab, raqobatchi kompaniyadan mahsulotlarini ikki barobar ko'p sotish orqali o'zib ketdi.

Bog'lanmagan diversifikatsiya yoki oddiy diversifikatsiya – bunda korxona bosh faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bilvosita aloqaga ega bo'lmagan faoliyatni o'z ichiga oladi. Agar integratsiya uchun imkoniyatlar cheklangan bo'lsa yoki umuman mavjud bo'lmasa yoki raqobatchi holati kuchli bo'lsa, diversifikatsiya to'g'ri deb hisoblanadi.

Bunday turdagi diversifikatsiyada umumiy bozorlar, resurslar, texnologiyalar mavjud bo'lmasligi mumkin, biroq faoliyat maydonida aktivlarning taqsimlanish yoki almashinish hisobiga samaraga erishiladi. Bu asosan kapital diversifikatsiyasi, lekin ishlab chiqarish diversifikatsiyasi (konglomerat diversifikatsiyasi) emas.

Investitsion resurslar va pul oqimlarini optimal boshqarish natij sida konglomeratli birikishning foydali jihatlari kuzatiladi. Usht diversifikatsiyada birmuncha ahamiyatli motiv sifatida o'suvcl yoki yuqori foyda keltiruvchi sohalarda birikishga intilish, xavfi taqsimlash, boshqaruv tajribasini qo'llash, ba'zida soliq imtiyozla rolini o'ynashi mumkin. Ko'pgina tadqiqotchilarning fikricha diversifikatsiya ko'pincha shaxsiy ambitsiyalar yoki oddiy holatla bilan ifodalanadi.

O'suvchi tarmoqda diversifikatsiya u yoki bu tarmoqning uzoq muddatli stagnatsiyasi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Stagnatsiya – yarim yildan ko'p bo'lgan muddatda ishlab chiqarishni pasayishi, yalpi milliy mahsulotni o'sishi nolga tengligi yoki pasayishi bilan xarakterlanadi. Masalan, tarmoq bozori yetuklik bosqichiga yetganda, o'rtacha raqobat pozitsiyasiga ega bo'lgan kompaniya qiyinchiliklarni sezadi va bu yerda eng katta ehtimolli strategiya tarmoqga bog'lanmagan diversifikatsiya paydo bo'ladi. Har doim shuni yodda tutish kerakki, yangi mahsulotlarni ishlab chiqishda diversifikatsiyadan tezda (qisqa muddatda) foyda olib bo'lmaydi.

Diversifikatsiya barcha bozor omillarining moliyaviy taraflarini, shuningdek, diversifikatsiyalangan firma boshqaruv masalalarini to'liq o'rganishni talab etadi. Diversifikatsiyada vaqt omilini hisobga olish muhimdir. Agar kompaniya yangi sohaga erta kirib kelsa, bu muvaffaqqiyatning asosiy omili bo'lib xizmat qiladi.

Bozorni kengaytirish bilan bog'liq bo'lgan muvaffaqqiyatning asosiy omillaridan foydalanish va daromadni oshirish maqsadida, korxona odatda tez sur'atlarda o'suvchi mahsulot bozorlariga chiqishga harakat qiladi. Afsuski, quyida keltirilgan sabablar natijasida bir qancha ahamiyatga molik xavflar (tavakkalchilik) kuzatiladi:

1. Bozorning samarali faoliyatini ta'minlovchi tarmoq raqobatchilar soni maksimal darajaga yetishi mumkin (shaxsiy kompyuterlar va nusxa ko'chirish texnikalari).

2. Ta'minot kanallari barcha korxona mahsulotlarini sota (realizatsiya qila) olmaydi.

3. Sotish texnologiyasi, usullari va shakllarining o'zgarishi muvaffaqqiyatning asosiy omillarining o'zgarishiga olib keladi.

Ammo har qanday firma ham ushbu o'zgarishlarga o'z vaqtida moslasha olmaydi.

4. Bozorning aldamchi o'sishi.

Aynan yuqorida keltirilgan sabablar tufayli o'zlashtirilgan mahsulot ishlab chiqarilishi, ya'ni, an'anaviy tarmoqdagi faoliyatni to'g'ri boshqarish evaziga korxona uchun yangi tarmoqlarga chiqishdan ko'ra sezilarli darajada xavfni kamaytirishi imkoniyatini beradi. Bog'langan diversifikatsiya va integratsiyaning taqqoslanmasi quyidagi 5.2-jadvalda keltirilgan.

5.2-jadval

Integratsiya va bog'lanmagan diversifikatsiyaning taqqoslanmasi

Integratsiya	Diversifikatsiya
Faoliyat almashinuvi yoki faoliyat maydonidahamkorlik, resurslardan birgalikda foydalanish: – savdo belgisi; – samarali marketing; – xizmat ko'rsatish; – yangi mahsulot va texnologiyalar imkoniyati; – quvvatning ortiqchaligi; – ishlab chiqarishdagi iqtisod.	Bog'lanmagan va yangi sohalarda xo'jalik faoliyatini kengaytirish orqali: – xavfni kamaytirish; – soliq to'lash imtiyozlarini qo'llash; – aktivlar likvidligini orttirish; – daromadlar oqimini boshqarish; – qo'shilishdan qarshi himoyalanish; «kelishilgan narxlarni» joriy etish; – boshqaruv xohishlarini ta'minlash (qoniqtirish).

Xususiylashtirish jarayonida korxonalarni sotib olish tajribasining ko'rsatishicha, mulkdorlar o'z aksiyalari portfelining diversifikatsiya haqidagi qarorlarni turlicha qabul qiladilar. Rejalashtirilgan yondashuvni amalga oshirish orqali yoqimlilik tarmoqlari aniqlanib, keyinchalik esa korxonalar xarid qilinadi (bu ko'pincha tarmoqlararo portfellarni shakllantirish maqsadida banklar tomonidan amalga oshiriladi)[1]. Ammo asosiy farqli jihati ko'pgina hollarda tarmoqning yoqimliligi va korxona faoliyatining samaradorligi

[1] *Гурков И.Б.* Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2004.

o'rtasidagi zaif aloqaning mavjudligi sabab bo'ldi. Ko'pgina jihatlar subyektiv omillarga bog'liq ekanligi ayon bo'lib qoldi: korxona menejerlari va xodimlarning mulkdorlar bilan hamkorlikka tayyorligi; mahalliy hokimiyatlarning shunga o'xshash hamkorlikka xohish bildirishi; mazkur korxona ustidan nazorat o'rnatishni xohlayotgan boshqa subyektlarning qiziqishlarining mavjudligi va boshqalar.

Natijada yangi mulkdorlar o'zlari xarid qilgan korxonalar ustidan har doim ham foydalana olmas edilar va oqibatda ulardan qutilishni harakat qilar edilar. Shuni ham ta'kidlab o'tish joizki, unchalik katta bo'lmagan xarid narxi odatda biznesni o'zlashtirish va uni daromad darajasigacha yetkazish uchun katta miqdordagi kelajakdagi xarajatlarga sabab bo'lmoqda edi. Umuman olganda, turli tumanlik samarasiga asoslangan, o'ylangan diversifikatsiya zamonaviy yirik ishlab chiqarish rivojining salohiyatli yo'li sifatida xizmat qiladi. Shu bilan birga diversifikatsiya modeli har bir korxona uchun alohida individual xarakterga ega bo'lib, ichki imkoniyatlar va bozor ehtiyojlarining izchil tahlilning natijasi hisoblanadi.

5.3. Birlashuvlarning asosiy shakllari. Yutilish va qo'shilishlar

I. Ansoffning fikriga ko'ra, diversifikatsiya qilish yo'llari korxonadagi mavjud portfelning kamchiliklarining tahlilidan kelib chiqadi (uning balanslashtirilmaganligi, strategik resurslarning kamligi yoki ortiqchaligi, kutilayotgan foyda miqdorining mos kelishi va h.k.). Ushbu tahlillar yangi faoliyat turlari qanday xarakteristikalarga javob berish kerakligi haqidagi tushunchalarni aniqlashtiradi.

I. Ansoffning fikriga ko'ra biznesning yangi sohalarini aniqlashning ikki yondashuvi mavjud:

— xatolar va urinishlar usuli, yoki ularning ish mobaynida tuzatib borish;

— rejalashtirilgan yondashuv, ya'ni ushbu holatda xohlanayotgan faoliyat sohasi aniqlanadi, uning rivojlanish istiqbollari tahlil qilinadi, kutilayotgan birlashuv borasidagi maqsadga yo'naltirilgan hamkorlar qidiruvi amalga oshiriladi. Takliflar hamma

strategik va moliyaviy kriteriyalar bo'yicha tekshirilgandan so'ng, realizatsiya uchun qabul qilinadi.

Har bir yondashuvning o'z afzalliklari va kamchiliklari mavjud, va shu ikki yondashuvning mutanosiblikda qo'llash optimal deb hisoblanadi yoki I. Ansoffning fikriga ko'ra, strategik tajribaga ega bo'lish orqali diversifikatsiya amalga oshiriladi.

Diversifikatsiyani amalga oshirishning ikki yo'li mavjud:

— Ichki o'sish — mavjud korxonaning diversifikatsiya faoliyatini amalga oshirish;

— Tashqi o'sish — qo'shilish va yutilishlar (M&A — mergers and acquisitions) orqali diversifikatsiya qilish.

Qo'shilish — bu ikki yoki undan ortiq kompaniyalar kapitalini bitta kompaniyaga birlashtirish orqali kelishuvga erishish. Odatda qo'shilish kelishuvi hajm jihatidan bir biriga yaqin korxonalar orasida tuziladi va do'stona xarakteriga egadir.

Yutilish — bu korporatsiyaning nazorat paketini sotib olish va ushbu korxonaning kompaniyaning bir bo'limiga aylantirishdir. Yutilishlar odatda turli hajmdagi kompaniyalar orasida ro'y beradi va do'stona bo'lgani kabi dushmanlik xarakteriga ham egadir.

Integratsiya va diversifikatsiyaning asosida ko'pincha mulkchilik, resurslar, faoliyat turlarining qo'shilish tamoyili yotadi. Xo'jalik jamiyatlarining aniq shakllari turlicha bo'lib, iqtisodiy va yuridik institutlarning milliy jihatlariga bog'liq. Lekin xo'jalik jamiyatlari shakllarining turlicha bo'lishiga qaramasdan, asosiylari sifatida mulkchilik va ishlab chiqarish yoki shartnoma kooperatsiya hisoblangan ikkita bog'lovchi element e'tirof qilinadi.

Vertikal kompleks — bu xo'jalik birlashmasi bo'lib, u bosh kompaniyaning ishlab chiqarish aloqalarida va ushbu kompaniya tasarrufiga kiruvchi korxonalar (filiallar) kapitalida qatnashishini ko'zda tutadi. Konsern deb ataladigan vertikal birlashuvning real xarakteri milliy jihatlardan kelib chiqqan holda aniqlanadi.

Konsernlar har xil turdagi kompaniyalardan tashkil topgan bo'lib, unga kiruvchi korxonalarning mustaqil faoliyat yuritish darajasi bilan farqlanadi. Amerika konsernlari o'z filiallarini to'la boshqarish imkoniyatiga ega bo'lsalar, G'arbiy Yevropa va Yaponiya konsernlari rasmiy tarzda bosh kompaniya, ya'ni aksiya-

larning nazorat paketiga ega bo'lgan kompaniya tomonidan boshqariladigan mustaqil korxonalardan tashkil topgan bo'ladi (xolding tuzilmasi).

Xo'jalik birlashmalarini ko'rib chiqishda kelib chiqadigan asosiy savol, yirik diversifikatsiyalashgan korxona (korporatsiya) va vertikal kompleks (konsern) o'rtasidagi farqlarni aniqlashdan iborat. Konsernning diversifikatsiyalashgan korxonadan (korporatsiyadan) asosiy farqi shunda: konserndagi bosh kompaniya va filiallarning faoliyati davlat huquqiy normalari asosida tuziladi, ya'ni birlashma ichidagi aloqalar xo'jalik huquqi normalari asosida tartibga solinadi. Korporatsiya ichidagi aloqalar esa, markazlashtirilgan bo'lishi yoki bo'lmasligidan qat'i nazar ichki ma'muriyat qoidalari va rahbariyatning qarorlari asosida tartibga solinadi.

Bosh kompaniyaning konsern filiallari ustidan nazorat darajasi uning kapital ulushidagi ishtiroki hamda mamlakatda qabul qilingan qonunchilikka bog'liq bo'ladi. Filial aksionerlik kapitalining 50% dan ortiq ulushiga egalik qiluvchi bosh kompaniya «ota-onalik huquqlarini» qo'lga kiritadi: aksionerlarning umumiy yig'ilishida o'z qarorlarini qabul qilish imkoniyatiga ega bo'lish, o'z revizorlarini tayinlash, faqatgina belgilangan dividend miqdorigacha bo'lgan filial foydasining ma'lum bir qismiga egalik qilish va hokazolar.

Shu bilan bir qatorda, bosh kompaniya sho'ba korxonasining tavakkalchiligini o'z zimmasiga olmagan holda, agarda ushbu haqda qonunchilikda ko'rsatilmagan bo'lsa, uning zarar ko'rganligi uchun javob bermaydi. Turli mamlakatlardagi mavjud qonunchilik bosh kompaniya va filiallar o'rtasidagi aloqalarni turlicha boshqarib boradi. Odatda, mazkur qonunchilik mulkdorning nazoratini chegaralab, kelishilgan munosabatlardagi majburiyatlarni belgilaydi, hamkorlarni tanlash erkinligini va mamlakatlarga kirib borish, shu jumladan ish kuchi va kapitalga egalik qilish imkoniyatini himoya qiladi.

Nemis qonunchiligiga ko'ra, bosh kompaniya o'z filiallari bilan birga 25% dan kam bo'lmagan kapital bilan ishtirok etgan holatda, yagona soliq birligi hisoblanadi, ya'ni konsolidatsiyalashgan

byudjetni tashkil qiladi. Ammo mazkur holatda konsernlarga alohida korxonalarga solinadigan soliq stavkalariga nisbatan soliq chegirmalari taqdim etiladi. Angliyada ushbu qoida 75 foizlik kapitalda ishtirok etgan taqdirdagina amal qiladi. Yaponiyada konsernning har bir ishtirokchisi byudjet oldidagi soliq majburiyatlarini o'zi ko'taradi.

Yaqin paytlargacha, o'zining sho'ba korxonalari bilan birga konsolidatsiyalashgan hisobotni ishlatishni xohlovchi bosh korxona, ushbu hisobotni taqdim etishga imkoniyat beruvchi ruxsatnomaga ega bo'lishi kerak edi, mazkur ruxsatnoma esa juda kam holatlarda taqdim etilardi.

Vertikal integratsiyaning kuchli tomonlariga quyidagilar misol bo'ladi:

— xo'jalik aloqalarining stabilligi;
— yetkazib berishlarning kafolatlanganligi;
— resurslar ustidan nazorat;
— kapital aylanmasining va xarajatlar qoplanish muddatining tezlashuvi;
— texnologiyalarga ega bo'lish.

5.4. Xavfning pasayshi, diversifikatsiyalashgan korxonalar

Integratsiyaning asosiy xavfi birlashma ichidagi bozor kuchlari harakatini bartaraf etish (yo'qotish) imkoniyatining mavjud bo'lishi bilan bir qatorda, ichki subsidiyalarni joriy qilish xohishining mavjudligi bilan ifodalanadi. Odatda, konsernlarning ichki aylanmasida bozor narxlari emas balki transfert (ya'ni, shartli-hisobot) narxlari ishlatiladi, bu esa raqobat muhitining yo'qolishi natijasida xarajatlarni kamaytirish, yangi texnologiyalarga egalik qilish va mehnat samaradorligining o'sishini to'xtatishi (to'sqinlik qilishi) mumkin.

Ammo mutaxassislarning ta'kidlashicha, elektron sanoat mahsulotlarining tez sur'atlar bilan yangilanib boruvchi keng ko'lamli nomenklaturaga ega dinamik tarmoqlarda vertikal birlashmalar ayniqsa tez o'sib boradi.

Ikki alternativ «o'zimiz qilishimiz yoki xarid qilish», shuba korxonasiga investitsiya qilish variantlar o'rtasida tanlash natijasida bosh korxona, birinchidan, asosiy kapitalga bo'lgan qo'yilmalardan, kadrlarni ishga qabul qilish va tayyorlash borasida iqtisodga erishadi va shu bilan birga o'z qo'yilmalar riskini taqsimlashtirib boradi. Ikkinchidan, yarim tarzda bog'liq bo'lgan korxonaning iqtisodiy qiziqishi (nafi) katta korxonadagi to'g'ri nazoratdan samaraliroq hisoblanadi.

Yaponiya firmalari tajribasining ko'rsatishicha, integratsiyani firma-qatnashuvchilari o'rtasida sezilarli xo'jalik mustaqilligini saqlab qolgan shartnomaviy munosabatlar orqali rivojlantirish imkoniyati mavjud.

Shu bilan birga, jahon tajribasida kvaziintegratsiya yoki qisman integratsiya holati keng tarqalish tusini olmoqda, bunda korxona uchun zarur mahsulotning bir qismi bozordan xarid qilinadi, qolgan qismi esa korxonaning filiallarida ishlab chiqariladi. Bu narsa korxonaga o'z mahsulotining narxi va sifatini raqobatchilar mahsulotlari bilan taqqoslashtirish imkonini beradi. Undan tashqari, ushbu holat korxonaning filiallari faoliyatining samaradorligini baholash va mustaqil firmalar bilan shartnomalar tuzish uchun muhim hisoblanadi.

Birlashuvning boshqacha shakli bog'lanmagan diversifikatsiya jarayonida yagona yuridik shaxs doirasida yuz beradi va u ***korporatsiya, diversifikatsiyalashgan firma*** yoki ***konglomerat*** deb yuritiladi.

Ko'pgina korxonalar savdo-vositachilik operatsiyalari natijasida to'plangan kapitalga egalik qiladilar, ammo mazkur operatsiyalar samaradorligining kamayishi va keyinchalik kengaytirish imkoniyatlarni cheklanganligi natijasida, kapitalning diversifikatsiyasi yashab qolishning nisbatan tavakkalsiz yo'li bo'lib qoladi.

Ammo ishlab chiqarish diversifikatsiyasiga bo'lgan tendentsiya o'tish iqtisodiyotidagi ko'pchilik korxonalar uchun xos bo'lib, yangi bozorlarini qidirib topish bilan bog'liqdir. Mazkur holat moliyaviy resurslarning kamomadi sharoitida oddiyroq mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tish hamda mahsulot siyosa-

tining ba'zi yo'nalishlarining qisqarishiga, xususan, iste'molchilar xizmat ko'rsatishining qisqarishiga olib keladi.

Mahsulot diversifikatsiyasi avvalo yirik va harbiy-sanoat kompleks, mashinasozlik, stanok va jihozlar ishlab chiqarish jihatidan yaxshi ta'minlangan korxonalar uchun xosdir, ya'ni ushbu tarmoqlarida texnologik tarafdan orqada qolish milliy iqtisodiyot uchun eng qiyin kechadigan va xavfli ko'rinish olishi mumkin.

Ushbu misollarni davom ettirish mumkin, ammo shuni ta'kidlash joizki, ishchilar bandligini ta'minlashning ijobiy samarasi, ishchi kollektivni saqlab qolish va mamlakat xususiy sanoat ishlab chiqarish ulushida kam hisoblangan bozorni iste'mol mahsulotlari bilan to'yintirish bilan birga, ushbu tendensiya korxonalar profili o'zgarishining salbiy oqibatlari bilan ham izohlanadi.

Birlashuv jarayonida biznes-birliklarining mustaqillik me'yori har xil bo'lishi mumkin. Ular yuridik shaxs maqomini olishlari mumkin (sho'ba korxonalar), bu vaziyatda samarali boshqarish uchun moliyaviy xoldingni tashkil etish ehtiyoji tug'iladi.

Moliyaviy xolding — bu moliyaviy kompaniyalarning maxsus turi bo'lib, aksiyalarning nazorat paketini qo'lga kiritish orqali birlashuv tasarrufiga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazorat va boshqarish uchun tashkil qilinadi.

Konsern ichida nafaqat xolding balki bank sifatida ishtirok etish imkoniyatiga ega mustaqil moliyaviy markazning mavjud bo'lishi bunday birlashuvning moliyaviy-sanoat guruhi deb atashga asos bo'la oladi.

Moliyaviy-sanoat guruhi (MSG) — bu moliyaviy tarafdan bir-biriga bog'liq korxonalar guruhi bo'lib, o'z ichiga umumiy masalalarni yechish maqsadida tashkil qilingan, maxsuslashgan moliyaviy institutlarni qamrab oladi.

Xo'jalik birlashuvlarining yana bir shakli sifatida ***qo'shma korxonalar*** misol bo'lishi mumkin (Joint ventures). Bu odatda alohida tashkiliy tuzilmalar bo'lib, har bir ishtirokchi ma'lum bir investitsiya sarflashi talab qilinadi. Ushbu qo'shma biznes turi qo'shimcha daromadni olish maqsadida hamkorlarning turli xil

imkoniyatlarining birlashuvini ko'zda tutadi. Bularga yangi neft, gaz konlarini izlab topish, avtomobil ishlab chiqarishni tashkillashtirish va shu kabi faoliyatlarni amalga oshirish maqsadida tuzilgan qo'shma korxonalar misol bo'la oladi.

Qo'shma korxonalar tashkil etish xo'jalik yuritish faoliyatiga yangi turdagi munosabat va fazilatlarni olib kiradi. Korxona va tashkilotlarning chet ellik sheriklari bilan aloqani yuksaltiradi. O'zbekiston hududida chet el tadbirkoriga keng sharoitlar yaratiladi, mamlakat hududiga chet el investitsiyasi jalb etiladi. Qo'shma korxonalar mulkchilikning aralash ko'rinishi hisoblanib, bunda davlat, jamoa va xususiy mulk umumlashgan bo'ladi. Korxonaning o'zi bir necha davlatlar ta'sischilarining shartnomalari asosida shakllanadi. Bu yerda qo'shma korxona ta'sischilari, jamoa xo'jaliklari hissadorlik jamiyatlari va jamoat tashkilotlari bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, ayrim fuqorolar (jismoniy shaxslar) ham ta'sischi bo'lish huquqiga egadirlar.

Qo'shma korxonalar tashkil etilishining zarurati:

Birinchidan, chet ellardan mashina va qurilmalarni kredit olish hisobiga xarid qilish, iqtisodiyotni tanglik holatidan olib chiqishga to'la imkon bermasa-da, tovar ishlab chiqarishni ko'paytirishga sezilarli hissa qo'sha oladi.

Ikkinchidan, xalq iste'mol tovarlarini chetdan keltirish keyingi yillarda ma'lum darajada muammolar tug'dirmoqda. Bu esa iqtisodiyotni tubdan, boshqattan qurish, mamlakatlarni xalqaro savdo ulushmasiga iloji boricha tezroq kirib borishlarini talab etadi. Hozirga qadar jahon amaliyotida xalqaro savdo uyushmasiga tovar almashinuvi va keng xalq iste'moli tovarlar ishlab chiqarish uchun kreditlar berish tartibi keng qo'llanilib kelingan. Garchan bu murakkab usul bo'lsa-da, to'g'ridan-to'g'ri investitsiya tariqasida unumli kapitalni import qilish samarali bo'lib qoldi. Bunda import qiluvchi mamlakatlar hech qanday qo'shimcha foizlar to'lamaydilar. Shu bilan bir qatorda, chet ellik investorlardan soliqlar, ijara to'lovlari kabi boshqa ko'rinishlarda daromad ham oladilar. Buning yana bir muhim tomoni – chet eldan o'z korxonasini tashkil etayotgan jamoa mahsulot ishlab chiqarishdan tayyor

mahsulotlarini sotishga qadar bo'lgan jarayonlarni o'z zimmasiga oladi. Qo'shma korxonalarning tashkil etilishi mamlakatlar iqtisodiyotini rivojlantirishini jadallashtiradi va xalqaro doirada mavqeini ortishiga olib keladi.

Chet el investitsiyalarini respublikamiz iqtisodiyotiga jalb etish to'g'risidagi qonun-hujjatlariga binoan hozirgi kunda[1]:

— korxonaning nizom fondida ta'sischilarning o'z ulushi bo'yicha ishtirok etishi;

— korxonalarning mulki, aksiyasi va boshqa turdagi qog'ozlarni sotib olishi;

— mahalliy fuqarolar bilan birgalikda yoki mustaqil ravishda yerlarni sotib olish ko'rinishlarida ko'proq jalb etilmoqda.

Xorijiy sarmoyali korxonalarga quyidagi ikkita asosiy talab qo'yiladi:

1. Chet ellik sarmoyadorlarning nizom kapitalidagi ulushi 30 foizdan kam bo'lmasligi kerak.

2. Nizom kapitalining qiymati 150 ming AQSH dollari miqdoridan ortiq bo'lishi lozim.

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida chet el investitsiyalari (yuridik yoki jismoniy shaxs bo'lishidan qa'tiy nazar) qo'shma tadbirkorlikning barcha shakllarining tashkil topishida ishtirok etishga haqlidirlar. Shu jumladan, to'liqligicha (100%) chet el kapitali asosida tashkil etilgan qo'shma korxonalar respublikamiz hududida to'la himoya qilinadi. Ularning barcha tartib qoidalari respublikamiz hududida faoliyat olib borayotgan mahalliy korxonalar tartibiga mos kelishi va qulay bo'lishi lozim, ya'ni:

— Qo'shma korxonalarning nizom kapitalining qiymati 150 ming AQSH dollaridan ortiq bo'lsa;

— Qo'shma korxona ta'sischilarining kamida bittasi xorijiy yuridik shaxs hisoblansa, xorijiy sarmoyalar ulushi 30 foizidan kam bo'lsa, xorijiy sarmoyali korxona sifatida ro'yxatdan o'tkaziladi.

---

[1] O'zbekiston Respublikasining «Chet el investitsiyalari to'g'risida»gi 609 -sonli Qonuni. 30-aprel. 1998-y.

Qo'shma korxonalar nizom fondi ta'sischilar kapitali ulushlari jamg'armasi asosida tashkil etiladi. Nizom fondi miqdori korxona ishlab chiqarish quvvatidan kelib chiqib aniqlanadi. Foydasi esa ta'sischilar qo'shgan hissaga mos ravishda taqsimlanadi. Nizom fondi yer uchastkasi, import va inshoatlar, har xil komunikatsiyalar, tabiiy manbalari kabi material ko'rinishida bo'lishi mumkin. Nizom fondining qiymati – bu asosiy va aylanma kapital qiymatidan iborat bo'ladi.

Oxirgi yillarda xo'jalik birlashuvlarining yangi turlari, xususan strategik alyanslar paydo bo'la boshladi.

Strategik alyanslar – bu vaqtinchalik asosda mustaqil korxonalar guruhini tashkil etish bo'lib, bir birlari bilan zamonaviy informatsion texnologiyalar orqali bog'langan hamda o'z resurslarini va kuchlarini ijobiy bozor vaziyatidan samarali foydalanish maqsadida birlashtiradilar.

Bunday strategik ittifoq mulkchilik birlashuvini nazarda tutmasdan, balki ma'lum bir sohadagi hamkorlikni ko'zda tutadi, masalan, ilmiy tadqiqot tajriba konstruktorlik faoliyati sohasidagi ishlab chiqarish kooperatsiyasi yoki hamkorlik. Aksariyat hollarda strategik alyanslar ma'lum bir soha me'yorida tashkil topgan gorizontal birlashuv shakli hisoblanadi, ammo, umuman olganda, qo'shma tarmoqlar o'rtasidagi alyanslar tuzish imkoniyati ham yo'q emas.

Strategik alyanslar bozor va texnologiyalar o'zgarishlariga tezroq ta'sir ko'rsatish bilan birga, resurslardan oqilona foydalanish imkoniyatini ham beradi.

AQSHda bunday alyanslar virtual korporatsiyalar nomini olgan. Alyanslar raqobatchilik xavfini kamaytirish uchun («Rover» ingliz avtomobil firmasi va «Honda» yapon firma o'rtasidagi alyans), resurslardan qo'shma tarzda foydalanish va salohiyatli raqobatchilar bilan ishonchlilik aloqalarini o'rnatish maqsadida tuziladi. Firma-hamkorlar malakali kadrlar va jahon bozoriga chiqish imkoniyatlarini qo'shma tarzda ishlatish orqali o'z xarajatlarini kamaytirishlari mumkin. Shunisi e'tiborliki, hamkorlar bir birlariga o'zlarining eng zo'r resurslarini taqdim etadilar.

5.5. Diversifikatsiyaning afzalliklari va kamchiliklari

Bozor va iste'molchilar uchun kurashishda yirik korporatsiyalar qo'shilish va birlashuv yo'lini tanlab, raqobatni susaytirish yoki qulay vaziyatdan foydalanish maqsadida vaqtinchalik strategik guruhni tashkil qiladilar.

Diversifikatsiyaning strategik afzalliklari bir necha omillar bilan ta'riflanadi. Ulardan eng muhimlari quyida keltirilgan:

— Sinergizm potensiali — turli xildagi bizneslarni o'zaro birlashuvida xarajatlarning qisqarishi, shuningdek, kapital aylanmasining tezlashuvi.

— Biznesning axborotlar bilan ta'minlanish holatini yaxshilash, marketing tadqiqotlarini integratsiyalashuvi (ko'p sohalarda bu integratsiyaga yetaklovchi stimul bo'lib hisoblanadi).

— Ishga oid aloqalarning doimiyligi, yetkazib berishni kafolatlanganligi va turg'unligi. Bu esa marketing va reklamaga yo'naltirilgan vositalarni tejash imkoniyatini beradi.

— Texnologiyalar bilan almashish hamda ITKTI (ilmiy tadqiqot, konstruktorlik-tajriba ishlar) hamkorlikda bajarish hisobiga texnologik yutuqga erishiladi.

— Ta'minot kanallari, marketing, xizmat va sifat darajasini takomillashtirishni birgalikda bajarish hisobiga mahsulotlarni solishtirish imkoniyatlari yaratiladi. Bu ayniqsa to'g'ridan-to'g'ri integratsiyada kuzatiladi.

Shuningdek, diversifikatsiya ehtimoldan yiroq bo'lmagan xavflarni hisobga olish bilan bog'liq mantiqiy xarakterga ega bo'lishi shart. Chunki integratsiya ham xatarli bo'lishi mumkin. Diversifikatsiya faoliyatini tatbiq etishda bir tomondan strategik salohiyat imkoniyatlarini to'liq amalga oshirishni, boshqa tomondan esa muvozanatlashgan iqtisodiy va texnologik natijalarga erishishni ta'minlash kerak.

Bunda uchta asosiy muammo (kamchilik) mavjud bo'ladi:

1. Turli shakldagi biznes orasida qat'i (real) aloqalarning mavjud emasligi va sinergizm potentsialining yo'qligi.

2. Potentsial, sinergizm mavjud, ammo uni amalga oshirishda jiddiy muammolar yuzaga keladi. Shakllangan biznes subyektlari

orasida boshqaruv madaniyatida va tashkiliy tuzilishida farqlilik bo'lishi mumkin. Bu esa qo'shilish effektini amalga oshirishda qiyinchilikni (to'siq) vujudga keltiradi.

3. Monopoliyaga qarshi qonunchilik qo'shimcha qiyinchiliklar va xavflarni tug'diradi.

Diversifikatsiyaning kamchiliklari quyidagi omillar bilan ham ifodalaniladi:

– yangi bozorlarga chiqish xarajatining yuqoriligi;

– biznesda sheriklar tanlashda va diversifikatsiyada korxona faoliyatida yuqori egiluvchanlik va muvozanatlashganlik xususiyatlarning zarurligi;

– barcha integratsiyalangan sikllar bo'yicha innovatsion faoliyatni tadbiq etilishi.

Ko'pgina g'arb mutaxassislari bog'lanmagan diversifikatsiyaga oid xavf va cheklovlarning mavjudligi sababli undan uzoqlashishga harakat qiladilar. Boshqaruv bo'yicha taniqli mutaxasis Druker P. (Drucker), faoliyat sohasi va korxonaning boshqa resurslari yoki kadrlar, hamkor texnologiyalar yordamida umumiy bozorga kirish mumkin deb hisoblaydi. Uning ta'kidlashicha, diversifikatsiya yuqorida keltirilgan omillarsiz faoliyat ko'rsatmaydi va faqatgina moliyaviy birlashuv yetarli samaraga ega emas.

Jumladan, avtomobil ishlab chiqarish pasaygan bir davrda, 1980 yillar orasida, diversifikatsiyalanishi natijasida, Yevropa avtomobil kompaniyalari o'zlarining asosiy faoliyatlariga bog'liq bo'lmagan (farmatsevtika, kosmetika, sug'urta kompaniyalarini) korxonalarni o'z tarkiblariga birlashtirishni boshladilar. Ammo keyinchalik, samarasizlik tufayli bu turdagi faoliyatdan bosh tortishga majbur bo'ldilar.

1960–1970-yillar davomida Amerika neft kompaniyalari o'z faoliyatlarini diversifikatsiyalashga qaror qildilar va neft biznesi bilan o'xshashlikka ega degan tushunchaga asoslanib, tog'-kon biznesiga kirib keldilar. Ammo qisqa vaqt mobaynida, ular yangi biznes turidan voz kechishlariga to'g'ri keldi va maxsuslashtirilgan soha ko'proq samara keltirishini tushunib yetdilar.

Mutaxassislar yirik Rossiya korxonalarining ortiqcha diversifikatsiyadan holi bo'lishi uchun harakat qilayotganliklarini e'tirof

etmoqdalar. Bular ikkita omil bilan aniqlanadi. Birinchidan, jahon bozorida yirik Rossiya korxonalarining pozitsiyasini mustahkamlash va shu bilan birgalikda ushbu bozorlardagi raqobatga yetarlicha reaksiya ko'rsatishni va boshqaruv tizimidagi o'zgarishlarni talab etadi. Ikkinchidan, analitik markazlarning tahliliga ko'ra, Rossiyadagi yirik korxonalar ichki va tashqi bozorda yutqazib qo'ymasligi uchun dinamik tarzda yirik korporatsiyalarga aylanmoqdalar.

Odatda, vertikal integratsiyada korxona umumiy xarajatlar tarkibida doimiy xarajatlarning ulushi ortadi. Bu esa integratsiyalangan ishlab chiqarish zanjiridagi raqobat va ta'sir qiluvchi bozor kuchlarini qisman bartaraf etishga ko'p jihatdan bog'liqdir. Integratsiyalangan sikl ichidagi aloqalarning mustahkamligi tufayli zarurat tug'ilganda sherikni (hamkorni) almashtirish mustaqil korxonalar bilan ishlashga nisbatan ancha qimmatga tushishi mumkin.

Diversifikatsiya dasturlarining amalga oshmasligining sabablari quyidagilardan iborat:

– Iqtisodiy sabab – diversifikatsiya xarajatlarni ortishiga olib keladi;

– Boshqaruv – korxonani boshqarish qiyinchiligini ortishi;

– Iste'molchi – diversifikatsiya effekti iste'molchilar umidini puchga chiqarishi mumkin;

– Raqobat – raqobat strategiyasining muhim talablari inobatga olinmasligi.

Diversifikatsiya korxona tuzilmaviy bo'limlarga foydali bo'lib, uning raqobat holatini oshirganda, muvaffaqqiyatli bo'lishi mumkin. Buning uchun quyidagilar zarur:

1. Mavjud tuzilmalar va ishlab chiqarish bo'limlari imkoniyatlari doimiy qidiruvini amalga oshirish. Bu esa tabiiy ravishda biznesning yangi shakllarini o'zlashtirishga olib keladi va integratsiya muammosini hal qilishni qulaylashtiradi.

2. Yangi biznes tuzilmasini qayta tashkil qilish imkoniyatlarini baholash. Bir qator tadqiqotchilarning fikriga ko'ra, taxmin etilgan biznes sohasi diversifikatsiyaga qadar jalb etuvchan bo'lishi shart emas. Yangi sohaga to'liq iqtisodiy potentsiali aniqlashgunga qadar o'tish.

3. Diversifikatsiyani amalga oshirishda, asosiy biznes faoliyatida to'plangan amaliy tajribadan foydalanish. Bunda asosiy maqsad biznes subyektlarining bog'langan va kuchaytiruvchi umumiy potentsialini tashkil etishdir.

4. Korporatsiya birligi mexanizmini (xodimlar motivatsiyasi, regional markazlarni tashkil etish, korporativ madaniyatni rivojlantirish) vujudga keltirish hisobiga hamkorlikning o'ziga xos tarafini ifodalash, diversifikatsiya ta'sirida korxonaning parokanda bo'lishiga yo'l qo'ymaslik maqsadida xodimlar va biznes subyektlari orasidagi o'zaro gorizontal bog'liqlikni yanada soddalashtirish uchun mukammal asos yaratishdir.

XULOSA

Diversifikatsiya – korxona (birlashma)larning faoliyati sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turlarining kengayishi, yangilanib turishidir. Diversifikatsiya – bir-biri bilan texnologik jihatdan bog'liq bo'lmagan ishlab chiqarish turlarini bir vaqtda rivojlanishi va mahsulot turlarining ko'payishidir.

Keskin raqobat muhitining hozirgi davrida ko'pgina kompaniyalar rivojlanishning asosiy strategiyasi hisoblangan boshqa sohalarga diversifikatsiya qilish yo'lini tanlamoqdalar.

Funksional qo'shilish holatida ishlab chiqarish bilan bog'liq korxonalar o'zaro birikadilar. Korxonalar o'rtasidagi investitsion qo'shilish holati, o'zaro ishlab chiqarish shakliga, ya'ni bog'langan vertikal diversifikatsiyaga ko'ra amalga oshmaydi.

Vertikal diversifikatsiya – bu korxona tarafidan eski mahsulotni ishlab chiqarish jarayonini o'z ichiga olgan texnologik zanjirning ma'lum bosqich tarkibiga yangi ishlab chiqarishni jalb etishdir.

Gorizontal integratsiya yoki bog'langan gorizontal diversifikatsiya – bu bir faoliyat sohasida ishlovchi va raqobatlashuvchi korxonalarning o'zaro birlashmasidir.

Qo'shilish – bu ikki yoki undan ortiq kompaniyalar kapitalini bitta kompaniyaga birlashtirish orqali kelishuvga erishish. Odatda qo'shilish kelishuvi hajm jihatidan bir biriga yaqin korxonalar orasida tuziladi va do'stona xarakteriga egadir.

Yutilish – bu korporatsiyaning nazorat paketini sotib olish va ushbu korxonani kompaniyaning bir bo'limiga aylantirishdir. Yutilishlar odatda turli hajmdagi kompaniyalar orasida ro'y beradi va do'stona bo'lgani kabi dushmanlik xarakteriga ham egadir.

Diversifikatsiyani amalga oshiruvchi korxona to'g'ridan to'g'ri hech qanday ishlab chiqarishga va asosiy faoliyatiga xos funksional bog'liqlikka ega bo'lmagan yangi sohalarga kirish faoliyatini amalga oshiradi. Ammo, diversifikatsiya hollarining hammasi ham muvaf-

faqiyatga uchramaydi, sababi kompaniyaning yangi sohaga kirib kelishi, uning u yerdagi biznes yuritish usullari, raqobatchilar va salohiyatli bozorlar haqida yetarli tushunchaga ega emasligi bilan xarakterlanadi.

Ushbu sababdan kelib chiqib, kompaniyalar o'sishning yana bir turi bitta sohada konsentratsiyalanish strategiyasini qo'llashni ma'qul ko'rishmoqda. An'anaviy tarmoqdagi faoliyatni to'g'ri boshqarish evaziga korxona uchun yangi tarmoqlarga chiqishdan ko'ra sezilarli darajada xavfni kamaytirishi imkoniyatini beradi. Diversifikatsiya korxona tuzilmaviy bo'limlarga foydali bo'lib, uning raqobat holatini oshirganda muvaffaqqiyatli bo'lishi mumkin.

Tayanch iboralar

Diversifikatsiya, konglomerat, o'sish strategiyasi, turli tumanlik samarasi, korporativ strategiya, keng ko'lamli ishlab chiqarishga asoslangan iqtisod, ishlab chiqarish zanjiridagi bo'shliqlar, xavfning pasayshi, integratsiya, to'liq integratsiya, qisman, vertikal, teskari integratsiya, kvaziintegratsiya, gorizontal integratsiya, bog'lanmagan diversifikatsiya, strategik tajriba to'plashga asoslangan diversifikatsiya, vertikal kompleks, konsern, korporatsiya, moliyaviy xolding, moliyaviy-sanoat guruhi, qo'shma korxonalar, strategik alyanslar, diversifikatsiyalashgan korxonalar, diversifikatsiyaning afzalliklari va xarajatlari

Nazorat uchun savollar va testlar

1. *Diversifikatsiyaning asosiy maqsadlari qanday?*
2. *Diversifikatsiyaning qanday turlari mavjud?*
3. *Oldinga va orqaga integratsiya orasidagi farqni aytib bering.*
4. *Diversifikatsiyaning afzalliklari va kamchiliklarini sanab bering.*
5. *Vertikal va gorizontal integratsiya nima?*
6. *Vertikal strategiyaning yutuq va kamchiliklari nimada?*
7. *Birlashuvlarning qanday asosiy shakllari mavjud?*
8. *Qo'shilish va birlashishning mohiyati nimada?*
9. *Qo'shilishning qanday turlari ma'lum?*
10. *Qo'shma korxona tuzishda qanday asosiy masalalar amalga oshirilishi kerak?*
11. *Qo'shma korxonalar tuzishdagi qadamlar ketma-ketligi qanday?*
12. *Qanday korxonalar diversifikatsiyalashgan korxonalar deb ataladi?*

TESTLAR

1. Diversifikatsiya nima?

a) Lotincha «*diversuficatio*» so'zidan olingan bo'lib, o'zgarish, xilma-xil taraqqiyot degan ma'nolarni bildiradi;

b) Iqtisodiy-moliyaviy inqiroz degani;

c) Faoliyatni qisqartirish va bankrotlik;

d Moliyaviy reja.

2. Diversifikatsiya nima maqsadlarda amalga oshiriladi?

a) Yuqori samaradorlikka erishish, iqtisodiy foyda olish, bankrotlikka barham berish;

b) Kreditni qoplash;

c) Talab va taklifni o'rganish;

d) Moliyalastirish.

3. Diversifikatsiyaning qanday asosiy ko'rinishlari rivojlangan?

a) Ishlab chiqarish diversifikatsiyasi, kredit diversifikatsiyasi;

b) Investitsion va servis diversifikatsiyasi;

c) Sotish va xizmat ko'rsatish diversifikatsiyasi;

d) Moliyaviy.

4. Diversifikatsiya qanday turlarga bo'linadi?

a) Bog'langan va bog'lanmagan (konglomeratli);

b) Vertikal va gorizontal;

c) Oldinga va orqaga;

d) Moliyaviy va nomoliyaviy.

5. Diversifikatsiya turlarini aniqlashning asosiy mezoni nima?

a) Qo'shilish tamoyili;

b) Ayrilish tamoyili;

c) Bankrotlik;

d) Moliyalash.

6. Oldinga (to'g'ridan to'g'ri) integratsiya nima?

a) Xususiy mulkchilik huquqiga o'tmagan holda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish;

b) Korxona avval distribyutorlar tarafidan bajarilgan transport, servis xizmatlari, ta'minot kanallari va firmaning asosiy faoliyati bilan bog'liq boshqa funksional xizmatlarni o'ziga qaytarib olish;

c) Korxona avvallari ta'minotchi tomonidan amalga oshirilgan bir necha funksiyalarni o'ziga qaytarib olib, xomashyo manbalari, ishlab chiqarilgan butlovchi mahsulot va yarimfabrikatlar ustidan nazorat o'rnatish;

d) Oldiga yurish.

7. Orqaga (teskari) integratsiya nima?

a) Xususiy mulkchilik huquqiga o'tmagan holda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish;

b) Korxona avval distribyutorlar tarafidan bajarilgan transport, servis xizmatlari, ta'minot kanallari va firmaning asosiy faoliyati bilan bog'liq boshqa funksional xizmatlarni o'ziga qaytarib olish;

c) Korxona avvallari ta'minotchi tomonidan amalga oshirilgan bir necha funksiyalarni o'ziga qaytarib olib, xomashyo manbalari, ishlab chiqarilgan butlovchi mahsulot va yarimfabrikatlar ustidan nazorat o'rnatish;

d) Orqa yurish.

8. Bog'langan diversifikatsiya qanday turlarga bo'linadi?

a) Bog'langan va bog'lanmagan (konglomeratli);

b) Vertikal va gorizontal;

c) Oldinga va orqaga;

d) Moliyaviy va nomoliyaviy.

9. Vertikal diversifikatsiya nima?

a) Korxona tarafidan eski mahsulotni ishlab chiqarish jarayonini o'z ichiga olgan texnologik zanjirning ma'lum bosqich tarkibiga yangi ishlab chiqarishni jalb etish;

b) Bir faoliyat sohasida ishlovchi va raqobatlashuvchi korxonalarning o'zaro birlashmasidir;

c) Ishlab chiqarish bosqichidagi bo'limlarning bir-biridan ajratilishi;

d) Moliyalashtirish.

10. Gorizontal diversifikatsiya nima?

a) Korxona tarafidan eski mahsulotni ishlab chiqarish jarayonini o'z ichiga olgan texnologik zanjirning ma'lum bosqich tarkibiga yangi ishlab chiqarishni jalb etish;

b) Bir faoliyat sohasida ishlovchi va raqobatlashuvchi korxonalarning o'zaro birlashmasidir;

c) Ishlab chiqarish bosqichidagi bo'limlarning bir-biridan ajratilishi;

d) Moliyalash.

11. Vertikal integratsiya nechta turga bo'linadi?

a) 2; b) 3;

c) 4; d) 5.

12. Vertikal integratsiyaning turlarini aniqlang.

a) To'liq va qisman integratsiya, kvazintegratsiya, oldinga (to'g'ridan to'g'ri) va orqaga (teskari) integratsiya;

b) Chala va qisman integratsiya, chapga va o'ngga integratsiya;

c) Aylanma va egri integratsiya;

d) Chapga va o'nga integratsiya.

13. Kvazintegratsiya nima?

a) Xususiy mulkchilik huquqiga o'tmagan holda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish;

b) Korxona avval distribyutorlar tarafidan bajarilgan transport, servis xizmatlari, ta'minot kanallari va firmaning asosiy faoliyati bilan bog'liq boshqa funksional xizmatlarni o'ziga qaytarib olish;

c) Korxona avvallari ta'minotchi tomonidan amalga oshirilgan bir necha funksiyalarni o'ziga qaytarib olib, xomashyo manbalari, ishlab chiqarilgan butlovchi mahsulot va yarimfabrikatlar ustidan nazorat o'rnatish;

d) Chapga va o'nga integratsiya.

14. To'liq integratsiya nima?

a) Ishlab chiqarish faoliyati to'liq korxonaning o'zida amalga oshiriladi;

b) Mahsulotning ma'lum bir qismi korxonada ishlab chiqariladi, qolgan qismi boshqa korxonalardan olinadi;

c) Xususiy mulkchilik huquqiga o'tmagan holda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish;

d) Oldiga yurish.

15. Qisman integratsiya nima?

a) Ishlab chiqarish faoliyati to'liq korxonaning o'zida amalga oshiriladi;

b) Mahsulotning ma'lum bir qismi korxonada ishlab chiqariladi, qolgan qismi boshqa korxonalardan olinadi;

c) Xususiy mulkchilik huquqiga o'tmagan holda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish;

d) Qisman oldiga yurish.

16. Oldinga (to'g'ridan to'g'ri) integratsiyaning maqsadi nimadan iborat?

a) Mahsulot ta'minotini nazorat qilish va o'z iste'molchilarini yaxshiroq bilishdan iborat;

b) Ahamiyatga ega bo'lgan strategik xomashyo manbaini himoyalash, asosiy faoliyat uchun muhim bo'lgan yangi texnologiyalarga kirish va ularni o'zlashtirishdan iborat;

c) Kreditni qoplash qobiliyatini oshirishdan iborat;

d) Oldiga yurishdan iborat.

17. Orqaga (teskari) integratsiyaning maqsadi nimadan iborat?

a) Mahsulot ta'minotini nazorat qilish va o'z iste'molchilarini yaxshiroq bilishdan iborat;

b) Ahamiyatga ega bo'lgan strategik xomashyo manbaini himoyalash, asosiy faoliyat uchun muhim bo'lgan yangi texnologiyalarga kirish va ularni o'zlashtirishdan iborat;

c) Kreditni qoplash qobiliyatini oshirishdan iborat;

d) Orqaga yurishdan iborat.

18. Vertikal integratsiyaning maqsad-mohiyati nimadan iborat?

a) Mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayoniga zarur bo'lgan barcha shart-sharoitlarni bozorda boshqa korxonalardan sotib olmasdan, o'zining ichki imkoniyatlaridan chiqgan holda mustaqil ta'minlashdan iborat;

b) Ma'lum raqobatchilarni yutish yo'li yoki ularni to'liq nazoratga olish yo'li bilan firma holatini kuchaytirishdan iborat;

c) Bankrotlik holatidan olib chiqishdan iborat;

d) Vertikal yurishdan iborat.

19. Gorizontal integratsiyaning maqsad-mohiyati nimadan iborat?

a) Mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayoniga zarur bo'lgan barcha shart-sharoitlarni bozorda boshqa korxoalardan sotib olmasdan, o'zining ichki imkoniyatlaridan chiqgan holda mustaqil ta'minlashdan iborat;

b) Ma'lum raqobatchilarni yutish yo'li yoki ularni to'liq nazoratga olish yo'li bilan firma holatini kuchaytirishdan iborat;

c) Bankrotlik holatidan olib chiqishdan iborat;

d) Gorizontal yurishdan iborat.

20. Bog'langan diversifikatsiya — bu ...

a) Korxona asosiy faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bevosita aloqaga ega bo'lgan faoliyatni o'z ichiga oladi;

b) Korxona asosiy faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bevosita aloqaga ega bo'lmagan faoliyatni o'z ichiga oladi;

c) Korxona tashqi muhitini o'z ichiga olgan faoliyatdir;

d) Oldiga yurishdan iborat.

21. Bog'langanmagan diversifikatsiya — bu ...

a) Korxona asosiy faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bevosita aloqaga ega bo'lgan faoliyatni o'z ichiga oladi;

b) Korxona asosiy faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bevosita aloqaga ega bo'lmagan faoliyatni o'z ichiga oladi;

c) Korxona tashqi muhitini o'z ichiga olgan faoliyatdir;

d) Orqaga yurishdan iborat.

22. Diversifikatsiya nechta yo'l bilan amalga oshiriladi?

a) 2; b) 3;

c) 4; d) 5.

23. Diversifikatsiya qanday yo'llar bilan amalga oshiriladi?

a) Ichki va tashqi o'sish;

b) SWOT tahlil;

c) PEST tahlil, iqtisodiy tahlil;

d) Moliyaviy tahlil.

24. Ichki o'sish — ...

a) Mavjud korxonaning diversifikatsiya faoliyatini amalga oshirish;

b) Oldiga yurishdan iborat;

c) Qo'shilish va yutilishlar orqali diversifikatsiya qilish;

d) Kadrlar salohiyatini oshirish.

25. Tashqi o'sish — ...

a) Mavjud korxonaning diversifikatsiya faoliyatini amalga oshirish;

b) Orqaga yurishdan iborat;

c) Qo'shilish va yutilishlar orqali diversifikatsiya qilish;

d) Kadrlar salohiyatini oshirish.

26. Qo'shilish — bu ...

a) Ikki yoki undan ortiq kompaniyalar kapitalini bitta kompaniyaga birlashtirish orqali kelishuvga erishish;

b) Nazorat paketini sotib olish va ushbu korxonaning kompaniyaning bir bo'limiga aylantirishdir;

c) Boshqa kompaniyani sotib olish;

d) Oldiga yurish.

27. Yutilish — bu . . .

a) Ikki yoki undan ortiq kompaniyalar kapitalini bitta kompaniyaga birlashtirish orqali kelishuvga erishish;

b) Nazorat paketini sotib olish va ushbu korxonaning, kompaniyaning bir bo'limiga aylantirishdir;

c) Bankrot kompaniyani sotib olish;

d) Orqaga yurish.

28. Moliyaviy xolding — bu ...

a) Moliyaviy kompaniyalarning maxsus turi bo'lib, aksiyalarning nazorat paketini qo'lga kiritish orqali birlashuv tasarrufiga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazorat va boshqarish uchun tashkil qilinadi;

b) Bu moliyaviy tarafdan bir-biriga bog'liq korxonalar guruhi bo'lib, o'z ichiga umumiy masalalarni yechish maqsadida tashkil qilingan, maxsuslashgan moliyaviy institutlarni qamrab oladi;

c) Vaqtinchalik asosda mustaqil korxonalar guruhidan iborat bo'lib, ular bir birlari bilan zamonaviy informatsion texnologiyalar orqali bog'langan hamda o'z resurslar va kuchlarining ijobiy bozor holatidan samarali foydalanish maqsadida birlashganlar;

d) Banklar birlashmasi.

29. Moliyaviy-sanoat guruhi (MSG) — bu . . .

a) Moliyaviy kompaniyalarning maxsus turi bo'lib, aksiyalarning nazorat paketini qo'lga kiritish orqali birlashuv tasarrufiga

kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazorat va boshqarish uchun tashkil qilinadi;

b) Bu moliyaviy tarafdan bir-biriga bog'liq korxonalar guruhi bo'lib, o'z ichiga umumiy masalalarni yechish maqsadida tashkil qilingan, maxsuslashgan moliyaviy institutlarni qamrab oladi;

c) Vaqtinchalik asosda mustaqil korxonalar guruhidan iborat bo'lib, ular bir birlari bilan zamonaviy informatsion texnologiyalar orqali bog'langan hamda o'z resurslar va kuchlarining ijobiy bozor holatidan samarali foydalanish maqsadida birlashganlar;

d) Banklar birlashmasi.

30. Strategik alyanslar — bu ...

a) Moliyaviy kompaniyalarning maxsus turi bo'lib, aksiyalarning nazorat paketini qo'lga kiritish orqali birlashuv tasarrufiga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazorat va boshqarish uchun tashkil qilinadi;

b) Bu moliyaviy tarafdan bir-biriga bog'liq korxonalar guruhi bo'lib, o'z ichiga umumiy masalalarni yechish maqsadida tashkil qilingan maxsuslashgan moliyaviy institutlarni qamrab oladi;

c) Vaqtinchalik mustaqil korxonalar guruhidan iborat bo'lib, ular bir birlari bilan zamonaviy informatsion texnologiyalar orqali bog'langan hamda o'z resurslar va kuchlarining ijobiy bozor holatidan samarali foydalanish maqsadida birlashganlar;

d) Banklar birlashmasi.

VI bob. Bozor ulushi va o'sish sur'atini taqqoslash: Boston konsalting guruhi modeli

6.1. Portfelli tahlilning mazmuni va mohiyati

Olimlar va amaliyotchilar strategik yechimlarni qabul qilishda foydali bo'ladigan bir qator analitik model va usullarni yaratishdi. Ularning ichida eng mashhurlari M. Porterning raqobatchilik tahliliga asoslangan yondashuvlar, Boston konsalting guruhi, Mc Kinsey, Arthur D. Little konsalting firmalarining portfelli tahlil matritsalari (modellari) va boshqalar hisoblanadi.

Korxonaning portfeli, yoki korporativ portfel bu korxonaga qarashli mustaqil xo'jalik bo'linmalarining (biznesning strategik birliklari) majmuidir.

Portfelli tahlil bu eng katta daromadli, istiqbolli yo'nalishlarga investitsiya qilish va samarasiz loyihalarni qisqartirish (to'xtatish) maqsadida korxona o'zining xo'jalik faoliyatini baholashga yordam beruvchi usuldir.

Bu bozorlarning har birida bozorlarning nisbiy yoqimliligi va korxonaning raqobatbardoshligi baholanadi. Kompaniyaning portfeli balanslashtirilgan bo'lishi taxmin qilinadi, ya'ni foyda olish, bozorga yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va olib chiqish, bozordan ketish, mavjud sotuv hajmi me'yorini balanslashtirish kabi yo'nalishlarini samarali balanslashtirilgan bo'lishi kerak.

Portfelli tahlilning maqsadi – tashkilotning hozirgi faoliyatini, bozor (tarmoq) imkoniyatlarini baholash hamda diversifikatsiya va internalizatsiya yordamida o'z portfelining chegaralarini qanday o'zgartirishi kerakligi haqida qaror qabul qilishdan iborat.

Portfelli tahlilning asosiy sharti kompaniyaning portfeli balanslashtirilgan bo'lishi talab etiladi.

Balanslashtirilgan portfelda foyda olish, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish, ularni bozorga olib chiqish, bozordan chiqish, mavjud sotuv hajmi me'yorini balanslashtirish kabi yo'nalishlar samarali balanslashtirilgan (muvofiqlashtirilgan) bo'lishi kerak.

Portfelni o'zgartirishni ikki toifaga bo'lish mumkin: diversifikatsiya va internatsionalizatsiya. Bu yo'nalishlar o'zaro o'xshash. Asosiy farqi korxona o'zining yangi imkoniyatlarni izlayotgan jo'g'rofiy mintaqasidan iborat. Internatsionalizatsiya haqida qaror qabul qilgan kompaniya diversifikatsiyaning barcha muammolariga duch keladi, lekin ularga qo'shimcha ravishda u yana boshqa mamlakatning ijtimoiy, siyosiy va iqtisodiy muhitini o'rganishi lozim.

Nazariy jihatdan diversifikatsiya amallari murakkab emas. Barcha imkoniyatlar aniqlanadi, ularning har biri samaradorlik jihatidan tekshiriladi, keyin esa eng ma'qullari mavjud portfelga qo'shiladi. Lekin, amalda bu unchalik oson bo'lmaydi. Portfelli tahlilni amalga oshirishda muammolarga duch kelish mumkin.

Muammolardan biri — korxonaning maqsadi yagona ko'rsatkich bilan emas, bir necha ko'rsatkichlar bilan ta'riflanadi. Ushbu ko'rsatkichlarning o'lchov birliklari turlicha va bir-biriga mos kelmaydi. Ulardan birini optimallashtirilishi boshqasiga ta'sir etishi mumkin. Shuning uchun yaqin maqsadlar uzoq muddatli maqsadlarga zid kelishi mumkin. Maqsadimiz esa moslashuvchanlik: ularga ham, bularga ham erishish.

Ikkinchi yirik muammo axborotning to'liq emasligidir. Ya'ni, strategik qarorlar qabul qilinadigan paytga kelib, istiqbolli mahsulotlar va texnologiyalarni sotib olish va yaratishning barcha bo'lg'usi imkoniyatlarini aniqlash mumkin bo'lmaydi.

Natijada raqobatchilik va ayniqsa portfelli tahlilni o'tkazishda biz strategik harakatlarning muayyan turlarini emas, biznesning tarmoqlari yoki strategik sohalarini ta'riflovchi jamlanma axborot bilan ishlashga majbur bo'lamiz.

Shuning uchun tashkilotning mahsuloti, bozorlari va texnologiyalarining rivojlanishidagi kelajak yo'nalishlarni belgilab beradigan strategiya konsepsiyasidan foydalanish lozim.

Navbatdagi imkoniyat paydo bo'lishi bilanoq, tashkilot bu loyiha tanlangan yo'nalishga mos kelishini tekshirish uchun strategiyaga qayta yuzlanadi. Salbiy javob bo'lganda loyiha rad etiladi, aks holda uning tashkilot maqsadlariga mosligi jihatidan keyingi tekshirish o'tkaziladi.

Lekin imkoniyat qo'yilgan maqsadlarga erishish jihatidan ma'qul ko'rinsa ham, yana bir to'siqdan o'tish kerak bo'ladi: ushbu imkoniyat belgilab beradigan bozorga kirish (va undan chiqish) xarajatlari. Bu xarajatlar quyidagi sabablarga ko'ra o'ta muhim bo'ladi.

1. Bozorga muvaffaqiyatli kirish uchun zarur sarmoyalar strategiyani amalga oshirish uchun ajratiladigan resurslarning hajmiga muvofiq kelishi lozim.

2. Biror tashkilotni sotib olish haqida gap ketsa, uning narx/daromad nisbati bilan belgilanadigan «joriy narxi»ni ko'rib chiqish lozim. Masalan, ko'pincha shunday bo'ladiki, ma'lum sohalar (1950-yillarning boshida elektron soha, oxirida esa qurilish materiallarini ishlab chiqarish, farmatsevtika) sarmoyadorlar tomonidan «o'sayotgan sohalar» deb qaraladi. Oqibatda bu sohalarda ishlaydigan tashkilotlarning daromadlari uzoq muddatga diskont qilinadi va narx/daromad koeffitsiyenti o'sa boshlaydi, uning qiymati asl holatga mos kelmay qoladi. Bu sohaga boshqa tashkilotni qo'shib olib, diversifikatsiya qilmoqchi bo'lgan tashkilot bashorat qilinadigan daromadlarga mos kelmaydigan ortiqcha katta kirish narxini to'lashi mumkin.

3. Kirish va chiqish xarajatlari yana bir sababga ko'ra katta ahamiyatga ega. Agar bu sohada sotish bozori yetarli fragmentlangan bo'lib, kirish xarajatlari katta bo'lmasa, sohaga kiruvchi va undan chiquvchi firmalarning kuchli harakatlarini kutish kerak. Bu sohada ishlovchi tashkilot o'zini xavfsiz sezmaydi, chunki kichik kapitali va deyarli uy darajasidagi ishlab chiqarishga ega bo'lgan har qanday tadbirkor bozorga oson kirib kelishi mumkin. Bu sharoitlar yirik tashkilotlar uchun yaxshi emas, chunki ularga mayda tashkilotlarning moslashuvchanligi va tez javob bera olish qobiliyati yetishmaydi. Boshqa tomondan, kichik tashkilotlar uchun bunday muhit ancha ma'qul.

Shuning uchun, kirish xarajatlari tashkilotni qolgan jihatlari ma'qul bo'lgan imkoniyatlarni rad etishga majbur qilishi mumkinligini inobatga olib, keyinchalik portfelli tahlilni tasvirlaganda biz shu ko'rsatkichdan imkoniyatni tanlash mezoni sifatida foydalanamiz.

Portfelli tahlilning boshqa muammosi diversifikatsiya qiluvchi firmalarning ko'pchiligi yangi strategik faoliyat turi bilan shug'ullanuvchi rahbariyatni ona tashkilot boshqaruvi bilan birlashtirishga urinishi bilan bog'liq.

Bunda tashkilotlar diversifikatsiyada qaysi sinergetik ta'sirlar yuzaga kelishini anglab yetadi. Buni hisobga olish uchun biz diversifikatsiya imkoniyatlarini baholashga sinergizm mezonini kiritamiz.

Bularning hammasidan quyidagilar kelib chiqadi: ishlovchi tashkilotlarga a'lo imkoniyat beruvchi strategik biznes sohasi unga endi kirmoqchi bo'lganlar uchun unchalik yaxshi bo'lmasligi mumkin, buning bir nechta sabablari bor.

1. Kirish xarajatlari tashkilotning ushbu biznes strategik sohasida (BSS) kelajak daromadlariga mos kelmasligi mumkin.

2. Kirishning eng kam xarajatlari (kritik massa) tashkilotning moliyaviy imkoniyatidan yuqori bo'lishi mumkin, yoki kapital almashish yo'li bilan ega bo'lish qaraladigan bo'lsa, aksiyalarni almashish, sotib olinadigan tashkilot daromadlarining kamayishiga yoxud ona tashkilot nazoratni qo'ldan boy berishiga olib kelishi mumkin. Shu tariqa zo'r foydaga ega bo'lish o'rniga tashkilotimiz o'zi tajovuzga uchrashi mumkin.

3. Biznes strategik sohasining raqobatchilik muhiti beqaror bo'lishi mumkin.

4. Tashkilotga BSSga kirish uchun zarur bo'lgan moslashuvchanlik va tez javob bera olish xususiyati yetishmasligi mumkin.

5. Balki tashkilotning qobiliyatlari va yangi BSSda ishlash uchun kerakli qobilyatlarning funksional sinergizmi yetishmasligi mumkin.

Shuning uchun diversifikatsiyaga tizimli yondashuvchi tashkilot ehtimoliy imkoniyatlar tahlili va quyidagi mezonlarga javob beruvchi biznes strategik sohalarining ro'yxatini tuzishdan boshlashi lozim:

1. Joriy biznes-portfelga qo'shimcha sarmoyalarga qaraganda kamroq xarajatlar bilan tashkilot maqsadiga erishish imkonini beradi.

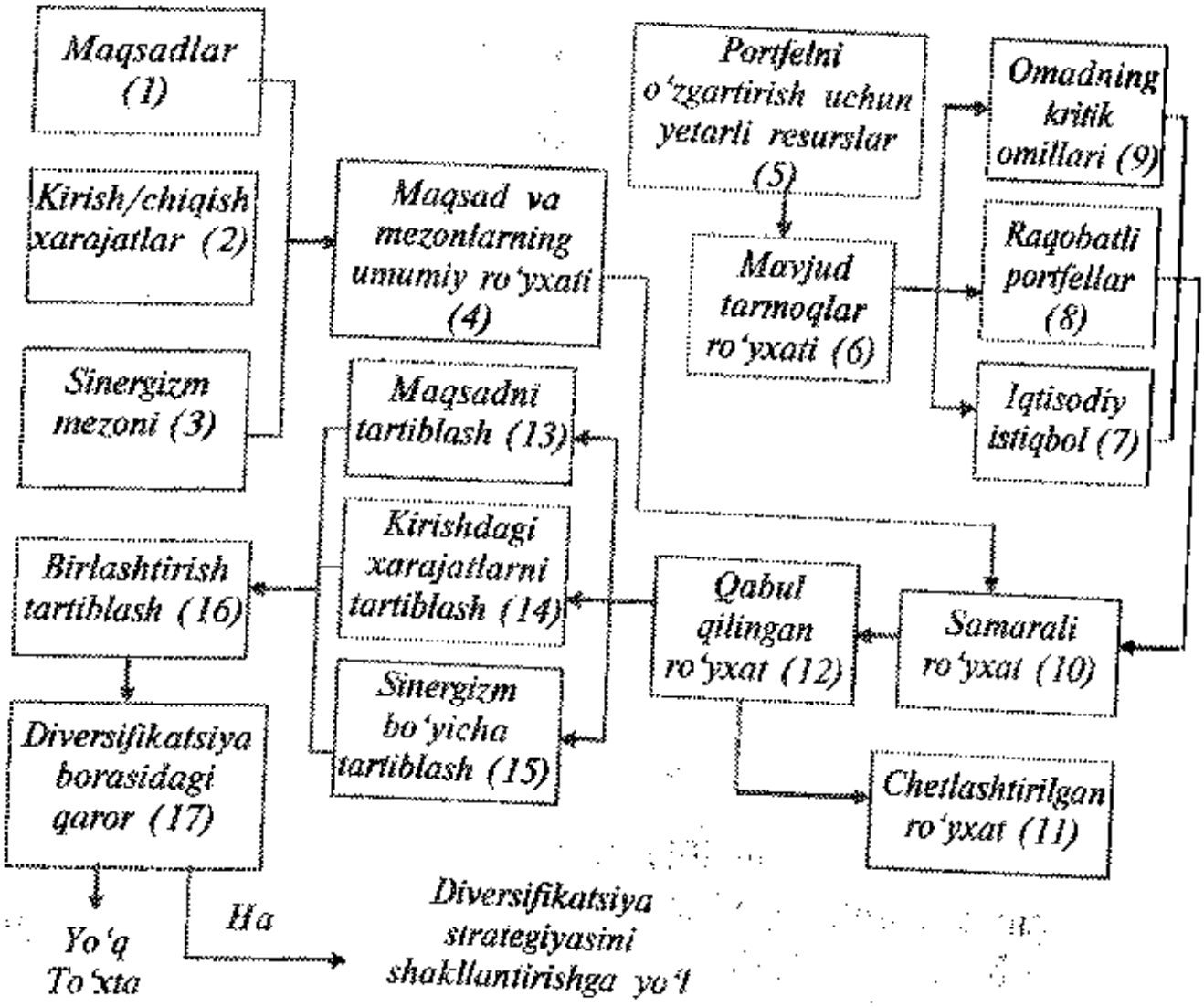
2. Zarur sarmoyalar tashkilotning diversifikatsiya uchun ajratil gan zaxiralaridan oshmaydi.

3. Sohaga kirish xarajatlari tashkilot ushbu BSSda olishi mum kin bo'lgan kelgusi daromadlar bilan oqlanadi.

4. Ham boshqarish, ham funksional darajada sinergetik ta'sirla uchun imkoniyat mavjud.

6.2. Portfelli tahlilning asosiy bosqichlari

6.1-rasmda sxema tarzida berilgan tahlil BSS-nomzodlar baholanadigan maqsadlar va mezonlarning uchta ro'yxati tuzilishidan boshlanadi (1-sonli maydonga qarang).



6.1-rasm. **Portfelli tahlilda qaror qabul qilish ketma-ketligi**

Manba: Mualliflar ishlanmasi

1. O'rta va uzoq muddatli davrda tashkilot erishishga intilgan faoliyat tavsiflarini belgilaydigan maqsadlar.

Tashkilot maqsadlarining ro'yxati shu paytga kelib raqobatchilik tahlili davomida tuzilgan bo'ladi. Portfelli tahlilda u diversifikatsiyaning har xil turlarining tegishli maqsadlarga erishishga kiritgan hissalarini aniqlash uchun qo'llanadi.

Diversifikatsiyaning odatdagi maqsadlari o'sish, foydalilik va texnik va siyosiy omillar nuqtai nazaridan strategik zaifligining kamayishi bo'ladi.

2. «Kirish/chiqish xarajatlari» mezoni tashkilotning yangi biznes sohasiga kirish uchun qabul qilishga tayyor bo'lgan shartlarni belgilab beradi. Bunga ko'pincha tashkilot tarmoqqa kirish xarajatlarini qoplashni rejalashtirayotgan sarmoyani qaytarish davri (yoki investitsiyalarni qaytarishning boshqa muddati, masalan ichki qaytarish normasi) kiradi.

Diversifikatsiya biron bir tashkilotni qo'shib olish vositasida amalga oshirilgan hollarda mezonlar ro'yxatiga tashkilot tomonidan qabul qilinishi mumkin bo'lgan bitta aksiyaga to'g'ri keladigan daromadning maksimal darajada kamaytirilishi kiritiladi, yoki sotib olishdan so'ng aksiyalar rahbariyat qo'shib olinayotgan tashkilot ustidan nazoratni yo'qotmaydigan tarzda taqsimlanishi lozimligini ko'rsatuvchi boshqa mezon ko'rsatiladi.

Diversifikatsiya tavakkalchilikning oshishi bilan bog'liq bo'lgani uchun, navbatdagi mezon tanlangan soha tark etilganda tashkilot sarflashga tayyor bo'lgan chiqish xarajatlaridan iborat bo'lishi lozim. Mazkur xarajatlar tashkilotning xalqaro faoliyatida muhim ahamiyatga ega.

Bunga Amerika tashkilotlari milliy qonunchiligida shtatlar qisqarishi bilan bog'liq yuqori xarajatlar ko'zda tutilgan davlatlarda o'z faoliyatini qisqartirish jarayonida boshidan kechirgan katta yo'qotishlar misol bo'la oladi.

3. Sinergizm mezoni nomzod sohalarning qanday xususiyatlari tashkilotning mazkur portfeliga oid boshqa elementlar bilan umumiy bo'lishi lozim. Ular tashkilot diversifikatsiyaga bog'liq ravishda o'z bo'linmalari orasida saqlashi lozim bo'lgan umumiy yo'nalishlar deb ham ataladi.

6.1-rasmdan ko'rinib turibdiki, uchta ro'yxatning barchasi umumiy maqsadlar va mezonlar ro'yxatiga birlashtirilgan (4), diversifikatsiyaning muqobil turlari ular yordamida baholanadi.

Portfelli tahlilning keyingi bosqichida biznes tarmoqlari va strategik sohalarining kengaytirilgan ro'yxati (5) to'ldiriladi. Diversifikatsion ko'chishlarni ta'riflash uchun butun sohalardan foydalanish odatiy amaliyot hisoblanadi, chunki rivojlangan davlatlarning aksariyatida standart tarmoq statistikasi – har bir soha bo'yicha tayyor ma'lumotlar mavjud.

1950–1960-yillarda kengaytirilgan ro'yxatlarda diversifikatsiya muqobillari yoki internatsionalizatsiya turlari aks ettirilgan. Zamonaviy bilimlardan foydalangan holda kengaytirilgan ro'yxatlarga u turlarni ham, bu turlarni ham kiritish mumkin.

Yakuniy tahlilda ushbu kengaytirilgan ro'yxatni quyidagi mulohazalardan kelib chiqqan holda qisqartirish lozim: birinchidan, tashkilot rahbariyatining manfaatlari doirasi mavjud, ikkinchidan, ro'yxatdagi tarmoqlarni o'rganish uchun ajratiladigan resurslar miqdori cheksiz emas. Ushbu xarajatlar juda yuqori bo'lishi mumkin.

Biroq, tashkilot faoliyatini tubdan o'zgartirish – muhim va juda xatarli ish ekanini e'tiborga olgan holda ushbu xarajatlarni qisqartirish mumkin.

Istiqbolli ko'ringan kichik tarmoqlarni birlashtirishda juda ehtiyot bo'lish zarur. Masalan, maishiy texnikalar tarmog'i bir qancha kichik tarmoqlardan tashkil topgan, ularning ayrimlari yetuklik bosqichida turibdi va unchalik jozibali emas, boshqalari esa ajoyib rivojlanish istiqbollariga ega.

Keyingi bosqich – diversifikatsion resurslarni aniqlash (ularni o'tgan bo'limda bayon qilingan ajratish tahlilidan aniqlash) va ularni kengaytirilgan ro'yxat yordamida foydalanish mumkin bo'lgan ro'yxatgacha qisqartirishdan iborat (6). Unda kirish imkoniyati real bo'lgan kichik tarmoqlargina qoladi.

Ushbu kichik tarmoqlarni tanlash tegishli kichik sohaga investitsiyalar hajmi minimal darajada bo'lgan tashkilotda mavjud resurslarni taqqoslash orqali aniqlanadi va strategik salohiyatni (kritik massani) aniqlash uchun zarur.

(7), (8) va (9) bosqichlarda tanlangan kichik sohalardan har biri quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tahlil qilinadi:

a) Mazkur kichik tarmoqdagi rivojlanayotgan tashkilotning iqtisodiy istiqbollari (o'sish, foydalilik va noaniqlik). Bunga rivojlanayotgan raqobatchilar yetakchiga aylanish uchun, amalga oshirishi lozim bo'lgan investitsiyalarning kritik va optimal massasini baholashni kiritish zarur.

b) Har bir tarmoqdagi rivojlanayotgan tashkilotlar ega bo'lishi lozim bo'lgan raqobatlashuvchi layoqatlar sohalari.

c) Rivojlanayotgan raqobatchilarning strategiyasiga kiritish lozim bo'lgan muvaffaqiyatning kritik omillari.

(10) bosqichda (4) bosqichda bayon qilingan umumiy ro'yxatdagi maqsadlar va mezonlar (7), (8) va (9) bosqichlarda olingan har bir kichik tarmoq natijalariga nisbatan qo'llaniladi. Shu tarzda, kirish mumkin bo'lgan tarmoqlar ro'yxatidan ko'rsatkichlari bo'yicha boshqa kichik tarmoqlarga nisbatan ortda bo'lgan kichik tarmoqlar olib tashlanadi. Ushbu kichik tarmoqlar rad etilgan ro'yxatni tashkil qiladi. Qolgan istiqbolli sohalar yakuniy tahlil uchun tayyor qabul qilingan ro'yxatni (12) tashkil etadi.

Endi esa so'nggi ro'yxatdagi har bir kichik tarmoqlar qo'yilgan maqsadlarga qay darajada muvofiq ekanligini va qabul qilingan mezonlarga javob berishini aniqlash lozim.

Sinergizm va boshqaruv uslubi. Uchta zanjirlangan ro'yxat — (13), (14) va (15) — diversifikatsiya/internatsionalizatsiya yo'nalishi to'g'risidagi qarorni qabul qilish uchun ma'lumot manbai bo'lib xizmat qiladi. Biroq, tashkilot rahbariyati tanlashdan oldin sinergizm omili uning uchun qanchalik muhim ekanligini aniqlab olishi lozim.

Qabul qilinadigan qaror, birinchi navbatda, tashkilotning strategik portfelida asosiy o'zgartirishlar amalga oshirilgandan so'ng, tashkilotda foydalanish, rejalashtirilayotgan asosiy boshqaruv uslublariga bog'liq. Yuqorida aytilganidek, amaliyotda ko'pincha ikkita usuldan: sinergetik va konglomerat boshqaruv usulidan foydalaniladi. Sinergetik usulda korporativ rahbariyat tashkilotning turli bo'linmalari samarali hamkorligi darajasini nazorat qiladi. Konglomerat boshqaruv usulida har bir bo'linma yoki sho'ba

tashkilotga o'zining rivojlanish maqsadlari va rentabelligi bo'yicha to'la mustaqillik beriladi.

Agar tashkilotda uzoq vaqtdan buyon konglomerat usul qo'llanib kelinayotgan bo'lsa va rahbariyat qabul qilingan boshqaruv usulini o'zgartirishni istamasa, sinergizmning diversifikatsiya (internatsionalizatsiya) to'g'risida qarorlarga hech qanday aloqasi bo'lmaydi. Biroq, tashkilot rahbariyati an'anaviy konglomerat tuzilmani o'zgartirishga qaror qilsa va kelgusida sinergizm tamoyiliga amal qilishni mo'ljallayotgan bo'lsa, diversifikatsiya turlarini ranjirlashda maqsadlar va mezonlar ro'yxati bilan birga sinergizm ro'yxatidan (15) ham foydalanish lozim.

Sinergizm bo'yicha ranjirlash maqsadlarga erishish ko'rsatkichlarini o'zgartirish sifatida qarash mumkin. U iqtisodiy va raqobatchilik bahosiga, har bir sohadagi tashkilotda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan birgalikdagi faoliyat samarasiga qo'shiladi. Biroq, ular faqat ixtisosliklarni qo'shish natijasida olingan ehtimoliy sinergetik samaralar ekanligini, va diversifikatsiyalanayotgan tashkilot rahbariyati mavjud salohiyatni hayotga tatbiq etmagunga qadar ular amalga oshmasligini unutmaslik lozim.

Ushbu cheklovlarni yaxshiroq tushunish uchun quyidagi misoldan foydalanamiz. Faraz qilingki, Angliya janubida joylashgan o'rtacha kattalikdagi elektr motorlari ishlab chiqaruvchi tashkilot kichik quvvatli dvigatellar tayyorlovchi Shotlandiya tashkilotini sotib olmoqda. Shubhasiz, bunda ishlab chiqish, ishlab chiqarish va ehtimol marketing sohasida sinergizm sezilarli darajada bo'ladi. Biroq firma rahbarlarining bir-biridan uzoqligi va ularning izzat-talabligi shunga olib keladiki, tashkilotlar bir-biridan butunlay mustaqil ish olib boradi va real sinergizm nolga teng bo'ladi.

Shu bois diversifikatsiyadan keyingi sinergizm to'g'risidagi qarorni, hatto sinergetik boshqaruv usuli ustuvor bo'lgan tashkilotlarda ham shunchaki qabul qilib bo'lmaydi. Agar rahbariyat o'zining boshqaruv liniyasini davom ettirishga qaror qilsa, u bo'linmalarning sinergetik hamkorligini ta'minlash uchun barcha choralarni ko'rishga tayyor turishi lozim.

Agar rahbariyat konglomeratsiya yo'lidan borishga qaror qilsa, maqsadlarning ranjirlangan maqsadlar ro'yxati (13) va chiqish

xarajatlari ro'yxati (14) birlashtiriladi va diversifikatsiyaning ehtimoliy turlarini umumiy ranjirlash (16) kelib chiqadi. Agar sinergetik yo'l tanlansa, umumiy ranjirlash maqsadlar ro'yxatlari va kirish xarajatlarini birlashtirish orqali umumiy ranjirlashga erishiladi.

6.1-jadvalda mazkur tadqiqotda foydalanilgan diversifikatsiya chizmasidan foydalanildi. Jadvalning chap qismida qo'shimcha ravishda bir nechta elementlarga bo'lingan maqsadlar va mezonlar sanab o'tilgan. Foydalanilgan elementlar soni rahbariyat mazkur maqsad/mezonga nisbatan belgilagan nisbiy ustuvorlikni aks ettiradi. Shuning uchun faoliyatning iqtisodiy ko'rsatkichlariga maksimal darajadagi ustuvorlik berilgan — 50, sotuvlarning barqarorligiga ustuvorlik — 20 etib belgilangan. Jadval ustunlaridan ko'rinadiki, har bir tarmoq elementi bo'yicha 10 balli shkala asosida baholangan.

Maqsadlar va mezonlar bo'yicha oraliq yakunlarga ko'ra, kichik tarmoqlar ranjirlanadi va maqsadlarga erishish darajalari (13), kirish xarajatlari (14) va sinergizmning (15) ehtimoliy ro'yxatlari tuziladi.

6.1-jadval

Tanlangan sohalarni baholashga misol

Maqsad mezonlari	Havo konditsionerlari	Elektron boshqarish	Metallurgiya	Plastmassalarni ishlab chiqarish
1. Kutilgan iqtisodiy muhit:				
a) Sotishlar hajmining o'sishi	9	10	9	7
b) Foydaning o'sishi	5	7	6	5
v) Narxlarning barqarorligi	5	7	7	6
g) Qo'shimcha ishlab chiqarish imkoniyatlari	5	8	6	4
d) Yangi firmalarning sohaga kirishi osonligi	6	8	7	4
Jami	**30**	**40**	**35**	**26**

2. Sotishlarning barqarorligi:				
a) Ish siklida sotishlarning barqarorligi	4	5	4	7
b) Birgina xaridorga qaramlik	9	7	7	7
Jami	**13**	**12**	**11**	**14**
3.Tovar-bozor turlari ko'lamining kengligi:				
a) Yuqori texnologik sohaga kirish	2	8	7	6
b) Katta bozor imkoniyatlariga etishish	5	8	6	6
Jami	**7**	**16**	**13**	**12**
Hammasi bo'lib maqsadlar bo'yicha	**50**	**68**	**59**	**52**
Sinergizm mezonlari	**Havo konditsio-nerlari**	**Elektron boshqa-rish**	**Metal-lurgiya**	**Plastmas-salarni ishlab chiqarish**
1.Operatsion mos kelishi				
a) O'zaro bog'liq texnologiyalar qo'llanishi	3	8	4	4
b) O'zaro bog'liq bozor malakalari qo'llanishi	3	6	6	4
Jami	**6**	**14**	**10**	**8**
2.Bosh tashkilotning sotib olinadigan korxonagakiritadigan salohiyatli hissasi				
a) Texnologik hissa	4	7	5	5
b) Bosh kompaniyaniing bozor imkoniyatlaridan sotib olinadigan tashkilotning ehtimoliy foydalanishi	2	4	2	2
Jami	**6**	**11**	**7**	**7**

3.Tovarlarning birgalikda rivojlantirilishi imkoniyatlari	7	9	6	6
4.Yangi xaridlarga ega bo'lish osonligi	5	5	5	6
Sinergizm bo'yicha hammasi	**24**	**39**	**28**	**27**
Jami: Maqsadlari + Sinergizm	**74**	**107**	**87**	**79**

Ko'rinib turibdiki, mazkur diversifikatsiya tadqiqotida kirish xarajatlari kabi mezon ishlatilmagan. Keyinchalik tashkilot ba'zi sohalarga kirmoqchi bo'lganda omadsizlikka uchragan.

Nihoyat biz diversifikatsiya to'g'risidagi qaror qabul qilish zarur bo'lgan bosqichga keldik. Raqobatning tahlili davomida ko'rib chiqilgan kengaytirish imkoniyatlari portfelli tahlil mobaynida shakllantirilgan ro'yxatlar bilan qiyoslanadi. Endi tanlash lozim: raqobatbardoshlikni oshirish kerakmi, diversifikatsiyani boshlashmi, yoki ikkala tomondan hujumga o'tish mumkinmi? Diversifikatsiya to'g'risidagi qarorning quyidagi turlari bo'lishi mumkin:

1. Bashoratlarga muvofiq tashkilotning barcha strategik biznes sohalarida foydaning kamayishi kutilgan kamdan-kam hollarda barcha mavjud ishlab chiqarish bo'linmalarini sotish va zaxiralarni diversifikatsiyaga (internatsionalizatsiya) yo'naltirish to'g'risida qaror qabul qilish kerak. Tubdan o'zgartirishlarga misol — ko'mir qazib chiqaruvchi tashkilot «Dutch State Mines»ning DSM — kimyoviy sanoat yetakchisiga aylanishi.

2. Tashkilotda mavjud bo'lgan ba'zi BSSlar samarasiz bo'lishi mumkin, lekin portfelning katta qismi kutilgan foydani beradi. Tavsiya etiladigan yo'li — istiqbolsiz sohalardan voz kechish, barcha urinishlar diversifikatsiya/internatsionalizatsiyaga yo'naltiriladi.

3. Barcha BSS foyda keltiradi, deb kutiladi, lekin ulardan ba'zilari yetuklik darajasiga yetgan. Qaror — pul oqimlarini kuchli diversifikatsiya dasturini rivojlantirishga yo'naltirish.

Matbuotdagi tez-tez uchraydigan e'lonlar (2) va (3) qarorlar eng ko'p tarqalganligidan dalolat beradi. Shuning uchun ham yirik Britaniya-Amerika tamaki tashkiloti (BAT) tamaki sanoatida

o'z holatlarini saqlab qolish bilan birga, chakana savdo, yuqori sifatli qog'oz ishlab chiqarish va moliyaviy biznes bilan shug'ullanish choralari ko'rishga harakat qilmoqda.

4. To'rtinchi vaziyat joriy BSS larning ko'pchiligi foydali bo'lib, lekin kelajak bashoratlari yomon bo'lgan holda yuzaga keladi, ular diversifikatsiyaning mumkin bo'lgan turlariga qaraganda ancha kam samaralidir. Qaror – BSSlarni strategik moliyalashtirish qisqaradi, bo'sh zaxiralar diversifikatsiyaga yo'naltiriladi.

5. Tashkilotning mavjud biznes-portfelining istiqbollari diversifikatsiya turlari bilan taxminan teng bo'lishi mumkin. Eng dono qaror – joriy portfelning imkoniyatlaridan to'liq foydalanish, diversifikatsiyaga faqat ortiqcha zaxiralar yo'naltiriladi (mavjud bo'lsa).

6. Joriy portfel diversifikatsiyaning barcha turlaridan ancha yuqori turganda ham shu qarorni taklif qilish mumkin.

7. Yuqoridagi tavsiyalarning barchasi tashkilotning joriy portfelini va diversifikatsiya/internatsionalizatsiyaning imkoniyatlarini qiyoslashga asoslangan.

Qarorga ta'sir etuvchi yana bir omil – mavjud portfelni saqlab qolgan holda, tashkilotning barcha maqsadlariga erisha olish. Masalan, tashkilotning biznes portfeli o'sish va rentabellikning yetarli istiqbollariga ega, lekin uning strategik zaifligi o'ta yuqori. Agar yuqoridagi oltita hollardan birontasida biznes-portfel barcha tashkilot maqsadlariga erishishga imkon bermasa, diversifikatsiyani boshlash to'g'risidagi qaror qabul qilishda kelajakda ko'zda tutilgan cho'qqilarni ishg'ol qilish shart-sharoitlarini yaratishga alohida e'tibor berish lozim.

Odatda, hatto tashkilot 6.1-rasmdagi sxema bo'yicha portfelli tahlilni o'tkazganda diversifikatsiya to'g'risidagi axborot tashkilotning an'anaviy biznesining istiqbollariga oid axborotga qaraganda to'liqligi va ishonchliligi ancha kamroq.

Lekin bu tadbirkorlar kabi tavakkalga yondashuvchi rahbarlarni qo'rqitmaydi. Konservativ kayfiyatdagi menejerlar «uzoqdagi quyruq» yoki «yaqindagi o'pka» – ni tanlashda uzoq ikkilanishi mumkin. Tajriba ko'rsatishicha, aslida tashkilotlar diversifikatsiya yoki internatsionalizatsiya dasturida zaxiralarni harakatlantirish

zaruratiga duch kelganlarida nafaqat bunday zarurat yuzaga kelishini oldindan ko'ra olmaydilar, balki sotuvlarning surunkali kamayishi va rentabellikning pasayishi boshlanmaguncha, qaror qabul qilishni orqaga suradilar.

6.3. Boston konsalting guruhi (BKG) modelining kelib chiqish tarixi va matritsasining tuzilishi

BKG modelining paydo bo'lishi Boston Consulting Group konsalting kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan ilmiy ishning mantiqiy yakuni bilan bog'liqdir.

Sanoatning yettita asosiy jabhalarida (elektr-energetika, uzoq muddatli iste'mol tovarlari, qisqa muddatli iste'mol tovarlari, plastmassa, elektr jihozlarni ishlab chiqarish, rangli metallar sanoati) 24 turdagi mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi turli korxonalarni o'rganish jarayonida, ishlab chiqarish hajmini ikki baravariga oshirish vaqtida bitta mahsulot uchun sarflanuvchi o'zgaruvchan xarajatlar 10% – 30% ga kamayish holatlari kuzatilgan.

Undan tashqari, bu holat amalda xohlagan bozor segmentida kuzatilishi mumkinligi ma'lum bo'ldi. Bu dalillardan kelib chiqib, shunday xulosaga kelindi:

– Ishlab chiqarishdagi o'zgaruvchan xarajatlar tadbirkorlik omadining asosiy ko'rsatkichlaridan hisoblanadi;

– O'zgaruvchan xarajatlar bir korxonaning ikkinchi korxona o'rtasidagi raqobatchilik afzalliklarini belgilab beradi.

BKG mutaxassislari tomonidan tadqiqotlar natijasining e'lon qilinishi Amerikani deyarli «portlatib» yubordi. Bu holat aksariyat korxonalarning shtab-kvartiralarida asosiy mavzuga aylandi. Empirik xulosalar tadbirkorlar qatlami tomonidan ijobiy qabul qilinishi, BKG kompaniyasining ishlab chiqarish xarajatlari va hajmi asosida impirik bog'lanuvchanlik asosida aniq turdagi biznes turlarining rivojlanish xarakteri va holati yuzasidan strategik yechimlarni qabul qilishga asoslangan model yaratish imkoniyatini berdi.

Ushbu model tadbirkorlar ommasi orasida tezda shuhrat qozondi va 1970-yilga kelib esa BKG yondashuvi 100 dan ortiq korxonalarda qo'llanila boshladi. 70-chi yillarning oxiriga kelib,

BKG modeli biror narsaga erishmoqchi bo'lgan korxonalar uchun hayotiy zaruriyatga aylanish holatlari qayd etildi.

BKG modelining asosiy diqqat e'tibori korxona naqd pul oqimiga qaratiladi va bu pul oqimi belgilangan biznes-tarmog'idagi operatsiyalarni o'tkazishga sarflanadi yoki shunga o'xshash operatsiyalar natijasida paydo bo'ladi. Qayd qilinishicha, naqd pul daromadi yoki xarajati miqdori bozorning o'sish sur'atiga va shu bozorda korxonaning nisbiy ulushiga kuchli funksional tarzda bog'liqligi bilan ifodalanadi. Korxona biznesining o'sish sur'atlari uning naqd pul muomalasi sur'atini belgilab (aniqlab) beradi.

Har qanday biznesda hayot siklining to'yinish va yakuniy bosqichlarida omadli biznes naqd pul yig'imini o'zida to'plab borsa, biznesning o'sish va rivojlanish bosqichlarida esa odatda bu oqimning sarflanishi kuzatiladi. Bundan shuni xulosa qilish mumkinki, uzluksiz omadli biznesni ta'minlash uchun, «to'yinish» bosqichi natijasida keladigan pul massasini qisman biznesnig yangi tarmoqlariga sarflanishi talab etiladi va oqibatda bu tarmoqlar korxona daromadining yangi generatorlariga aylanishi mumkin.

BKG modelida korxonaning asosiy tijorat maqsadlari sifatida o'sish me'yori va foyda massasi (miqdori) qabul qilinadi. Bunda, ushbu maqsadga qanday erishish mumkinligi borasida ruxsat etilgan strategik yechimlar tanlovi to'rtta variantlar bilan cheklanadi:

– korxona biznesining bozordagi ulushining ko'payishi;

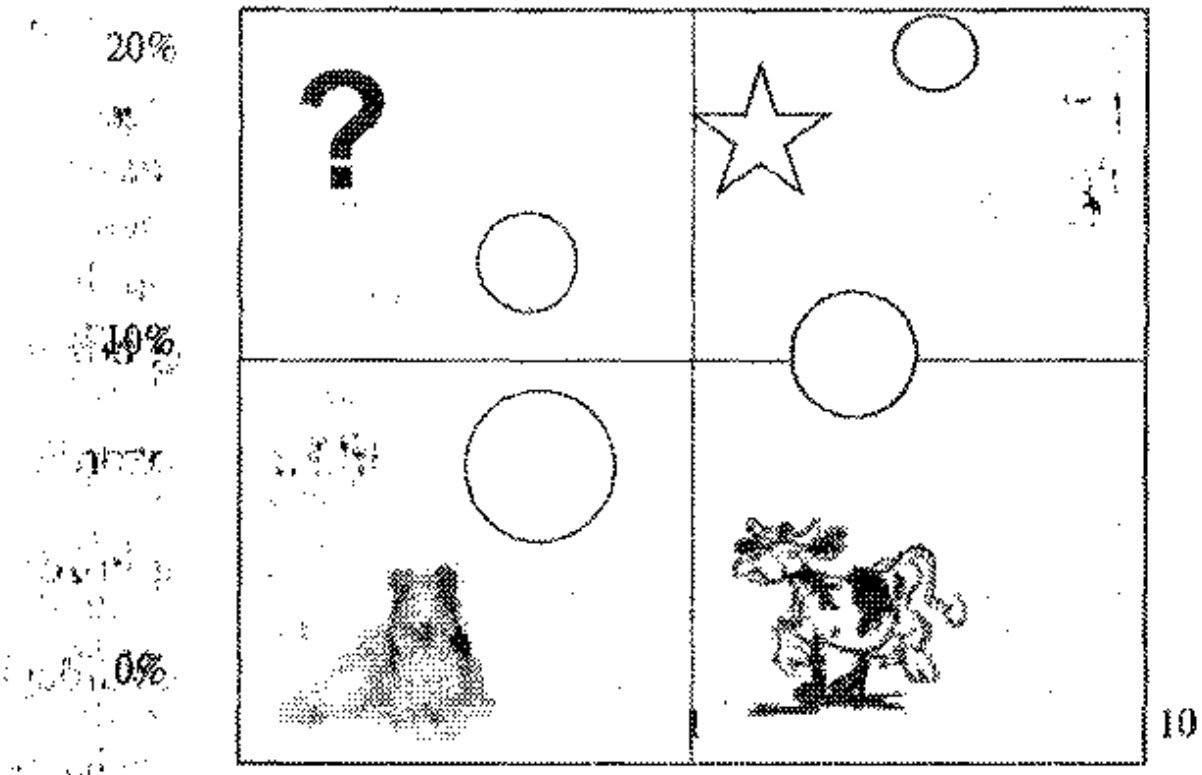
– korxona biznesining bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kurash;

– korxona biznesining bozordagi holatidan maksimal darajada foydalanishi;

– amaldagi biznes turidan voz kechish.

Korporativ strategik rejalashtirishning tarixiy birinchi modeli «o'sish-ulush» modeli yoki BKG modeli nomi bilan mashhurdir. Bu model strategik maydondagi ma'lum bir biznes turining muayyan holatini aks ettiradi va ikki koordinata o'qlari yordamida topiladi. Bunda vertikal koordinata o'qi (U) ma'lum bir mahsulot

bozorining o'sish sur'atini aks ettirsa, gorizontal o'q (X) korxona mahsulotining bozoridagi nisbiy ulushini aks etiradi.



6.2-rasm. **BKG modelining matritsasi**

Abssissa (X) o'qida korxonaning muayyan biznes turidagi ba'zi raqobatli holatlar o'lchamlari qo'yiladi, ya'ni ma'lum biznes tarmog'idagi korxona sotuv hajmining shu biznes tarmog'ida faoliyat ko'rsatayotgan eng yirik raqobatchining sotuv hajmining nisbatiga solishtiriladi.

Ordinata (Y) o'qida muayan biznes turining o'sish sur'ati ifodalaniladi (6.2-rasm).

BKG modeli 2x2 matritsasida namoyon bo'lib, unda biznes birliklar doirachalardan iborat bo'ladi, doiraning kattaligi biznes birlikning hajmiga proportsional bo'ladi.

BKG matritsasi ikki qismga bo'linishi tasodif emasdir. Matritsaning yuqori qismida o'sish sur'ati o'rta me'yordan yuqori bo'lgan biznes birliklar joy egallasa, pastki qismida esa o'sish sur'ati nisbatan past bo'lgan biznes birliklar egallaydi. BKG modelining original holatida ishlab chiqarish hajmining bir yilda 10% ga ko'payishi sababi yuqori va pastki sur'atlar chegarasi bilan ifodalanadi.

Matritsaning abstsissa o'qi bo'yicha ikkiga bo'linishi ikki tarmoqni kurish imkoniyatini beradi, birinchisiga kuchsiz raqobatlik holatiga ega bo'lgan, ikkinchisiga esa kuchli raqobatlik holatiga ega bo'lgan biznes-tarmoqlari kiritiladi. Ikki tarmoq o'rtasidagi chegara 1,0 koeffitsiyent miqyosida o'tadi.

6.4. Firmaning biznes soha xarakteristikasi

BKG modeli to'rtta kvadratdan tarkib topadi:

1. Bozorning o'sish sur'atlari yuqori/Biznes birlikning bozordagi nisbiy ulushi yuqori ***(yulduzlar)***;

2. Bozorning o'sish sur'atlari past/Biznes birlikning bozordagi nisbiy ulushi yuqori ***(sog'in sigirlar)***;

3. Bozorning o'sish sur'atlari yuqori/Biznes birlikning bozordagi nisbiy ulushi past ***(muammo tug'diruvchi bolalar)***;

4. Bozorning o'sish sur'atlari past/Biznes birlikning bozordagi nisbiy ulushi past ***(itlar)***;

BKG modelidagi har bir kvadrat uchun maxsus nom berilgan.

BKG modeli asosida ikkita gipoteza yotadi.

1. Biznes birlikning (soha) bozordagi ulushining yuqoriligi. Bozordagi ulushi yuqori bo'lgan biznes birlik, tajriba samarasining natijasida ishlab chiqarish xarajatlari bo'yicha raqobat ustunlikga erishadi.

Shuning uchun eng yirik raqobatchi sotuvda yuqori rentabellik ko'rsatkichiga ega bo'ladi va u uchun moliyaviy oqimlar maksimal bo'ladi.

2. Bozor (tarmoq) yuqori sur'atlar bilan o'sishi.

Bozorning o'sish sur'ati qanchalik yuqori bo'lsa, ishlab chiqarishni kengaytirish, innovatsion texnologiyalarni qo'llash va rivojlanishga ehtiyoj, imkoniyat mavjud bo'ladi. Agar bozorning o'sish sur'ati yuqori bo'lmasa, masalan, bozor to'yingan bo'lsa, u holda tovar katta miqdordagi moliyalashtirishga muhtoj bo'lmaydi.

Yulduzlar. Ularga odatda bozordagi operatsiyalar evaziga yuqori daromadlarga erishuvchi, keskin o'sib kelayotgan va bozordagi nisbatan katta ulushga ega bo'lgan yangi biznes sohalari kiradi. Bu biznes birliklarni yetakchilar deb atalishi o'rinlidir. Lekin bunda

asosiy muammo, shu biznes birlikdan olingan daromadlar va unga yo'naltiraladigan sarmoyalar o'rtasidagi optimal balansni shunday aniqlash kerak: kelajakda ubshu sarmoyalar o'zini oqlashini ta'minlashi lozim bo'ladi.

Sog'in sigirlar. Mazkur biznes birliklar o'tmishda bozorning nisbatan katta ulushiga ega bo'lishgan. Ammo vaqt o'tishi bilan qaralayotgan tarmoqning (bozor) o'sishi sezilarli darajada sekinlashib qolgan. «Sog'in sigirlar» – o'tmishda «yulduzlar» hisoblanib, hozirgi paytda bozorda o'zining raqobatli holatlarni saqlab qolish uchun yetarli daromad manbai bilan ta'minlab turiladi. Naqd pul oqimi bu holatlarda yaxshi tarzda balanslashtirilgan bo'ladi, negaki bunday biznes birliklarga sarmoyalar minimal (kam) talab etiladi. Bunday biznes birlik korxona uchun juda katta daromadlar olib keladi.

Muammo tug'diruvchi bolalar. Bunday biznes birliklar o'sish sur'ati yuqori bo'lgan bozorda (tarmoq) raqobatchilikni olib borsalarda, lekin bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qiladilar. Bunday holatlar bozorda o'z ulushini saqlab va yashab qolish uchun, korxonadan ushbu biznes birlikga sarmoyalarni ko'paytirish talab qiladi. Yuqori o'sish sur'atlari katta miqdordagi naqd pul massasini talab qiladi va korxona shu o'sish sur'atlariga tenglashish harakatida bo'ladi.

Ammo bunday biznes birliklar bozordagi o'z ulushi katta bo'lmagani sababli katta qiyinchilik bilan daromad olishga intiladilar. Bunday biznes birliklar ko'pincha naqd pul massasining generatorlari emas, balki tor ma'noda bozor ishtirokchilari bo'lib qoladilar va shu yo'sinda bozordagi ulush hajmi ko'paymagunicha faoliyat ko'rsatib boradilar.

Bunday biznes birliklarning kelajagi juda ham noaniq ravishda namoyon bo'ladi: kelajakda ular katta daromad keltirishi yoki keltirmasligi ham mumkin. Lekin bir narsa ayon, katta hajmdagi sarmoyalarsiz bunday biznes sohalar «itlar» holatigacha tushib qoladilar.

Itlar. Mazkur biznes sohalari sekin rivojlanayotgan bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qiladilar. Naqd pul oqimi bu tarmoqlarda unchalik sezilarli darajada emas, ko'pgina hollarda

esa salbiy ko'rsatkichga ham ega. Korxonaning o'z ulushini ko'paytirish uchun qaratilgan har qanday qadami darhol shu sohalarda yetakchilik qilayotgan raqobatchilar tomonidan kutib olinadi. Faqatgina menejerning mahoratigina korxona uchun biznes birlik holatini ushlab tura oladi.

BKG modelini qo'llashdan avval bozorning o'sish sur'atlarini va korxonaning shu bozordagi nisbiy ulushi to'g'ri baholash talab etiladi. Bozorning o'sish sur'atlarini baholashda oxirgi 2–3 yildagi ko'rsatkichlariga qarab ish olib borish tavsiya qilinadi. Korxonaning bozordagi nisbiy ulushi, muayyan biznes sohadagi sotuv hajmining shu biznes sohada yetakchilik qilayotgan korxonaning sotuv hajmiga nisbatining logarifmi bilan ifodalanadi.

Agarda korxonaning o'zi shu bozorda yetakchilik qilsa, unda undan keyingi turgan korxonaga nisbatan solishtiriladi. Agarda topilgan koeffitsiyent birdan ko'proq bo'lsa, unda bu ko'rsatkich korxonaning yetakchiligini tasdiqlab boradi. Aks holda, ma'lum bir boshqa korxonalar belgilangan biznes sohada katta raqobatchilik ustunliklariga ega ekanliklari oshkor bo'lib qoladi.

6.5. BKG modelida foydalanilgan o'zgaruvchilar va muayyan holatlar bo'yicha taklif etiladigan strategiyalar

Mahsulot (biznes birlik) BKG matritsasi qanday holatda bo'lishini aniqlashda quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanilgan:

1) Bozorning o'sish sur'ati. Ushbu ko'rsatkich foizda o'lchanib, uning qiymati inflyatsiya sur'atlariga nisbatan aniqlashtiriladi.

2) Mahsulotning nisbiy bozor ulushi. Ushbu ko'rsatkich bozordagi lider kompaniyaga nisbatan olinadi.

3) Sotilgan mahsulotning miqdori (pul birligida). BKG matritsasida mahsulotga mos kelgan doiraning yuzasi sotilgan mahsulot miqdoriga proportsional bo'ladi.

Quyidagi 6.2-jadvalda BKG modeli matritsasida biznes birliklarning muayyan holatlari uchun mumkin bo'lgan strategiyalar keltirilgan.

6.2-jadval

Biznes birliklarning muayyan holati uchun tavsiya etiladigan strategiyalar

BB strategik holati	Foyda	Pul oqimi	Mumkin bo'lgan strategiyalar
Muammo tug'diruvchi bolalar	Past, o'suvchi, nostabil	Manfiy	Tahlil: Biznes faoliyati «yulduz» darajasigacha ko'tarila oladimi?
Yulduzlar	Yuqori, stabil, o'suvchi	Taxminan nol atrofida	O'sish uchun investitsiyalar qilish
Sog'in sigirlar	Yuqori, stabil	Musbat, stabil	Boshqa mahsulot yoki biznes birliklarning daromadliligini ta'minlash maqsadida investitsiyalar qilish
Itlar	Past, nostabil	Taxminan nol atrofida	Ba'zi bo'limlarni sotish (likvidatsiyaqilish), «hosilni yig'ish»

Manba: Mualliflar ishlanmasi

BKG matritsasini tahlil qilish asosida quyidagi xulosalarni chiqarishga imkoniyat tug'iladi:

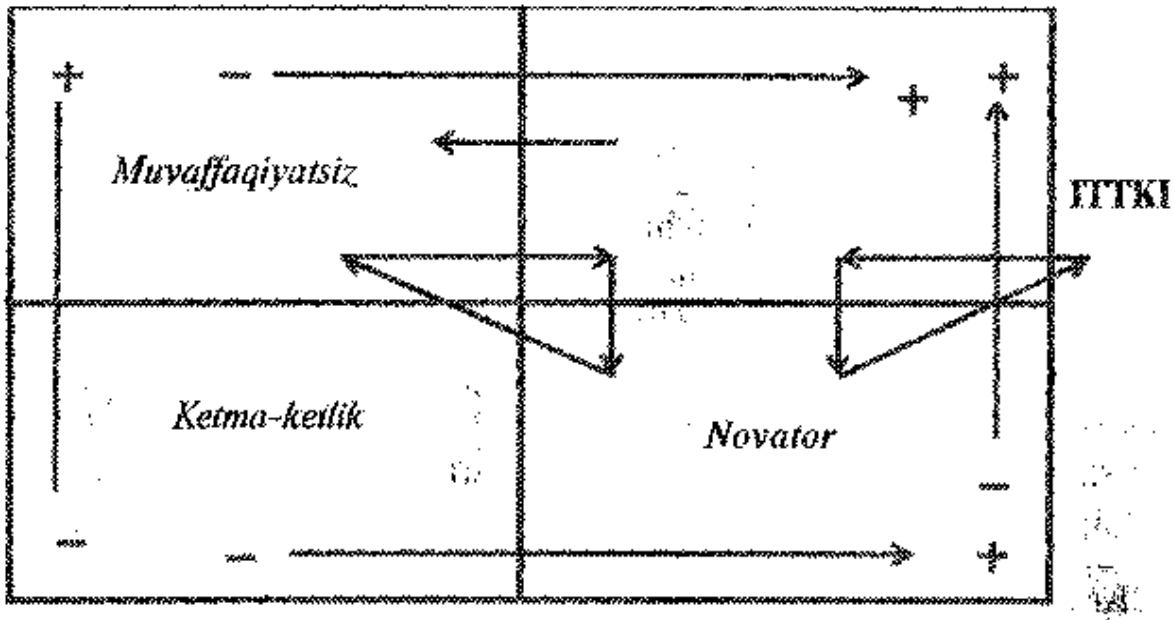
– Mahsulotlar turi yoki biznes birliklari bo'yicha mumkin bo'lgan strategiyalarni aniqlash;

– Aniqlangan biznes birliklarini moliyalashtirishga ehtiyojini va rentabellik salohiyatini baholash;

– Korxona korporativ portfelining muvozanatini (balanslashganligini) baholash.

Odatda biznes portfel (mahsulotlar nomenklaturasi) ideal balanslashgan deb ataladi, agar uning 2–3 biznes birligi (tovarlar) «sog'in sigir», 1–2 ta biznes birligi «yulduzlar», bir nechta biznes birliklari «muammo tug'diruvchi bolalar» va «itlar» holatida bo'lsa. «Muammo tug'diruvchi bolalar» holatida bo'lgan biznes birliklar kelgusida «yulduzlar» holatiga o'tish imkoniyati mavjud. «Itlar» holatida bo'lgan, ya'ni biznes birlikning yetuklik davridan o'tgan

biznes birliklarni mavjud bo'lishi korxonaning faoliyati yaxshi bo'lganda ham o'sish sur'atining pasayishiga olib keladi. Korporativ portfelining dinamikasi 6.3-rasmda keltirilgan trayektoriya bo'yicha rivojlanadi.



6.3-rasm. **Biznes portfelining rivojlanish trayektoriyasi**

Manba: Mualliflar ishlanmasi

1. «Novator trayektoriyasi». «Sog'in sigirlar» holatidan olingan daromadlar ITTKI (ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktor ishlar) investitsiya qilinish hisobiga, korxona bozorga yangi tovarni olib chiqadi va «yulduzlar» holatini egallaydi.

2. «Ketma-ketlik trayektoriyasi». «Sog'in sigirlar» holatidan tushgan daromad «muammo tug'diruvchi bolalar» holatidagi mahsulotlarga investitsiya qilinadi. Korxona strategiyasi bozordagi ulushini oshirishdan iborat bo'lib, «muammo tug'diruvchi bolalar» holatidagi tovarlar «yulduzlar» holatiga o'tadi.

3. «Muvaffaqiyatsiz trayektoriya». «Yulduzlar» holatidagi tovarga yetarli bo'lmagan darajada investitsiya qilish natijasida ular liderlik (sardorlik) pozitsiyasini yo'qotib, «muammo tug'diruvchi bolalar» holatiga o'tib qoladilar.

4. «O'rtahol trayektoriya». «Muammo tug'diruvchi bolalar» holatidagi biznes birliklar bozordagi o'z ulushlarini ko'paytira olmasliklari sababli «itlar» holatiga tushib qoladi.

BKG modelining asosiy analitik qiymati shunda: uning yordamida korxona har bir biznes turining strategik holatlarini aniqlab olish bilan birga naqd pul oqimining strategik balansi bo'yicha tavsiyanomalar berish imkoniyati mavjud. Strategik balans xarajatlar nuqtai nazaridan va kelajakda korxona har bir biznes turidan pul mablag'larini olish imkoniyatlari nuqtai nazaridan qaraladi. Shunday paytlar bo'ladiki, korxona tomonidan ishlab chiqilayotgan mahsulot o'z hayot siklining oxirgi bosqichida bo'ladi yoki korxona faoliyat ko'rsatayotgan bozor hajmi torayadi va korxona tasarrufida ortiqcha pul mablag'lari paydo bo'ladi, bu mablag'larni sarmoyalashtirishga xarajat qilishning hojati qolmaydi. Nazariy tarafdan qaralganda, korxona ushbu mablag'larni aksionerlarga qaytarib berishi kerak, ular esa keyinchalik o'zlari xohlagan korxonalariga investitsiya kiritishlari mumkin. Lekin, boshqaruv xodimlarining tabiati ushbu mablag'ni korxona miqiyosida qayta taqsimlashni taqozo etib, o'z kapitallarini yangi biznes sohalariga, bozorlarga, mamlakatlarga yunaltirishni ko'zda tutadi.

6.3-jadval

BKG matritsasi bo'yicha taklif qilingan strategiyalar

Biznes birlikning holati	Bozor ulushi	Strategiya
«Yulduzlar», «Muammo tug'diruvchi bolalar»	O'sish	Investitsiyalash
«Sog'in sigirlar»	To'xtagan (o'rtacha)	«Qaymoqni olish»
«Itlar», «Muammo tug'diruvchi bolalar»	Pasayish (chekinish)	Investitsiyadan voz kechish

Manba: Mualliflar ishlanmasi

«Yulduzlar» holati odatda korxonalar uchun katta qiziqish hosil qiladi va e'tiborni bunday biznes yo'nalishlarga qaratishga harakat qilishadi. Bunday biznes birliklarga ko'p sarmoyalar jalb etiladi va o'z navbatida doimiy naqd pul tushumini talab qiladi.

Bu jarayon uzoq davr mobaynida, shu sarmoyalarni qaytarish davriga qadar davom etishi mumkin. Ba'zi paytlarda dastlabki sarmoyalarning qaytarilish davri 5–10 yilni tashkil etib, bu davrda izlanishlar, mahsulot ishlab chiqarish texnologiyasining takomillashuvi va xaridorlik bozorini egallash uchun tadqiqotlar olib boriladi. Ko'pgina korxonalar «yulduzlar» holatida bo'lgan biznes birliklarni saqlab qola olmaydilar.

Undan tashqari, zarur miqdordagi moliyaviy baza ta'minlab berilganda ham, ko'pincha shu tarmoqlarni malakali ish kuchi, jihozlar, ishlab chiqarish maydoni, maxsuslashgan boshqaruv personali kabi boshqa resurslar bilan ta'minlab borish muammosi kelib chiqadi. Oxir oqibatda, korxonalar o'z resurslarini sarflab bo'lgach, zaif holatga kelib qolib, ular «biznes-portfeli» to'lib bo'lgan va «sog'iladigan sigirlar» kategoriyasidagi korxonalar tomonidan tortib olinishi mumkin. Bunday holat hayotda yuqori texnologiyalar (mikroelektronika, telekommunkatsiyalar, aerokosmik, biomolekulyar) tarmoqlarida o'z aksini topmoqda.

Biznes birliklari «sog'in sigirlar» holatida bo'lgan korxona o'z kelajagini belgilab boradi. Haqiqatan ham, bunda biznes turi ma'lum miqdordagi daromadni keltirishi mumkin, ammo yaqin kelajakda u birdaniga tamom bo'lib qolishi ham ehtimolidan holi emas. «Sog'in sigirlar» tarmoqga aksariyat hollarda hayot siklining yakuniy bosqichida turgan biznes turlariga kelib qoladi.

Shuning uchun ham, odatda, «sog'in sigirlar» biznes-portfelidan tashkil topgan korxonalar ko'pincha «yulduzlarga» qarab intiladilar. Ular o'z mablag'larini «yulduzli» yo'nalishlar tadqiqoti uchun sarmoyalar qilishadi yoki bunday («yulduzli») holatni egallab olish harakatida bo'ladilar.

«Sog'in sigirlar» tomonidan keltirib chiqariladigan pul massasining muomalasi asosan biznesning «yulduzli» holatlariga yo'nalishi istiqbollarida ko'rinadi. Lekin mutaxassislarning ta'kidlashlaricha, agarda ma'lum bir sababga ko'ra «yulduzli» biznes yoki «sog'in sigirlar» holatidagi biznes siz uchun emas, raqobatchi uchun katta qiymatga ega bo'lsa, unda bunday biznes turini sotish lozim bo'ladi.

«Sog'in sigirlar» tomonidan keltirib chiqaradigan pul massasining muomalasidagi keyingi istiqboli «yulduzli» holatni egallash umidida bo'lgan «muammo tug'diruvchi bolalar» tabaqasiga beriladi. Umid ishonchi bo'lmagan «qiyin toifadagi bolalar» yoki shunga o'xshash katta sarmoyalar talab qiladigan boshqa biznes birliklarning mavjudligi korxona tomonidan ta'minlab berilmasa, unda ularni korxona «biznes-portfelidan» chetlashtirish maqsadga muvofiq bo'ladi.

«Itlar» toifasidagi biznes birliklar tor ko'lamdagi bozor segmentida faoliyat ko'rsatib, unda yetakchilik qila oladigan biznes turlari korxona uchun katta ahamiyat kasb etishi mumkin. Boshqa hollarda, bunday biznes sohada yetakchilik holatini egallash uchun korxona tomonidan imkoniyat darajasidan ortiqrok katta sarmoyalar talab etiladi. Umuman olganda, «itlar» tabaqasidagi biznes turlaridan foyda olish faqatgina sarmoyalar minimal holatga keltirilgan paytlardagina erishish mumkin bo'ladi.

6.4-jadval

2013-yilda raqobatchi avtosalonlarda sotilgan avtomobillar soni

Avtomobil markasi	«Rohat» avtosaloni	«Sergeli Avtotex Servis»	«Toshkent DEU Avtotex»	«Toshkent Motors Avtosavdo»	«Poytaxt Avtosavdo»	«Xumo Avtosavdo»
«Damas»	190	160	114	70	69	54
«Matiz»	435	364	223	185	150	120
«Spark»	326	276	210	109	98	76
«Nexia»	420	354	245	172	130	104
«Lacetti»	302	246	115	91	85	68
«Epica»	72	60	52	0	0	0
«Captiva»	115	96	75	61	61	46
«Malibu»	80	65	48	31	41	31
«Cobalt»	62	50	40	28	37	28
Hammasi	2002	1671	1122	747	671	527

Misol sifatida «Toshkent Motors Avtosavdo» avtosalon faoliyatini tahlil qilishga Boston konsalting guruh modelini ko'rib chiqamiz. Toshkent shahrida o'ndan ortiq avtosalonlar faoliyat olib bormoqda. «Toshkent Motors Avtosavdo» avtosaloni va uning raqobatchilari tomonidan sotilgan avtomobillarning rusumlari bo'yicha ma'lumot 6.4-jadvalda keltirilgan.

6.4-jadvalni tahlil qiladigan bo'lsak, 2013-yilda oltita avtosalonlar tomonidan jami 6740 dona avtomobillar sotilgan bo'lib, shundan: Matiz – 1477 dona, Nexia – 1425 dona, Spark – 1095 dona, Lacetti – 907 dona, Damas– 657 dona, Captiva – 454 dona, Malibu – 296 dona, Cobalt – 245 dona, Epica – 184 dona. Raqobatchi avtosalonlarni shartli ravishda uchta guruhga bo'lish mumkin:

– lider avtosalonlar;
– o'rta me'yor avtosalonlar;
– autsayder avtosalonlar.

Lider avtosalonlar guruhiga «Rohat» avtosaloni va «Sergeli Avtotex Servis» MCHJ kiradi. Ular tomonidan mos ravishda 2002 va 1671 dona avtomashinalar sotilgan bo'lib, jami avtomobillar sonining 54,5 foizini tashkil etadi.

O'rta me'yor avtosalonlar guruhiga «Toshkent DEU Avtotex» MCHJ va «Toshkent Motors Avtosavdo» MCHJlarni kiritish mumkin. Ular tomonidan mos ravishda 1122 va 747 dona avtomashinalar sotilgan bo'lib, jami avtomobillar sonining 27,7 foizini tashkil etadi.

Autsayder avtosalonlar guruhiga «Poytaxt Avtosavdo» MCHJ va «Xumo Avtosavdo» MCHJlar kiradi. Ular tomonidan mos ravishda 671 va 527 dona avtomashinalar sotilgan bo'lib, jami avtomobillar sonining 17,8 foizini tashkil etadi.

«Toshkent Motors Avtosavdo» korxonasining avtomashinalarni sotish faoliyatining lider raqobatchisi bo'lmish «Rohat» avtosaloniga nisbatan nisbiy ko'rsatkichlari 6.4-jadvalda aks ettirilgan. Ushbu jadvalda «Malibu» va «Cobalt» avtomashinlar bo'yicha 2013-yilda oldingi yilga nisbatan o'sish sur'ati keltirilmagan. Buning sababi – ushbu markadagi avtomobillar 2012-yilning ikkinchi yarmidan boshlab sotuvga chiqarilgan. Shuning uchun «Toshkent Motors

Avtosavdo» korxona faoliyati Boston konsalting guruhi modeli bilan tahlil qilinganda, «Malibu» va «Cobalt» avtomoshinlari qaralmaydi.

6.5-jadval

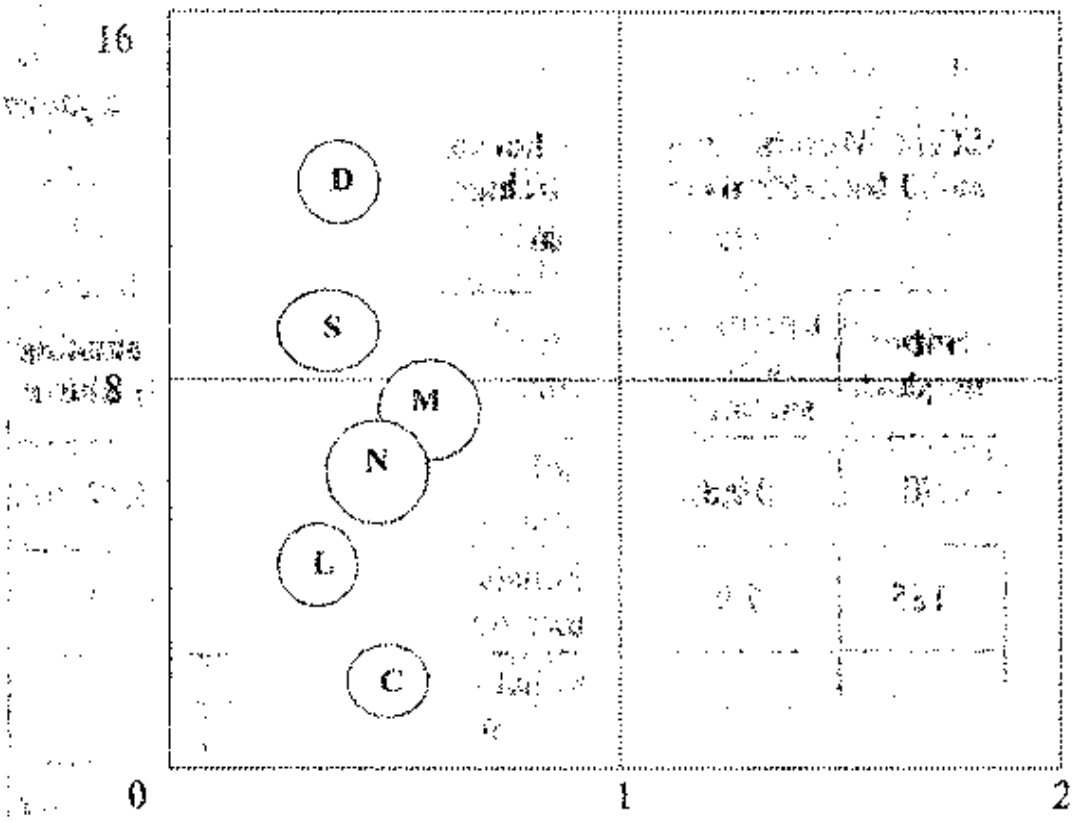
«Toshkent Motors Avtosavdo» korxona faoliyatining avtomobil bozorida lider raqobatchiga nisbatan nisbiy ko'rsatkichlari

Avtomobil markasi	Sotuv miqdori	Bozorning o'sish sur'ati %	Yirik raqobatchi	Raqobat-chini sotuv miqdori	Korxonaning nisbiy ulushi
«Damas» (D)	70	10,8	«Rohat» avtosalon	190	0,37
«Matiz» (M)	185	7,9	«Rohat» avtosalon	435	0,43
«Spark» (S)	109	8,8	«Rohat» avtosalon	326	0,33
«Nexia» (N)	172	7,2	«Rohat» avtosalon	420	0,41
«Lacetti» (L)	91	5,4	«Rohat» avtosalon	302	0,30
«Captiva» (C)	61	4,3	«Rohat» avtosalon	115	0,53
«Malibu»	31	-	«Rohat» avtosalon	80	0,39
«Cobalt»	28	-	«Rohat» avtosalon	62	0,45

Manba: Avtosalonlar ma'lumoti asosida avtor tomonidan tayyorlangan

6.5-jadval ma'lumotlari asosida Boston konsalting guruhi (BKG) modelining matritsasini quramiz. Matritsaning gorizontal o'qiga «Toshkent Motors Avtosavdo» korxonasi tomonidan sotilgan avtomobillarning markasi bo'yicha lider raqobatchiga nisbatan nisbiy ulushi, ya'ni ushbu segmentda korxonaning nisbiy ulushlari joylashtiriladi. Matritsaning vertikal o'qiga esa avtomobil bozorining avtomobil markalari bo'yicha o'sish sur'ati joylashtiriladi.

Lider raqobatchiga nisbatan «Toshkent Motors Avtosavdo» korxona faoliyatining BKG matritsasi 6.4-rasmda keltirilgan.



6.4-rasm. **«Toshkent Motors Avtosavdo» korxonasi faoliyatining BKG matritsasi (lider raqobatchiga nisbatan)**

6.4-rasmda keltirilgan BKG matritsasiga ko'ra «Toshkent Motors Avtosavdo» korxona mahsulotlarni sotishda Damas (D) va Spark (S)lar «Muammo tug'diruvchi bolalar» holatiga mos keladi. Ushbu holatda avtosalonning bozordagi nisbiy ulushi yirik raqobatchilarga nisbatdan kam, biroq bozorning o'sish sur'ati yuqori. Ichki bozorda ushbu markali avtomashinalarga bo'lgan talab yuqori. «Toshkent Motors Avtosavdo» korxonasi bozordagi nisbiy ulushini oshirib, holatini «yulduzlar» yoki «sog'in sigirlar» holatiga o'tkazishi mumkin. Avtomobilsozlik tarmog'ining jadal rivojlanishi natijasida bozorga yangi raqobatchilar kela boshlaydi.

Ushbu holatda korxona yetarli miqdordagi investitsiyalarga muhtoj bo'ladi va bu sarmoyalar ta'minlab berilmasa, unda ushbu faoliyatni korxonaning «biznes-portfelidan» chetlashtirish maqsadga muvofiqdir.

«Toshkent Motors Avtosavdo» korxona mahsulotlarini sotishda «Matiz» (M), «Nexia» (N), «Lacetti» (L) va «Captiva» (C) «itlar» toifasidagi holatlarga to'g'ri keladi. «Itlar» toifasidagi tabaqalar tor ko'lamdagi bozor segmentida faoliyat ko'rsatib, unda yetakchilik qila oladigan biznes turlari korxona uchun katta ahamiyat kasb etishi mumkin. Hozirda «Matiz», «Nexia» va «Lacetti» avtomashinalarga bo'lgan talab mavjud va bu talab yetarli darajadaligi hisobga olinib, «Toshkent Motors Avtosavdo» korxonasi ushbu biznes turi bo'yicha bozordagi nisbiy ulushini orttirsa, uning holatlari «sog'in sigirlar» holatiga o'tkaziladi.

«Sog'in sigirlar» tomonidan keltirib chiqariladigan pul massasining muomalasi asosan biznesning «yulduzlar» holatiga yo'nalishi istiqbollarda ko'rinadi.

Lekin mutaxassislarning ta'kidlashlaricha, agarda ma'lum bir sababga ko'ra «yulduzlar» yoki «sog'in sigirlar» holatidagi biznes siz uchun emas, raqobatchi uchun katta qiymatga ega bo'lsa, unda bunday biznes turini sotish lozim bo'ladi. «Sog'in sigirlar» tomonidan keltirib chiqaradigan pul massasining muomalasidagi keyingi istiqboli «yulduzlar» holatini egallash umidida bo'lgan «muammo tug'diruvchi bolalar» holatidagi biznes turlarga beriladi.

Xususan, «Toshkent Motors Avtosavdo» korxonasida «Damas» (D) va «Spark» (S) avtomashinalarni sotish va sotishdan keyingi xizmatlarni ko'rsatish uchun yo'naltiriladi.

Mamlakatimizning ichki bozorida «Damas» va «Spark» rusumli avtomobilllarga talab yuqori, shuning uchun korxonaning biznes portfelida ushbu turdagi biznes birligini saqlash va unga investitsiyalar jalb etish maqsadga muvoffiq deb bilamiz.

6.6. BKG modelining kuchli va zaif tomonlari

BKG modelining kuchli tomoni – foydalaniladigan ko'rsatkichlar soni kichik va optimal biznes strategiya sifatida hayot siklining to'yinish bosqichida turgan biznesning bozordagi katta miqdordagi ulushini egallash strategiyasi. Bunga erishish uchun korxona biznes-portfelini balanslashtirish maqsadida, ma'lum

turdagi «yulduzli» holatdagi biznes faoliyatga, kelajakda «sog'in sigirlar» toifasiga kirishi kuzatilayotgan ba'zi bir «muammo tug'diruvchi bolalar» holatidagi biznes birlikni «yulduzli» tabaqaga o'tkazish uchun shu investitsiyalarni jalb qilish ko'zda tutiladi.

BKG modeli tomonidan aniqlanadigan strategik maydondagi alohida biznes sohalari tomonidan egallab turilgan holatlar ma'lum bir yo'nalishlar tanlovini taqozo etadi. Ushbu yo'nalishlar quyidagicha:

Yulduzlar uchun

Bozorda o'z ulushini saqlab qolish yoki uni ko'paytirishga harakat qilish.

Muammo tug'diruvchi bolalar uchun

Biznesning bozordagi ulushini ko'paytirish yoki erishgan holati bilan cheklanish, yoki ushbu biznesni qisqartirish.

Sog'iladigan sigirlar uchun

Bozorda o'z ulushini saqlab qolish yoki uni ko'paytirishga harakat qilish.

Itlar uchun

Biznesning erishgan holati bilan cheklanish, yoki shu biznesni qisqartirish, yoki korxona tasarufidan olib tashlash, undan voz kechish.

BKG modelining cheklanib qolishi

BKG modeli bir qator nazariy taxminlardan tashkil topgan va bu taxminlar ba'zi paytlarda, uning tahlil uchun ishlatilishida ziddiyat keltirib chiqaradi.

Strategik tahlil va rejalashtirishning birinchi modeli sifatida, BKG modeli strategik tahlil va rejalashtirishning nazariy va amaliy mutaxassislari tomonidan tanqidiy qarashlarni o'z boshidan kechirdi. Hamma tanqidiy qarashlarni umumlashtirgan holda, quyidagi kamchiliklarni ko'rsatib o'tish mumkin:

1. BKG modelini qurishda bozorni aniqlash (baholash) birgina ko'rsatkich (ulushi) bilan aniqlaniladi. Agarda ushbu bozorning mazmun mohiyatidan kelib chiqib, sezilarsiz o'zgarishlar qilinsa,

bozor ulushida katta o'zgarishlarga, keyinchalik esa tahlilning umuman boshqa natijalariga olib kelishi mumkin.

2. Biznesning boshqa ko'rsatkichlari bilan solishtiriliganda bozor ulushining ahamiyati (qiymati) juda ham oshirib yuborilgan. Ko'pgina o'zgaruvchilar (omillar) biznes daromadiga ta'sir ko'rsatsada, BKG modelida ular inobatga olinmagan (inkor etilgan).

3. BKG modelining raqobat darajasi kuchli bo'lmagan yoki ishlab chiqarish hajmi katta bo'lmagan tarmoqlarda qo'llanganda, modelning ishlamay qolish holati kuzatilgan.

4. Yuqori o'sish sur'atlari – tarmoq (bozor) jozibadorligining bitta ko'rsatkichi bo'lib, u eng muhim jihati emas.

2. *BKG modeli nimani aks ettiradi?*
3. *BKG modelida korxona naqd pul oqimi qaysi maqsadda qo'llaniladi?*
4. *BKG modelning maqsadi nimadan iborat?*
5. *Asosiy tijorat maqsadlariga yetaklovchi variantlarni sanab o'ting.*
6. *BKG modeli tuzilmasini izohlab bering.*
7. *Har bir biznes holatiga tavsif berib o'ting: «sog'iladigan sigir», «yulduz», «it», «so'roq belgisi».*
8. *Modelning zaif tomonlarini sanab o'ting.*
9. *Modelning kuchli tomonlarini sanab o'ting.*
10. *BKG modeli qo'llash yordamida qanday qilib biznes-portfelni shakllantirish mumkin.*
11. *Mavjud modelni qo'llashga to'sqinlik qilayotgan kamchiliklarini sanab o'ting.*
12. *BKG modelida qanday o'zgaruvchilardan foydalaniladi?*
13. *Biznes birlikning muayan holatlar uchun qanday strategiyalar taklif etiladi?*
14. *BKG modeli qanday gipotezalarga asoslangan?*

XULOSA

«Boston Konsalting Grup» modeli korporativ strategik rejalashtirishning modeli hisoblanadi, va strategik maydondagi ma'lum bir biznes turining muayyan holatinii aks ettiradi va ikki koordinata o'qlari yordamida topiladi. Bunda birinchi koordinata o'qi ma'lum bir mahsulot bozorining o'sish sur'atini topish uchun ishlatilsa, ikkinchisi korxonaning ko'rilayotgan mahsulot bozoridagi nisbiy ulushini aniqlash uchun ishlatiladi. BKG modelida korxonaning asosiy tijorat maqsadlari sifatida o'sish me'yori va foyda massasi olingan.

Bunda, shu maqsadlarga qanday erishish mumkinligi borasidagi ruxsat etilgan strategik yechimlar tanlovi to'rtta variantlar bilan cheklanadi:

1) korxona biznesining bozordagi ulushining ko'payishi;

2) korxona biznesining bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kurash;

3) korxona biznesining bozordagi holatidan maksimal darajada foydalanishi;

4) amaldagi biznes turidan voz kechish. BKGning asosiy analitik qiymati shunda: uning yordamida korxona har bir biznes turining strategik holatlarini aniqlab olish bilan birga naqd pul oqimining strategik balansi bo'yicha tavsiyanomalar berish imkoni ham mavjud.

Tayanch iboralar

«O'sish-ulush» modeli, foyda normasi, foyda massasi, naqd pul oqimi, sotuv hajmi, abstsissa va orldinata o'qi, to'rtta kvadrat: «sog'iladigan sigir», «yulduz», «it», «savol», bozordagi ulush, o'sish sur'atlari, xarajatlar.

Nazorat uchun savollar, testlar va masalalar

1. Portfel tahlilning maqsadi nimadan iborat?

7. BKG modelining asosidagi taxminlar nimadan iborat?

a) Biznes birlikning bozordagi ulushining yuqoriligi va bozorning yuqori sur'atlar bilan o'sishi;

b) Inflyatsiyani suratini pastligi;

c) Kredit stavkasini pastligi;

d) Bunday taxminlar yo'q.

8. BKG modelida bozordagi operatsiyalar evaziga yuqori daromadlar olayotgan, bozordagi nisbatan katta ulushga ega hamda biznes-tarmoqlarning yetakchilari bo'lib kimlar hisoblanadi?

a) «Yulduzlar»;

b) «Sog'in sigirlar»;

c) «So'roq belgisi»;

d) «Itlar».

9. BKG modelida o'tmishda bozorning nisbatan katta ulushiga ega bo'lib, vaqt o'tishi bilan tarmoqning o'sishi sekinlashib qolgan, bozorda o'zining raqobatli holatini saqlab qolish uchun yetarli darajada daromadni ta'minlab turadigan biznes-tarmoqlar kimlar hisoblanadi?

a) «Yulduzlar»;

b) «Sog'in sigirlar»;

c) «So'roq belgisi»;

d) «Itlar».

10. BKG modelida bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qilib, katta qiyinchilik bilan daromad oladigan biznes-tarmoqlar kimlar hisoblanadi?

a) «Yulduzlar»;

b) «Sog'in sigirlar»;

c) «So'roq belgisi»;

d) «Itlar».

11. BKG modelida bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qilib, naqd pul oqimi deyarli yo'q va ko'p hollarda salbiy ko'rsatkichga ega bo'lgan biznes-tarmoqlar kimlar hisoblanadi?

a) «Yulduzlar»;

b) «Sog'in sigirlar»;

c) «So'roq belgisi»;

d) «Itlar».

TESTLAR

1. BKG modeli matritsasining o'lchami qanday ko'rinishga ega?

a) 5x3; b) 2x2;

c) 3x3; d) 4x5.

2. BKG modelida bozorning o'sish sur'atlari va nisbiy ulush yuqori bo'lganda, biznes soha qanday nomlanadi?

a) «Yulduzlar»;

b) «Sog'in sigirlar»;

c) «So'roq belgisi»;

d) «Itlar».

3. BKG modelida bozorning o'sish sur'atlari yuqori bo'lib, nisbiy ulush past bo'lganda, biznes soha qanday nomlanadi?

a) «Yulduzlar»;

b) «Sog'in sigirlar»;

c) «So'roq belgisi»;

d) «Itlar».

4. BKG modelida bozorning o'sish sur'atlari past bo'lib, nisbiy ulush katta bo'lganda, biznes soha qanday nomlanadi?

a) «Yulduzlar»;

b) «Sog'in sigirlar»;

c) «So'roq belgisi»;

d) «Itlar».

5. BKG modelida bozorning o'sish sur'atlari va nisbiy ulush past bo'lganda, biznes soha qanday nomlanadi?

a) «Yulduzlar»;

b) «Sog'in sigirlar»;

c) «So'roq belgisi»;

d) «Itlar».

6. BKG modelining asosi nechta taxmindan iborat?

a) 2; b) 3;

c) 4; d) 5.

12. BKG modelida «yulduzlar» katagida joylashgan biznes sohalarga qanday strategiyani qo'llash tavsiya etiladi?

a) Investitsiyalash;
b) Qaymog'ini olish;
c) Deinvestitsiyalash;
d) Investitsiyalash yoki deinvestitsiyalash.

13. BKG modelida «sog'in sigirlar» katagida joylashgan biznes sohalarga qanday strategiyani qo'llash tavsiya etiladi?

a) Investitsiyalash;
b) Qaymog'ini olish;
c) Deinvestitsiyalash;
d) Investitsiyalash yoki deinvestitsiyalash.

14. BKG modelida «itlar» katagida joylashgan biznes sohalarga qanday strategiyani qo'llash tavsiya etiladi?

a) Investitsiyalash;
b) Qaymog'ini olish;
c) Deinvestitsiyalash;
d) Investitsiyalash yoki deinvestitsiyalash.

15. *BKG modelida «so'roq belgisi» katagida joylashgan biznes sohalarga qanday strategiyani qo'llash tavsiya etiladi?*

a) Investitsiyalash;
b) Qaymog'ini olish;
c) Deinvestitsiyalash;
d) Investitsiyalash yoki deinvestitsiyalash.

16. Bozor jozibadorligi va raqobatbardoshligini taqqoslab, strategik tahlil qilish qaysi modelga asosan amalga oshiriladi?

a) BKG modeli;
b) «GE/McKinsey» modeli;
c) «Shell/DPM» modeli;
d) «ADL/LC» modeli.

17. Biznes portfelining rivojlanishi nechta trayektoriya bo'yicha amalga oshiriladi?

a) 2; b) 3;
c) 4; d) 5.

18. Biznes portfelining rivojlanishi qanday trayektoriyalar bo'yicha amalga oshiriladi?

a) Novator, ketma-ketlik, muvoffaqiyatsiz va o'rta hol trayektoriyalari;

b) Novator, innovatsiya va inflyatsya trayektoriyalari;

c) Ketma-ketlik, minimal xarajat va foyda trayektoriyalari;

d) Foyda, muvaffaqiyatsiz va o'rta hol trayektoriyalari.

19. BKG modelida necha xil o'zgaruvchini baholash talab etiladi?

a) 2; b) 3;

c) 4; d) 5.

20. BKG modelidagi o'zgaruvchilarni baholashda qanday ko'rsatkichlardan foydalaniladi?

a) Investitsiyalash;

b) Bozorning o'sish sur'ati, biznesning nisbiy bozor ulushi, sotilgan mahsulot miqdori;

c) Inflyatsiya sur'ati;

d) Foyda darajasi.

MASALALAR

Masala 1. Boston konsalting modelini qo'llash asosida General Electric (GE) kompaniyasining mahsulotlar turi bo'yicha mumkin bo'lgan strategiyalarni aniqlang.

Mahsulot turi	**Bozorning o'sish sur'ati, %**	**Sotilgan mahsulot hajmi (ming dollar).**	**Bozor ulushi, %**	
			GE	**Raqobatchi**
Mahsulot 1	3,4	2600	34	18
Mahsulot 2	2,7	620	33	25
Mahsulot 3	2,2	110	5	9
Mahsulot 4	4,6	1980	11	7
Mahsulot 5	4,0	310	15	12
Mahsulot 6	8,4	60	10	1
Mahsulot 7	1,5	580	20	40
Mahsulot 8	2,0	980	17	16
Mahsulot 9	5,1	900	6	2
	Jami	**8140**	–	–

Masala 2. BKG modeli yordamida korxona portfelining biznes birliklar holatini aniqlang va har bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Biznes birliklar	Sotuv hajmi, ming br.	Yirik raqobatchining sotuv hajmi, ming br.	Bozorning o'sish sur'ati, %
1	2568	3020	113.5
2	3036	4337	96,1
3	1280	1423	108,2
4	2055	1645	107.3
5	2058	2060	113,7
6	463	385	101,8
7	320	291	111,1
8	5772	5770	104,5
9	7312	8121	99,2
10	2188	2735	103,7

Masala 3. BKG modeli yordamida korxona portfelining biznes birliklar holatini aniqlang va har bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Biznes birliklar (BB)	Sotuv hajmi, mln. dona	Raqobatchilar soni	Asosiy uchta raqobatchining sotuv hajmi	Bozorning o'sish sur'ati, %
A	1, 0	7	1, 4/1, 4/1, 0	15
V	3, 2	18	3, 2/3, 2/2, 0	20
S	3, 8	12	3, 8/3, 0/2, 5	7
D	6, 5	5	6, 5/1, 6/1, 4	4
E	0, 7	9	3, 0/2, 5/2, 0	4

Masala 4. Quyida «Rendi» kompaniyasining choy mahsulotlar bozoridagi holati va uning raqobatchilari to'g'risida ma'lumotlar keltirilgan. Boston konsalting modelini qo'llash asosida «Rendi» kompaniyasining mahsulotlar turi bo'yicha mumkin bo'lgan strategiyalarni aniqlang.

«Rendi» kompaniyasini choy bozoridagi holati

Biznes sohalar	Sotuv hajmi (tn)	Bozorni o'sish sur'ati	Yirik raqobatchi	Raqobatchi sotuv hajmi	Bozordagi ulush
«AQSH» navli choy	200	5%	«United Foods»	150	1,33
«Kanada» navli choy	23,7	1%	«Canadian Tea»	25	0,95
«Yevropa» navli choy	45	3%	«United Foods»	200	0,22
3-navli choy	48,5	5%	«United Foods»	15	3,2
«Big Boy» markali	355	12%	«Cheapco»	490	0,72
«AQSH o'tli choyi»	55,5	17%	«Herbal Health»	20	2,8
«O'tli choy» eksport	11	17,5%	«Auntie Dot's»	20	0.55
«AQSH mevali choyi»	23,2	18%	«Fruit-Tea Fun»	8,5	2,7
«Mevali choy» eksport	4,7	18,5%	«Auntie Dot's»	10	0,47

VII bob. Bozorning raqobatbardoshligi va jozibadorligini taqqoslash: Mak Kinsey (GE/McKinsey) modeli

7.1. Mak Kinsey modelining kelib chiqish tarixi va tuzilishi

1970 yilning boshlarida «General Electric va McKinsey&Co» konsalting guruhi hamkorligida taklif qilingan «GE/McKinsey» deb nomlangan analitik model paydo bo'ldi. 1980-yilga kelib, u eng mashhur ko'p omilli biznesning strategik holatlarning tahlil modeliga aylandi. Bir vaqtlar 80-yillar o'rtalarida Fortune 1000 ro'yxatidan taxminan 36% kompaniyalar va Fortune 500 ro'yxatidan 45% kompaniyalar bu tahlil metodikasini va rejalashtirishni o'zlarida joriy etgan holatlari qayd qilingan edi.

Bu modelni strategik boshqaruv va rejalashtirish haqidagi maxsus adabiyotlarda, turli nomlanishlar ostida uchratsa bo'ladi. Ba'zi nomlari qandaydir tarixiy jihatga mansubligini aks ettiradi. Masalan, «GE/Mc Kinsey» modeli nomi uni kim ishlab chiqqan va taklif qilganligini ko'rsatadi. Boshqasi esa uning matritsasining nomi bilan yuritiladi. Masalan, «bozorning ko'rkamlilik va raqobat holatlarining matritsasi». Uchinchi nomi uning mazmunidan ko'ra ko'proq ushbu modelning shaklini ta'kidlaydi, masalan «pufakli diagramma» nomi.

Dastlab, ushbu modelning matritsasi «General Electric» kompaniyasida tijorat faoliyatining o'ziga xos bo'lgan 43-muhim turlarining qiyosiy tahlilini amalga oshirish uchun ishlab chiqilgan. Matritsaning ishlab chiqilgan tuzilmasining o'zi ham, ma'lum bir metodik muvvafaqiyat bo'lib ko'rinardi, chunki uning yordamida bir biridan xususiyati bo'yicha katta farq qiladigan biznes birliklar holatlarini strategik tahlili uchun umumiy qiyosiy bazani barpo etilish muammosi qisman hal qilindi.

Model qaror qabul qiladigan shaxsni ko'p miqdordagi ma'lumotlar subyektiv omillarini miqdoriy baholash va ularni tahlilga kiritish yo'li bilan ta'minlab berdi. O'z o'zidan ravshanki, taklif qilingan matritsada yakuniy strategik qarorni nafaqat biznes

birliklarini holatlash natijalari asosida qabul qilinardi. Balki endi bu model yordamida menejer biznesning ma'lum bir turlarini taqqoslash, ularni yaxshiroq saranjomlash imkoniyatiga ega bo'ldi.

O'sha payt «GE/McKinsey» kompaniyasining boshqarish muhitida shunday ibora tarqalgan edi. «Bizning modelimiz – olma va apelsinlarni taqqoslashning yagona yo'lidir». Ammo nomiqdoriy omillarga aniq bir vazn koeffitsiyentlari berilmagan hollarda ham, matritsa qo'llanishining yakuniy natijasi biznes turlarini kvazimiqdoriy holatlash bilan yakun topardi.

«GE/McKinsey» modelining diqqat markazida kelgusidagi (kelajak) foyda yoki kelajakda kapital qo'yilmalardan keladigan tushum turadi. Boshqa so'zlar bilan aytganda, asosiy harakat aniq bir biznes turiga yo'naltirilgan kapital qo'yilmalar (investitsiyalar) qisqa muddat ichida qanday ta'sir o'tkazishi mumkinligini tahlil qilishdan iborat.

Shunday qilib, korporatsiyaning ko'rib chiqilayotgan biznes turlari nomzodlar sifatida qo'shimcha investitsiyalarni miqdoriy hamda sifat ko'rsatkichlari bo'yicha ranjirlanadi. Ma'lum bir biznesning alohida turi kelajakda yaxshi investitsiyani «yutishi» uchun, faqatgina sotuvlar hajmi, foyda, kapital qo'yilmalarning o'zi ko'zda tutilmaydi, balki boshqa xilma xil omillar, masalan, bozor ulushining o'zgaruvchanligi, texnologiyalar, xodimlarning sodiqligi, raqobatning darajasi, jamiyat ehtiyoji (talabi) hisobga olinadi.

«GE/Mc Kinsey» modeli matritsa shaklida bo'lib, 9 katakdan iborat, u korporatsiyaning xo'jalik faoliyati yo'nalishlarini strategik tahlil holatlarini taqqoslash va tasvirlash uchun tashkil qilingan. Bu modelning asosiy xususiyati shunda: unda ilk bor biznes turlarini taqqoslash uchun faqatgina «jismoniy» («ijtimoiy») omillar emas, balki biznesning subyektiv xarakteristikalari, ya'ni bozor ulushining o'zgaruvchanligi, texnologiyalar, kadrlar bilan ta'minlanish holati, va hokazolar ko'rib chiqilgan.

«GE/Mc Kinsey» matritsasi 3x3 hajmga ega. Y va X o'qlari bo'yicha integral baholar joylashtirilib, shunga yarasha bozorning ko'rkamligi va korporatsiyaning muvofiq bozorga nisbatan ustunligi qo'yiladi (7.1-rasm).

Bozor jozibadorlik			
Yuqori	Savol	G'olib 2	G'olib 1
O'rtacha	Yutqazgan 1	O'rtacha biznes	G'olib 3
Past	Yutqazgan 3	Yutqazgan 2	Daromad keltiruvchi
	Past	O'rtacha	Yuqori

SBB raqobatbardoshligi

7.1-rasm. **GE/McKinsey matritsasining tuzilishi**

BKG matritsasidan farqli o'laroq, «GE/Mc Kinsey» modelida har bir koordinata o'qi ko'p omilli va ko'p jihatli o'q o'lchami sifatida qaraladi. Bu esa modelni BSG matritsasiga taqqoslanganda, analitik rejada boyroq va shu bilan birga biznes turlarini holatlash nuqtai nazaridan aniqroq ahamiyat kasb etadi.

«GE/McKinsey» model matritsasining hajmi 3x3 gacha kengaytirilgan. Bu faqatgina taqqoslanayotgan biznes turlarini batafsilroq turkumlash imkonini beribgina qolmay, balki strategik tanlovning kengaytirilgan imkoniyatlarini ko'rib chiqishni ham ko'zda tutadi.

Tahlil qilingan biznesning turlari matritsaning katakchalarida «doiralar» («pufakchalar») ko'rinishida bo'ladi, ularning joylashuvi bozorning jozibadorlik (Y o'qi) va kompaniyalarning bozordagi (raqobat) nisbiy ustunlik (X o'qi) ko'rsatkichlari orqali aniqlaniladi.

X va Y o'qi shartli ravishda 3 qismga bo'linadi, yuqori, o'rtacha va pastki qatorlar. Shunday qilib, matritsa 9 katakdan iborat bo'lib qoladi. Biznesning strategik holatlari matritsada o'ngdan chapga, pastdan yuqoriga siljigani sari yaxshilanib boradi.

Matritsada strategik holatlar 3 turga bo'linadi:
– g'oliblar,
– yutqazganlar,
– o'rtacha – biznesdan mo'tadil daromad olinadigan, o'rtacha biznes va biznesning shubhali holatlari.

7.2. Strategik holatlar sohasi: g'oliblar, yutqazganlar, biznesning o'rtacha holati va ishonchsiz turlari

Holatlarga ajratish jarayonida g'oliblar turiga tushgan biznes turlari boshqalarga nisbatan bozorning jozibadorligi va kompaniyaning bozordagi (raqobat) ustunligi yuqori va o'rtacha bo'ladi. Biznesning bunday turlariga nisbatan bo'lajak investitsiyalar xususida asosan ijobiy qaror qabul qilinishi mumkin. Biznesning bunday turlari odatda yaqin kelajakda rivojlanishi va o'sishni bildiradi.

Shartli tarzda **G'olib 1** deb nomlangan holat uchun bozorning eng yuqori jozibadorlik darajasi tegishli bo'ladi va unda kompaniyaning nisbatan kuchli ustunligining mavjudligi ko'rinadi. Bunda kompaniyaning mutlaq yetakchilik qilishi yoki bu bozordagi yetakchilardan biri bo'lishi ehtimoli kattadir. Unga faqatgina alohida bir raqobatchilarning kuchayishi xavf-xatar tug'dirishi mumkin. Shuning uchun bu holatda kompaniyaning strategiyasi asosan qo'shimcha investitsiyalarni jalb qilishga qaratilgan bo'lishi kerak.

Shartli ravishda **G'olib 2** deb nomlangan holat uchun, bozorning jozibadorlik darajasi yuqori va kompaniyaning nisbiy ustunlik, raqobat darajasi o'rtacha. Bunday biznes birlik o'zining tarmog'ida yetakchi bo'lmasligi aniq, lekin bir vaqtning o'zida yetakchidan orqada qolib ketmaydi. Bunday holda bo'lgan kompaniyaning strategik vazifasi, eng avvalo o'zining kuchli va zaif (kuchsiz) tomonlarini aniqlash, keyin esa kerakli bo'lgan investitsiyalarni sarflash, o'zining kuchli tomonlaridan maksimal foyda olish va kuchsiz (zaif) tomonlarini yaxshilash.

G'olib 3 holati shunday biznes birliklarni (kompaniyalarni) o'z ichiga oladiki, unda bozor jozibadorligi o'rta darajada va kompaniyaning raqobat ustunligi yuqori. Bunday holatdagi

kompaniya uchun avvalo bozorning jozibadorlik segmentlarini aniqlash va ayni ularga investitsiyalarni sarflash, o'zining raqobatchilariga bardosh berish qobiliyatini rivojlantirish, ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish va shu orqali korxonaning daromadini oshirish kerak.

Matritsaning pastki chap burchagiga tushadigan biznesning turlari muvaffaqiyatsiz ***(Yutqazgan)*** deb nomlanadi. Bunday holatda bo'lgan biznes turlari eng past ko'rsatkichlaridan birini, hech bo'lmaganda, birini egallab, yuqori ko'rsatkichlardan birontasiga ham ega emas. Ushbu holdagi biznes turlariga qo'shimcha investitsiyalar kiritish chegaralanishi yoki umuman to'xtatilishi kerak, chunki bunday investitsiyalar kelajakda foyda keltirmasligi mumkin.

Yutqazgan 1 holati uchun bozorning jozibadorligi o'rtacha va bozordagi nisbiy ustunlik darajasi pastdir. Bu holatdagi biznesning turi uchun ushbu tavsiya ma'qul. Xavf-xatarlik darajasi past bo'lgan sohani (biznes birlikni) rivojlantirish imkoniyatlarini qidirish kerak, iloji boricha ushbu biznes birligining aniq bir kuchli tomonlarini foydaga aylantirish lozim. Agar bularning iloji bo'lmasa, bu biznes sohani tark etish kerak.

Yutqazgan 2 holatdagi biznes birliklar uchun, bozorning jozibadorligi past va bozordagi nisbiy ustunligi o'rtacha darajada. Kompaniya bunday tarmoqda yetakchi emasligi yaqqoldir, ammo uni boshqalarga jiddiy raqobatchi sifatida qabul qilish mumkin. To'g'risi, mazkur biznes sohasini jozibadorsiz deyish mumkin. Bunday vaziyatda kompaniyaga xavfni pasaytirish harakatiga diqqatini jamlamoq ma'quldir, o'zining biznesini bozorning eng daromadli tarmoqlarda himoyalash, agarda raqobatchilar ushbu biznesni sotib olishmoqchi bo'lsa va unga yaxshi narx taklif qilishsa, rozi bo'lish afzaldir.

Yutqazgan 3 holatida bo'lgan biznes turida, bozorning jozibadorligi va kompaniyaning nisbiy ustunligi past darajadaligi bilan xarakterlanadi. Bunday vaziyatda faqatgina foyda olishga intilish kerak, uni esa olish mumkin, investitsiyalardan umuman xolis bo'lmoqlik tavsiya etiladi, yoki bunday biznes turidan umuman chiqib ketish kerak.

Diagonal bo'yicha joylashgan 3 katakka tushgan biznesning turlari, matritsaning pastki o'ngdan tepadagi chapga harakat qiladigan ***«chegaraga oid»*** deb nomlanadi. Bu biznesning shunday turlariki, ma'lum bir sharoitlarda o'sishi hamda, aksincha, qisqarishi mumkin.

Agar biznes ***shubhali (savol)*** holatga tegishli bo'lsa, bunda bozorning jozibadorligi yuqori korxonaning raqobat ustunligi past darajada. Bunday holatda bo'lgan biznes birliklarga quyidagi strategik yechimlar tavsiya etiladi:

1. Kompaniyaning afzalliklari orasida kuchli tomonga aylantirish ehtimoli mavjud bo'lsa, uni rivojlantirish kerak bo'ladi.

2. Kompaniya bozorda o'zining nishasini ajratib olib, uning rivojlanishiga mablag' jalb qilish lozim.

3. Agarda yuqoridagi 1 yoki 2-chi tavsiyalarni amalga oshirish imkoniyati bo'lmasa, bunday biznes turini tashlab ketish afzaldir.

O'rtacha biznes holatida bo'lgan biznes birliklar uchun bozorning jozibadorligi va kompaniyaning nisbiy ustunligi o'rtacha darajada. Bunday holatda mablag'larni faqatgina juda daromadli va eng xavfsiz tadbirga jalb qilish tavsiya etiladi (ehtiyotkorlik strategiyasi).

Daromad keltiruvchi (ishlab chiqaruvchilar) holatdagi biznes turlari bozorning jozibadorlik darajasi pastligi va kompaniyaning nisbiy ustunlik darajasi yuqoriligi bilan xarakterlanadi. Bunday holatda investitsiyalarni boshqarishda samarani qisqa muddatdagi istiqbolda kurish lozim bo'ladi, chunki istalgan vaqtda tarmoqning inqirozi yuz berishi mumkin. Investitsiyalar bozorning eng ko'rkam segmentlari atrofida jamlanmog'i shart.

7.3. Mak Kinsey modelining kuchli, zaif tomonlari va bozor jozibadorligi, kompaniya raqobatbardoshligini xarakterlovchi o'zgaruvchilar

«GE/Mc Kinsey» modelida asosiy e'tibor investitsiyalarni muvozanatlashga qaratiladi. Biznesning har bir turidagi holatini aniqlashda «GE/Mc Kinsey» matritsasining strategik holatlari

maydonda kompaniyaning yaqin kelajakdagi iqtisodiy samaradorligiga ularning har birini hissasi aniqlanadi.

Mazkur model qanday qilib korporatsiyaning biznes portfelining tuzilmasini o'zgartirishi mumkin degan savoliga mantiqiy javob olish imkonini bermaydi. Bu savolning javobini qidirib topish ushbu model analitik imkoniyatlar chegarasining tashqarisiga to'g'ri keladi. Ko'pchilik hollarda model aniq bir strategik yo'llanmalarning umumiy strategiyasi shaklida taklif qilinishi mumkin.

«Mc Kinsey» modeliga xos bo'lgan umumiy kamchiliklar quyidagilardan iborat:

1. Bozor munosabatlarini hisobga olgan holda bozorning chegarasini va masshtabini aniqlashdagi qiyinchilik.

2. Ko'rsatkichlarni baholashda mezonlarning haddan tashqari ko'pligi.

3. Ko'rsatkichlarni baholashda omillar sonining ortishi ushbu ko'rsatkichlarni baholashda muammolarni keltirib chiqaradi.

4. Strategik biznes birliklar holat bahosining subyektivligi.

5. Tavsiyalarning umumiy xarakterga egaligi va mumkin bo'lgan strategiya variantlar to'plamidan tanlovning qiyinligi.

«GE/Mc Kinsey» modeli tomonidan targ'ibot qilingan umumiy strategik tamoyil quyidagilardan iborat:

— Korxona bozorda ma'lum bir ustunliklarga ega bo'lsa, u holda jozibador tarmoqlardagi biznes birliklarni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish uchun resurslar sonini ko'paytirish;

— Korxonaning bozordagi ustunliklari yetarli darajada bo'lmay yoki u faoliyat ko'rsatayotgan bozor zaif bo'lsa, u holda bunday biznes birliklariga yo'naltiriladigan resurslarni qisqartirish;

— Yuqorida qayd etilgan holatlarning o'rtasida bo'lgan biznes birliklar uchun selektiv strategiya tavsiya etiladi.

Dastlab «GE/Mc Kinsey» modelini tuzishda, biznesning har qanday turi uchun 40 ta o'zgaruvchi ishlatilardi. Keyinchalik ularning soni qisqartirildi va 1980-yilga kelib, shunday o'zgaruvchilar soni faqatgina 15 tani tashkil qildi. Shu 15 tadan 6 tasi bozorning jozibadorligini aniqlash uchun (Y o'qi) ishlatiladi, qolgan 9 tasi esa 2 omil bo'yicha guruhlanadi: bozorning holati va

maydonda kompaniyaning yaqin kelajakdagi iqtisodiy samaradorligiga ularning har birini hissasi aniqlanadi.

Mazkur model qanday qilib korporatsiyaning biznes portfelining tuzilmasini o'zgartirishi mumkin degan savoliga mantiqiy javob olish imkonini bermaydi. Bu savolning javobini qidirib topish ushbu model analitik imkoniyatlar chegarasining tashqarisiga to'g'ri keladi. Ko'pchilik hollarda model aniq bir strategik yo'llanmalarning umumiy strategiyasi shaklida taklif qilinishi mumkin.

«Mc Kinsey» modeliga xos bo'lgan umumiy kamchiliklar quyidagilardan iborat:

1. Bozor munosabatlarini hisobga olgan holda bozorning chegarasini va masshtabini aniqlashdagi qiyinchilik.

2. Ko'rsatkichlarni baholashda mezonlarning haddan tashqari ko'pligi.

3. Ko'rsatkichlarni baholashda omillar sonining ortishi ushbu ko'rsatkichlarni baholashda muammolarni keltirib chiqaradi.

4. Strategik biznes birliklar holat bahosining subyektivligi.

5. Tavsiyalarning umumiy xarakterga egaligi va mumkin bo'lgan strategiya variantlar to'plamidan tanlovning qiyinligi.

«GE/Mc Kinsey» modeli tomonidan targ'ibot qilingan umumiy strategik tamoyil quyidagilardan iborat:

– Korxona bozorda ma'lum bir ustunliklarga ega bo'lsa, u holda jozibador tarmoqlardagi biznes birliklarni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish uchun resurslar sonini ko'paytirish;

– Korxonaning bozordagi ustunliklari yetarli darajada bo'lmay yoki u faoliyat ko'rsatayotgan bozor zaif bo'lsa, u holda bunday biznes birliklariga yo'naltiriladigan resurslarni qisqartirish;

– Yuqorida qayd etilgan holatlarning o'rtasida bo'lgan biznes birliklar uchun selektiv strategiya tavsiya etiladi.

Dastlab «GE/Mc Kinsey» modelini tuzishda, biznesning har qanday turi uchun 40 ta o'zgaruvchi ishlatilardi. Keyinchalik ularning soni qisqartirildi va 1980-yilga kelib, shunday o'zgaruvchilar soni faqatgina 15 tani tashkil qildi. Shu 15 tadan 6 tasi bozorning jozibadorligini aniqlash uchun (Y o'qi) ishlatiladi, qolgan 9 tasi esa 2 omil bo'yicha guruhlanadi: bozorning holati va

raqobatchilik quvvati – kompaniyaning nisbiy ustunligini ta'minlash uchun shu bozorda (X o'qi).

Kompaniyaning faoliyat ko'rsatayotgan tarmoqda raqobatbardoshlik holatini aniqlash va kelgusida uni kuchli raqobatchilar safiga kirishi uchun kompaniyaning biznes portfelini tahlil qilish kerak bo'ladi. Tahlil jarayonida kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari aniqlanib, uning raqobatchilari bilan solishtiriladi. Kompaniyaning har bir biznes birligini (mahsulot va hizmatlar assortiment) bir necha ko'rsatkichlar bo'yicha baholash talab etiladi.

Ushbu ko'rsatkichlar qancha ko'p bo'lsa, biznes birliklar shunchalik aniq baholanadi. Quyidagi 7.1-jadvalda «Mc Kinsey» modelida foydalaniladigan o'zgaruvchilarni aniqlovchi omillar keltirilgan.

7.1-jadval

Kompaniyaning kuchli tomonlarini va bozor jozibadorligini aniqlovchi ko'rsatkichlar

Kompaniyaning kuchli tomonlari tavsifi (X o'qi)	**Bozor ko'rkamliligi tavsifi (Y o'qi)**
Bozorning nisbiy ulushi	Bozorning o'sish sur'ati
Distribyutorlik tarmog'ining qamrab olinganligi	Mahsulot differensiatsiyasi
Distribyutorlik tarmog'ining unumdorligi	Raqobatning xususiyatlari
Xodimlarning malakasi	Tarmoqdagi foyda me'yori
Kompaniya mahsulotiga iste'molchilarning sodiqligi	Iste'molchining qiymati
Texnologik ustunlik	Texnologiya va kapitalga ehtiyoj
Mahsulot sifati	Iste'molchining savdo belgisiga sodiqligi
Patentlar, nou-xaular	Ijtimoiy, siyosiy, qonuniy va ekologik omillar
Bozorlarni va xaridorlarni bilish	Mavsumiylik
Boshqaruv sifati	Siklilik

Bozordagi nisbiy ulush. Odatda kompaniya biznes birligining bozordagi nisbiy ulushi qancha ko'p bo'lsa, uning raqobatbardoshligi shunchalik yuqori bo'ladi. Kompaniya biznes birligining

nisbiy ulushi uning bozordagi ulushini eng yirik raqibning ulushiga nisbati orqali aniqlaniladi.

Masalan, kompaniyaning A turdagi mahsulotlar bo'yicha bozor ulushi 15%, uning asosiy raqibining ulushi 30% bo'lsa, u holda ushbu turdagi mahsulotlar bo'yicha kompaniyaning nisbiy ulushi 0,5 bo'ladi. Agar korxonaning V mahsulotlar bo'yicha bozor ulushi 40%, asosiy raqibining ulushi 30% bo'lsa, u holda V turdagi mahsulotlar bo'yicha kompaniyaning nisbiy ulushi 1,33 bo'ladi.

Odatda, bozor ulushi yuqori bo'lgan korxonaning ishlab chiqarish harajatlari boshqa korxonalarga nisbatan kichik bo'ladi. **Ishlab chiqarish xarajatlari** raqiblariga nisbatan kichik bo'lgan kompaniya narx-navo bo'yicha raqobatbardosh bo'ladi.

Korxona **mahsulotlar xususiyati** bo'yicha raqobatbardosh bo'lishi mumkin. Ushbu holatda korxona ist'emolchilar talabini yuqoriroq qondiradi va xaridorlarga sifatli xizmat ko'rsatadi.

Asosiy **ta'minotchi va ist'molchilarga ta'sir ko'rsata olish qobiliyati yoki imkoniyati** mavjud bo'lishi mumkin. Bunday imkoniyatni mavjud bo'lishi korxonaga qo'shimcha raqobat ustunlikni olib keladi.

Firmalararo strategik moslik. Yaxshi yo'lga qo'yilgan aloqa va munosabatlar korxona raqobatbardoshlik darajasini mustahkamlash hamda oshirishga sabab bo'ladi.

Texnologik va innovatsion imkoniyat. Faoliyat ko'rsatayotgan sohasida texnologik yutuqlar va innovatsion ishlanmalarda yuqori natijalarga erishgan kompaniyalar, odatda, shu sohada lider hisoblanadi.

Nomning mashhurligi va brend. Kompaniya nomining mashhurligi, hurmatga sazovorligi va brendi – har qanday sohada qimmatli raqobat resursi hisoblanadi.

Nisbiy daromadlilik. Daromadning barqarorligi, ushbu sohada investitsiyalarning qoplanish ko'rsatkichi o'rtachadan yuqori bo'lishi – mustahkam raqobatning garovi hisoblanadi. Yuqori foyda olish shak-shubhasiz raqobat ustunligidir.

7.4. Mak Kinsey modelida qo'llaniladigan bozor jozibadorligi va kompaniya raqobatbardoshligini baholash

Korxona biznes portfelining raqobatbardoshligini baholashda ko'rsatkichlarning (mezonlar) har biriga ularning muhimliligini ko'rsatadigan og'irlik mos keladi. Ushbu og'irliklarning yig'indisi 1ga teng bo'ladi. Har bir ko'rsatkichning muhimliligiga qarab 1 dan 5 gacha yoki 10 gacha reyting ballari qo'yiladi. Reyting bali qancha katta bo'lsa, ushbu ko'rsatkich raqobatbardoshligi shuncha yuqori bo'ladi. Raqobatbardoshlikning tortilgan reytingi har bir ko'rsatkichning og'irligini reyting baliga ko'paytirish orqali aniqlaniladi. Masalan, tovarning xususiyatlari bo'yicha raqobat ko'rsatkichi 8 ball uning og'irligi 0,20 ga ko'paytiriladi, natijada reyting – 1,60 ball. Har bir raqobat ko'rsatkichning tortilgan reytingini qo'shib, raqobatbardoshlikning jami reytingi topiladi (7.2-jadval).

7.2-jadval

Kompaniya raqobatbardoshligini baholash jadvali

№	Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	Og'irligi	Reyting ball	Tortilgan reyting
1	Bozordagi nisbiy ulushi	0,15	5	0,75
2	Ishlab chiqarish xarajatlari	0,20	8	1,60
3	Tovar xususiyatlari bo'yicha raqobatbardoshlik	0,05	7	0,35
4	Ta'minotchi va xaridorlarga ta'sir etish imkoniyati	0,10	6	0,60
5	Firmalar aro strategik moslik	0,15	7	1,05
6	Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,05	4	0,20
7	Kompaniya resurslarini tarmoq rivojining asosiy omillariga mosligi	0,10	7	0,70
8	Kompaniya imidji, nomi va brendi	0,10	4	0,40
9	Nisbiy daromadlilik	0,10	5	0,50
	Raqobatbardoshlikning jami reytingi			6,15

Bozor (tarmoq) jozibadorligi uning o'lchami, o'sish tezligini, texnologik talablar, raqobat keskinligi, tarmoqqa kirish va chiqish to'siqlari, mavsumiy va siklik kabi omillar (ko'rsatkichlar) orqali aniqlaniladi. Bozor jozibadorligini aniqlaydigan ko'rsatkichlar og'irliklari baholanadi va ularning muhimlilik darajasiga qarab, reyting bali aniqlaniladi. Jami og'irligi 1ga teng va reyting bali 10 dan ortmasligi kerak.

Bozor jozibadorlik ko'rsatkichining tortilgan (o'lchangan) reytingi ushbu ko'rsatkich og'irligini uning reyting baliga ko'paytirish orqali topiladi (7.3-jadval).

7.3-jadval

Tarmoq (bozor) jozibadorligini baholash jadvali

№	Tarmoqning jozibadorlik ko'rsatkichlari	Og'irligi (salmoq)	Reyting ball	Tortilgan reyting
1	Bozor o'lchami va uni o'sish prognozi	0,15	5	0,75
2	Mavsumiylik va siklilik	0,10	8	0,80
3	Texnologik barqarorlik	0,10	1	0,1
4	Imkoniyat va xavf-xatar	0,15	1	0,15
5	Raqobatning keskinligi	0,25	4	1,0
6	Kapitalga ehtiyoj	0,15	2	0,3
7	Tarmoqning foydaliligi	0,10	3	0,3
8	Ijtimoiy, siyosiy, qonunchilik va ekologik omillar	0,10	7	0,7
	Bozor jozibadorligining jami reytingi			4,1

Misol. Korxona 10 turdagi mahsulotlar ishlab chiqaradi. Biznes strategiyasi nuqtai nazaridan qaraganda, ushbu korxonaning strategik biznes birliklari (SBB) o'ntadan iborat. Ekspertlar tomonidan bozorning jozibadorlik va korxona SBBlar raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari baholangan va 7.4-jadvalda keltirilgan.

Firmaning biznes portfelini «GE/McKinsey» usuli bilan tahlil qiling va ushbu tahlil asosida SBB bo'yicha tavsiyalar bering.

7.4-jadval

Bozorning raqobatbardoshligining ekspert bahosi											
Jozibadorlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**SBB turlarining reyting bali**									
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Bozor hajmi va o'sish sura'ti	0,2	4	1	7	8	10	4	9	5	3	6
Bozor sifati	0,1	2	1	7	6	10	3	7	4	2	5
Raqobat keskinligi	0,4	3	1	6	5	8	3	7	6	2	3
Tashqi muhit ta'siri	0,3	5	3	8	7	9	6	8	6	4	7
SBB holatlar raqobatbardoshlikning ekspert bahosi											
Raqobatbar-doshlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**SBB turlarining reyting bali**									
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Bozordagi nisbiy ulush	0,2	6	5	5	7	5	6	3	5	5	4
Ishlab chiqarish xarajati	0,25	4	4	5	8	6	7	8	6	4	5
Ilmiy tadqiqod ishlar nisbiy ulushi	0,35	5	4	3	4	4	5	4	4	6	3
Xodimlar salohiyati	0,2	7	6	9	8	8	7	8	8	6	9

Yuqoridagi jadval ma'lumotlariga ko'ra firmaning har bir SBB uchun bozor jozibadorligi va raqobatbardoshligining jami reytinglarini hisoblaymiz.

Barcha bajarilgan hisob-kitoblar asosida natijaviy ko'rsatkichlar quyidagi 7.5-jadvalda aks ettirilgan.

7.5-jadval

Tarmoq (bozor) jozibadorlik va firma SBB raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarining reyting ballari

Tarmoq (bozor) jozibadorligi									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3,7	1,6	6,9	6,3	8,9	4,1	7,7	5,6	2,8	5
SBB raqobatbardoshligi									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5,35	4,6	5,1	6,4	5,5	6,1	5,6	5,5	5,3	4,9

7.5-jadval ma'lumotlari asosida strategik biznes birliklarning «GE/McKinsey» matritsasini tuzamiz. Unga ko'ra firmaning 2, 9 raqamli strategik biznes birliklari (SBB) «Yutqazgan 2», 1, 3, 4, 6, 8 va 10 raqamli SBB «O'rta biznes», 7 va 5 raqamli SBB «G'oliblar» holatiga tegishli (7.2-rasm).

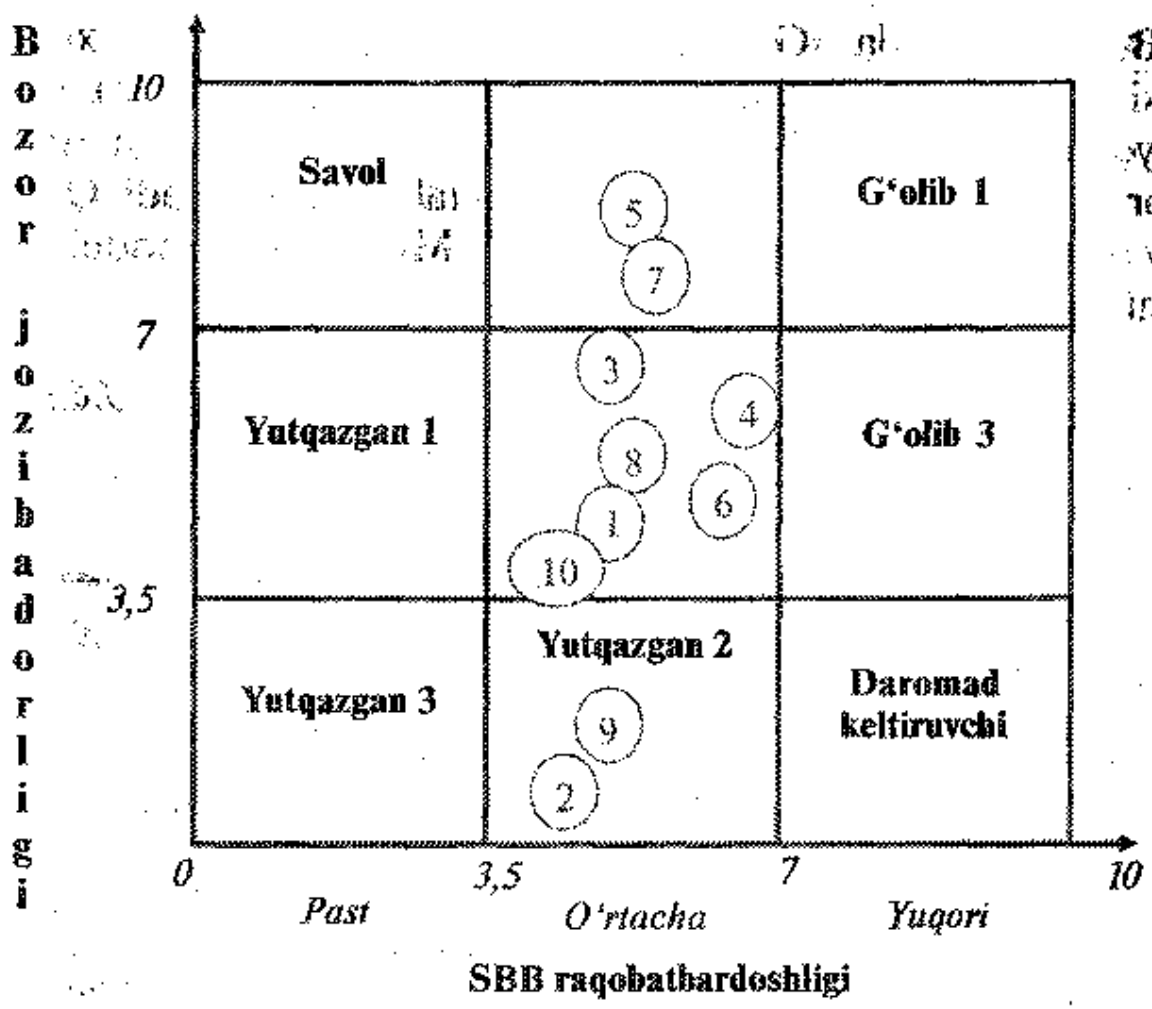
1, 3, 4, 6, 8 va 10 raqamli SBBlar bozor jozibadorligi va ularning raqobatbardoshliklari o'rtacha darajada. Shuning uchun ushbu strategik biznes birliklar investorlar uchun qiziqish uyg'otadi va jozibadordir. Mazkur SBBlarga kapital qo'yilmalar kiritish natijasida ularni «G'oliblar» holatiga o'tkazish mumkin.

5 va 7 raqamli SBBlar bozor jozibadorligi yuqori va raqobatbardoshligi o'rtacha darajada. Ushbu strategik biznes birliklarga investitsiyalar kiritish natijasida ularning holatlari yanada mustahkamlanadi.

Firma SBBlariga investitsiyalar kiritishda prioritet ko'rinishda tartiblash maqsadga muvofiqdir. Birinchi navbatda 7 raqamli SBBga investitsiya kiritish kerak.

Ushbu SBB boshqalarga nisbatan umidli hisoblanadi. Ikkinchi navbatda 3, 4 va 6 raqamli SBBlarga investitsiyalar kiritish ma'qul deb bilamiz. So'ngra 5 va 1 raqamli SBBlarga investitsiyalar kiritilishi kerak. Firmaning qolgan SBBlari investitsiyalash nuqtai nazaridan jozibador emas va ular o'zini oqlamaydi. Biroq kapital mablag' mavjud bo'lsa, 10 raqamli SBBga investitsiya kiritsa

bo'ladi. 2 va 9 raqamli SBBlar absolyut jozibador emas va ularning kelajak istiqbollari yo'q.



7.2-rasm. **Firma strategik biznes birliklar «GE/McKinsey» matritsasining tuzilishi**

Tahlil natijasiga ko'ra, firmaning SBB portfeli balanslashmagan. Firmaning portfeli asosan «G'oliblar» va «O'rta biznes» holatidagi SBBlardan tashkil topgan bo'lib, ularni rivojantirish uchun investitsiyalar qilish kerak bo'ladi.

Firmaning hech bir SBB naqd pul vositalarini olib keladigan «Daromad keltiruvchi» holatida emas. Firmaning portfelini balanslashgan holatga olib kelish uchun, uning SBBlarini «G'oliblar» holatidan «Daromad keltiruvchi» holatigacha o'stirish zarurdir.

7.5. Dey va Monienson tomonidan taklif qilingan Mak Kinsey modelining variatsiyasi

Bugungi kunda «GE/Mc Kinsey» modelining turli xil variatsiyalari mavjud. Ularning barchasi asosida odatda tahlil jarayonida hisoblanadigan turli-tuman u yoki bu holat uchun ko'proq strategik yechimlar variantlarini taklif qilish yotadi. Quyida Dey tomonidan taklif etilgan «GE/McKinsey» modelining variatsiyasi 7.6-jadvalda keltirilgan.

7.6-jadval

Dey tomonidan GE/McKinsey modelining taklif qilingan variatsiyasi

Bozorning jozibadorligi	**Selektiv rivojlantiring**	**Rivojlanishga mablag' sarflang (investitsiyalash)**	**Holatni himoyalang**
Kuchli	Bir nechta kuchli tomonlar atrofida diqqat e'tiborni to'plang. Zaif tomonlarni yengish yo'llarini qidiring. Biznesni tashlang.	Yetakchilik uchun kurashing, siz kuchli bo'lgan yo'nalishlarni tanlab rivojlaning.	Rivojlanishga maksimal darajada mablag' sarflang (investitsiyalang). O'z harakatingizni, kuchli tomonlaringizni saqlab qolishga qarating.
O'rtacha	**Kichikroq kengaytirish**	**Daromad oling**	**Selektiv rivojlaning**
	Baland xavfsiz (tavakkalchiliksiz) rivojlanishning yo'llarini izlang, aks holda investitsiyalarni minimallashtiring va tashkilashtirishni yaxshilating.	Mavjud bo'lgan dasturni himoyalang. Investitsiyalarni foyda me'yori yaxshi bo'lgan segmentlarda jamlang.	Ko'rkamli bo'lgan tarmoqlarga serob mablag' sarflang (investitsiyalang). Raqobatchilikka bardosh bermoq qobiliyatlarini rivojlantiring.

7.6-jadvalning davomi

Kuchsiz (zaif)	**Biznesni tark eting**	**Daromad oling**	**Himoyalaning va mo'ljallarni o'zgartiring**
	Eng yuqori narx olish mumkin bo'lgan paytda biznesingizni soting.	Eng ko'p foyda keltiradigan segmentlardagi holatlaringizni himoyalang. Assortimentni yangilating.	Bugun ishlab topishga harakat qiling. Ko'rkamli bo'lgan segmentlarda jamlaning.
	Zaif (kuchsiz)	**O'rta**	**Kuchli**
Raqobatchilar holatlari			

Manba: I.A.Djalalova., R.T.Tursunov Biznes strategiyasi. T.: «Iqtisodiyot», 2011. 126-b.

Dey tomonidan tarmoqning jozibadorlik ko'rsatkichini aniqlash uchun bozor, iqtisodiy va texnologik omillar hamda raqobatchilik omillari taklif etiladi. Korxonaning raqobat holatini aniqlash uchun korxonaning bozordagi holati, iqtisodiy va texnologik holat, korxonaning qobiliyatlari kabi omillar tavsiya etiladi (7.7-jadval).

7.7-jadval

Dey tomonidan tavsiya etilgan biznesning jozibadorligi va kompaniya raqobat holatini aniqlovchi ko'rsatkichlar

Biznesning jozibadorligi	**Raqobatchi holatining kuchli tomonlari**
A. Bozor omillari O'lcham (natural va qiymatli) Mahsulot bozorining yirikligi Bozorning o'sish tezligi (sur'atlari) Bozorning xilma-xillligi Narxlarning elastikligi Xarid qilish qobiliyati Talabning sikllligi	**A. Bozordagi holat** Bozorning nisbiy ulushi Ulushning o'zgarish sur'ati Segmentga qarab ulushning o'zgarib borishi Qabul qilinayotgan sifat, narx, xizmat differensiatsiyasi Assortiment Kompaniya imidji

7.7-jadvalning davomi

B. Iqtisodiy va texnologik omillar Investitsiyalashning intensivligi investitsiyalashning mohiyati Inflyatsiyaga bardosh bermoq qobiliyati Sanoatning quvvati Texnologiyalarni ishlatish darajasi va muddati **V. Raqobatchilik omillari** Raqobatning turi Raqobatning tuzilmasi O'mini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfi Raqobatchilar orasida sezilarli o'zgarishlar	**B. Iqtisodiy va texnologik holat** Sarf-xarajatlardagi nisbiy holat Quvvatning ishlatilish darajasi Texnologik holat Texnologiyalar, buyumlar, jarayonlarni patentlash **V. Qobiliyatlar** Boshqarish tizimining kuchli tomonlari Marketing tizimining kuchli tomonlari Taqsimlash tizimi Mehnat aloqalari

Quyida Monienson tomonidan taklif etilgan «GE/McKinsey» modelining variatsiyasi 7.8-jadvalda keltirilgan.

7.8-jadval

Monienson tomonidan «GE/McKinsey» modelining taklif qilingan variatsiyasi

Tarmoq jozibadorligi	Daromad olish uchun mablag' sarflang	Talab o'sishga mablag' sarflang	O'sishga mablag' sarflang
Kuchli	Kuchli tomonlaringizni himoyalang. Ko'rkamli segmentlarga qayta moslashing. Tarmoqning jonlanishini baholang.	Faqat tanlangan segmentlarga jiddiy mablag' sarflang (investitsiyalar kiriting). O'zingizni bozordagi ulushingizni maksimal darajasigacha ko'paytiring.	Maksimal investitsiyalar bilan ta'minlash. Global diversifikatsiyalash. Holatlarni mustahkamlang, kichik bo'lgan foydaga ham rozi buling.

	Daromad olinishini nazorat qiling yoki mablag' sarflashni (investitsiyalarni) to'xtating.	O'zingizning qobiliyatlaringizni ishlatmoq uchun yangi ko'rkam segmetlarni qidiring.	
O'rta	Ahamiyatsiz operatsiyalarni moddiy ta'minlash bilan shug'ullangmang. Biznesdan chiqish hodisasi variantiga tayyor bo'ling yoki ko'rkamliroq segmentga o'ting.	Bozorni segmentlang. Kutilmagan hodisalarga qarshi harakat rejasi bo'lsin.	Kuchli tomonlaringizga asoslanib, tanlab rivojlaning. Raqobatchilarga bardosh berish qobiliyatingizni rivojlantiring
	Foyda olishga erishing yoki biznesni tarketing	Daromad olish tizimini himoyalang.	Real pul olish uchun tanlab mablag' sarflang.
Kuchsiz (zaif)	Bozordan keting yoki assortimentni qisqartiring. Narxni maksimallash niyatida ish rejalarni tuzing.	Naqd pulni saqlash va ko'paytirish maqsadida harakat qiling. Biznesni sotish variantlarini yoki uni amalga oshirish maqsadida kuchli tomonlarni rivojlantirish yo'llarini aniqlang.	Bozorni boshqaring O'zingizni segmentingizni toping. Kuchli tomonlarni rivojlantiring.
	Kuchsiz (zaif)	**O'rtacha**	**Kuchli**
Bozorning raqobatbardoshligi			

Monieson tarmoqning jozibadorligi va bozor raqobatbardoshligini baholash omillari sifatida bozor ulushining indeksi, mehnat unumdorligi, real sektorning o'sish sur'atlari, sotuv hajmini, marketingga ketgan xarajatlar nisbati va investitsiyalar hajmiga daromadning nisbati kabilar tavsiya etiladi (7.9-jadval).

7.9-jadval

Monieson tomonidan tavsiya etilgan bozorning raqobatbardoshligi va tarmoqning jozibadorlik ko'rsatkichlarini aniqlaydigan omillar

Bozorning raqobatbardoshligi	Tarmoqning jozibadorligi
Bozor ulushining indeksi Bozorning ulushi Bozorning nisbiy ulushi	Real sektorning o'sish sur'atlari
Mahsulotning nisbiy sifati	Ishlab chiqarish birlashmalarining ulushi
Nisbiy narx	Mahsulotlarning umumiy hajmidan yangi mahsulotlarning sotilish ulushi
To'g'ri xarajatlarning nisbiyligi	Izlanishlarga ketgan xarajatlarni va tajribali tadqiqotlarni nisbiyligi
Buyumlar va texnologiyalarga patentlar	Ulgurji narxlarning o'sish sur'atlari
Iste'molchilar nisbiy diapazonining o'lchami	Sotuvning hajmiga marketingga ketgan xarajatlar nisbati (aloqasi)
Mehnat unumdorligi	O'rtacha iste'molchining sotib olish imkoniyati
Ulushli tamoyillarga ishlatiladigan jihozlar	Investitsiyalar hajmiga daromadning nisbati (aloqasi)
	Xomashyoning bahosi va tugallanmagan ishlab chiqarishning qo'shilgan narxga nisbati
	Mahsulotlar individual buyurtmalar asosida ishlab chiqarilishi
	Ishlab chiqarishning konsentratsiya darajasi

7.9-jadvalning davomi

	Investitsiyalarning intensivlik indeksi
	Investitsiyalarni qo'shilgan narxlarga nisbati
	Ishlatilayotgan quvvatning darajasi
	Korxonaning umumiy balans bahosiga investitsiyalar hajmini nisbati (aloqasi)
	Vertikal integratsiyaning darajasi
	Investitsiyalarning bitta ishchi hisobiga to'g'ri keluvchi ulushi

XULOSA

Berilgan portfel matritsaning ko'rinishi Mc/Kinsey konsalting guruhi tomonidan ishlab chiqilgan. Modelning matritsasi strategik holatlar uch turga bo'linadi: g'oliblar, yutqazganlar, o'rtacha biznesdan mo'tadil daromad olinadigan, o'rtacha biznes va biznesning shubhali holatlari.

«GE/McKinsey» modeli Boston konsalting guruh matritsasiga qaraganda ancha ko'proq ma'lumotga ega. Mazkur modelda bozorning o'sish omili ko'p omillilik bo'yicha shakllangan, bozorning ulush omili esa — biznes birliklarning strategik holatiga shakllangan.

Umuman olganda, bu matritsa Boston matritsasiga qaraganda takomillashganroqdir, chunki unda ko'proq omillar ko'rilib chiqiladi, shuning uchun u shunchalik sodda xulosalarga olib kelmaydi. U elastikroqdir, chunki ko'rsatkichlar aniq bir holatga qarab tanlanadi.

Lekin BKG matritsasidan farqliroq unda raqobatdoshlik ko'rsatkichlari va pul qo'yilmalari orasida mantiqiy aloqa yo'q. Berilgan matritsa qandaydir aniq gipotezadan kelib chiqqanligi uchun, uning qo'llanish tarmog'i kengroqdir.

«GE\Mc Kinsey» modelida asosiy e'tibor investitsiyalarni muvozanatlashga qaratiladi. Biznesning har bir turidagi holatini aniqlashda «GE\Mc Kinsey» matritsasining strategik holatlari maydonida kompaniyaning yaqin kelajakdagi iqtisodiy samaradorligiga ularning har birining hissasi aniqlanadi.

«GE\Mc Kinsey» modelining diqqat markazida kelgusidagi (kelajak) foyda yoki kelejakda kapital qo'yilmalardan keladigan tushum turadi.

Boshqa so'z bilan aytganda, asosiy harakat aniq bir biznes turiga yo'naltirilgan kapital qo'yilmalar (investitsiyalar) qisqa muddat ichida qanday ta'sir o'tkazishi mumkinligini tahlil qilishdan iborat.

Tayanch iboralar

Ko'rkamlilik, raqobatdoshlik, ko'p kriteriyli matritsa, strategik holatlar, g'olib, yutqazgan, o'rtacha biznes, foydani yaratuvchi, o'zgaruvchilar, kuchli tomonlar, bozor ko'rkamligi, investitsiyalar, bozor omillari, iqtisodiy, raqobatdosh omillar, qobiliyatlar bozoridagi holat, tarmoqning ko'rkamligi.

Nazorat uchun savollar, testlar va masalalar

1. *«GE/McKinsey» analitik modeli qanday paydo bo'lgan?*
2. *«GE/McKinsey» modelining ahamiyat markazida nima joylashgan?*
3. *Berilgan matritsa qanday hajmga ega?*
4. *Ko'rkamlilik bahosi va nisbiy raqobatbardoshlik matritsa setkasida qanday ko'rsatilgan?*
5. *Har bitta holatni tushuntirib bering (g'olib 1, 2, 3, yutqazgan; 1, 2, 3, foydani yaratuvchi; o'rtacha biznes).*
6. *Biznesning o'rtacha holati va uning ishonchsiz turlarini ayting?*
7. *Foyda ishlab chiqaruvchilarni nima ajratib turadi?*
8. *Modelning kuchli va zaif tomonlarini sanab o'ting.*
9. *«GE/McKinsey» matritsasini BKG modelining takomillashtirilgan varianti deb hisoblash o'rinlimi? Agarda yo'q bo'lsa, nima uchun?*
10. *Rivojlanishda investitsiyalash strategiyasiga ta'rif bering.*
11. *«GE/McKinsey» modelida yoqimlilikning qanday kriteriylari qo'llaniladi?*
12. *«GE/McKinsey» modelini kuchli va zaif tomonlarini aytib bering.*
13. *«GE/McKinsey» modelida qo'llaniladigan bozor jozibadorligi, kompaniya raqobatbardoshligini xarakterlovchi o'zgaruvchilar qanday omillar bilan aniqlanadi?*
14. *«GE/McKinsey» modelining o'zgaruvchilari qanday baholanadi?*
15. *«GE/McKinsey» modelining qanday variatsiyalari mavjud?*

TESTLAR

1. McKinsey kompaniyasi boshqaruv muhitida qaysi ibora tarqalgan?

a) Bizning modelimiz – olma va apelsinlarni taqqoslashning yagona yo'lidir;

b) Bizning modelimiz – har qanday jismlarni taqqoslashning yagona yo'lidir;

c) Bizning modelimiz – dunyoda birinchidir;

d) Bizning modelimiz – kompaniyaning yuragidir.

2. «GE/McKinsey» modeli qachon ishlab chiqilgan?

a) 1970-yilda; b) 1980-yilda;

c) 1975-yilda; d) 1987-yilda.

3. «GE/McKinsey» modeli qaysi kompaniyalar tomonidan ishlab chiqilgan?

a) «General Electric va McKinsey & Corp.»;

b) «General Motors va McKinsey & Corp.»;

c) «Toyota va McKinsey & Corp.»;

d) «Saun Trake va McKinsey & Corp.».

4. «GE/McKinsey» modeli matritsasining o'lchami qanday ko'rinishga ega?

a) 5x3; b) 2x2;

c) 3x3; d) 4x5.

5. «GE/McKinsey» model matritsasi necha xil o'zgaruvchilar asosida tuziladi?

a) 2; b) 3;

c) 4; d) 5.

6. «GE/McKinsey» model matritsasining strategik holatlari necha turga bo'linadi?

a) 2; b) 3;

c) 4; d) 5.

7. «GE/McKinsey» model matritsasining strategik holatlar turlari qanday nomlanadi?

a) G'oliblar, o'rtacha biznes, yutqazganlar;
b) Yulduzlar, sog'in sigirlar, muammoli bolalar;
c) Yulduzlar, g'oliblar, o'rtacha biznes;
d) Sog'in sigirlar, muammoli bolalar, yutqazganlar.

8. «GE/McKinsey» modelida bozor jozibadorligi va nisbiy ustunlik yuqori bo'lgan biznes soha qanday nomlanadi?

a) G'olib 1;
b) G'olib 3;
c) G'olib 2;
d) Foydani yaratuvchi.

9. «GE/McKinsey» modelida bozor jozibadorligi yuqori bo'lib, nisbiy ustunligi o'rtacha bo'lgan biznes soha qanday nomlanadi?

a) G'olib 1;
b) G'olib 3;
c) G'olib 2;
d) Foydani yaratuvchi.

10. «GE/McKinsey» modelida bozor jozibadorligi o'rtacha bo'lib, nisbiy ustunligi yuqori bo'lgan biznes soha qanday nomlanadi?

a) G'olib 1;
b) G'olib 3;
c) G'olib 2;
d) Foydani yaratuvchi.

11. «GE/McKinsey» modelida bozor jozibadorligi o'rtacha bo'lib, nisbiy ustunligi past bo'lgan biznes soha qanday nomlanadi?

a) Yutqazgan 1;
b) Yutqazgan 3;
c) Yutqazgan 2;
d) So'roq belgisi.

12. «GE/McKinsey» modelida bozor jozibadorligi past bo'lib, nisbiy ustunligi o'rta bo'lgan biznes soha qanday nomlanadi?

a) Yutqazgan 1;
b) Yutqazgan 3;
c) Yutqazgan 2;
d) So'roq belgisi.

13. «GE/McKinsey» modelida bozor jozibadorligi va nisbiy ustunligi past bo'lgan biznes soha qanday nomlanadi?

a) Yutqazgan 1;
b) Yutqazgan 3;
c) Yutqazgan 2;
d) So'roq belgisi.

14. «GE/McKinsey» modelida bozor jozibadorligi va nisbiy ustunligi o'rtacha bo'lgan biznes soha qanday nomlanadi?

a) Yutqazgan 1;
b) O'rta biznes;
c) Foyda yaratuvchisi;
d) So'roq belgisi.

15. «GE/McKinsey» modelida bozor jozibadorligi past bo'lib, nisbiy ustunligi yuqori bo'lgan biznes soha qanday nomlanadi?

a) Yutqazgan 1;
b) O'rta biznes;
c) Foyda yaratuvchisi;
d) So'roq belgisi.

16. «GE/McKinsey» modelida bozor jozibadorligi yuqori bo'lib, nisbiy ustunligi past bo'lgan biznes soha qanday nomlanadi?

a) Yutqazgan 1;
b) O'rta biznes;
c) Foyda yaratuvchisi;
d) So'roq belgisi.

17. «GE/McKinsey» modelida biznesning bozordagi nisbiy ulushi qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozor jozibadorligi;
b) Biznesning raqobatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Bunday ko'rsatkich hisoblanmaydi.

18. «GE/McKinsey» modelida bozorning o'sish sur'atlari qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozor jozibadorligi;
b) Biznesning raqobatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Undan foydalanilmaydi.

19. «GE/McKinsey» modelida texnologik ustunlik qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozor jozibadorligi;
b) Biznesning raqobatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Undan foydalanilmaydi;

20. «GE/McKinsey» modelida tashqi muhit qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozor jozibadorligi;
b) Biznesning raqobatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Undan foydalanilmaydi.

21. «GE/McKinsey» modelida ishlab chiqarish xarajatlari qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozor jozibadorligi;
b) Biznesning raqobatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Undan foydalanilmaydi.

22. «GE/McKinsey» modelida xodimlar salohiyati qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozor jozibadorligi;
b) Biznesning raqobatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Undan foydalanilmaydi.

23. «GE/McKinsey» modelida raqobat keskinligi qaysi o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozor jozibadorligi;
b) Biznesning raqobatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Undan foydalanilmaydi.

24. «GE/McKinsey» modelining qanday variatsiyalari mavjud?

a) Dey va Monienson;
b) mavjud emas;
c) Lavrov;
d) D. Rikardo.

25. «GE/McKinsey» modelining Deu variatsiyasida qaysi holat uchun uni himoyalash strategiyasi taklif etilgan?

a) G'olib 1;

b) G'olib 2;
c) O'rta holat;
d) So'roq belgisi.

26. «GE/McKinsey» modelining Deu variatsiyasida qaysi holatni rivojlanishi uchun investitsiyalash strategiyasi taklif etilgan?

a) G'olib 1;
b) G'olib 2;
c) O'rta holat;
d) So'roq belgisi.

27. «GE/McKinsey» modelining Deu variatsiyasida qaysi holat uchun selektiv rivojlanish strategiyasi taklif etilgan?

a) G'olib 3;
b) G'olib 2;
c) O'rta holat;
d) Foyda yaratuvchisi.

28. «GE/McKinsey» modelining Deu variatsiyasida qaysi holat uchun foyda olish strategiyasi taklif etilgan?

a) G'olib 1;
b) G'olib 2;
c) O'rta holat;
d) So'roq belgisi.

29. «GE/McKinsey» modelining Deu variatsiyasida qaysi holat uchun qisman (kichikroq) kengaytirish strategiyasi taklif etilgan?

a) Yutqazgan 1;
b) G'olib 2;
c) O'rta holat;
d) So'roq belgisi.

30. «GE/McKinsey» modelining Deu variatsiyasida qaysi holat uchun biznesni tark etish strategiyasi taklif etilgan?

a) Yutqazgan 1;
b) Yutqazgan 2;
c) Yutqazgan 3;
d) So'roq belgisi.

31. «GE/McKinsey» modelining Monienson variatsiyasida qaysi holat uchun o'sishga investitsiyalash strategiyasi taklif etilgan?

a) G'olib 1;
b) G'olib 2;
c) O'rta biznes;
d) So'roq belgisi.

32. «GE/McKinsey» modelining Monienson variatsiyasida qaysi holat uchun tanlov asosida rivojlanishga investitsiyalash strategiyasi taklif etilgan?

a) G'olib 1;
b) G'olib 2;
c) O'rta biznes;
d) So'roq belgisi.

33. «GE/McKinsey» modelining Monienson variatsiyasida qaysi holat uchun daromad olish uchun investitsiyalash strategiyasi taklif etilgan?

a) G'olib 1;
b) G'olib 2;
c) O'rta biznes;
d) So'roq belgisi.

34. «GE/McKinsey» modelining Monienson variatsiyasida qaysi holat uchun daromad olish yoki bisnesni tark eting strategiyasi taklif etilgan?

a) Yutqazgan 1;
b) Yutqazgan 2;
c) Yutqazgan 3;
d) So'roq belgisi.

35. «GE/McKinsey» modelining Monienson variatsiyasida qaysi holat uchun daromad olish tizimini himoya qilish strategiyasi taklif etilgan?

a) Yutqazgan 1;
b) O'rtacha biznes;
c) Yutqazgan 3; d) So'roq belgisi.

36. «GE/McKinsey» modelining Monienson variatsiyasida qaysi holat uchun bozordan ketish yoki biznesni qisqartirish strategiyasi taklif etilgan?

a) Yutqazgan 1; b) Yutqazgan 2;
c) Yutqazgan 3; d) So'roq belgisi.

MASALALAR

Masala 1. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida McKinsey modeli yordamida korxona portfelining biznes birliklar holatini aniqlang va har bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Tarmoq ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**Kompaniya biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
O'sish sur'ati	0,2	7	9	5	10	3	4	5
Raqobatning intensivligi	0,2	6	8	4	8	4	3	4
Daromaddorlik	0,2	7	9	6	10	2	2	3
O'lchami (hajmi)	0,1	4	6	3	8	2	2	3
Biznes portfelning tarmoqga strategik va resurs jihatdan mosligi	0,1	8	7	5	6	1	3	3
Imkoniyatlar va xavf-xatarlar	0,1	3	5	3	5	2	1	2
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlik tavakkalchiligi	0,1	5	7	2	8	2	1	2

Korxona biznes birliklarining raqobatbardoshlik holatining ekspert baholari								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Bozor ulushi	0,2	4	5	4	5	7	10	7
Mahsulot sifati	0,2	3	4	3	6	6	8	8
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,2	2	3	2	7	7	10	9
Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,1	2	3	2	3	4	8	6
Kompaniya resurslari bazasining tarmoqni muvaffaqiyat omillariga mosligi	0,1	1	3	3	2	8	6	8
Kompaniya obro'si, imidji va brendi	0,1	2	2	1	3	3	5	5
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi	0,1	2	2	1	2	5	8	7

Masala 2. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida «McKinsey» modeli yordamida korxona portfelining biznes birliklar holatini aniqlang va har bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Tarmoq ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
O'sish sur'ati	0,2	7	3	4	2	3	8	8
Raqobatning intensivligi	0,15	9	4	3	7	4	9	4
Daromaddorlik	0,15	7	7	1	3	3	6	6
O'lchami (hajmi)	0,1	5	5	6	1	2	7	3
Biznes portfelning tarmoqga strategik va resurs jihatdan mosligi	0,15	9	2	7	2	1	9	7
Imkoniyatlar va xavf -xatarlar	0,15	5	3	9	2	2	4	3
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlik tavakkalchiligi	0,1	4	1	3	1	2	6	2
Korxona biznes birliklarining raqobatbardoshlik holatining ekspert baholari								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Bozor ulushi	0,15	8	2	4	8	5	2	5
Mahsulot sifati	0,2	10	4	8	10	6	4	4
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,15	8	4	2	6	5	2	5
Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,1	5	3	6	8	3	1	3
Kompaniya resurs bazasining tarmoqni muvoffaqiyat omillariga mosligi	0,2	10	2	5	9	4	1	4
Kompaniya obro'si, imidji va brendi	0,1	5	3	8	7	2	2	1
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi	0,1	4	1	3	8	3	1	2

Masala 3. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida «McKinsey» modeli yordamida korxona portfelining biznes birliklar holatini aniqlang. Har bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Tarmoq ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
O'sish sur'ati	0,15	4	7	4	2	8	5	9
Raqobatning intensivligi	0,15	3	6	5	4	10	4	6
Daromaddorlik	0,2	5	5	2	2	6	8	10
O'lchami (hajmi)	0,15	2	5	4	1	9	4	7
Biznes portfelning tarmoqga strategik va resurs jihatdan mosligi	0,15	3	8	5	1	9	7	4
Imkoniyatlar va xavf-xatarlar	0,1	5	5	6	2	7	3	8
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlikning tavakkalchiligi	0,1	1	6	3	2	8	1	7
Korxona biznes birliklarining raqobatbardoshlik holatining ekspert baholari								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Bozor ulushi	0,2	9	2	8	5	5	4	5
Mahsulot sifati	0,15	8	6	9	4	6	2	5
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,2	9	2	6	8	5	5	4
Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,15	6	2	9	4	4	2	3
Kompaniya resurs bazasining tarmoqni muvoffaqiyat omillariga mosligi	0,1	4	1	8	6	4	3	4
Kompaniya obro'si, imidji va brendi	0,1	8	2	9	3	5	5	3
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi	0,1	7	2	8	1	6	3	3

Masala 4. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida «McKinsey» modeli yordamida korxona portfelining biznes birliklar holatini aniqlang. Har bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Tarmoq ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
O'sish sur'ati	0,15	8	2	6	3	5	3	6
Raqobatning intensivligi	0,15	7	5	7	3	6	2	5
Daromaddorlik	0,2	9	4	4	3	8	2	7
O'lchami (hajmi)	0,15	5	2	5	2	4	2	4
Biznes portfelning tarmoqga strategik va resurs jihatdan mosligi	0,15	4	3	8	2	5	1	5
Imkoniyatlar va xavf -xatarlar	0,1	7	2	5	2	6	2	3
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlikning tavakkalchiligi	0,1	9	2	3	1	8	2	3
Korxona biznes birliklarining raqobatbardoshlik holatining ekspert baholari								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Bozor ulushi	0,2	2	7	3	3	8	7	4
Mahsulot sifati	0,15	5	6	2	3	7	5	3
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,15	4	9	1	3	9	6	4
Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,15	2	4	2	2	6	4	2
Kompaniya resurs bazasining tarmoqni muvaffaqiyat omillariga mosligi	0,15	3	5	1	2	4	5	1
Kompaniya obro'si, imidji va brendi	0,1	2	6	3	2	7	3	1
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi	0,1	2	8	2	1	9	3	1

VIII bob. Tarmoqning raqobatbardoshligi va yoqimliligi taqqoslanmasi: «Shell/DPM» modeli

8.1. «Shell/DPM» modelining kelib chiqish tarixi va tuzilishi

1975-yilda «Shell Britaniya-Gollandiya» kimyo kompaniyasi o'zining strategik tahlil va rejalashtirish modelini ishlab chiqarib, uni joriy etdilar hamda u yo'naltirilgan siyosat matritsasi (Direct Policy Matrix) nomi bilan atadilar. Uning paydo bo'lishi iqtisodiyot muhiti dinamikasining fazilatlari o'sha paytdagi energetik inqiroz bilan chambarchas bog'liq bo'lgan: neft xomashyosi bilan jahon bozorining to'lib ketganligi, neft xomashyosi narxining doimiy pasayishi, tarmoq foydasining past va tobora pasayayotganligi, yuqori inflyatsiya sur'atlari.

BKG va «GE/McKinsey» modelidan farqliroq «Shell/DPM» modeli tahlil qilinayotgan kompaniyaning o'tmishdagi yutuqlarning baholanishiga suyanmaydi va asosan tarmoqdagi hozirgi holatining rivojlanish tahliliga yo'naltirilgan.

Yirik neft kompaniyalari, shu jumladan, «Shell» kompaniyasi ham vertikal integrallashgan korporativ tuzilmadan iboratdir. Bunday yirik kompaniyalarda neftni qayta ishlash bilan bog'liq bo'lgan bo'limlarini moliyalashtirish va neft xomashyosi hajmlarini joylashtirish xususidagi qarorlarni qabul qilishni taqozo etadi. Bu sharoit strategik tahlil modellarini to'g'ridan to'g'ri ishlatilishini qiyinlashtiradi.

Biznes bunday yirik korporatsiyalarda bitta texnologik liniya atrofida quriladi, bir xil ishlab chiqarish jihozlari uning bo'linmalari o'rtasida taqsimlanadi. Bozorning turli segmentlarga yo'naltirilgan, tobora ko'payib borayotgan mahsulotlar, bitta neftni qayta ishlab chiqaradigan zavodning ishlab chiqargan mahsuloti bo'ladi. Natijada ishlab chiqarish hajmi va uning bahosi bir biriga bog'liq bo'lib qoladi. Bundan tashqari bitta kompaniyadan chiqqan neft mahsulotlari bozorda bir-biri bilan raqobatlashib qolishiga olib keladi.

«Shell/DPM» matritsasi tashqi ko'rinishdan «GE/McKinsey» matritsasiga o'xshaydi va BKG modeli asosiga joylashgan biznesni holatlash strategik mafkuraning o'zgacha davomi bo'ladi. Shu bilan birga ushbu modellar orasida printsipial farqlar bor. «Shell/DPM» matritsasi «GE/McKinsey» modelidek, 3x3 hajmli ikki omilli matritsadan iborat bo'lib, biznesning sifat va miqdoriy ko'rsatkichlariga o'xshash baholarga asoslangan.

Agar BKG modelida strategik tanlovning kriteriysi (mezoni), naqd pul (Cash Flow) oqimiga asoslangan bo'lib, u esa aslida qisqa muddatli rejalashtirish ko'rsatkichi hisoblanadi. «GE/McKinsey» modeli esa investitsiyadan keladigan pul oqimiga (Return of Investments) asoslanib, uzoq muddatli rejalashtirish ko'rsatkichidir. «Shell/DPM» modeli strategik qarorlarni qabul qilganda bir vaqtning o'zida mana shu ikkala ko'rsatkichlar uning e'tibor markazida bo'ladi.

«Shell/DPM»ning yana bir e'tiborga loyiq tomoni shundan iborat: unda biznesning hayot siklining turli bosqichlarida joylashgan holatlarini ko'rib chiqish mumkin. Shuning uchun biznes birlik turlarini biroz vaqt o'tgandan keyin strategik holatlash tasvirida ko'rib chiqish «Shell/DPM» modelining ajralmas qismi bo'lib qoldi.

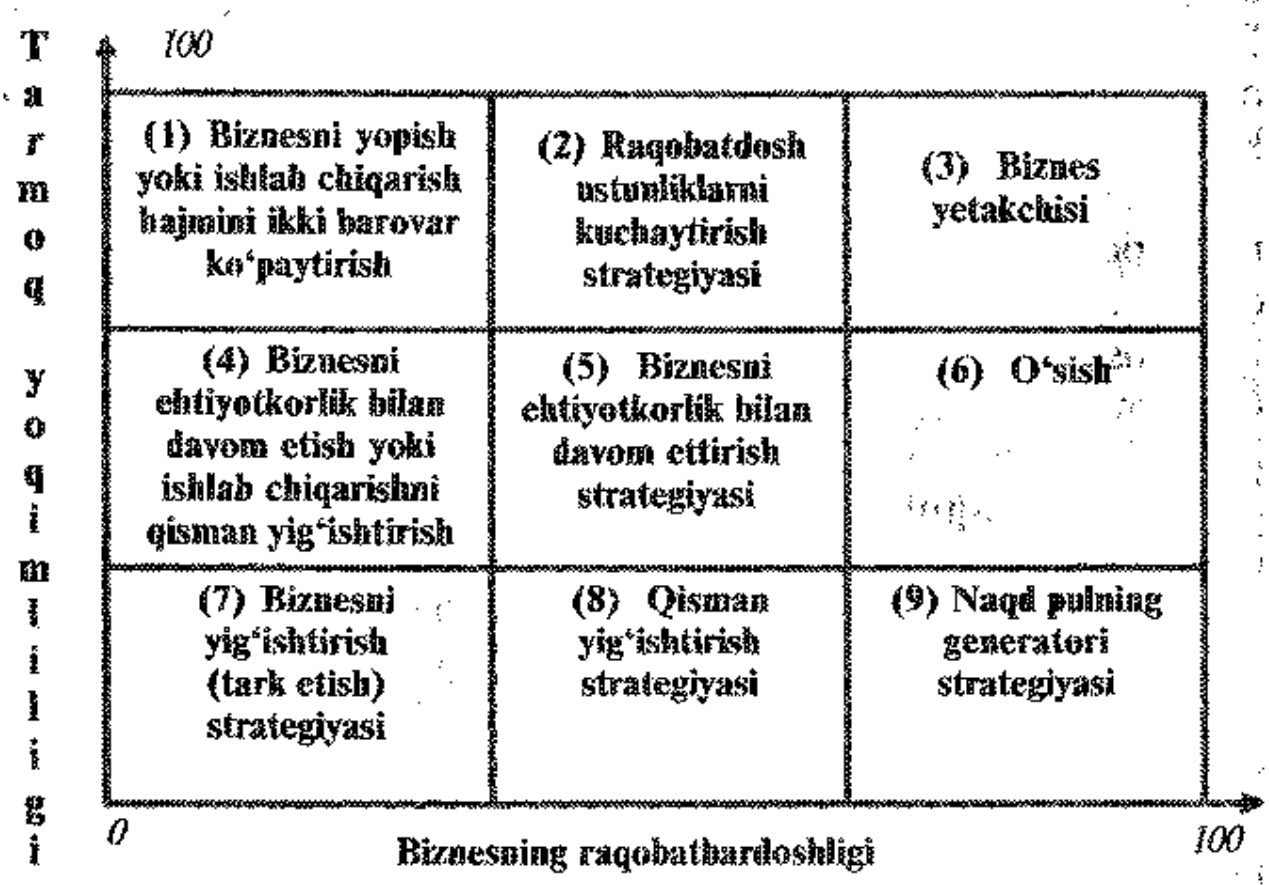
Ammo ko'p ko'rsatkichli strategik tahlil «Shell/DPM» matritsasining ko'pgina yaqqol ustunliklariga qaramay, uning ommabopligi kimyo, neftni qayta ishlash, metallurgiyaga o'xshagan bir nechta kapital sig'imi sanoat tarmoqlari bilan chegaralanib qoldi.

«Shell/DPM» modeli qolgan strategik rejalashtirishdagi barcha klassik modellar singari ikki o'lchovli jadval shaklida bo'lib, *X* va *Y* o'qlarida munosib korxonaning kuchli tomonlari (raqobatbardoshlik holati) va tarmoqning jozibadorligi namoyish qiladi.

Aniqrog'i, *X* o'qi kompaniya biznes sohasining raqobatbardoshlik ko'rsatkichini o'lchovi bo'lsa, *Y* o'qi esa tarmoqning holati va istiqbolining umumiy o'lchovidir (8.1-rasm).

«Shell/DPM» modeli 9 katakga bo'linishi tasodifan emas. Shu 9 katakdan har biri o'ziga xos strategiyalarga munosibdir.

«Shell/DPM» modelining asosiy mafkurasi BKG modelidan olingan bo'lib, korxonaning strategiyasi naqd pul massasining ortiqcha va kamomadining balansini tartibga solishdan iboratdir.



8.1-rasm. **«Shell/DPM» model matritsasining tuzilishi**

Bunday strategiya qanday amalga oshiriladi? Ilmiy innovatsion texnologik ishlanmalarga asoslangan usullar yordamida yangi istiqbolli biznes turlarini aniqlash va ularga hayotiylik siklining yetuklik bosqichida bo'lgan biznes birliklar tomonidan olingan mablag'larni yo'naltirish asosida amalga oshiriladi.

«Shell/DPM» modeli menejerlarga moliyaviy oqimlarni qayta taqsimlash yo'l-yo'rig'ini ko'rsatib beradi.

Bu yo'l — pul massasini keltirib chiqarayotgan biznes sohalardan kelgusida investitsiyaning qaytish salohiyati (samaradorligi) yuqori bo'lgan biznes birliklarga taqsimlashdir.

8.2. Yetakchi, o'tuvchi, autsayder holatlar va mumkin bo'lgan strategiyalar Yetakchilik kvadrantlari (2, 3, 6)

Kvadrant 2. **«Raqobatdoshlik ustunliklarini kuchaytirish strategiyasi» holati.**

Korxona jozibadorligi yuqori bo'lgan tarmoqda o'rtacha holatni egallaydi. Bozorning ulushi, mahsulotning sifati, korxonaning obro'si anchagina yaxshi bo'lgani sababli u yetakchiga aylanishi mumkin, agarda o'zining resurslarini kerak holda joylashtira olsa. Bu holda qandaydir xarajatlarni qilishdan oldin kapital qo'yilmalarning iqtisodiy samarasini qat'i tahlil qilish kerak.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: yetarli tahlillar natijasida biznes soha yetakchilik holatiga o'tishga loyiq bo'lsa, raqobatdoshlik ustunliklarni ta'minlab bersa, unga investitsiya kiritish lozim. Kerakli investitsiyalar kutilayotgan daromaddan katta bo'ladi, shuning uchun o'zining keyingi bozordagi ulushi uchun kurashishga qo'shimcha kapital qo'yilmalar kerak bo'lib qolishi mumkin.

Kvadrant 3. **«Biznes yetakchisi» holati.**

Tarmoq jozibadorligi mavjud va korxona unda kuchli holatlarga ega bo'lib, yetakchilik qiladi; salohiyatli bozor yirik, bozorning o'sish sur'atlari yuqori, korxonaning kuchsiz tomonlari, hamda raqobatchilar tomonidan yaqqol xavflar aniqlanmagan.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: tarmoqning o'sish sur'atlari davom etayotganda, o'zining yetuk holatlarini himoyalash uchun biznesga mablag' sarflashni (investitsiyalashni) davom ettirish; katta kapital qo'yilmalar kerak bo'ladi, investitsiyalashni davom ettirish, kelajakdagi foydaning evaziga shu daqiqa ichidagi foydadan voz kechish.

Kvadrant 6. **«O'sish strategiyasi» holati.**

Tarmoq mu'tadil ko'rkamli, lekin korxona unda kuchli holatlarni egallaydi. Bunday korxona berilgan biznesni hayot siklning to'yingan bosqichida bo'lib, yetakchilardan biri hisoblanadi. Bozor mo'tadil o'sayotgan yoki stabil bo'ladi, foydaning me'yori yaxshi va unda hech qanday kuchli raqobatchi yo'q.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: egallayotgan holatlarni saqlab qolishga intilish, o'zini moliyalashtirish uchun kerak bo'lgan moliyaviy mablag'lar bilan ta'minlab berish va boshqa salohiyatli bo'lgan biznes sohalariga mablag'ni sarflash mumkin bo'lgan qo'shimcha pulni berish.

O'tuvchi (diagonal) kvadrantlar (1, 5, 9):

***Kvadrant 1.* «Biznesni yopish yoki ishlab chiqarish hajmini ikki baravarga oshirish» holati.**

Korxona jozibador tarmoqda kuchsiz holatlarni egallaydi.

Amalga oshirish mumkin bo'lgan strategiyalar: mablag' sarflang (investitsiyalang) yoki berilgan biznesni tark eting. Chunki bunday korxonaning raqobatdoshlik holatlarini keng frontli hujumlar yordamida yaxshilash uchun juda katta va xavfli investitsiyalar talab etiladi, bunday qarorni esa faqatgina mukammal tahlildan keyin qabul qilish mumkin. Agar tarmoqdagi korxonada yetakchilik holatlar uchun kurashish imkoniyati borligi aniqlansa, unda «ishlab chiqarish hajmini ikki marta oshirish» strategiyasini amalga oshirish maqsadga muvofiqdir. Aks holda strategik qaror sifatida mazkur biznesni tark etish hisoblanadi.

***Kvadrant 5.* «Biznesni ehtiyotkorlik bilan davom ettirish» holati.**

Korxona jozibadorligi mo'tadil (o'rtacha) bo'lgan tarmoqda o'rtacha holatni egallaydi. Korxonaning hech qanday maxsus kuchli tomonlari yoki qo'shimcha rivojlanish imkoniyatlari mavjud emas. Bozor sekin o'sadi, tarmoqdagi o'rtacha foyda me'yori asta sekin pasayib boradi.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: unumi tez bo'lishida imkoningiz komil bo'lsa, ehtiyotkorlik bilan va kichik bo'laklarda mablag' sarflang (investitsiyalang), doim biznes birlikning iqtisodiy holatini puxta tahlil qiling.

***Kvadrant 9.* «Naqd pulning generatori strategiyasi» holati.**

Korxona jozibadorsiz tarmoqda kuchli holatni egallaydi. U yetakchi bo'lmasa ham, u yerda yetakchilardan biri. Bozor mo'tadil (stabil), lekin qisqarayotgan holatda, tarmoqdagi foydaning me'yori — pasayayotgan pallada. Korxonanining unumdorligi baland, xarajatlari past bo'lsa ham raqobatchilar tomonidan xavf mavjud.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: bu katakka tushadigan biznes, korxonaning asosiy daromad omilidir. Bunday biznes birlikga kelajakda hech qanday rivojlanish zarur bo'lmagani uchun, uning strategiyasi – ahamiyatga ega bo'lmagan, katta miqdorda bo'lmagan investitsiya qilish orqali maksimal daromad topishdir.

Autsayderlar kvadrantlari (4, 7, 8):

***Kvadrant 4.* «Biznesni ehtiyotkorlik bilan davom ettirish yoki ishlab chiqarishni qisman yig'ishtirish» holati.**

Korxona jozibadorligi mo'tadil (o'rtacha) bo'lgan tarmoqda kuchsiz (zaif) holatlarni egallaydi.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: hech qanday investitsiyalar kiritmang; hamma boshqaruv naqd pulning oqimini balanslashtirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Ushbu biznes birlik foyda keltirayotgan vaqt davomida uni saqlab qolishga harakat qilish, keyinchalik esa biznesni asta-sekin yopish lozim bo'ladi.

***Kvadrant 7.* «Biznesni yig'ib olish (yopish) strategiyasi» holati.**

Korxona jozibadorsiz tarmoqda kuchsiz (zaif) tomonlarni egallaydi.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: bu katakka tushgan kompaniya pulni yo'qotgani, daromadsiz bo'lgani uchun, bunday biznesdan qutilish uchun hamma ilojini qilish kerak, qancha tez bo'lsa, shuncha yaxshi.

***Kvadrant 8.* «Qisman yopilish strategiyalari» holati.**

Korxona jozibadorsiz tarmoqda o'rtacha holatni egallaydi. Hech qanday maxsus kuchli tomonlari va umuman hech qanday rivojlanishga imkoniyatlari yo'q; bozor esa jozibasiz (foyda me'yori kichik, ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari mavjud, tarmoqda kapitalning zichligi yuqori).

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: ushbu holatga tushgan korxonaning sezilarli foyda topish ehtimoli juda ham kichik bo'lgani uchun, taklif qilinayotgan strategiya – mazkur biznesning turini rivojlantirmasdan, jismoniy aktivlar va bozordagi holatingizni pul massasiga aylantirishga harakat qiling, keyin esa moliyaviy resurslaringizni birmuncha istiqbolli biznes birlikni egallash uchun ishlating (sarflang).

8.3. «Shell/DPM» modelida ishlatilgan tarmoq jozibadorligini va korxona raqobatbardoshligini xarakterlovchi omillar

Strategik menejment bo'yicha klassik adabiyotlarda va turli xorijiy manbalarda kompaniya raqobatbardoshligini va tarmoq jozibadorligini (matritsa o'qlari) aniqlashda turli me'zonlar keltirilgan. Shuningdek turli hisoblash usullari taklif etiladi.

Raqobatbardoshlik va jozibadorlikni aniqlash uchun tanlangan mezonlar obyektiv bo'lishi kerak, ushbu ko'rsatkichlarni zaruriy vaqt oralig'ida hisoblash imkoniyatga ega bo'lishi lozim, shuningdek, ular kompaniyaning asosiy strategik maqsadlariga mos kelishi kerak. Quyidagi 8.1-jadvalda «Shell/DPM» modelida foydalaniladigan tarmoq jozibadorligi va korxona raqobatbardoshligini xarakterlovchi omillar keltirilgan.

8.1-jadval

Tarmoq jozibadorligi va korxona raqobatbardoshligini xarakterlovchi omillar

Kompaniya raqobatbardoshligini xarakterlovchi omillar (X)	**Tarmoqni jozibadorligini xarakterlovchi omillar (Y)**
Bozorning nisbiy ulushi	Tarmoqning o'sish sur'ati
Distribyuterlik tarmog'ining o'lchami (qamrovi)	Tarmoqning nisbiy foyda me'yori
Distribyuterlik tarmog'ining samarasi	Xaridorning qiymati
Texnologik ko'nikma	Xaridorning savdo markasiga sadoqatligi
Savdo kanalining kengligi va chuqurligi	Raqobatning muhimligi va rivojlanganligi
Uskunalar holati va joylashgan joyi	Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'tadilligi)
Ishlab chiqarish samaradorligi	Tarmoqga kirishda texnologik to'siqlar
Tajriba egri chizig'i	Tarmoqda shartnoma hulqining ahamiyati

8.1-jadvalning davomi

Ishlab chiqarish zaxiralari	Ta'minotchilarning tarmoqqa ta'siri
Mahsulot sifati	Davlatning tarmoqqa ta'siri
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi
Ishlab chiqarish hajmida tejash	O'rnini bosuvchi mahsulotlar
Savdodan keyingi servis	Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)

Strategik tahlil va rejalashtirishning boshqa klassik modellari singari «Shell/DPM» modeli ham instruktiv hisoblanadi. Ya'ni menejer mos o'zgaruvchilar (omillar) asosida biznes birliklar holatini bilish va ushbu biznes birliklar uchun mumkin bo'lgan strategiyalarni aniqlashda «Shell/DPM» modelidan foydalanadi. Tahlil asosida aniqlangan strategiyalardan juda ehtiyotkorlik bilan foydalanish kerak. Chunki model kompaniyaning mavjud strategiyalarini boshqasiga almashtirishga emas, balki boshqaruv qarorlarini qabul qilishda foydalanishga tavsiya etiladi.

«Shell/DPM» modelda vaqtni ham inobatga olsa bo'ladi. Menejer kompaniya biznes birliklarining vaqt bo'yicha o'zgarish holatini bilmoqchi bo'lsa, davriy ma'lumotlar bazasidan foydalanishi kerak bo'ladi.

Ushbu model moliyaviy ko'rsatkichlarga bog'lab qo'yilmaganligi sababli, vaqt bo'yicha vizual o'zgarishlar va holatlarning strategik rivojlanishi uchun model juda samarali bo'ladi. Natijada xatoliklarni inobatga oladigan omillar ta'sirini his etmaydi (masalan, inflyatsiya).

8.4. «Shell/DPM» modelining strategik yechimlar trayektoriyasi

«Shell/DPM» modeli asosida qabul qilinayotgan strategik qarorlar menedjer e'tiborining markazida biznes turining hayotiylik sikli yoki kompaniyaning naqd pul oqimi yotadi.

Birinchi holda 8.2-rasmda keltirilgan quyidagi I yo'nalish biznes holat rivojlanishining optimal trayektoriyasi hisoblanadi:

Ishlab chiqarish hajmining ikki marotaba oshishi yoki biznesni yig'ishtirish strategiyasidan — Raqobatchilik ustunligining kuchayishi strategiyasiga, undan — Biznes yetakchisi strategiyasiga, undan — O'sish strategiyasiga, undan — Naqd pulning generator strategiyasiga, undan — Qisman yig'ishtirish (yopilish) strategiyasiga va nihoyat undan — Yig'ishtirish (biznesni tark etish) strategiyasiga.

Bunday harakat bosqichlarining qisqa xarakteristikasini beramiz:

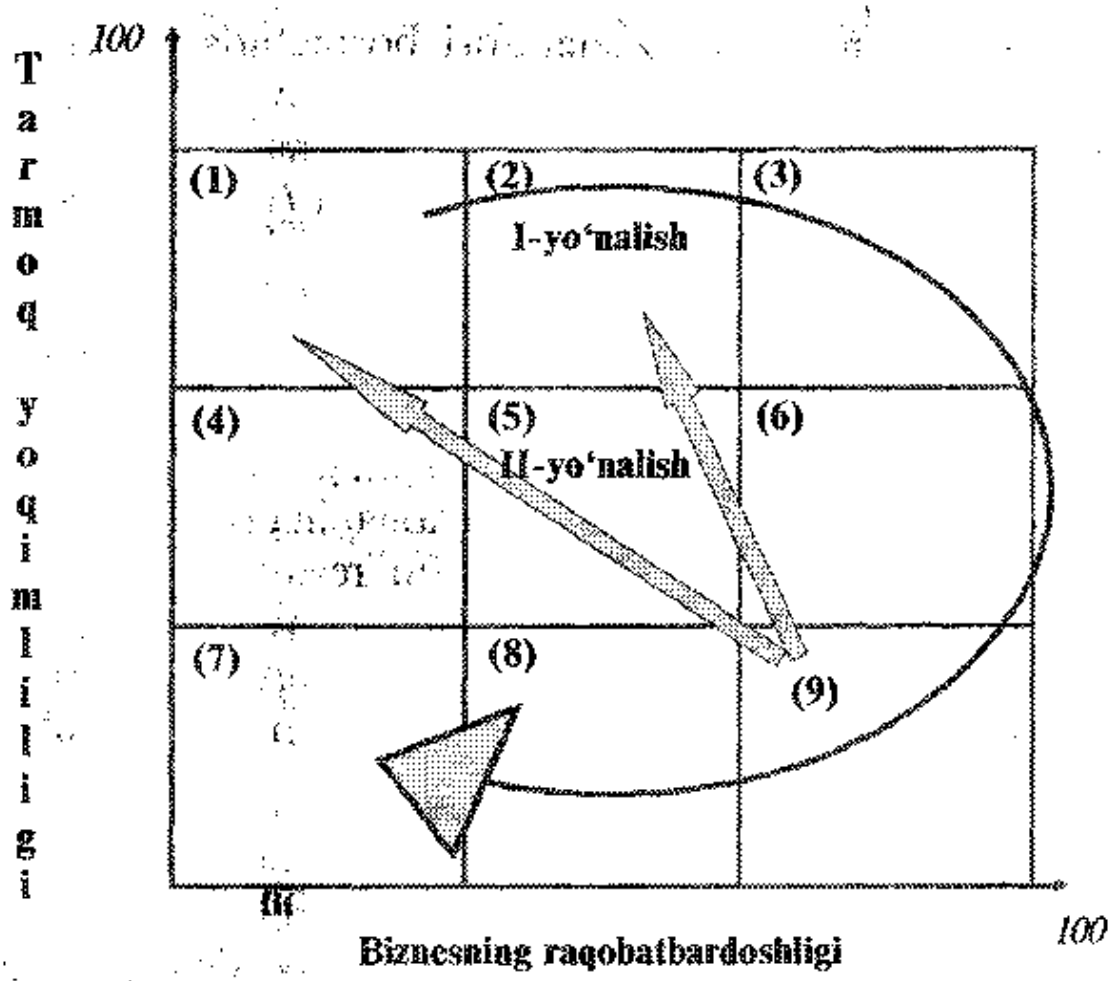
Ishlab chiqarish hajmini ikki marotabaga oshirish yoki biznesni yig'ishtirish bosqichi. Biznesning yangi sohasi tanlanadi, umumiy korporativ strategiyaning bir qismi bo'lgani uchun, u albatta rivojlanishga muhtojdir. Bozor jozibalidir, ammo bu biznes sohada korxona uchun yangi bo'lgani uchun kompaniyaning raqobatbardoshlik holati hali zaif (kuchsiz). Strategiya — mablag' sarflash (investitsiyalash).

Raqobatdosh ustunliklarini kuchaytirish bosqichi. Investitsiya kiritish natijasida kompaniya biznes birligining holati yaxshilanadi, bu esa matritsaning gorizontal harakati bo'ylab chetki o'ng tomonga harakat qilishga sabab bo'ladi. Ushbu holatda bozorning o'sishi davom etadi.

Bunday holatda asosiy strategiya — mablag' sarflashni (investitsiyalashni) davom ettirish.

Biznes turining yetakchilik bosqichi. Davom etayotgan mablag'ni sarflash (investitsiyalash) bilan kompaniya biznes birlik holatining yaxshilanishi davom etadi, bu esa keyinchalik o'ng tarafga gorizontal tomon bo'ylab harakat qilishiga sabab bo'ladi. Bozorning o'sish sur'ati davom etmoqda va investitsiyalar sarflanishi davom etayapti.

O'sish bosqichi. Bozorning o'sish sur'atlari pasaymoqda. Bu esa kompaniya holatini pastga vertikal harakat qilishiga sabab bo'ladi. Biznes sohaning kompaniya uchun daromadlilik darajasi o'rtacha tarmoqdagi o'sish sur'ati kabi oshib boradi.



8.2-rasm. **«Shell/DPM» model matritsasida optimal trayektoriya**

Naqd pulning generatori bosqichi. Bozorning rivojlanishi to'xtayapti, bu esa biznes holatining pastga vertikal harakat bo'ylab harakatini yuzaga keltiradi.

Strategiya — erishilgan holatlarni saqlab qolish va biznesning daromadliligini ta'minlash uchun kerakli darajada mablag' sarflash (investitsiyalash).

Qisman yig'ishtirish (yopilish) strategiyasi. Bozor qisqarishni boshlaydi, tarmoqning daromadliligi pasayadi, kompaniyaning holati ham kuchsizlanib boradi. Bu biznesga mablag' sarflanishi (investitsiyalash) butunlay to'xtatilishi mumkin, keyin esa uni umuman yopish haqidagi qaror qabul qilinadi.

E'tibor naqd pulning oqimiga kuchaytirilgan holda quyidagi yo'nalishlar optimal hisoblanadi (8.2-rasmdagi II yo'nalish):

«Shell/DPM» matritsasida pastki o'ng kataklardan yuqori chapga tomon yo'nalish trayektoriyasi. Bu shuni anglatadiki,

biznes birlikning naqd pul generatori bosqichida va qisman yig'ish bosqichlarida vujudga kelgan naqd pul raqobat ustunliklarini kuchaytirish va ishlab chiqarish hajmini ikki marotaba oshirish kabi biznes sohalarga sarflash (investitsiyalash) uchun ishlatiladi.

Strategik balans avvalo kompaniyalarning ular joylashgan har bir biznes sohada harakatlarining balansi hayotiy sikllari bilan bog'liqligidan kelib chiqadi.

Bunday balanslanish biznesni tarmoqning voyaga yetganlik bosqichida biznesning yangi turlariga korxonaning ishlab chiqarish siklini ta'minlab turish uchun har doim resurslarning yetarli miqdorda bo'lish ishonchini tug'diradi. Moliyaviy balans shuni anglatadiki, daromadni vujudga keltiradigan biznesning turlari rivojlanayotgan biznesni moliyalashtirish uchun yetarli bo'lgan sotuv hajmiga ega bo'lishi lozim.

8.5. «Shell/DPM» modelining kuchli va zaif tomonlari

«Shell/DPM» modelidagi asosiy nazariy taxminlar «GE/McKinsey» modelida qilingan taxminlarga o'xshaydi va kompaniyaning biznes sohalari avtonom (mustaqil) bo'lib, boshqa biznes sohalari bilan resurslari, natijalari bo'yicha bog'liq emas.

X – o'qida kompaniya raqobatdoshligining aks ettirilishi bozorning oligopoliyalashganligini taxmin qiladi. Shuning uchun zaif (kuchsiz) raqobatdosh holatli kompaniyalar uchun bunday biznesni shu zahotiyoq yoki asta sekin yig'ish (tark etish) strategiyalari tavsiya qilinadi. Bunday biznes sohalarida kompaniyaning raqobat ustunliklarining yangi manbasi topilmasa, raqobat holatlaridagi farq vujudga kelib, u muhim ahamiyatga ega bo'lishi nazarda tutiladi.

Y – o'qi (biznes soha tarmog'ining jozibadorligi) faqatgina ko'rib chiqilayotgan kompaniya uchun emas, balki bunday biznes sohada faoliyat yuritayotgan barcha korxonalar uchun uzoq muddat rejalashtirish salohiyatining mavjudligini taxmin qiladi.

«GE/McKinsey» va «Shell/DPM» modellarida biznesning strategik holatlarini baholashda ishlatiladigan ko'p parametrli yondashuv amaliyotda bir muncha haqqoniy va hayotiy bo'lib chiqdi.

«Shell/DPM»ning yana bir e'tiborga loyiq tomoni shundan iborat: unda biznesning hayot siklining turli bosqichlarida joylashgan holatlarini ko'rib chiqish mumkin. Shuning uchun biznes birlik turlarini bir oz vaqt o'tgandan keyin strategik holatlash tasvirida ko'rib chiqish «Shell/DPM» modelining ajralmas qismi bo'lib qoldi.

Ammo ko'p ko'rsatkichli strategik tahlil «Shell/DPM» matritsasining ko'pgina yaqqol ustunliklariga qaramay, uning ommabopligi kimyo, neftni qayta ishlash, metallurgiyaga o'xshagan bir nechta kapital sig'imi sanoat tarmoqlari bilan chegaralanib qoldi.

«Shell/DPM» modelining qo'llanilishida ikkita asosiy xatoga yo'l qo'yiladi, bu xatolar «GE/McKinsey» modeli uchun ham taalluqli. Birinchidan, bu model tavsiya qilayotgan strategiyalarni menejerlar juda ko'p hollarda u qanday bo'lsa, shundayligicha tushunadilar.

Ikkinchidan, modelning obyektivroq bo'lishini ta'minlash maqsadida iloji boricha ko'p omillardan foydalanib, o'zgaruvchilarni baholashga harakat qilinadi. Aslida esa ko'p hollarda teskari samara yuz beradi va korxonaning biznes birliklar model matritsasining markazida joylashib qoladi.

«Shell/DPM» modelining asosiy ustunligi, uning miqdoriy va sifat o'zgaruvchilarni bitta yagona ko'rsatkich tizimiga jamlash (birlashtirish) muammosini hal qila olishdan iborat. BKG matritsadan farqli o'laroq, u bozor ulushi bilan biznesning daromaddorligi orasidagi statistik bog'liqlikga taalluqli emas.

Tanqidiy tanbehlar (kamchiliklar) sifatida quyidagilarni ta'kidlash mumkin:

— tahlil uchun o'zgaruvchilar (omillar)ni tanlash juda shartli hisoblanadi;

— tahlil uchun qancha o'zgaruvchilar kerakligini aniqlab beradigan kriteriy (mezon) mavjud emas;

– o'zgaruvchilardan qaysi birlari ahamiyatga egaligini aniqlashning qiyinligi;

– matritsani qurishda o'zgaruvchilarga (omillarga) solishtirma og'irlik shkalalarni biriktirishdagi qiyinchilik;

– o'zgaruvchilarning tarmoqlarga bog'langanlik darajasi kuchli bo'lganligi sababli turli tarmoqlarga tegishli bo'lgan biznes birliklarni taqqoslashning qiyinligi.

Korxona biznes portfelining raqobatbardoshligini baholashda ko'rsatkichlarning (mezonlar) har biriga ularning muhimliligini ko'rsatadigan og'irlik mos keladi. Ushbu og'irliklarning yig'indisi 1ga teng bo'ladi. Har bir ko'rsatkichning muhimliligiga qarab 10 dan 100 gacha reyting ballari qo'yiladi. Reyting bali qancha katta bo'lsa, ushbu ko'rsatkich raqobatbardoshligi shuncha yuqori bo'ladi.

Raqobatbardoshlikning tortilgan reytingi har bir ko'rsatkichning og'irligini reyting baliga ko'paytirish orqali aniqlaniladi. Masalan, mahsulot sifatining xususiyatlari bo'yicha raqobat ko'rsatkichi 70 ball uning og'irligi 0,20 ga ko'paytiriladi, natijada tortilgan reyting 14 ball. Har bir raqobat ko'rsatkichlarning tortilgan reytingini qo'shib, raqobatbardoshlikning jami reytingi topiladi.

Bozor (tarmoq) jozibadorligining jami reytingi ham xuddi shunday aniqlaniladi. Endi «Shell/DPM» modeliga doir misol ko'ramiz.

Misol. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida korxona portfeli biznes birliklar holatini «Shell/DPM» modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Jozibadorlikni aniqlovchi omillar	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Tarmoqni o'sish sur'ati	0,15	40	70	40	20	80	50	90
Tarmoqning nisbiy foyda me'yori	0,15	30	60	50	40	100	40	70

Raqobatning intensivligi	0,1	50	50	30	20	60	80	90
Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'tadilligi)	0,1	20	50	40	10	90	40	70
Tarmoqqa kirishda texnologik to'siqlar	0,1	30	80	50	10	90	70	80
Yetkazib beruvchilarni tarmoqqa ta'siri	0,1	50	70	60	20	70	30	80
Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,05	10	60	30	20	80	20	70
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,1	20	70	40	30	70	30	80
O'rnini bosuvchi mahsulotlar	0,05	30	60	50	20	80	40	70
Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)	0,1	30	50	50	20	90	50	90

KBB raqobatbardoshlik holatining ekspert baholari

Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**KBB**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Bozor ulushi	0,15	90	20	80	50	50	40	50
Mahsulot sifati	0,1	80	40	90	40	60	20	50
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,15	90	20	60	70	50	50	40
Texnologik ko'nikma	0,1	60	20	90	40	40	20	30
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,1	50	30	80	60	40	30	40
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	80	20	90	30	50	50	30
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik	0,1	70	20	80	20	60	30	40
Distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi	0,05	60	20	60	30	40	40	40
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	0,05	70	30	60	20	50	20	30
Ishlab chiqarish hajmida tejash	0,1	80	20	70	30	40	20	20

Yuqoridagi jadval ma'lumotlariga ko'ra, korxonaning har bir strategik BB (biznes birliklar) uchun tarmoq (bozor) jozibadorligi va raqobatbardoshligining jami reytingini hisoblaymiz. Tarmoq jozibadorligi va raqobatbardoshlikning tortilgan reytingi har bir ko'rsatkichning og'irligini reyting baliga ko'paytirish orqali aniqlab, so'ngra ular qo'shilib chiqiladi. Barcha bajarilgan hisob-kitoblar asosida natijaviy ko'rsatkichlar quyidagi 8.2-jadvalda aks ettirilgan.

8.2-jadval

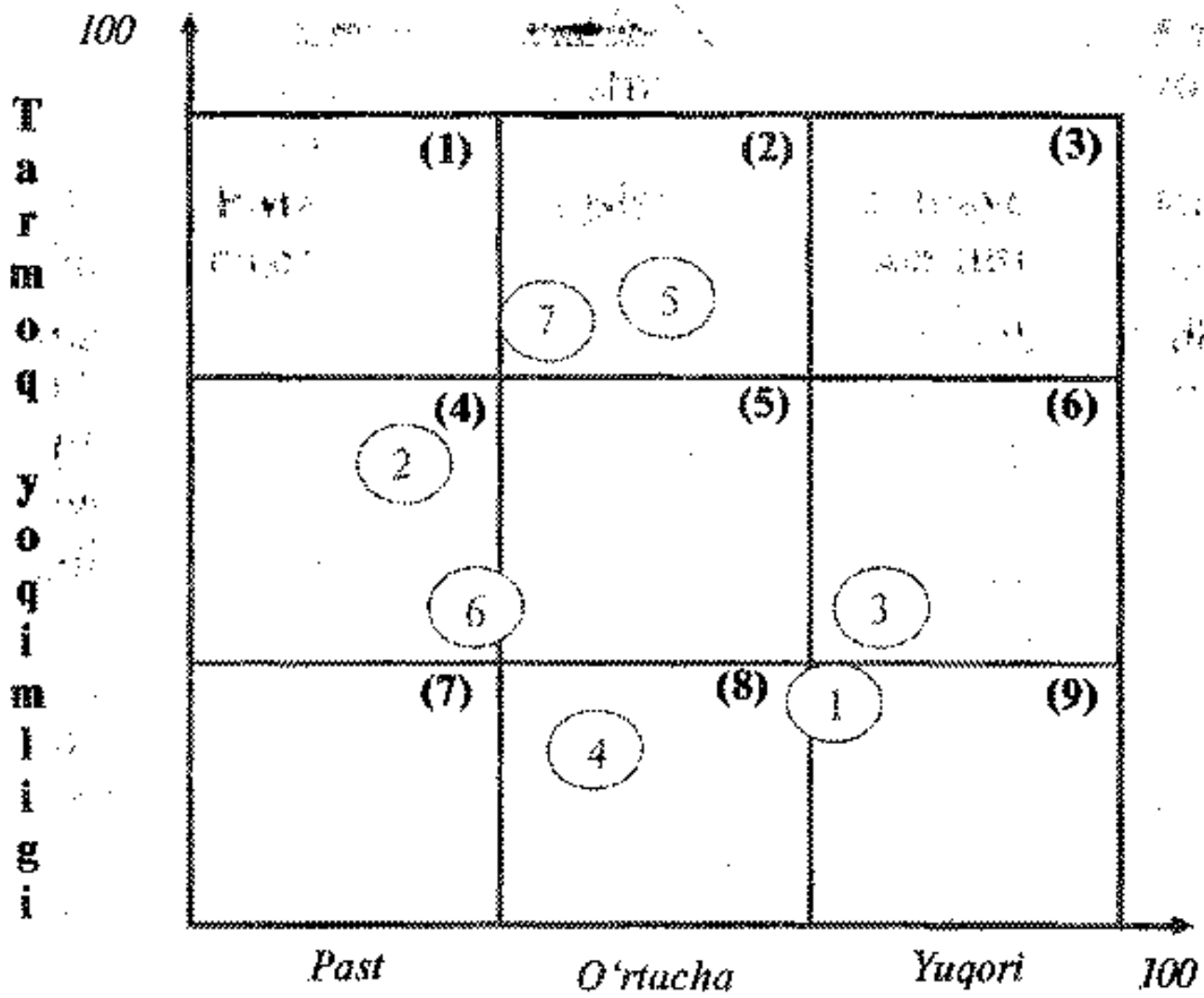
Tarmoq (bozor) jozibadorlik va firma SBB raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarining reyting ballari

Tarmoq (bozor) jozibadorlikning jami reytingi						
1	2	3	4	5	6	7
32,5	62,5	44,5	23	82	46,5	80
KBB raqobatbardoshligining jami reytingi						
1	2	3	4	5	6	7
75,5	23,5	77	42,8	48,5	33,5	38

8.2-jadval ma'lumotlari asosida strategik biznes birliklarning «Shell/DPM» matritsasini tuzamiz. Unga ko'ra korxonaning 3, 5 va 7 raqamli biznes birliklari yetakchilik holatiga, 1 raqamli biznes birlik o'tuvchi (dioganal) holatga, 2, 4, va 6 raqamli biznes birliklar autsayder holatiga tegishli (8.3-rasm).

Korxonaning 5 va 7 raqamli biznes birliklari yetakchilik holatida bo'lganligi sababli, ularning bozor ulushlarini ko'paytirib, I-yo'nalishli optimal trayektoriya (8.2-rasmga qarang) bo'yicha siljitish tavsiya etiladi. 3 raqamli biznes birlik kelgusida naqd pul keltiruvchi holatga o'tadi.

1 raqamli biznes birlik korxonaga naqd pul olib keladigan holatda. Shuning uchun ushbu biznes birlikga investitsiya sarf etish kerak emas, aksincha, undan olingan daromadni 2, 6 yoki 7 raqamli biznes birlikga sarmoya qilinsa, uning raqobatbardoshligi ortadi, natijada u yetakchilik holatini egallashi mumkin bo'ladi.



8.3-rasm. **Korxona strategik biznes birliklar «Shell/DPM» matritsasining tuzilishi**

Korxonaning 4 raqamli biznes birlik qisman yopilish holatiga mos keladi. Ushbu biznes birlik jozibadorsiz tarmoqda o'rtacha holatni egallaydi. Hech qanday maxsus kuchli tomonlari va umuman hech qanday rivojlanishga imkoniyatlari yo'q. Tarmoq esa jozibasiz (foyda me'yori kichik, ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari mavjud, tarmoqda kapitalning zichligi yuqori). Taklif etiladigan strategiya – mazkur biznesning turini rivojlantirmasdan, jismoniy aktivlar va bozordagi holatingizni pul massasiga aylantirish, keyin esa moliyaviy resurslarni birmuncha istiqbolli 6 yoki 2 biznes birlikga sarflash lozim.

XULOSA

«Shell Britaniya-Gollandiya» kompaniyasi o'zining strategik tahlil va rejalashtirish modelini ishlab chiqardi va joriy etdi hamda u yo'naltirilgan siyosat matritsasini (Direct Policy Matrix) nomi bilan atadi. Uning paydo bo'lishi iqtisodiyot muhiti dinamikasining fazilatlari usha paytdagi energetik inqiroz bilan chambarchas bog'liq bo'lgan.

«Shell/DPM» va «GE/McKinsey» modellarida biznesning strategik holatlarini baholash uchun ishlatiladigan ko'p ko'rsatkichli yondashish, amalda BKG matritsasi modelida «GE/McKinsey» modeliga taqqoslanganda yana bitta katta tayanch biznesning miqdoriy ko'rsatkichlardan foydalangan. Agar BKG modelida strategik tanlovning kriteriysi mablag' oqimining baholanishiga asoslangan bo'lsa, u esa qisqa muddatga rejalashtirish ko'rsatkichi, «GE/McKinsey» modelida uzoq muddat rejalashtirish ko'rsatkichi invetitsiyalar unumining baholanishi. «Shell/DPM» modeli strategik qarorlarni qabul qilganda bu ikkala modellarning ko'rsatkichlarda diqqatini markazlashtiradi.

Agar BKG modelida strategik tanlovning kriteriysi (mezoni), naqd pul (Cash Flow) oqimiga asoslangan bo'lib, aslida qisqa muddatli rejalashtirish ko'rsatkichi hisoblanadi. «GE/McKinsey» modeli esa investitsiyadan keladigan pul oqimiga (Return of Investments) asoslanib, u, aksincha, uzoq muddatli rejalashtirish ko'rsatkichidir. «Shell/DPM» modeli strategik qarorlarni qabul qilganda, bir vaqtning o'zida mana shu ikkala ko'rsatkichlar uning e'tibor markazida bo'ladi.

«Shell/DPM» modeli 9 katakga bo'linishi tasodifan emas. Shu 9 katakdan har biri o'ziga xos strategiyalarga munosib: biznes yetakchisi, o'sish strategiyasi, naqd pulning generatori strategiyasi, raqobatbardosh ustunliklarni kuchaytirish strategiyasi, biznesni ehtiyotkorlik bilan davom ettirish yoki qisman ishlab chiqarishni yig'ib olish, biznesni qisman yig'ib olish strategiyasi, ishlab

chiqarish hajmini ikki barovar ko'paytirmoq yoki biznesni yig'ib olmoq, biznesni yig'ib olish strategiyasi, biznesni ehtiyotkorlik bilan davom ettirish.

«Shell/DPM» modeli asosida qabul qilinayotgan strategik qarorlar menedjer e'tiborining markazida biznes turining hayotiylik sikli yoki kompaniyaning naqd pul oqimi yotadi.

Nazorat uchun savollar, testlar va masalalar

1. *«Shell/DPM» modelining asosiy strategiyalarini tasvirlab bering.*
2. *Berilgan modelning modifikatsiyasidan maqsad nima? Asosiy strategiyalarni tasvirlab bering.*
3. *Raqobatbardoshlik ustunligiga erishmoq holati uchun qanday strategiyalar xos?*
4. *Rasmda chiziqlar yo'nalishlar bo'yicha harakat bosqichlarining qisqa xarakteristikasini bering.*
5. *«Shell/DPM» modelining zaif tomonlarini sanab o'ting.*
6. *«Shell/DPM» modelining kuchli tomonlarni sanab o'ting.*
7. *«Shell/DPM» modeli «GE/McKinsey» va BKG modellaridan nimasi bilan farq qiladi?*
8. *«Shell/DPM» modelini qo'llashdagi asosiy ikkita xatoni aniqlab bering.*
9. *Nima uchun «Shell/DPM» matritsasining qo'llanilish doirasi kimyo, neftni qayta ishlash va metallurgiyaga o'xshagan bir nechta kapital sig'imi sanoat tarmoqlari bilan chegaralanib qoldi?*
10. *Yangi tarmoqlar uchun qanday raqobat strategiyasi mavjud?*
11. *«Shell/DPM» modelida qo'llaniladigan bozor jozibadorligi, kompaniya raqobatbardoshligini xarakterlovchi o'zgaruvchilar qanday omillar bilan aniqlaniladi?*
12. *«GE/McKinsey» modelining o'zgaruvchilari qanday baholaniladi?*

TESTLAR

1. Tarmoqning raqobatbardoshligi va jozibadorligini taqqoslab, strategik tahlil qilish qaysi modelga asoslanib amalga oshiriladi?

a) «Hofer/Schendel» modeli;
b) «GE/McKinsey» modeli;
c) «Shell/DPM» modeli;
d) «ADL/LC» modeli.

2. «Shell/DPM» modeli qachon ishlab chiqilgan?

a) 1970-yilda; b) 1980-yilda;
c) 1975-yilda; d) 1987-yilda.

3. «Shell/DPM» modeli qaysi kompaniya nomi bilan bog'liq?

a) «Shell» kompaniyasi;
b) «Honda» kompaniyasi;
c) «Toyota» kompaniyasi;
d) «Mac Donald» kompaniyasi.

4. «Shell/DPM» model matritsasining gorizantal (X) o'qi qanday o'zgaruvchini aks ettiradi?

a) Biznesning raqobatbardoshligini;
b) Tarmoqning jozibadorligini;
c) Inflyatsiya sur'atini;
d) Kredit stavkasini;

5. «Shell/DPM» model matritsasining vertikal (Y) o'qi qanday o'zgaruvchini aks ettiradi?

a) Biznesning raqobatbardoshligini;
b) Tarmoqning jozibadorligini;
c) Inflyasitya sur'atini;
d) Kredit stavkasini, biznesning raqobatbardoshligini.

6. «Shell/DPM» model matritsasining o'lchami qanday ko'rinishga ega?

a) 5x3; b) 2x2;
c) 3x3; d) 4x5.

7. «Shell/DPM» modelida tarmoq jozibadorligi va biznesning raqobatbardoshligi yuqori bo'lgan holat qanday nomlanadi?

a) Biznes yetakchisi;

b) Raqobat ustunliklarini kuchaytirish strategiyasi;

c) Biznes autsayder;

d) Biznesni ehtiyotkorlik bilan davom ettirish strategiyasi.

8. «Shell/DPM» modelida «Naqd pul generatori» strategiyasi qanday xususiyatlarga ega?

a) Tarmoq jozibadorligi va biznesning raqobatbardoshligi yuqori;

b) Tarmoq jozibadorligi yuqori, biznes raqobatbardoshligi o'rta;

c) Tarmoq jozibadorligi o'rta, biznes raqobatbardoshligi past;

d) Tarmoq jozibadorligi past, biznes raqobatbardoshligi yuqori.

9. «Shell/DPM» modelida tarmoq jozibadorligi past, biznesning raqobatbardoshligi yuqori bo'lgan holat qanday nomlanadi?

a) Naqd pul generatori strategiyasi;

b) Biznes lideri;

c) O'sish strategiyasi;

d) Biznesni yig'itirish (tark etish) strategiyasi.

10. «Shell/DPM» modelida tarmoq jozibadorligi yuqori, biznesning raqobatbardoshligi o'rtacha bo'lgan holat qanday nomlanadi?

a) Biznes yetakchisi;

b) Raqobat ustunliklarini kuchaytirish strategiyasi;

c) Biznes auitsayderi;

d) O'sish strategiyasi.

11. «Shell/DPM» modelida «Raqobat ustunliklarini kuchaytirish» strategiyasi qanday xususiyatlarga ega?

a) Tarmoq jozibadorligi va biznesning raqobatbardoshligi yuqori;

b) Tarmoq jozibadorligi yuqori, biznes raqobatbardoshligi o'rta;

c) Tarmoq jozibadorligi o'rta, biznes raqobatbardoshligi past;

d) Tarmoq jozibadorligi past, biznes raqobatbardoshligi o'rta.

12. «Shell/DPM» modelida «O'sish» strategiyasi qanday xususiyatlarga ega?

a) Tarmoq jozibadorligi va biznesning raqobatbardoshligi yuqori;

b) Tarmoq jozibadorligi yuqori, biznes raqobatbardoshligi o'rta;

c) Tarmoq jozibadorligi o'rta, biznes raqobatbardoshligi yuqori;

d) Tarmoq jozibadorligi past, biznes raqobatbardoshligi o'rta.

13. «Shell/DPM» modelida «Qisman qisqartirish (yig'ishtirish)» strategiyasi qanday xususiyatlarga ega?

a) Tarmoq jozibadorligi past va biznesning raqobatbardoshligi o'rta;

b) Tarmoq jozibadorligi yuqori, biznes raqobatbardoshligi o'rta;

c) Tarmoq jozibadorligi o'rta, biznes raqobatbardoshligi past;

d) Tarmoq jozibadorligi va biznes raqobatbardoshligi yuqori.

14. «Shell/DPM» modelida tarmoq jozibadorligi va biznesning raqobatbardoshligi past bo'lgan holat qanday nomlanadi?

a) Qisman yig'ishtirish strategiyasi;

b) Biznes lideri;

c) O'sish strategiyasi;

d) Biznesni yig'itirish (tark etish) strategiyasi.

15. «Shell/DPM» modelida «Biznesni yig'ishtirish (tark etish)» strategiyasi qanday xususiyatlarga ega?

a) Tarmoq jozibadorligi va biznesning raqobatbardoshligi yuqori;

b) Tarmoq jozibadorligi yuqori, biznes raqobatbardoshligi o'rta;

c) Tarmoq jozibadorligi o'rta, biznes raqobatbardoshligi past;

d) Tarmoq jozibadorligi va biznes raqobatbardoshligi past.

16. «Shell/DPM» modelida «Biznesni ehtiyotkorlik bilan davom ettirish yoki ishlab chiqarishni qisman qisqartirish» strategiyasi qanday xususiyatlarga ega?

a) Tarmoq jozibadorligi va biznesning raqobatbardoshligi yuqori;

b) Tarmoq jozibadorligi yuqori, biznes raqobatbardoshligi o'rta;

c) Tarmoq jozibadorligi o'rta, biznes raqobatbardoshligi past;

d) Tarmoq jozibadorligi va biznes raqobatbardoshligi o'rta.

17. «Shell/DPM» modelida «Ishlab chiqarish hajmini ikki barobarga ko'paytirish yoki biznesni yopish» strategiyasi qanday xususiyatlarga ega?

a) Tarmoq jozibadorligi va biznesning raqobatbardoshligi yuqori;

b) Tarmoq jozibadorligi yuqori, biznes raqobatbardoshligi past;

c) Tarmoq jozibadorligi o'rta, biznes raqobatbardoshligi past;

d) Tarmoq jozibadorligi va biznes raqobatbardoshligi o'rta.

18. «Shell/DPM» modelida «Biznesni ehtiyotkorlik bilan davom ettirish» strategiyasi qanday xususiyatlarga ega?

a) Tarmoq jozibadorligi va biznesning raqobatbardoshligi yuqori;

b) Tarmoq jozibadorligi yuqori, biznes raqobatbardoshligi o'rta;

c) Tarmoq jozibadorligi o'rta, biznes raqobatbardoshligi past;

d) Tarmoq jozibadorligi va biznes raqobatbardoshligi o'rta.

19. «Shell/DPM» modelida bozorning nisbiy ulushi ko'rsatkichi modelning qaysi o'qida yotadi?

a) Y o'qida (tarmoq jozibadorligi);

b) X o'qida (korxona raqobatbardoshligi);

c) Ikkala o'qda yotadi;

d) Bunday ko'rsatkich hisoblanmaydi.

20. «Shell/DPM» modeli asosida qabul qilinayotgan strategik qarorlar markazida nima yotadi?

a) Biznes turining xayotiylik sikli yoki kompaniyaning naqd pul oqimi;

b) Kredit stavkasi;

c) Hech nima;

d) Davlatning tashqi qarzlari.

21. «Shell/DPM» modelining strategik yechimlar trayektoriyasi necha yo'nalishdan iborat?

a) 3; b) 2; c) 4; d) 5.

MASALALAR

Masala 1. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida firma portfeli biznes birliklar holatini «Shell/DPM» modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz? Sizning fikringizcha menejerning e'tibor markazida – biznes turining hayotiylik davrimi yoki kompaniyaning naqd pul oqimi bo'lishi kerak?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Jozibadorlikni aniqlovchi omillar	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Tarmoqni o'sish sur'ati	0,15	70	90	50	100	30	40	50
Tarmoqning nisbiy foyda me'yori	0,1	60	80	40	80	40	30	40
Raqobatning intensivligi	0,1	70	90	60	100	20	20	30
Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'tadilligi)	0,1	40	60	30	80	20	20	40
Tarmoqga kirishda texnologik to'siqlar	0,1	80	70	50	60	10	30	30
Yetkazib beruvchilarni tarmoqqa ta'siri	0,1	30	50	30	50	20	10	40
Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,1	50	70	20	80	20	10	50
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,1	40	30	30	60	30	20	30
O'rnini bosuvchi mahsulotlar	0,05	60	40	20	70	20	30	20
Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)	0,1	70	50	30	50	30	20	40
KBB raqobatbardoshlik holatining ekspert baholari								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**KBB**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Bozor ulushi	0,15	40	50	40	50	70	100	70

Mahsulot sifati	0,1	30	40	30	60	60	80	80
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,1	20	30	20	70	70	100	90
Texnologik ko'nikma	0,1	20	30	20	30	40	80	60
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,1	10	30	30	20	80	60	80
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	20	20	10	30	30	50	50
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik	0,1	20	20	10	20	50	80	70
Distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi	0,1	30	30	30	30	60	70	60
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	0,05	20	20	20	40	70	90	50
Ishlab chiqarish hajmida tejash	0,1	20	40	10	30	50	80	70

Misol 2. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida firma portfeli biznes birliklar holatini «Shell/DPM» modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz? Sizning fikringizcha menejerning e'tibor markazida – biznes turining hayotiylik davrimi yoki kompaniyaning naqd pul oqimi bo'lishi kerak?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Jozibadorlikni aniqlovchi omillar	**Og'irligi**	**KBB**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Tarmoqni o'sish sur'ati	0,1	70	30	40	20	30	80	80
Tarmoqning nisbiy foyda me'yori	0,1	90	40	30	50	40	90	40
Raqobatning intensivligi	0,1	70	70	10	30	30	60	60
Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'tadilligi)	0,1	50	50	60	20	20	70	30

Tarmoqqa kirishda texnologik to'siqlar	0,1	90	20	70	30	50	90	70
Yetkazib beruvchilarni tarmoqqa ta'siri	0,1	50	30	90	20	20	40	60
Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,1	40	10	30	10	20	60	30
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,1	60	30	50	40	40	70	40
O'rnini bosuvchi mahsulotlar	0,1	70	40	40	30	30	80	50
Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)	0,1	80	20	60	20	30	90	60

KBB raqobatbardoshlik holatining ekspert baholari

Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**KBB**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Bozor ulushi	0,15	80	20	40	80	50	20	50
Mahsulot sifati	0,1	100	40	80	100	60	40	40
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,1	80	40	20	60	50	20	50
Texnologik ko'nikma	0,1	70	30	60	80	30	10	30
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,1	60	40	50	90	40	30	40
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	70	30	80	70	20	20	20
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik	0,1	60	40	30	80	30	20	30
Distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi	0,1	70	50	40	60	50	30	20
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	0,05	80	30	60	70	40	20	30
Ishlab chiqarish hajmida tejash	0,1	80	40	60	80	30	20	30

Misol 3. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida firma portfeli biznes birliklar holatini «Shell/DPM» modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz?

Sizning fikringizcha menejerning e'tibor markazida – biznes turining hayotiylik davrimi yoki kompaniyaning naqd pul oqimi bo'lishi kerak?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Jozibadorliknl aniqlovchi omillar	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Tarmoqni o'sish sur'ati	0,15	40	20	40	20	70	50	40
Tarmoqning nisbiy foyda me'yori	0,1	30	60	50	40	90	40	70
Raqobatning intensivligi	0,1	50	50	30	20	60	80	60
Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'tadilligi)	0,1	40	50	40	10	50	40	70
Tarmoqga kirishda texnologik to'siqlar	0,1	60	60	50	10	90	70	50
Yetkazib beruvchilarni tarmoqga ta'siri	0,1	50	70	60	20	70	30	80
Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,1	20	60	30	20	80	20	70
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,1	20	70	40	30	70	30	40
O'rnini bosuvchi mahsulotlar	0,05	40	60	50	20	80	40	70
Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)	0,1	30	50	50	20	60	50	50
KBB raqobatbardoshlik holatining ekspert baholari								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	**Og'irligi**	**KBB**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Bozor ulushi	0,15	90	20	80	50	50	40	50
Mahsulot sifati	0,1	80	40	90	40	60	20	50
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,15	90	20	60	70	50	50	40

Texnologik ko'nikma	0,1	60	20	90	40	40	20	30
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,1	50	30	80	60	40	30	40
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	80	20	90	30	50	50	30
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik	0,1	70	20	80	20	60	30	40
Distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi	0,05	60	20	60	30	40	40	40
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	0,05	70	30	60	20	50	20	30
Ishlab chiqarish hajmida tejash	0,1	80	20	70	30	40	20	20

Misol 4. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida firma portfeli biznes birliklar holatini «Shell/DPM» modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz? Sizning fikringizcha menejerning e'tibor markazida – biznes turining hayotiylik davrimi yoki kompaniyaning naqd pul oqimi bo'lishi kerak?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Jozibadorlikni aniqlovchi omillar	**Og'irligi**	**Korxona biznes birliklari (KBB)**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Tarmoqning o'sish sur'ati	0,1	80	20	60	30	50	30	60
Tarmoqning nisbiy foyda me'yori	0,1	70	50	70	30	60	20	50
Raqobatning intensivligi	0,1	90	40	40	40	80	20	70
Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'tadilligi)	0,15	50	20	50	20	40	20	40
Tarmoqqa kirishda texnologik to'siqlar	0,15	40	30	80	20	50	10	50
Yetkazib beruvchilarni tarmoqqa ta'siri	0,1	70	20	50	20	60	20	30

Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,1	90	20	30	10	80	20	30
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,05	60	30	40	30	60	10	40
O'rmini bosuvchi mahsulotlar	0,05	70	40	50	20	50	20	50
Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)	0,1	80	30	30	30	60	10	50

KBB raqobatbardoshlik holatining ekspert baholari

Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	**Og'ir-ligi**	**KBB**						
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Bozor ulushi	0,1	20	70	30	30	80	70	40
Mahsulot sifati	0,1	50	60	20	30	70	50	30
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,1	40	90	10	30	90	60	40
Texnologik ko'nikma	0,15	20	40	20	20	60	40	20
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,15	30	50	10	20	50	50	20
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	20	60	30	20	70	30	10
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik	0,1	20	80	20	10	90	40	10
Distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi	0,05	30	70	30	30	80	20	20
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	0,05	30	60	40	20	70	30	20
Ishlab chiqarish hajmida tejash	0,1	20	70	20	10	60	30	20

IX bob. Bozor rivojlanishining tahlili: «Hofer/Schendel» modeli

9.1. «Hofer/Schendel» modelining kelib chiqish tarixi va tuzilishi

BKG va «GE/McKinsey» modellaridan keyin bozor evolyutsiyasi asosida mahsulot bozori rivojlanishining davrini ko'rsatib beradigan va ma'lum bir strategik xulosalarni olishga qaratilgan model paydo bo'ldi.

Bu modelni taklif etgan inson Charls V. Hofer edi. Mazkur modelni taklif etishda, u boshqa klassik modellar, xususan BKG, «GE/McKinsey» modellari yangi bozorlardagi ishlab chiqarish-sotish faoliyatining yangi turdagi imkoniyatlarini tahlil etishga, ya'ni, o'sishni endi boshlayotgan biznesning tahlili uchun to'g'ri kelmasligini ta'kidlagan.

Hofer ilk bor bu modelni o'zining «Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies» («Korporativ va biznes g'oyalarni takomillashtirishda qo'llaniladigan konseptual g'oyalar») ishida qo'lladi. Keyinchalik, bu modelni u professor Den Shendel bilan mualliflikda yozilgan ishida ham ko'rsatib o'tdi.

1987-yilgacha strategik tahlil va rejalashtirish tarmoqdagi ko'pchilik tadqiqotchilar korporativ strategiyani biznes strategiyadan farqlay olmas edilar. «Hofer/Schendel» modeli strategik rejalashtirishdagi turli darajalarning aniq ajralishiga tayanib ishlaydi. Hofer va Shendel strategik takomillashtirishni 3 darajaga ajratishadi:

— korporativ daraja;
— biznes daraja;
— funksional daraja.

Mualliflarning asosiy qo'shgan xissasi rejalashtirish jarayoni aniq tamoyillar asosida barpo etilishini ta'kidlab, mana shu tamoyillarni shaklantirdilar. Ular quyidagi 5 tamoyillarni ajratib ko'rsatishadi:

Strategik rejalashtirishni maqsadlashtirishdan ajratilishi.

Strategik rejalashtirish jarayoni ikki daraja o'rtasida bo'linishi: korporativ va biznes daraja.

Siyosiy va ijtimoy tahlilni strategik rejalashtirish jarayoniga qo'shish.

Ijobiy bo'lmagan holatlarni majburiy rejalashtirish;

Strategik rejalashtirish jarayonidan byudjetni rejalashtirish bosqichini va ma'lum tadbirlar ishlab chiqish rejasini chiqarib tashlash.

Ko'rinib turibdiki, Hofer va Schendel strategik tahlil va rejalashtirish nazariyasiga o'zlarining salmoqli xissalarini qo'shishgan. Ammo, bir qator subyektiv sabablarga ko'ra, ularning yondashuvi amaliyotda keng qo'llanilishni topa olmadi.

«Hofer/Schendel» modeli asosiy e'tiborni mahsulotlar bozorining rivojlanish matritsasi asosida amaldagi biznes turlarini holatlashtirish, shu biznes turlaridan ideal tanlovni aniqlash va shunday ideal tanlov yo'llarini shakllantirishni ishlab chiqishga qaratgan.

Keng ma'noda, korporatsiya darajasida faqatgina ikkita optimal biznes-tanlovi mavjud:

– yangi biznes turini sotib olish (va/yoki amaldagisini kuchaytirish);

– biznes turini sotish (va/yoki amaldagisini susaytirish).

Har bir biznes turining holati undagi bozorning rivojlanishi va raqobatchilarga nisbatan unumdorlik darajasi bilan aniqlanadi. Mahsulotlar bozorining rivojlanish bosqichiga qarab, turli strategiyalar tanlanishi mumkin.

Hofer va Schendel o'z modellarida korporatsiya darajasida biznes-tanlovining uchta ideal turini taklif qilishadi:

1. O'sish tanlovi;
2. Daromad tanlovi;
3. O'rta me'yordagi tanlov (foyda va o'sish).

Korxonalar uchta «ideal» tanlovdan (majmua) biriga yetishish uchun harakat qilishlari kerak. Maqsadlar, vazifalar va talab qilinayotgan resurslar har biri uchun turlicha bo'ladi va bu kelajakda rivojlanishning turli holatlariga olib keladi.

O'sish tanloviga hayot davrining erta bosqichlarida turgan ko'pgina biznes turlari kiradi.

Muvoffaqiyatga erishish umidida va katta miqdordagi foyda olish maqsadida bunday biznes turlariga kelajakda katta sarmoyalar kiritiladi.

Bu esa naqd pul bilan bog'liq qisqa muddatli muammolarga olib kelishi mumkin.

Foyda tanlovi, odatda, shunday biznes turlaridan tashkil topadiki, ularning bozori rivojlanishning yuqori bosqichida turadi. Bu biznes turlari katta foyda massasini keltirib chiqaradi va uni qayta sarmoyalashga sarflanmasa, sotish hajmi kamayishi vaqtida muammolar paydo bo'lishi mumkin.

Korxonaning o'rta me'yordagi tanlovida «yosh» va «to'yingan» (yetuk) bozorlardan tashkil topuvchi biznes turlarining proporsional miqdori saqlanadi.

Model tuzilishining Y o'qi bozorning rivojlanish bosqichlarini aks ettiradi. Bozorning rivojlanish bosqichlari sifatida 5 bosqich ko'riladi:

– bozordan eski mahsulotni siqib chiqarish (yangi mahsulotni tug'ilishi) bosqichi;
– bozorning rivojlanish bosqichi;
– o'sish bosqichi;
– yetuklik (to'yinish) bosqichi;
– qisqarish bosqichi.

Qisqarish bosqichi uch qismga bo'linadi – qisqarish, pasayish va qotib qolish.

X o'qi tarmoq doirasida biznes turining nisbiy raqobat holatini aks ettiradi. Biznesning nisbiy raqobat holati 3 ta guruhga bo'linadi:

– kuchli;
– o'rtacha;
– kuchsiz.

Boshlang'ich holatda model o'z ichiga to'rtinchi «yomon yoki siqib chiqariluvchi» guruhni olgan edi. Ushbu holatda biznes birlik qoniqarsiz bo'lib, strategik rejalashtirishda bunday biznes deyarli hech qachon e'tiborga loyiq deb topilmaydi.

Bozor ulushini oshirish strategiyasi	Raqobat holati			
	Kuchli	O'rtacha	Kuchsiz	Yomon
Rivojlanish, siqib chiqarish				Siljitish (burash) strategiyasi
O'sish	O'sish strategiyasi			Likvidatsiya, ajralish strategiyasi
Yetuklik (to'yinish)	Foydani oshirish strategiyasi		Bozor konsentratsiyasi va	yoki voz kechish
Qisqarish	Aktivlarni qisqartirish strategiyasi			

9.1-rasm. **«Hofer/Schendel» modelining matritsasi**

9.1-rasmda «Hofer/Schendel» modelining matritsasi aks ettirilgan. Biznes turining holatiga qarab, unga mos strategiya taklif etiladi. Model matritsadan shuni kurish mumkin: bitta umumiy strategiya matritsaning bir necha katakchalar sohasini qoplagan.

9.2. Bozor ulushi va foydani oshirish, bozor konsentratsiyasi va aktivlarni qisqartirish, siljitish, yo'qotish, ajralish strategiyalari

Bozordagi ulushni ko'paytirish strategiyasi. Bozordagi ulushni ko'paytirish strategiyasining asosiy maqsadi bozorda faoliyat ko'rsatayotgan amaldagi biznes turining keskin va doimiy ko'paytirishdan iboratdir. Bu strategiyani amalga oshirish uchun korxonalar tomonidan tarmoqqa jalb etilgan o'rtacha sarmoyaga nisbatan ko'proq sarmoyalar talab etiladi. Raqobatchilardan orqada

qolib ketmaslik uchun sotish hajmini bozorning o'sish sur'atiga qarab, kamida 50 foizga yoki undan ko'pga oshirish kerak bo'ladi. Agar biznes turining raqobatbardoshligi o'rta yoki kuchsiz me'yorda bo'lib, raqobatbardoshlikni oshirish zaruriyati bo'lsa, u holda o'sish o'rta hisobda 100–150% yoki undan yuqoriga ko'tarilishi kerak.

Bozordagi ulushning keskin ko'payishi odatda noyob raqobat ustunliklarini rivojlantirish yoki gorizontal qo'shilish bilan amalga oshiriladi (tugallanadi). Bozor rivojlanishining har bir bosqichida raqobat ustunliklari uchun turli imkoniyatlar mavjud bo'ladi. Rivojlanish bosqichida raqobat ustunligiga mahsulot dizayni, mahsulotni bozorga siljitish va uning sifatini oshirish yo'li bilan erishish mumkin. Chiqarib yuborish (siqib chiqarish) bosqichida mahsulotning jihatlariga, bozor segmentiga, narx-navoning shakllanishiga, xizmat ko'rsatishni yaxshilash yoki taqsimlash samaradorligini oshirish hisobiga ustunlikka erishiladi. Boshqa bosqichlarda imkoniyatlar unchalik ko'p bo'lmaydi: raqobat ustunlikka asosan yetakchi korxonalar tomonidan yo'l qo'yilgan xato va kamchiliklar evaziga yoki katta texnik yutuqqa erishish orqali ega bo'lish mumkin.

O'sish strategiyasi. Bu strategiyalarning maqsadi yuqori sur'atlar bilan o'suvchi bozorlarda raqobatbardoshlikni ushlab turishdan iborat. Kapital sarmoyalarning mutloq hajmi ancha katta, ammo u tarmoqdagi me'yorga nisbatan o'rtacha hisoblanadi. Boshlang'ich bosqichlarda bozor yuqori sur'atlar bilan o'sadi va undan qolib ketmaslik uchun, katta resurslar talab qilinadi, undan tashqari, siqib chiqarish bosqichi yetib kelmasdan avval, mazkur biznes turining raqobatbardoshlik holatlarini mustahkamlab olish zarurdir. Aks holda ushbu biznes turlari bozordan siqib chiqarilgan holatda bo'lib qolishi mumkin. Bu strategiyalarning kamchiliklaridan biri, resurslarning sarflanishiga qaramay, mustahkam (turg'un, mo'tadil) raqobatbardoshlik holatiga erisha olmasligi ham mumkinligida.

Foydani oshirish strategiyasi. Hayot siklining to'yingan bosqichida raqobatbardoshlik mo'tadil holatga kelib, bozorning o'sish sur'ati sekinlashganda, biznes rivojlanishining asosiy maqsadi

uning o'sishi emas, balki rentabelligi bo'lib qoladi. Sarmoyalar ma'lum bir ishlab chiqarish hajmlarni ushlab turadigan darajada bo'lishi, foydani esa maksimal darajaga yetkazish kerak bo'ladi. Rentabellikka bozorni malakali segmentlash va amaldagi aktivlardan samarali foydalanish natijasida erishish mumkin bo'ladi. Resurslardan foydalanish samaradoriligini oshirish uchun, shunday yo'nalishlarni aniqlab olish zarurki, bu yo'nalishlar orqali xarajatlarni kamaytirish, foydani oshirish va sinergetik salohiyatning samarasini maksimal darajada ishlatish mumkin bo'ladi. Muvaffaqiyatli ishlab chiqilgan va qo'llanilgan foyda strategiyasi oxir oqibatda naqd pul oqimining ijobiy o'sishiga olib kelishi kerak va o'z navbatida uni o'sayotgan biznesga sarflash uchun ishlatish mumkin bo'ladi.

Agar tarmoq yetakchi raqobatchisi passiv (kuchsiz) faoliyat ko'rsatsa yoki tarmoqning o'zi texnologik yemirilish (sakrash) yoqasiga kelib kolgan bo'lsa, u holda foydani mazkur biznes turiga qayta investitsiyalash mumkin bo'ladi. Bunday harakatlarni amalga oshirish uchun, biznesning tashqi muhitini sinchkovlik bilan kuzatish lozim bo'ladi.

Bozor konsetratsiyasi va aktivlarni qisqartirish strategiyasi. Bu strategiyaning maqsadi foyda hajmini tez o'stirish va o'z imkoniyatlarini rivojlantirish uchun aktivlarning ishlatilish darajasini va hajmini qayta ko'rib chiqishdan iboratdir. Bunga bozorning yangi segmentlariga muvofiq moddiy resurslarni va xodimlarni qayta taqsimlash yo'li orqali erishiladi. Agar yetuklik va to'yinish bosqichlarida biznes birlikning bozordagi ulushi 15% gacha bo'lsa (yetakchi raqobatchiga nisbatan), u holda biznesni eng ko'p raqobat ustunliklarga ega bo'ladigan segmentlarga ajratib, bozorni qayta ko'rib chiqish zarur bo'ladi. Agar biznesning bozordagi ulushi 5% dan kam bo'lsa, u holda bunday biznes kichik bir jabhaga (soha) markazlashtirilishi (yig'ilishi) kerak bo'ladi. Shunga o'xshash bir nechta korxonalarni sotib olish evaziga, bozordagi ulushni oqibatda 15% ga yetkazish mumkin.

Agarda buni amalga oshirish imkoniyati bo'lmasa, unda mazkur biznes turini boshqa korxonaga sotish yo'li bilan yoki undan voz kechish maqsadga muvofiq bo'ladi. Yetuklik va to'yinish

bosqichlarining oxirida bozor ulushining 15%ni sotib olish yoki sotish, odatda, amalga oshirib bo'lmaydi. Ba'zi paytlarda kichik jabhani tashkil etish maqsadga muvofiq va unga e'tiborini to'la qaratish to'g'ri bo'ladi. Kichik jabhaga o'z e'tiborini qaratish yechimini hal qilishdan avval, qolgan segment hajmini baholash va raqobatchilarni to'la hisobga olish lozim bo'ladi.

Siljitish (burash) strategiyasi. Bu strategiyalarning maqsadi sotish hajmining pasayishi jarayonini iloji boricha tezroq to'xtatishdan iborat. Ba'zi paytlarda buning uchun kapital va resurslar sarmoyasi talab etiladi, boshqa paytlarda mazkur biznes o'z o'zini sarmoyalash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Bu strategiyalar likvidli aktivlarga nisbatan katta ahamiyatga ega bo'lgan, kelajakda yaxshi rentabellik salohiyatiga ega bo'lgan biznes turlariga qo'llanilishi kerak. Siljitish strategiyasini qabul qilishdan avval, pasayish (tushkunlik) sababini tahlil qilish zarurdir. Bunda pasayish oldingi strategiya natijasining xatosi hisoblanadimi yoki strategiyani noto'g'ri amalga oshirilishidan kelib chiqqanmi, degan savolga to'liq javob topish lozim bo'ladi. Siljitish strategiyasini qabul qilgandan keyin biznes to'rtta alternativ yechimlarga ega bo'ladi: daromadni ko'paytirish, xarajatlarni kamaytirish, aktivlarni kamaytirish yoki shu uchtasi ichidan xohlagan kombinatsiyani tanlashdan iboratdir.

Yo'qotish va ajralish strategiyalari. Biznesdan chiqib ketish (bosqichma bosqich yoki keskin) jarayonida iloji boricha ko'proq naqd pul chiqarib olish strategiyasi maqsadli hisoblanadi. Hofer va Schendel ahamiyat kasb etmagan, jozibador bo'lmagan bozorda kuchsiz holatlarni saqlab turishdan hech qanday naf (foyda) yo'q degan xulosaga kelishdi.

Qachon yo'qotish va ajralish strategiyalarni qo'llash kerak? Agar korxonaning ma'lum bir biznes birligi hali ham ahamiyatga ega bo'lib, kimdadir qiziqish hosil qilsa, u holda ushbu strategiyani qo'llash maqsadga muvofiq bo'ladi. Aks holda, uni amalga oshirish imkoniyati deyarli bo'lmaydi.

Strategiya ishlatilmayotgan uskunalarni sotish, uzoq muddatli xaridorlik qarzlariga ega bo'lgan mijozlarning sonini qisqartirish (inkassatsiya davrida) va foyda darajasi o'rta me'yordan kam

bo'lgan, ularning zaxirasiga yuqori talab qo'yilgan mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmini kamaytirilishini ko'zda tutadi. Agarda biznesdan chiqib ketish natijasi raqobatchilar uchun ijobiy bo'lsa ham, bu bozorni tark etib va resurslarni boshqa imkoniyatlarni ishlab chiqishga sarflash maqsadga muvofiq bo'ladi.

9.3. «Hofer/Schendel» modelida qo'llaniladigan o'zgaruvchilar

Mahsulot bozorining rivojlanish modelini qo'llashda 9.1-jadvalda ko'rsatilgan o'zgaruvchilar majmuasi orqali aniqlanadi. Bu o'zgaruvchilardan ba'zi birlari qo'shimcha tushuntirishlarni talab etadi.

9.1-jadval

Biznesning kuchli tomonlari (X o'qi)	**Bozor rivojlanish bosqichi (Y o'qi)**
Bozorning nisbiy ulushi	Hayot siklining bosqichlari
Bozor ulushining o'sishi	Bozorning o'sish sur'ati
Taqsimot tizimining qamrovi	Bozor o'sishining o'zgarishi
Taqsimot tizimining samaradorligi	Mahsulotning texnologik
Mahsulotlar assortimenti	o'zgarishlari sur'ati
Ishlab chiqarish quvvati va joylashuvi	Bozor segmentatsiyasi
Ishlab chiqarish samaradorligi	Asosiy funktsional qiymat
Tajriba egri chizig'i	muammosi
Sanoat uchun xomashyo	
Mahsulot sifati	
Ilmiy tadqiqot va ishlanmalar	
Asosiy hisoblarning ustunliklari	
Narx-navoning raqobatbardoshligi	
Reklama tadbirlarining samaradorligi	
Vertikal integratsiya	
Imidj (obro'si)	

Asosiy hisoblarning ustunliklari

Bunday hisoblar maxsus bozor aloqalari paydo bo'lishi tufayli yoki ustunliklarni keltirib chiqaradi. Masalan, IBM, «DuPont»

bosqichlarining oxirida bozor ulushining 15%ni sotib olish yoki sotish, odatda, amalga oshirib bo'lmaydi. Ba'zi paytlarda kichik jabhani tashkil etish maqsadga muvofiq va unga e'tiborini to'la qaratish to'g'ri bo'ladi. Kichik jabhaga o'z e'tiborini qaratish yechimini hal qilishdan avval, qolgan segment hajmini baholash va raqobatchilarni to'la hisobga olish lozim bo'ladi.

Siljitish (burash) strategiyasi. Bu strategiyalarning maqsadi sotish hajmining pasayishi jarayonini iloji boricha tezroq to'xtatishdan iborat. Ba'zi paytlarda buning uchun kapital va resurslar sarmoyasi talab etiladi, boshqa paytlarda mazkur biznes o'z o'zini sarmoyalash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Bu strategiyalar likvidli aktivlarga nisbatan katta ahamiyatga ega bo'lgan, kelajakda yaxshi rentabellik salohiyatiga ega bo'lgan biznes turlariga qo'llanilishi kerak. Siljitish strategiyasini qabul qilishdan avval, pasayish (tushkunlik) sababini tahlil qilish zarurdir. Bunda pasayish oldingi strategiya natijasining xatosi hisoblanadimi yoki strategiyani noto'g'ri amalga oshirilishidan kelib chiqqanmi, degan savolga to'liq javob topish lozim bo'ladi. Siljitish strategiyasini qabul qilgandan keyin biznes to'rtta alternativ yechimlarga ega bo'ladi: daromadni ko'paytirish, xarajatlarni kamaytirish, aktivlarni kamaytirish yoki shu uchtasi ichidan xohlagan kombinatsiyani tanlashdan iboratdir.

Yo'qotish va ajralish strategiyalari. Biznesdan chiqib ketish (bosqichma bosqich yoki keskin) jarayonida iloji boricha ko'proq naqd pul chiqarib olish strategiyasi maqsadli hisoblanadi. Hofer va Schendel ahamiyat kasb etmagan, jozibador bo'lmagan bozorda kuchsiz holatlarni saqlab turishdan hech qanday naf (foyda) yo'q degan xulosaga kelishdi.

Qachon yo'qotish va ajralish strategiyalarni qo'llash kerak? Agar korxonaning ma'lum bir biznes birligi hali ham ahamiyatga ega bo'lib, kimdadir qiziqish hosil qilsa, u holda ushbu strategiyani qo'llash maqsadga muvofiq bo'ladi. Aks holda, uni amalga oshirish imkoniyati deyarli bo'lmaydi.

Strategiya ishlatilmayotgan uskunalarni sotish, uzoq muddatli xaridorlik qarzlariga ega bo'lgan mijozlarning sonini qisqartirish (inkassatsiya davrida) va foyda darajasi o'rta me'yordan kam

bo'lgan, ularning zaxirasiga yuqori talab qo'yilgan mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmini kamaytirilishini ko'zda tutadi. Agarda biznesdan chiqib ketish natijasi raqobatchilar uchun ijobiy bo'lsa ham, bu bozorni tark etib va resurslarni boshqa imkoniyatlarni ishlab chiqishga sarflash maqsadga muvofiq bo'ladi.

9.3. «Hofer/Schendel» modelida qo'llaniladigan o'zgaruvchilar

Mahsulot bozorining rivojlanish modelini qo'llashda 9.1-jadvalda ko'rsatilgan o'zgaruvchilar majmuasi orqali aniqlanadi. Bu o'zgaruvchilardan ba'zi birlari qo'shimcha tushuntirishlarni talab etadi.

9.1-jadval

Biznesning kuchli tomonlari (X o'qi)	**Bozor rivojlanish bosqichi (Y o'qi)**
Bozorning nisbiy ulushi	Hayot siklining bosqichlari
Bozor ulushining o'sishi	Bozorning o'sish sur'ati
Taqsimot tizimining qamrovi	Bozor o'sishining o'zgarishi
Taqsimot tizimining samaradorligi	Mahsulotning texnologik
Mahsulotlar assortimenti	o'zgarishlari sur'ati
Ishlab chiqarish quvvati va joylashuvi	Bozor segmentatsiyasi
Ishlab chiqarish samaradorligi	Asosiy funktsional qiymat
Tajriba egri chizig'i	muammosi
Sanoat uchun xomashyo	
Mahsulot sifati	
Ilmiy tadqiqot va ishlanmalar	
Asosiy hisoblarning ustunliklari	
Narx-navoning raqobatbardoshligi	
Reklama tadbirlarining samaradorligi	
Vertikal integratsiya	
Imidj (obro'si)	

Asosiy hisoblarning ustunliklari

Bunday hisoblar maxsus bozor aloqalari paydo bo'lishi tufayli ustunliklarni keltirib chiqaradi. Masalan, IBM, «DuPont» yoki

«Marks & Spencer» kabi mashhur kompaniyalar uchun yetkazib berishdagi aloqalari misol bo'la oladi. Undan tashqari asosiy hisoblarning ustunliklari mijozning belgilangan majburiyatlarni bajarishi paytida va uzoq muddatli bitimlarni imzolash paytida ham namoyon bo'ladi. Biznes buyurtma asosida ishlab chiqarilgan mahsulotlarni yetkazib berish yoki mijoz o'ziga nisbatan noyob huquqlarga ega bo'lishini ifodalaydi va bu esa yuqorida ta'kidlangan ustunliklarga (afzalliklar) olib keladi.

Narx-navoning raqobatbardoshligi

Narx-navoning raqobatbardoshligi bu raqobatchilarning narxlariga nisbatan amaldagi narxlarga mijoz nuqtai nazaridan qiziqishning hosil bo'lishi bilan birga korxona tomonidan o'z raqobatchilarning narxlaridan farqli ravishda belgilangan narxlarga chegirmalarni taklif qilishi, to'langan pulni qaytarib berish va kichik foizlarni belgilashni ko'zda tutadi.

Reklama tadbirlarining samaradorligi

Bunda sotuv hajmiga reklamaning ta'sir etish darajasi va biznesni xaridorlarga singdirish darajasi tushuniladi.

Vertikal integratsiya

Bu jarayon mahsulot qiymat zanjirining hamma operatsiyalariga egalik qilish hamda ularni korxona ichida amalga oshirish, yoki texnologik uzluksizlikning turli bosqichlarida (xomashyoni qabul qilishdan boshlab turli savdo nuqtalariga egalik qilish) biznesga egalik qilish va boshqarib borish darajasi tushuniladi.

Qo'shimcha qiymatning katta miqdori (massasi) yuqori daromad bilan uzluksiz bog'liqdir. Qo'shilgan qiymat daromadi yuqori bo'lgan kompaniyalarda texnik qurollanish darajasi yuqori, mahsulotlar yuqori darajada sifatli va foydali shuningdek, ishchi kuchi yuqori malakali mutaxassislardan tashkil topgan.

Agar biznes quyida qayd etilgan funksiyalarni amalga oshirishni nazarda tutsa, u holda qo'shimcha qiymat quyidagi turli bosqichlarda namoyon bo'lishi mumkin:

– xomashyoni ishlab chiqarish bosqichi;

– belgilangan (ma'lum) davrdagi ishlab chiqarish bosqichi;

– yig'ish bosqichi;

– tarqatish (taqsimlash) va chakana savdo bosqichi.

Qo'shimcha qiymat narx-navo zanjirining har bir bosqichida turlicha:

– har xil sanoat tarmoqlari turlicha,

– turli raqobatchilar uchun narx-navo zanjirining uzunligiga (kimdir ulgurji savdo faoliyatni olib boradi, kimdir unday emas) qarab, har xil bo'ladi.

Imidj

Imidj raqobatchilarga, xaridorlarga, savdo joylariga ega bo'lgan shaxslarga nisbatan tushunilib, biznesning mustahkamligi (stabilligi), ishlab chiqargan mahsulotning sifati, mashhur savdo belgisi, operatsiyalar (xizmatlar) mehnat munosabatlarning sifati, faoliyat olib borish va boshqaruvning ishonchliligida hamda jamiyatga qo'shgan hissasida namoyon bo'ladi.

9.4. Hayot siklining bosqichlari

Amaldagi faoliyat ko'rsatuvchi bozorning hayot sikli bosqichi tushuniladi. Hayot siklining bosqichi uning ko'rsatkichlari bilan to'g'ridan to'g'ri aniqlanishi yoki baholanishi mumkin.

Bozorning hayotiylik siklining bosqichlarini aniqlash uchun quyidagi oltita o'zgaruvchilardan foydalanish mumkin:

– bozorning o'sish sur'ati;

– mahsulotning texnologik o'zgarishlari;

– Ishlab chiqarish jarayonlarining texnologik o'zgarishlari sur'ati

– Bozor o'sishining o'zgarishi;

– Bozor segmentatsiyasi;

– Asosiy funksional muammo.

9.2-rasmda o'zgaruvchi parametrlarning qiymati hayot siklining har bir bosqichini xarakterlab berishi aks ettirilgan. Hayot siklining bosqichlarida quyidagilar nazarda tutiladi:

Tug'ilish (rivojlanish) bosqichi – bu bozor o'sishining boshlang'ich davri.

O'sish bosqichi – bu bozorning juda tez (deyarli eksponensial) o'sish davri.

Qisqarish (siqilish) bosqichi o'sish sur'ati susayishi bilan bog'liq bo'lgan davr bo'lib, bozorning o'sishi davom etadi.

Yetuklik bosqichi – bu bozorning o'sishi deyari to'xtagan davrdir.

Pasayish bosqichi – bozorning o'sish sur'ati salbiy bo'lgan davrga to'g'ri keladi.

Mahsulotning texnologik o'zgarishlar sur'ati

Mahsulot xususiyatida (tafsilotida) mujassamlashgan texnologiyaning o'rni va ahamiyati hamda uning o'zgarish sur'atlari tarmoqdagi mavjud umumiy texnologik o'zgarishlar sur'atining funksiyasi hisoblanadi. Yangi tarmoqlarda mahsulot juda tez o'zgarib boradi, chunki xaridorlarning ehtiyojlari hali to'la namoyon bo'lmagan (kamroq tanilgan). Turg'un (stabil, mo'tadil) tarmoqlarda mahsulot texnologiyasidagi o'zgarishlar sur'ati sekinlashadi.

Ishlab chiqarish jarayonlarining texnologik o'zgarishlar sur'ati

Ishlab chiqarish jarayonida qo'llaniladigan texnologiyaning o'rni va ahamiyati va uning o'zgarish sur'atlari juda muhimdir. Ishlab chiqarish jarayonidagi o'z texnologiyasini takomillashtirishni amalga oshira olmagan biznes o'z holatini saqlash yoki saqlay olmaslik qobiliyati tarmoqning hayot sikli bosqichiga bog'liqdir. Siqib chiqarish va to'yinish bosqichlarida texnologik jarayonni yaxshilab borish raqobatli afzalliklarni saqlab qolish uchun juda zarurdir. Shuning uchun ko'pgina o'zgarishlar aynan shu bosqichlarda ro'y beradi.

Bozor segmentatsiyasi

Bozor segmetatsiyasining yuqori segmentlash darajasida turli toifadagi ehtiyojlarga ega bo'lgan xaridorlarga xizmat ko'rsatuvchi har bir segment katta qiziqish hosil qiladi, chunki raqobatchilarga differensiasiyalashgan narx-navo va bir mahsulot turiga mos keladigan turli xillarini taklif etish kabi ustunliklarni taqdim etadi. Bu ko'pgina segmentlarni qamrab olishi mumkin bo'lgan katta

raqobatchilar uchun hamda bitta jabhada (segment) faoliyat ko'rsatuvchi kichik korxonalar uchun ham jozibalidir.

Asosiy funksional muammo

Funksional sohadagi muammolarni hal etilishida birinchi navbatda tijorat faoliyatining muvaffaqiyati turadi. Bu sohalarga ilmiy izlanishlar va ishlanmalar, texnik ta'minot, ishlab chiqarish, marketing, taqsimlash hamda moliya kiradi.

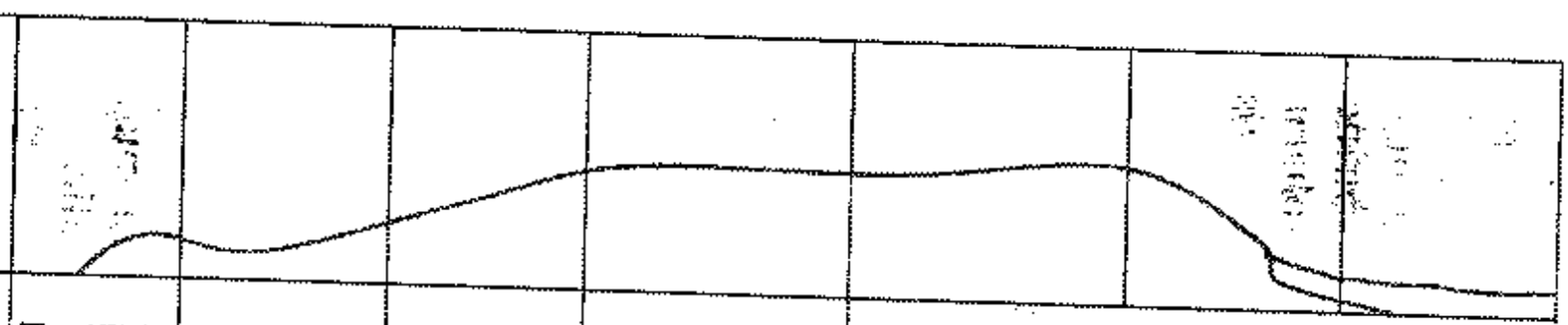
«Hofer/Schendel» modeli, birinchi navbatda, korporativ biznes-portfelini balanslashtirishga mo'ljallangan, lekin shuni ta'kidlash mumkinki, Hofer va Schendel bu modelni ayrim bir biznes turlari uchun tavsiyanomalarni ishlab chiqishga moslashtirish harakatini qilishgan. Ammo bu urinishni muvaffaqiyatli deb aytish qiyin.

Model ko'p tarmoqli korxonalar tahlili uchun qo'llaniladigan iterativ yondashuv (tepadan-pastga) rivojlanishi hisoblanadi. Birinchi bosqich ko'zlangan portfel turini aniqlashdan iborat. Keyingi bosqich ma'lum bir biznes-strategiyasining shakllanishi — alohida bir biznes turi uchun strategiya bosqichi bo'lishi kerak. Bundan keyin korporativ strategiya va biznes strategiyasi o'rtasidagi har qanday tafovutlar ikki darajadagi menejerlar maslahati (tavsiyanomasi) bilan yo'q qilinadi.

Modeldan korporativ hamda biznes darajadagi raqobatchilarni tahlil qilishda foydalanish mumkin. Hofer va Schendel korporativ darajada boshqa korxonalar nimaga intilmoqdalar, ularning zaif taraflari va raqobatchilardan o'zib ketish imkoniyatlari haqida tushunchaga ega bo'lish kerakligini ta'kidlaydilar. Biznes-darajada raqobat strategiyasini tanlab olishda raqobatchilarning mumkin bo'lgan reaksiyasini (harakatini) hisobga olish muhimdir.

9.5. Korporativ biznes portfelining uchta asosiy ideal turi. «Hofer/Schendel» modelining kuchli va zaif tomonlari

«Hofer/Schendel» modeli korxona biznes-portfelini balanslashtirish uchun qo'llaganda, korporativ strategiyani uch turga ajratishadi:



Bosqich	Tug'ilish	O'sish	Siqilish	Yetuklik	Pasayish		
					Pasayish	Qisqarish	Yoyilish
Bozorning o'sish sur'ati	Past	Juda yuqori	Yuqori	YaIM o'sish sur'ati kabi	Aholining o'sish sur'ati kabi	Manfiy	Nolga yaqin
O'sish sur'atda o'zgarishlar	Katta emas	O'sishi katta	Susayishi o'rtacha	Susayishi sekin	Katta emas	Susayishi tez, past	Katta emas
Segmentlar soni	Juda kam	Bir nechta	Bir nechta	Bir nechtadan ko'p miqdorgacha		Kam	Kam
Mahsulot konsruktsiyasida texnologik o'zgarishlar	Juda katta	Katta	O'rtacha	Muhim bo'lmagan darajada	Muhim bo'lmagan darajada	Muhim bo'lmagan darajada	Muhim bo'lmagan darajada
Mahsulot konsruktsiyasida texnologik o'zgarishlar sur'ati	Muhim bo'lmagan darajada	Muhim bo'lmagan darajada/ o'rtacha	Juda katta	Katta yoki o'rtacha	Muhim bo'lmagan darajada	Muhim bo'lmagan darajada	Muhim bo'lmagan darajada
Asosiy funksional muamo	ITK va XI	Injener texnik ta'minot	Ishlab chiqarish	Marketing, taqsimot kanallari, moliyalash		Moliya	Marketing, moliya

9.2-rasm. **Tovar hayot sikli egri chizig'ining bozor parametrlar mosligidagi ko'rinishi**

1. Portfelli korporativ strategiyalar
2. Moddiy-texnik ta'minot strategiyalari
3. Korporatsiyaning siyosiy strategiyalari

Portfelli korporativ strategiyalar cheklangan resurslar sharoitida korxona maqsadlariga erishuvchi tamoyillar va qoidalarni ishlab chiqadi.

Optimal portfelli korporativ strategiyalar uch turga bo'linadi (9.3-rasm):

– o'sish portfeli,
– foyda portfeli,
– balanslashgan portfel.

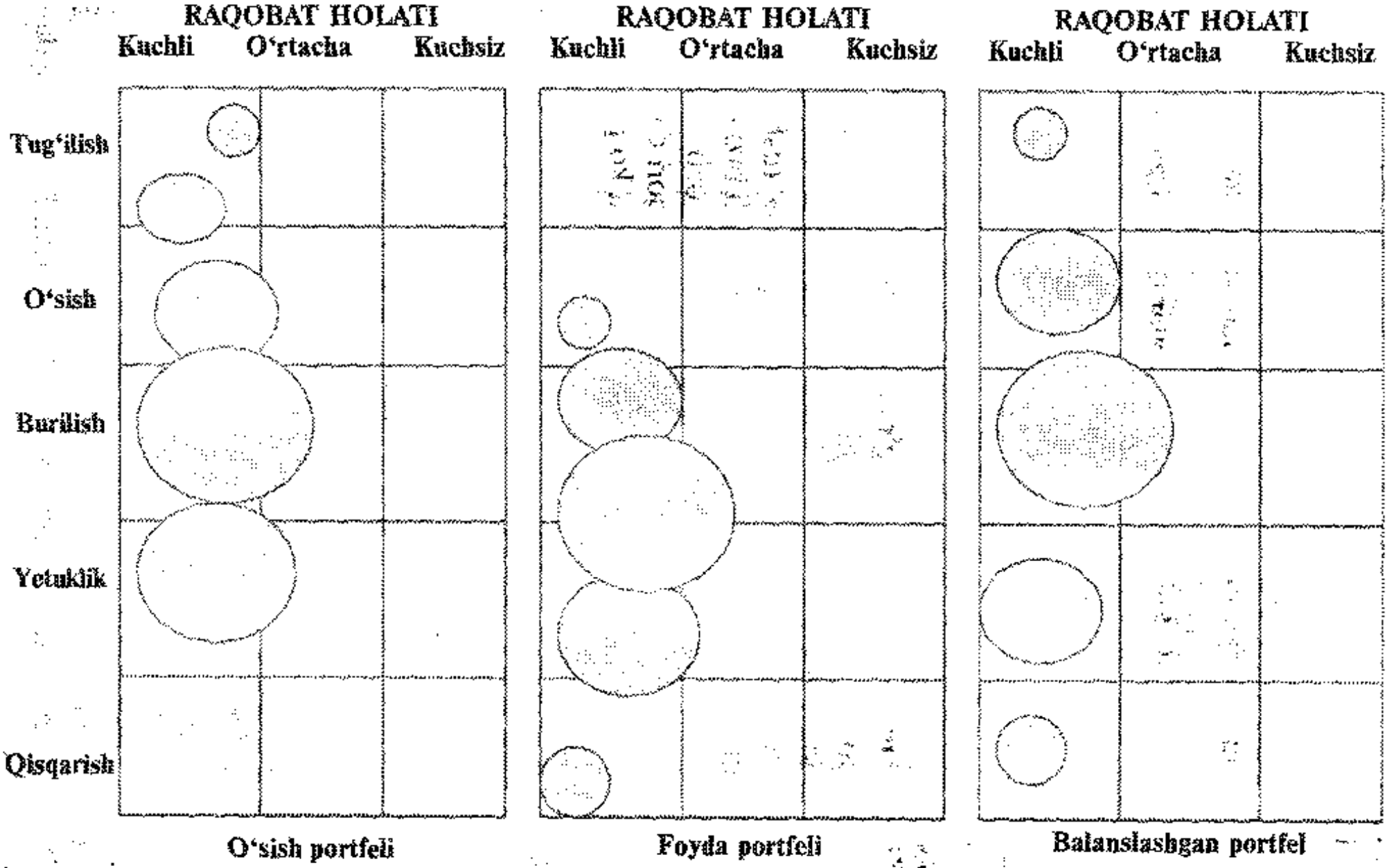
Jozibadorligi yuqori (katta qiziqish tug'diruvchi) tarmoqlarda raqobatbardoshligi kuchli va o'rta bo'lgan biznes turlariga «GE/McKinsey» modelidan olingan «g'olib» degan termin ishlatiladi. Shunday bo'lsada, jozibadorligi o'rta bo'lgan tarmoqlarda raqobatbardoshligi o'rta bo'lgan biznes turlariga mos kelmaydi.

«Hofer/Schendel» modeliga muvofiq «g'olib» tushunchasi bozorning nisbatan katta ulushiga ega bo'lgan kuchli biznes turiga to'g'ri keladi. Bu pul massasini ishlab chiqaruvchisi deb yuritiladi.

Foyda portfeli asosan kichik o'sish sur'ati va yuqori darajadagi foydaga ega biznes turlarida namoyon bo'ladi. Unda ko'plab yirik stabil (mo'tadil) «g'oliblar» va oz miqdordagi shakklanib kelayotgan «g'oliblar» mavjud. Ularda daromadga nisbatan qarzdorlik juda kichik va dividentlar yuqori darajada.

O'sish portfeli mo'tadil foyda me'yoridagi va yuqori o'sish sur'atiga ega bo'lgan biznes turlari bilan xarakterlanadi. Unda yetarli miqdordagi ko'plab stabil (mustahkam) «g'oliblar» mavjud bo'lib, hech bo'lmaganda, katta miqdorda shakllanayotgan «g'oliblar»ni qo'llab-quvvatlash uchun, ularda daromadga nisbatan qarzdorlik yuqori va dividend to'lovi past darajada.

Balanslashtirilgan portfel shakllanib kelayotgan «g'oliblar» va to'yinish bosqichidagi «g'oliblar»ning bir maromda taqsimlanishi bilan xarakterlanadi (farqlanadi). Bu holatda, korxona kelajak uchun tayyorgarlik ko'rib, yangi «g'oliblar»ga investitsiya qiladi, ya'ni bir vaqtning o'zida stabil (mustahkam) «g'oliblar»dan yangi shakllanib kelayotgan «g'oliblar»ni qo'llab quvvatlashda foyda-



9.3-rasm. **KORPORATIV BIZNES-PORTFELINING UCHTA ASOSIY IDEAL TURI**

lanadi. Hofer va Schendel to'rta ma'lum balanslashmagan biznes-portfel va uning xususiyatlarini sanab o'tishadilar:

1. Bozorning hayotiylik siklining oxirgi bosqichlarida katta miqdordagi kuchsiz biznes turlaridan tashkil topgan biznes portfeli ko'pincha o'sishni ta'minlash uchun, zarur hisoblangan foyda massasining kamomadidan aziyat chekadi.

2. Bozor hayot siklining boshlang'ich bosqichlarida kuchsiz biznes turlarining ortiqcha (ko'p) bo'lishi ham foyda massasining kamomadini keltirib chiqaradi.

3. Haddan tashqari ko'p miqdorda kuchli stabil biznes turlaridan tashkil topgan biznes portfeli ortiqcha (ko'p) pul massasini keltirib chiqarsada, biroq investitsiyalar uchun sohalarning o'sishini ta'minlay olmaydi. Kuchli biznes sohalar katta miqdordagi investitsiyalarga muhtoj emas.

4. Ortiqcha miqdorda rivojlanib kelayotgan, salohiyati kuchli biznes turlaridan tashkil topgan biznes portfeli o'ziga ko'proq e'tiborni, katta miqdordagi investitsiyani talab qiladi, bu esa o'z navbatida o'sish va foyda turg'un emasligini (nostabil) va salbiy (manfiy) pul oqimini yuzaga keltiradi.

9.2-jadvalda Hofer va Schendelining oltita umumiy strategiyalarning xususiyatlari tavsiflangan.

9.2-jadval

Oltita umumiy biznes-strategiyalarning xususiyatlari

Umumiy strategiyaning turi	**Raqobatbardoshlik-ning maqsadi**	**Sarmoyalar strategiyasi**
Ulushni ko'paytirish strategiyasi: Rivojlanish bosqichi Siqib chiqarish bosqichi Boshqa bosqichlar	Holatni ko'tarish Holatni ko'tarish Holatni ko'tarish	Mo'tadil sarmoyalar Yuqori sarmoyalar Juda katta sarmoyalar
O'sish strategiyasi	Holatni saqlab qolish	Yuqori sarmoyalar
Foyda strategiyasi	Holatni saqlab qolish	Mo'tadil sarmoyalar

9.2-jadvalning davomi

Bozor konsentratsiyasi va aktivlarni qisqartirish strategiyasi	Holatni undan pastroq bo'lgan pog'onaga tushirish	Mo'tadil sarmoyalardan tortib salbiy sarmoyalargacha*
Rad etish yoki likvidatsiya strategiyasi	Holatni eng pastki pog'onasiga tushirish	Salbiy sarmoyalar
Siljitish strategiyasi	Holatni yaxshilash	Muhim bo'lmagan sarmoyalardan tortib mo'tadil sarmoyalargacha*

*Odatda, boshqa aktivlar sotilganda yangi aktivlar talab etiladi. Har bir aniq holatda investitsiyaning miqdori (darajasi) mana shu ikkita faoliyatning nisbatiga bog'liqdir.

«Hofer/Schendel» modeli, birinchi navbatda, korporativ biznes-portfelini balanslashtirishga mo'ljallangan, lekin shuni ta'kidlash mumkinki, Hofer va Shendel bu modelni ayrim bir biznes turlari uchun tavsiyanomalarni ishlab chiqishga moslashtirish harakatini qilishgan deyishga asos bor. Ammo bu intilish harakatini muvaffaqiyatli deyish juda qiyin.

Model ko'p tarmoqli korxonalar tahlili uchun qo'llaniladigan iterativ yondashuv (tepadan-pastga) rivojlanishi hisoblanadi. Birinchi bosqich ko'zlangan portfel turini aniqlashdan iborat. Keyingi bosqich ma'lum bir biznes-strategiyasining shakllanishi — alohida bir biznes turi uchun strategiya bosqichi bo'lishi mumkin. Bundan keyin korporativ strategiya va biznes strategiyasi o'rtasidagi har qanday tafovutlar ikki darajadagi menejerlar tavsiyanomasi bilan yo'q qilinadi.

Modeldan korporativ hamda biznes darajadagi raqobatchilarni tahlil qilishda foydalanish mumkin. Hofer va Schendel korporativ darajada boshqa korxonalar nimaga intilmoqdalar, ularning zaif taraflari va raqobatchilardan o'zib ketish imkoniyatlari haqida tushunchaga ega bo'lish kerakligini ta'kidlaydilar.

Biznes darajada raqobat strategiyasini tanlab olishda raqobatchilarning mumkin bo'lgan reaksiyasini (harakatini) hisobga olish muhimdir.

Odatda, boshqa aktivlar sotilgandan keyin yangi aktivlar talab etiladi. Sarmoyalarning toza me'yori har bir holat uchun shu ikki faoliyat turlarining nisbatiga bog'liq bo'ladi.

Hofer va Schendel takliflariga ko'ra, bu biznes turlarining barchasi biri biriga bog'liq bo'ladi va ularning hayot sikllari biri biriga o'xshaydi. Ammo, ba'zi bir biznes turlari bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lmasa, bunda «Hofer/Schendel» korporativ darajadagi strategiyani aniqlab olish uchun, «GE/McKinsey» matritsasini qo'llashni tavsiya qilishadi.

«Hofer/Schendel» modelining asosiy taxminlaridan biri — korxona uzoq muddatda o'z strategiyasini ichki moliyalash manbalariga ega emas va tashqi moliyalashtirish yo'llarini topmog'i lozim bo'lishidadir. Shunday qilib, korxonaning pul balansi nolga teng bo'lmasligi darkor.

Shu model tomonidan tavsiya qilinayotgan asosiy manbalar bir vaqtning o'zida matritsaning bir nechta kataklariga mos keladi. Lekin ma'lum bir belgilangan strategiyalarni qabul qiluvchi kuchli va kuchsiz biznes turlari o'rtasidagi farqlanish e'tiborga olinmaydi. «Nima qilish kerakligi» tavsiya qilinsada, lekin «qanday qilish» kerakligi ko'rsatilmaydi.

XULOSA

BkG va «GE/McKinsey» modellaridan keyin «Hofer/Schendel» modeli paydo bo'ldi. Bu model bozor evolyutsiyasi asosida mahsulot bozori rivojlanish davrini ko'rsatib beradigan va ma'lum bir strategik xulosalarni olishni ko'zda tutadi.

Asosiy e'tiborni model mahsulot bozorining rivojlanish matritsasidagi amaldagi faoliyat ko'rsatuvchi biznes turlariga qaratadi va bu biznes turlarida optimal tanlov va shu tanlovni ishlab chiqish va shakllantirish yo'llarini aniqlashga harakat qiladi.

«Hofer/Schendel» modeli asosiy e'tiborni mahsulotlar bozorining rivojlanish matritsasi asosida amaldagi biznes turlarini holatlashtirish, shu biznes turlaridan ideal tanlovni aniqlash va shunday ideal tanlov yo'llarini shaklantirishni ishlab chiqishga qaratgan. Keng ma'noda, korporatsiya darajasida faqatgina ikkita optimal biznes tanlov mavjud:

– yangi biznes turini sotib olish (va/yoki amaldagisini kuchaytirish);

– biznes turini sotish (va/yoki amaldagisini susaytirish).

Har bir biznes turining holati undagi bozorning rivojlanishi va raqobatchilarga nisbatan unumdorlik darajasi bilan aniqlanadi. Mahsulotlar bozorining rivojlanish bosqichiga qarab turli strategiyalar tanlanishi mumkin.

Model matritsasi 5x3 o'lchoviga ega. Biznes turining holatiga qarab strategiya qabul qilinadi. Bitta umumlashgan strategiya matritsaning bir nechta kataklarini qoplaydigan maydonni egallaydi. Modelga muvofiq «g'olib» deb bozorning nisbatan katta ulushiga ega bo'lgan kuchli biznes turi hisoblanib, u pul massasining ishlab chiqaruvchisidir.

«Hofer/Schendel» modelining asosiy taxminlaridan biri – korxona uzoq muddatda o'z strategiyasini ichki moliyalash manbalariga ega emas va tashqi moliyalashtirish yo'llarining topmog'i

lozim bo'lishidadir. Shunday qilib, korxonaning pul balansi nolga teng bo'lmasligi darkor.

Hofer va Schendel o'z modellarida korporatsiya darajasida biznes-tanlovining uchta ideal turini taklif qilishadi:

— o'sish tanlovi;
— daromad tanlovi;
— o'rta me'yordagi tanlov (foyda va o'sish).

Portfelli korporativ strategiyalar cheklangan resurslar sharoitida korxona maqsadlariga erishuvchi tamoyillar va qoidalarni ishlab chiqadi.

Optimal portfelli korporativ strategiyalar uch turga bo'linadi (9.3-rasm):

— o'sish portfeli;
— foyda portfeli;
— balanslashgan portfel.

Nazorat uchun savollar va testlarlar

1. *«Hofer/Schendel» modelining yangilik g'oyasini ifodalab bering.*
2. *«Hofer/Schendel» modeli qanday vujudga kelgan?*
3. *Model tuzilmasini tavsiflab bering.*
4. *«Hofer/Schendel» modelida qaysi asosiy strategiyalar ko'rib chiqiladi?*
5. *«Hofer/Schendel» modelida qaysi o'zgaruvchilardan qo'llaniladi?*
6. *Vertikal integralashuv degani nima? Uning foyda bilan qanday aloqasi bor?*
7. *«Hofer/Schendel» modelida korporatsiya darajasidagi biznes-tanlovining uchta ideal turini tahlil qiling.*
8. *Bozor ulushini oshirish, o'sish va foydani oshirish strategiyalarining mohiyati nimadan iborat?*
9. *Bozor konsentratsiyasi va aktivlarni qisqartirish, siljitish, yo'qotish va ajralish strategiyalarining mohiyati nimadan iborat?*
10. *«Hofer/Schendel» modelida foydalaniladigan o'zgaruvchilar qanday aniqlaniladi va baholanadi?*
11. *«Hofer/Schendel» modelida hayot siklining qanday bosqichlaridan foydalaniladi?*
12. *Korporativ biznes-portfeli qanday turlarga bo'linadi?*
13. *Oltita umumiy biznes-strategiyaning xususiyatlari nimalardan iborat?*
14. *«Hofer/Shendel» modelining qanday kuchli va zaif tomonlari mavjud?*

TESTLAR

1. Bozor evolyutsiyasini (rivojlanish) strategik tahlil etish qaysi model asosida amalga oshiriladi?

a) «Hofer/Schendel» modeli;
b) «GE/McKinsey» modeli;
c) «Shell/DPM» modeli;
c) «ADL/LC» modeli.

2. «Hofer/Schendel» modeli strategik rejalashtirishni qanday darajalarga ajratadi?

a) Korporativ, biznes va funksional;
b) Kuchli;
c) O'rtacha;
d) Yetakchi.

3. «Hofer/Schendel» modeli qachon ishlab chiqilgan?

a) 1970-yilda;
b) 1980-yilda;
c) 1975-yilda;
d) 1987-yild.

4. «Hofer/Schendel» modelida korporatsiya darajasida biznes-tanlovning nechta ideal turi taklif etiladi?

a) 3; b) 2;
c) 4; d) 5.

5. «Hofer/Schendel» modelida korporatsiya darajasidagi biznes-tanlovning qanday turlari taklif etladi?

a) O'sish, daromad va o'rta me'yordagi tanlov;
b) Ko'paytirish, ajratish;
c) Tark etish;
d) Sog'in sigir.

6. «Hofer/Schendel» modelida bozorning rivojlanish bosqichlari sifatida nechta bosqich ko'riladi?

a) 3; b) 2;
c) 4; d) 5.

7. «Hofer/Schendel» modeli matritsasining o'lchami qanday ko'rinishiga ega?

a) 5x3; b) 2x2;
c) 3x3; d) 4x5.

8. «Hofer/Schendel» modelida «Bozordagi ulushni ko'paytirish» strategiyasining asosiy maqsadi nimadan iborat?

a) Biznes ulushini keskin va doimiy ko'paytirish;
b) Biznesni investitsiyalash;
c) Bozor o'sish sur'atini ko'paytirish;
d) Yetkazib beruvchilarni qisqartirish.

9. «Hofer/Schendel» modelida korxona biznes birligi qanday raqobat holatda bo'lganda, «Bozor ulushini oshirish» strategiyasi amal qiladi?

a) Kuchli, o'rtacha va kuchsiz;
b) Kuchsiz, yomon;
c) O'rtacha, yomon;
d) Kuchli, yomon.

10. «Hofer/Schendel» modelida korxona biznes birligi qanday raqobat holatda bo'lganda, «O'sish» strategiyasi amal qiladi?

a) Kuchli, o'rtacha va kuchsiz;
c) O'rtacha, yomon;
b) Kuchsiz, yomon;
d) Kuchli, yomon.

11. «Hofer/Schendel» modelida «O'sish» strategiyasining asosiy maqsadi nimadan iborat?

a) Biznes ulushini keskin ko'paytirish;
b) Yuqori sur'atlar bilan o'suvchi bozorlarda raqobatbardoshlikni ushlab turish;
c) Bozorning o'sish sur'atini hisobga olmaslik;
d) Yetkazib beruvchilarni qisqartirish.

12. «Hofer/Schendel» modelida korxona biznes birligi qanday raqobat holatda bo'lganda, «Aktivlarni qisqartirish» strategiyasi amal qiladi?

a) Kuchli, o'rtacha;
b) Kuchsiz, yomon;
c) O'rtacha, yomon;

d) Kuchli, yomon.

13. «Hofer/Schendel» modelida bozor rivojlanishi qanday bosqich holatida bo'lganda, «Aktivlarni qisqartirish» strategiyasi amal qiladi?

a) Qisqarish;

b) Yetuklik;

c) O'sish;

d) Rivojlanish, siqib chiqarish.

14. «Hofer/Schendel» modelida «Bozor kontsetratsiyasi va aktivlarning qisqartirish» strategiyasining asosiy maqsadi nimadan iborat?

a) Foyda hajmini tez o'stirish, aktivlarning ishlatilish darajasini va hajmini qayta ko'rib chiqish;

b) Biznes ulushini keskin ko'paytirish;

c) Bozorning o'sish sur'atini hisobga olmaslik;

d) Yetkazib beruvchilarni qisqartirish.

15. «Hofer/Schendel» modelida «Siljitrish (burash)» strategiyasining asosiy maqsadi nimadan iborat?

a) Sotish hajmining pasayishi jarayonini iloji boricha tezroq to'xtashish;

b) Biznes ulushini keskin ko'paytirish;

c) Bozorning o'sish sur'atini hisobga olmaslik;

d) Yetkazib beruvchilarni qisqartirish.

16. «Hofer/Schendel» modelida «Siljitrish (burash)» strategiyasi qanday biznes turlariga nisbatan qo'llanilishi mumkin?

a) Kelajakda yaxshi rentabellik salohiyatiga ega bo'lgan biznes turlariga;

b) Yetuklik bosqichidagi biznes turlariga;

c) Qisqarish bosqichidagi biznes turlariga;

d) Biznes ulushini keskin ko'paytirish.

17. «Hofer/Schendel» modelida «Yo'qotish va ajralish» strategiyasining asosiy maqsadi nimadan iborat?

a) Biznesdan chiqib ketish jarayonida iloji boricha ko'proq naqd pul chiqarib olish;

b) Biznes ulushini keskin ko'paytirish;

c) Bozorning o'sish sur'atini hisobga olmaslik;

d) Yetkazib beruvchilarni qisqartirish.

18. «Hofer/Schendel» modelida korxona biznes birligi qanday raqobat holatda bo'lganda, «Likvidatsiya va voz kechish» strategiyasi amal qiladi?

a) Kuchli, o'rtacha;
b) Kuchsiz, yomon;
c) O'rtacha, yomon;
d) Yomon.

19. «Hofer/Schendel» modelida bozor rivojlanishi qanday bosqich holatida bo'lganda, «Likvidatsiya va voz kechish» strategiyasi amal qiladi?

a) Qisqarish;
b) Siqib chiqarish;
c) O'sish, yetuklik;
d) Rivojlanish.

20. «Hofer/Schendel» modelida mahsulotlar assortimenti qanday o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozorning rivojlanish bosqichlari;
b) Biznesning raqobatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Undan foydalanilmaydi.

21. «Hofer/Schendel» modelida bozorning o'sish sur'ati qanday o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozorning rivojlanish bosqichlari;
b) Biznesning raqobatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Undan foydalanilmaydi.

22. «Hofer/Schendel» modelida hayot siklining bosqichlari qanday o'zgaruvchini baholashda foydalaniladi?

a) Bozorning rivojlanish bosqichlari;
b) Biznesning raqrbatbardoshligi;
c) Xaridorning to'lov qobiliyati;
d) Undan foydalanilmaydi.

X bob. Tarmoqning hayotiylik davrini tahlil qilish: Artur D.Littl (ADL/LC) modeli

10.1. «ADL/LC» modelining kelib chiqish tarixi, tarmoq hayot sikllari va raqobat holatlari

«ADL/LC» modeli boshqaruv sohasida mashhur bo'lgan Artur D. Littl konsalting kompaniyasi tomonidan ishlab chiqilgan. ADL – abbreviatura Artur D. Littl ismining bosh harflari, LC – Life Cycle (hayot sikli) so'zlarining bosh harflaridir. Modelning ilk bor qo'llanishining maqsadi menejerlarni strategik rejalashtirish va tahlilining original metodikasi bilan ta'minlashdan iborat edi. Shu bilan bir qatorda ularga ko'p tarmoqli korporatsiyaning o'rinli diversifikatsiya faoliyatini o'rganish uchun portfel strategiyalar tahlilida qo'llaniladigan kuchli asboblarlarni ishlatish, uni keyinchalik nafaqat korporativ darajada balki alohida xo'jalik bo'g'inlari darajasida ham ishlatish imkoniyati berilgan.

ADL mutaxassislar tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan tarmoq hayot siklining konsepsiyasiga ko'ra, u rivojlanish jarayonida quyidagi to'rta bosqichdan o'tadi (10.1-rasm):

– tug'ilish (paydo bo'lish) bosqichi,
– o'sish yoki rivojlanish bosqichi,
– to'yinish bosqichi,
– qarish bosqichi.

Tug'ilish bosqichi. Bu bosqichda joylashgan tarmoq odatda yaqin orada paydo bo'lgan bo'lib, ma'lum turdagi iste'molchilar guruhining mavjudligini aniqlagan holda yoki avval mavjud bo'lmagan yoki qo'llanilmayotgan yangi texnologiyalarga tayanib, mahsulot bozorining rivojlanishi natijasida iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishga qaratiladi. Bu tarmoqning asosiy jihatlaridan biri tez o'zgarayotgan bozor sharoitida texnologiyalarning, yangi xaridorlarni izlab topish harakati va takliflarning fragmentarligi bilan izohlanadi. Sotuv hajmi tez-tez o'sadi, foyda esa o'smaydi,

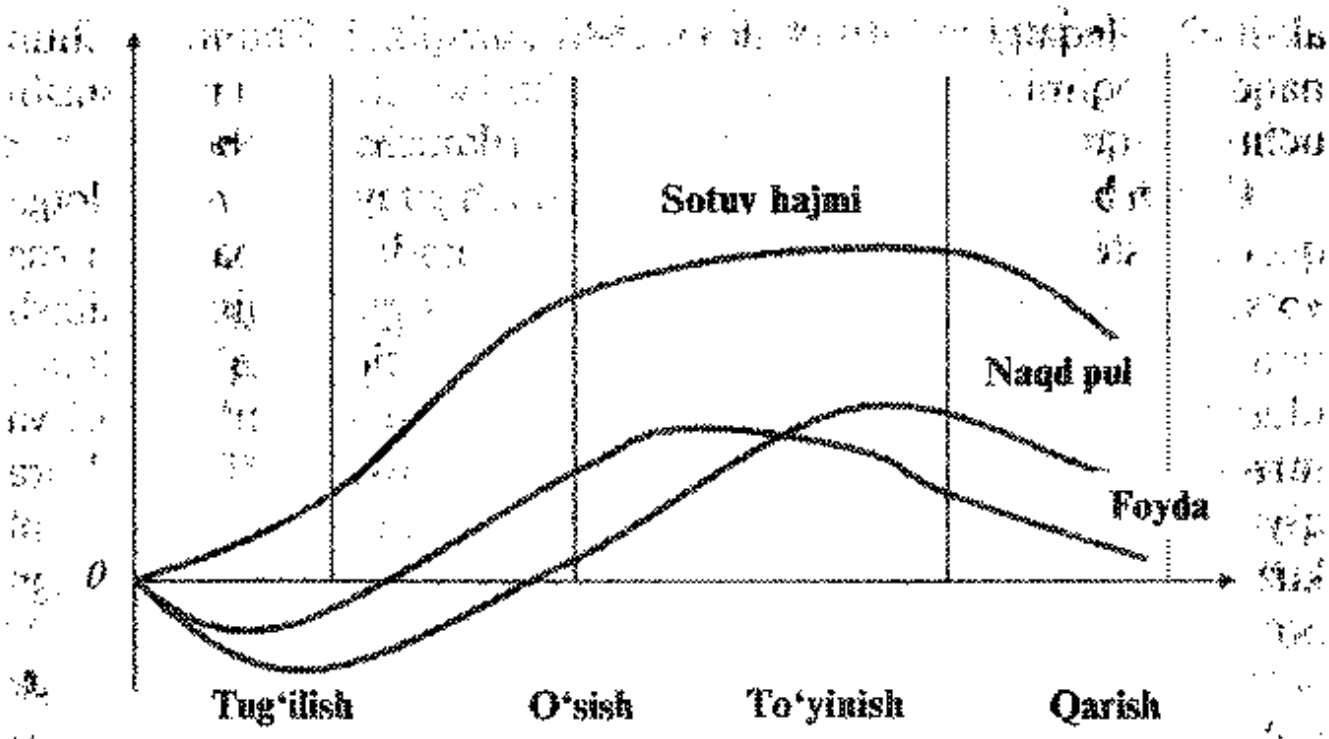
aksincha, faqatgina sarmoyalar o'sishi kuzatiladi. Shuning uchun naqd pul oqimi hozircha salbiy tarafda bo'ladi. Tarmoq rivojlanishi uchun naqd pulning katta miqdorda sarflanishi ro'y beradi.

O'sish bosqichi. Tarmoqning bu bosqich jarayonida mahsulotga qiziqish iste'molchilar tomonidan oshib boradi, raqobatchilar esa «o'sayotgan daromad pishirig'idan» kattaroq ulushini egallash uchun kurash olib borishadi. O'sish bosqichida iste'molchilar, ulushlar va texnologiyalar yanada oydin bo'lib ko'rinib qoladi va tarmoq ichiga yangi «ishtirokchilarning» kirib kelishi tobora qiyinlashib boradi. Sotuv hajmi keskin o'sadi, foyda tushumi kuzatiladi, lekin naqd pul oqimi hali ham salbiy ko'rsatkichga ega bo'lishi mumkin.

To'yinish bosqichi. Bu bosqichda bozorning to'la to'yinish holati ro'y beradi. Hamma yoki ko'pchilik asosiy iste'molchilar mahsulotni doimiy ravishda sotib olishadi. To'yinish mashhur iste'molchilarning, texnologiyalarning, bozordagi ulushning taqsimlanish mo'tadilligi bilan ifodalanadi, ammo ularni qayta taqsimlash uchun olib boriladigan bozordagi raqobat hali ham davom etadi. Sotuv hajmi eng yuqori darajaga chiqadi, shundan so'ng esa o'sishning sekinlashishi ro'y beradi, foyda me'yori eng yuqori sathni tashkil etadi va shu me'yorda qolib yoki nisbatan pasayib boradi, naqd pul oqimi esa ijobiy tarafga siljiy boshlaydi yoki turg'unlashadi.

Qarish. Bu bosqichda iste'molchilarning mahsulotga bo'lgan qiziqishi asta-sekin yo'qolib boradi, negaki yangiroq va sifatliroq, o'rnini bosuvchi mahsulotlar eski mahsulotni siqib chiqarishni boshlaydilar yoki iste'molchilarning talab va ehtiyojlari o'zgarib boradi. Bu bosqichning asosiy belgilaridan biri — talabning kamayishi, mijozlar sonining kamayishi va ko'pgina o'xshash ishlab chiqarish joylarida tovar assortimentining qisqarishi hisoblanadi. Sotuv hajmi keskin kamayadi, foyda pasayadi, naqd pul oqimi sekin qisqaradi, hamma ko'rsatkichlar nolga yaqinlashib boradi.

Tarmoq hayot siklining turli bosqichlari sotuv hajmi, naqd pul harakati va ishlab chiqarish foydasining vaqtdagi o'zgarishiga qarab xarakterlanadi (10.1-rasm).



10.1-rasm. **Tarmoq hayot siklining bosqichiga qarab sotuv, naqd pul oqimi va foydaning o'rtacha yillik hajmlarining o'zgarishi**

Tarmoqning to'yinishi davri biznesga ta'sir ko'rsatgan tashqi kuchlar ta'siri sifatida ifodalanadi va hayot siklining bosqichlari bilan aniqlanadi.

Tashqi kuchlar odatda biznes tomonidan nazorat qilinmaydi lekin bu kuchlarga ma'lum bir holatlarda ta'sir ko'rsatish mumkin, masalan, yangi texnologiyalarga tayangan holda to'yinish bosqichida mahsulotni qayta joylashtirish yoki yangi mahsulotni bozorga tadbiq etish.

«ADL/LC» modelining asosiy nazariy holati shundan iborat: alohida olingan korporatsiyaning xohlagan biznes turi ta'kidlab o'tilgan hayot sikli bosqichining birida bo'lishi mumkin, tabiiyki, uni shu bosqichdan kelib chiqqan holda tahlil etish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Tarmoq hayot sikli bosqichlarining ketma-ket o'zgarishlariga qarab, ma'lum biznes turlarining boshqa biznes turlariga nisbatan raqobatli bo'lmagan holat ham uchraydi, lekin unga odatda e'tibor berilmaydi va holatning o'zgarishi ro'y berishi mumkin.

Biznes turi beshta raqobatli holatning birini egallashi mumkin:

– yetakchi;

– kuchli;
– ko'rinib turuvchi;
– mustahkam;
– zaif.

Lekin ba'zi paytlarda yana bir holat (oltinchi) – hayotga chidamliligi.

Yetakchi. Faqatgina yagona vakil, agar bo'lsa, tarmoqda shu holatni egallab tura oladi. Bu holat ko'pincha kvazimonopoliya yoki mustahkam himoyalangan texnologik yetakchilikning oqibatida ro'y beradi. Ayni turdagi biznesning vakili tarmoq uchun standartni belgilaydi va boshqa raqobatchilarning xulq-atvorini nazorat qiladi. Yetakchi biznes o'z xohishi bo'yicha qo'llay oladigan keng turdagi strategik variantlarga ega.

Kuchli. Kuchli biznes turi odatda o'z raqobatchilaridan farqli ularoq mustaqil ravishda strategiyalarni tanlaydi va ular ustidan ma'lum nisbiy ustunliklarga ega. Yetakchining bozordagi nisbiy ulushi o'zining eng yirik raqibiga nisbatan 1,5 ga ko'proq, ammo bu biznesning mutlaq ustunligi mavjud emas.

Ko'rinib turuvchi. Bu biznes turi ma'lum bir xususiyatlarga va ustunliklarga ega. Bu odatda, kuchsiz tarmoqlarda faoliyat ko'rsatayotgan yetakchilardan biri hisoblanadi va tarmoqda hamma raqobatchilar bir me'yorda faoliyat ko'rsatishadi va hech qaysi biri yetakchilik qila olmaydi. Agarda uning o'z jabhasi bo'lsa, unda bu biznes turi raqobatchilarga nisbatan nisbiy xavfsizlikka ega va u odatda o'z raqobatchilik holatini yaxshilab olishga muvaffaq bo'ladi.

Mustahkam. Bu holatda biznes turi foydaga erishishga muvaffaq bo'ladi, va tor jabhadagi xoh bu yo'nalish katta bozorning kichik jabhasida bo'lsin yoki ma'lum bir mahsulot misolida bo'lsin. Mustahkam biznes ko'p vaqt mobaynida o'z holatini saqlab turishi mumkin, ammo uning yaxshilanishiga deyarli hech qanday imkoniyat yo'q.

Zaif. Bu holat oxir oqibatda korxona uchun foydani jamg'arishda to'sqinlik qilayotgan bir qator zaif tomonlarning mavjudligini bildiradi. Zaiflik biznes turi bilan yoki o'tmishda uning rivojlanish paytida qo'yilgan xatolar bilan ifodalanishi

mumkin. Nima bo'lganda ham, bunday biznes turi tarmoqda sodir bo'lgan raqobatchilik muhitida bir o'zi rivojlana olmaydi.

Modelda yoritilmaydigan yana bir raqobat holatni tariflab o'tish mumkin:

Yashashga loyiq bo'lmagan holat. Bunday biznes turi hozirgi paytda ham kelajakda ham hech qanday kuchli tomonlarga ega bo'lmaydi. Bunday holatdagi biznes turining yagona strategik yo'li (deinvestitsiyalashdan tashqari) — yana ma'lum vaqt mobaynida yashab qolishini uzaytirishdir. Biznesning hech qanday variantlari mavjud bo'lmaganligi tufayli uni kelajakda ko'rib chiqish hojati qolmaydi.

10.2. «ADL/LC» model matritsasining tuzilishi

«ADL/LC» modeli ikkita o'zgaruvchilar (X va Y o'qi) yordamida quriladi. Birinchi o'zgaruvchi sifatida biznes birlikning raqobatchilarga nisbatan holati, ikkinchi o'zgaruvchi sifatida esa tarmoqning hayotiylik davrlari olinadi. Strategik rejalashtirishning ajralmas qismi hayot sikli konsepsiyasi hisoblanadi.

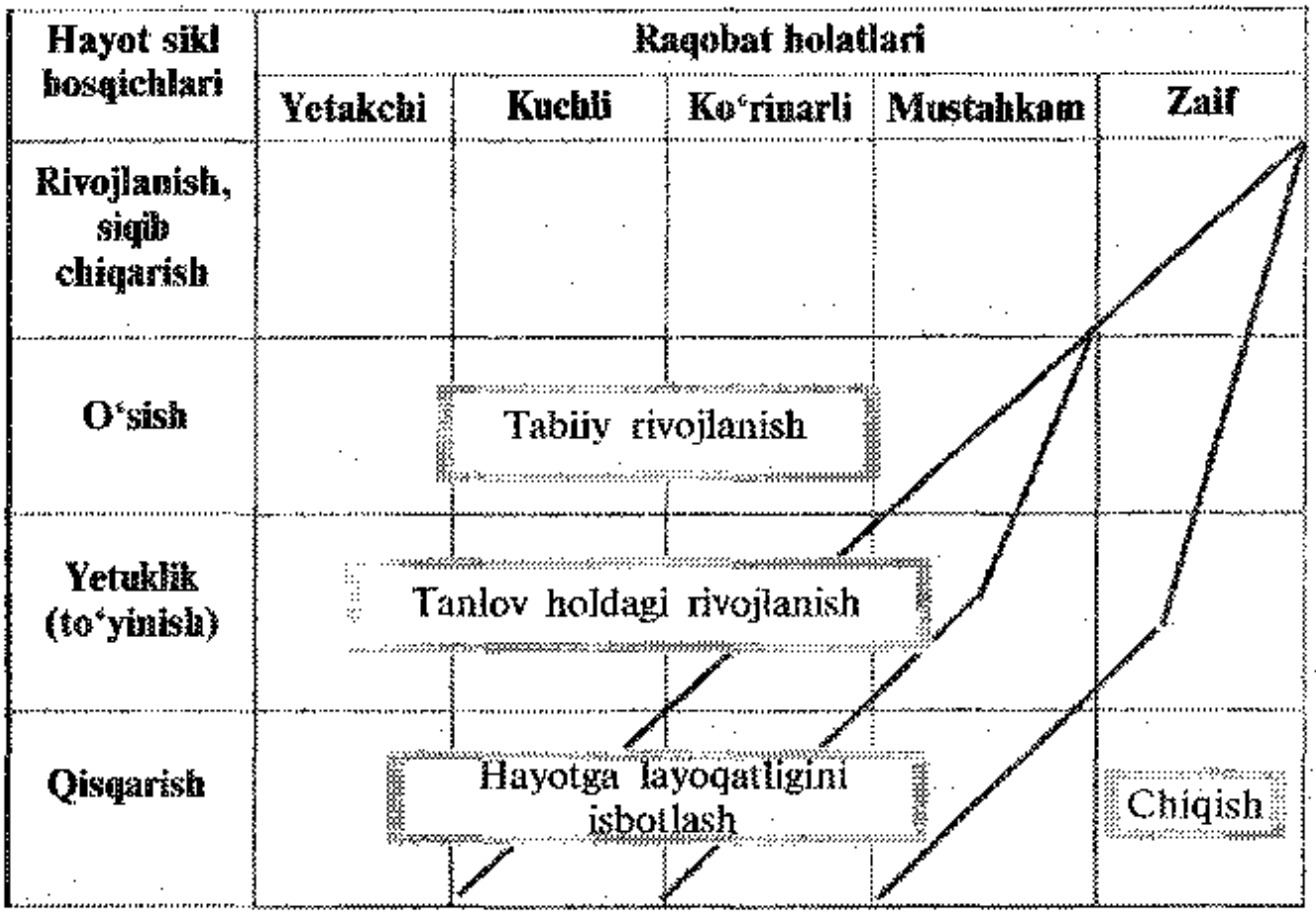
«ADL/LC» modelining Y o'qi bo'yicha biznes tarmoqning hayot sikli bosqichlari, X o'qiga biznes turining raqobat holatlari joylashtiriladi.

Har bir biznes turining alohida tahlil etilishining sababi — ushbu tarmoqning rivojlanish bosqichini va shu tarmoq ichidagi uning raqobatli holatini aniqlab olishidadir.

Ikki ko'rsatkichning majmuasi — ishlab chiqarish hayot siklining to'rtta bosqichi va beshta raqobatli holatlar 5x4 hajmdan (20 ta katak) tashkil topgan ADL matritsasini tashkil etadi (10.2-rasm).

Muayyan biznes turining holati matritsada korporatsiyaning boshqa biznes turlari bilan ko'rsatiladi. Matritsada biznes turining holatiga qarab sinchkovlik bilan o'ylangan strategik yechimlar tanlovi taklif etiladi.

Strategik rejalashtirish jarayoni uchta bosqichda amalga oshiriladi. «Oddiy (tabiiy) tanlov» deb ataladigan birinchi bosqichda, biznes turi strategiyasi faqatgina uning ADL matritsadagi holatiga



10.2-rasm. **«ADL/LC» modelining matritsasi**

qarab aniqlanadi. «Tabiiy tanlov» tarmog'i bir nechta hujayralarni qamrab oladi.

Ikkinchi bosqichda har bir «tabiiy tanlov» doirasidagi aniq biznes turining holati «maxsuslashgan tanlov» xarakterini taklif etadi.

Biroq, «maxsuslashgan tanlov» umumiy strategik qo'llanma bo'ladi. Masalan, «biznes turining o'sishini tanlov orqali sarmoyalash» strategiyasini misol qilish mumkin.

Uchinchi bosqich ADL modelining strategik rejalashtirish uslubiyati rivojlanishiga qo'shgan foydali hissasidan iborat bo'lib, u «aniqlashtirilgan strategiya tanlovini» amalga oshirishdan iborat. Bunday strategiyaning tanlovi strategik rejalashtirishdan operativ rejalashtirishga qo'yilgan qadamdir. ADL har bir maxsuslashgan tanlov uchun mos turdagi aniqlashtirilgan strategiyalar (24 ta) to'plamini taklif etadi. Aniqlashtirilgan strategiyalar xo'jalik operatsiyalar terminlarida shakllanadi, masalan «mazkur biznes birligiga xorijiy investitsiya kiriting».

«ADL/LC» modelining tayanch konsepsiyasi shundan iborat: hayot sikli bosqichining holati va raqobatli holat yordamida aniqlanadigan korporatsiya biznes-portfeli balanslashtirilgan bo'lishi kerak.

Balanslashtirilgan portfel «ADL/LC» modelining konsepsiyasiga ko'ra quyidagi xususiyatlarga ega:

1. Biznes turlarihayot siklining turli bosqichlarida bo'ladi;

2. Naqd pul oqimi ijobiy (musbat) yoki shunday bo'lishi kerakki, to'yingan va qariyotgan biznes turlari tomonidan yaratilgan (hosil qilingan) naqd pul miqdori yangi paydo bo'layotgan va o'sayotgan biznes turlarini rivojlantirishga sarf etiladigan mablag'ga teng bo'lgan mablag'ni ta'minlab turish lozim bo'ladi.

3. Biznesning barcha turlari bo'yicha sof aktivlarning (Return On Net Assets — RONA) o'rtacha tortilgan foyda me'yori kompaniya maqsadlarini qoniqtirishi lozim.

4. Yetakchi, kuchli va ko'rinarli holatlarni egallab turgan biznes turlari qanchalik ko'p bo'lsa, korporatsiya biznes portfeli shunchalik yaxshilanadi.

Hayotga chidamlilik, raqobatbardoshlilik holatlariga ega bo'lgan, to'yingan va qariyotgan biznes turlaridan tashkil topgan portfel qaysidur bir bosqichda ijobiy naqd pul oqimini va yuqori daromad me'yorini keltirishi mumkin, biroq uni uzoq kelajakda istiqbolli deb bo'lmaydi.

Faqatgina yangi paydo bo'layotgan va o'sayotgan biznes turlaridan tashkil topgan portfel yaxshi istiqbolga ega, biroq hozirgi vaqtda salbiy naqd pul oqimiga ega bo'lishi mumkin.

O'z tuzilmasiga ko'ra «ADL/LC» modeli yigirmata katakchadan iborat bo'lgan matritsani tashkil qilib, korxonaning hamma biznes turlari tarmoqdagi mos hayot sikl bosqichlari va ularning raqobatchilik holatlarini aks ettiradi.

Matritsa bir nechta funksiyalarni bajaradi. Korxonaning biznes turlarini joylashishini ko'rsatish bilan bir qatorda, matritsaning har bir katakchalarida ma'lum bir ma'nolar o'rin egallaydi:

— matritsaning har bir katakchasi ma'lum miqdordagi foyda me'yori va naqd pul oqimining hajmi bilan ifodalanadi;

— matritsaning har bir katakchasi bozordagi ulushni egallash, strategik holat va zarur sarmoyalar borasida ma'lum bir strategik yechimlarni qabul qilishni taqozo etadi;

— matritsaning har bir katakchasi belgilangan «tabiiy tanlov» sohasiga tegishli bo'lib, u o'z navbatida «maxsuslashgan tanlov» uchun imkoniyatlarni yaratadi hamda muayyan biznes turi uchun qo'llaniladigan bir qator «aniqlashtirilgan strategiyalarni» o'z ichiga oladi.

Diagonal tomondan o'tadigan chegarada joylashgan matritsaning hamma katakchalari ikki yoki undan ortiq «tabiiy tanlov» imkoniyatiga ega. Shunday qilib, masalan, Kuchli/Qariyotgan holat, tabiiy rivojlanish va tanlov rivojlanishi o'rtasida bo'lingan (10.2-rasmga qarang). Sinchkovlik bilan qilingan tahlildan so'ng, menejer aniq biznes turiga mos keladigan xohlagan variantni tanlab olishi mumkin.

«ADL/LC» modelida biznes-portfel balansirovkasi uchun maxsus RONA-grafasi ishlatishni taklif etadi. Bu grafa ikki ko'rsatkichga tayanadi — foizda ko'rsatilgan RONA ko'rsatkichi va qayta investitsiyalar darajasi.

Ushbu RONA-grafasini keyingi to'rtinchi paragrafda ko'rib chiqamiz.

10.3. «ADL/LC» model matritsasi holatlari uchun taklif etiladigan strategiyalar

Korxona faoliyatini «ADL/LC» model yordamida tahlil qilish uchun, ishlab chiqarilgan mahsulotlar yoki ko'rsatiladigan xizmatlarning raqobat holatlarini hamda ularning hayotiylik sikl bosqichlari haqida aniq ma'lumotlarga ega bo'lish talab etiladi.

Ushbu ma'lumotlar asosida «ADL/LC» model matritsasi quriladi. Korxona biznes birliklarini matritsaning qanday katakchasiga tushganligiga qarab, biznes birlikning holati aniqlaniladi va uni rivojlantirishga doir Artur D. Littl kompaniyasi tomonidan taklif etilgan aniqlashtirilgan strategiyalar tanlab olinadi (10.1-jadvalga qarang).

10.1-jadval

Artur D. Littl kompaniyasi tomonidan taklif etilgan aniqlashtirilgan strategiyalar

A Teskari integratsiya	M Tovarning milliylashtirish
B Biznesning xorijda rivojlanishi	N Samaradorlikning usullari va funksiyalari
C Xorijda ishlab chiqarish quvvatlarining rivojlanishi	O Yangi mahsulotlar /yangi bozorlar
D Sotuv tizimining ratsionalizatsiyasi	P Yangi mahsulotlar/xuddi shu bozorlar
E Ishlab chiqarish quvvatlarini tiklab olish	Q Mahsulot ratsionalizatsiyasi
F Shu mahsulotning eksporti	R Mahsulot assortimentining ratsionalizatsiyasi
G To'g'ri integratsiya	S Sof yashab qolishlik
H Amin bo'lmaslik	T O'sha mahsulotlar/yangi bozorlar
I Bozor rivojlanishining boshlang'ich bosqichi	U O'sha mahsulotlar/o'sha bozorlar
J Xorijda litsenziyalashtirish	V Samarali texnologiya
K To'la ratsionalizatsiya	W Qiymat pasayishining an'anaviy samaradorligi
L Bozorga kirib borish	X Ishlab chiqarishdan voz kechish

Endi «ADL/LC» model matritsasidagi holatlar tavsifi va ularga tavsiya etiladigan strategiyalarni ko'rib chiqamiz.

Yetakchi/tug'ilish

Bu taxminan (lekin har doim ham emas) daromad keltiradigan holatdir. Sof naqd pul qarzga olinadi. Tabiiy rivojlanishni bozor ulushini ko'paytirishga qaratilgan to'la yo'naltirilganlik yo'li bilan — Tez o'sishning (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) yoki holatni saqlab qolish strategiyasi — Yangi biznesni bosh (E, I, L) yo'li bilan erishish mumkin.

Bozor talab qiladigan tezlikka nisbatan tezroq sarmoyalash talab etiladi.

Yetakchi/o'sish

Daromadli. Taxminan (lekin har doim ham emas) sof naqd pul oqimini keltirib chiqaradi. Holatning tabiiy rivojlanishga quyidagilar orqali erishiladi:

Holatni saqlab qolish – Narx-navoning shakllanishida yetakchilikka erishish (A, C, N, U, V, W) yoki

Bozordagi ulushni saqlab qolish – Holatni himoya qilish (A, C, N, U, V, W).

Amaldagi o'sish sur'atlarini saqlab qolish (va yangi/mavjud raqobatchilarning ta'sirini yo'qotish) uchun sarmoyalashni davom ettirish tavsiya etiladi.

Daromadli

Taxminan (lekin har doim ham emas) sof naqd pul oqimini keltirib chiqaradi. Holatning tabiiy rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Holatni saqlab qolish – Narx-navoning shakllanishida yetakchilikka erishish (A, C, N, U, V, W) yoki

Bozordagi ulushni saqlab qolish – Holatni himoya qilish (A, C, N, U, V, W).

Amaldagi o'sish sur'atlarini saqlab qolish (va yangi/mavjud raqobatchilarning ta'sirini yo'qotish) uchun sarmoyalashni davom ettirish tavsiya etiladi.

Yetakchi/to'yinish

Daromadli. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchisi. Holatning tabiiy rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Ulushni saqlab qolish – Ishlab chiqarish bilan birgalikda o'sish (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) yoki

Holatni saqlab qolish – Holatni himoya qilish (A, C, N, U, V, W).

Zarur vaqtda qayta sarmoyalash tavsiya etiladi.

Yetakchi/qarish

Daromadli. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchisi. Holatning tabiiy rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Ulushni saqlab qolish – Ishlab chiqarish bilan birgalikda o'sish (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) yoki

Holatni saqlab qolish – Holatni himoya qilish (A, C, N, U, V, W).

Zarur vaqtda qayta sarmoyalash tavsiya etiladi.

Kuchli/tug'ilish

Daromadli bo'lmasligi mumkin. Naqd pul qarzga olinadi. Holatning tabiiy rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Holatni yaxshilash uchun intilish – Boshlash (E, I, L) yoki

Ulushni olishga qaratilgan to'la ravishdagi intilish – Tez o'sish (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Bozor talab qiladigan tez sarmoyalashni amalga oshiring.

Kuchli/o'sish

Ehtimol, daromadli holat. Ehtimol, sof naqd pul qarzga olinadi. Holatning tabiiy rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Holatni yaxshilash uchun intilish – Narx-navoning shakllanishida yetakchilikka erishish (A, C, N, U, V, W) yoki

Ulushni olishga qaratilgan energetik intilish – Tez o'sish (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

O'sish sur'atlarini ko'paytirish maqsadida sarmoyalash tavsiya qilinadi.

Kuchli/to'yinish

Daromadli holat. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchisi. Holatning tabiiy rivojlanishiga (tanlov rivojlanishi) quyidagilar orqali erishiladi:

Holatni saqlab qolish – Holatni himoya qilish (A, C, N, U, V, W) yoki

Ulushni saqlab qolish – Ishlab chiqarish bilan birgalikda o'sish (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U).

Zarur vaqtda qayta sarmoyalash tavsiya etiladi.

Kuchli/qarish

Daromadli holat. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchisi. Holatning tabiiy rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Holatni saqlab qolish – Holatni himoya qilish (A, C, N, U, V, W) yoki

Yig'ish (D, H, K, M, Q, R, V, W).

Tanlov rivojlanishi quyidagilar orqali erishiladi:

Ushlab turish – Jabhani ushlab turing (C, D, N, Q, U).

Holatni ushlab turish uchun minimal darajada qayta sarmoyalash tavsiyalanadi.

Ko'rinuvchi/tug'ilish

Ehtimol, daromadli emas. Sof naqd pul qarzga olinadi. Holatning tabiiy rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Ulushni ixtiyoriy xarid qilish – Qaratilganlik. Asta-sekin holatni xarid qilish yoki

Ulushni olishga qaratilgan intilish – Tez o'sish (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Tanlab sarmoya qiling.

Ko'rinuvchi/o'sish

Minimal darajadaga foydalidir. Sof naqd pul qarzga olinadi. Holatning tabiiy rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Holatni yaxshilashga qaratilgan intilish – Narx-navoning shakllanishida eng muhim bozorda yetakchilikka erishish (A, C, N, U, V, W) yoki

Tanlov rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Ulushni olishga qaratilgan ixtiyoriy intilish – Ketma-ket differensiatsiya.

Holatni yaxshilash uchun tanlov ravishdagi qayta sarmoyalash.

Ko'rinuvchi/to'yinish

Mo'tadil daromadli holat. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchilari. Holatning tabiiy rivojlanishi quyidagilar orqali erishiladi:

Talab etiladigan ekspluatatsiya – Ishlab chiqarish bilan birgalikda o'sish (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U).

Tanlov rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

O'z jabhasini topib olib, uni himoyalash (A, G, I, M, R, T) yoki

Hayotga layoqatliligini isbotlash.

Minimal va/yoki tanlov ravishdagi qayta sarmoyalash.

Ko'rinuvchi/qarish

Mo'tadil daromadli holat. Balanslashtirilgan pul oqimi.

Tanlov rivojlanishiga quyidagilar orqali erishiladi:

Hosilini iste'mol qiling – Bozor jabhasining ekspluatatsiyasi (B, C, T, L, N, P, U, V) yoki

Ushlab turish – Jabhani ushlab qolish (C, D, N, Q, U) yoki

Bosqichma bosqich ketish – Ketish (D, M, Q, R, W).

Ekspluatatsiyaga minimal darajadagi sarmoyalash.

Mustahkam/tug'ilish

Daromadsiz holat. Sof naqd pul qarzga olinadi yoki pul oqimi balanslashtirilgan bo'ladi. Tabiiy yoki tanlov rivojlanishga quyidagilar orqali erishiladi:

O'z holatini tanlov yo'li orqali qidirish – Bir joyga e'tiborni qaratish (G, L, T) yoki hayotga layoqatliligini isbotlay olish. Sarmoyalash sinchkovlik tanlovi orqali amalga oshiriladi.

Mustahkam/o'sish

Daromadsiz holat. Sof naqd pul qarzga olinadi yoki pul oqimi balanslashtirilgan bo'ladi. Tabiiy yoki tanlov rivojlanish quyidagilar orqali erishiladi:

O'z holatini tanlov yo'li orqali qidirish – Bir joyga e'tiborni qaratish (G, L, T) yoki hayotga layoqatliligini quyidagilar orqali isbotlay olish:

O'z ulushini topishga qaratilgan qidirish – Ulgura bilish (D, E, L, M, P, Q, R). Sarmoyalash sinchkovlik tanlovi orqali amalga oshiriladi.

Mustahkam/to'yinish

Minimal daromadli holat. Balanslashtirilgan pul oqimi. Tanlov rivojlanishga quyidagilar orqali erishiladi:

Bozorda o'z yo'nalishingizni topib, uni ushlab turing – O'z yo'nalishingizni ushlab qolish. (C, D, N, Q, U). Agar hayotga layoqatliligini isbotlay olish imkoni bo'lmasa, unda quyidagilar orqali hal etish tavsiya etiladi:

Bosqichma-bosqich chiqib ketish – Chiqish (D, M, Q, R, W) Minimal sarmoyalash yoki sarmoyalashdan voz kechish.

Mustahkam/qarish

Minimal daromadli holat. Balanslashtirilgan pul oqimi. Agar hayotga layoqatliligini isbotlay olish imkoni bo'lmasa, unda quyidagilar orqali hal etish tavsiya etiladi:

Chiqish quyidagilar orqali amalga oshiriladi:

Bosqichma-bosqich chiqib ketish – Chiqish (D, M, Q, R, W) yoki voz kechish – Voz kechish (X).

Deinvestitsiyalash yoki sarmoyalashdan voz kechish.

Zaif/tug'ilish

Daromadsiz holat. Sof naqd pul qarzga olinadi. Hayotga layoqatlilik quyidagilar orqali amalga oshiriladi:

Yetib olish – Yetib olish (D, E, L, M, P, Q, R). Agarda bo'lmasa, unda:

Chiqish – Chiqish (D, M, Q, R, W) yoki Chiqish – Sarmoyalashdan voz kechish (D, K, Q, R, S).

Zaif/o'sish

Daromadsiz holat. Sof naqd pul qarzga olinadi yoki pul oqimi balanslashtirilgan bo'ladi. Hayotga layoqatlilik quyidagilar orqali amalga oshiriladi:

Siljish – (D, L, M, N, Q, R, V, W) yoki Qaytadan boshlash (D, M, O, P, Q, R, U). Agarda hayotga layoqatliligini isbotlay olish imkoni bo'lmasa, unda quyidagilar orqali hal etish tavsiya etiladi:

Voz kechish (X). Sarmoyalash yoki sarmoyalashdan voz kechish.

Zaif/to'yinish

Daromadsiz holat. Sof naqd pul qarzga olinadi yoki naqd pul ishlab chiqaruvchisi bo'ladi. Hayotga layoqatlilik quyidagilar orqali isbotlanadi:

Siljish – (D, L, M, N, Q, R, V, W) yoki

Qaytadan boshlash (D, M, O, P, Q, R, U).

Agarda hayotga layoqatliligini isbotlay olish imkoni bo'lmasa, unda quyidagilar orqali hal etish tavsiya etiladi:

Bosqichma-bosqich chiqib ketish – Chiqish (D, M, Q, R, W)

Sarmoyalash sinchkovlik tanlovi orqali amalga oshiriladi.

Nozik/qarish

Daromadsiz holat. Chiqish – Voz kechish (X). Sarmoyalashdan voz kechish.

10.4. «ADL/LC» modelida foydalaniladigan o'zgaruvchilar. Umumlashgan ADL matritsasi

«ADL/LC» modelini amaliyotda qo'llash uchun quyidagi 10.2-jadvalda keltirilgan o'zgaruvchilarning qiymatini aniqlab olish lozim bo'ladi.

10.2-jadval

«ADL/LC» modelida foydalaniladigan o'zgaruvchilarni aniqlovchi omillar

Biznesning raqobatbardoshlik ko'rsatkichilari (X o'qi)	Hayot sikli bosqichlarining ko'rsatkichilari (Y o'qi)
Umumiy raqobatbardoshlik Patentlar Ishlab chiqarish samaradorligi Kafolatli xizmat ko'rsatish Vertikal integratsiyalashuv Menejmentning tavakkalchilikka munosabati	Hayot sikli bosqichlari Bozorning o'sish sur'atlari Raqobatning tavsiflari Xaridorning savdo belgisiga moyilligi Bozordagi ulushning mo'tadilligi Notexnologik rejalashtirish oldida turgan to'siq Ishlab chiqarish liniyalarning eni Texnologiyalar rivoji

«ADL/LC» modelida foydalaniladigan o'zgaruvchilarni aniqlovchi ba'zi bir ko'rsatkichlarini izohlash lozim bo'ladi.

Umumiy raqobatbardoshlilik

«ADL/LC» modelidagi umumiy raqobatbardoshlilik biznesning kuchli taraflarining o'rta bo'g'indagi ko'rsatkichlar qiymati sifatida qaraladi. Undan tashqari, umumiy raqobatbardoshlilik to'g'ridan-to'g'ri strategik holat: hayotga layoqatsiz, kuchsiz, mustahkam, ijobiy, kuchli va zaif ko'rinishda baholanishi mumkin.

Menejmentning tavakkalchilikka munosabati

Yangi bozorlarga kirish, yangi mahsulotni taqdim etish va shu kabi masalalarni hal qilishda menejment tavakalchillikka borishi yoki tavakkalchilikdan qochishi mumkin.

Hayot siklining bosqichlari

Bunda biznes raqobat olib borayotgan tarmoqning hayot sikli bosqichi tushuniladi. U o'z ko'rsatkichlariga ko'ra qaratqich holda yoki to'g'ridan-to'g'ri baholanishi mumkin.

«ADL/LC» modelida foydalaniladigan tarmoqning hayot sikli bosqichini aniqlab olishda yettita ko'rsatkichlarni qo'llash mumkin:

– bozorning o'sish sur'atlari;
– raqobatning tavsiflari;
– xaridorlarning savdo belgisiga moyilligi;
– bozordagi ulushning mo'tadilligi;
– tarmoqqa kirish oldidagi to'siqlar;
– mahsulot assortimentining ko'lami;
– texnologiyani rivojlanishi.

Keyingi 10.3-jadval har bir hayot sikli bosqichi uchun taalluqli bo'lgan o'zgaruvchilarning qiymatini ko'rsatadi.

Tarmoq hayot siklining bosqichlarini bevosita quyidagicha baholash mumkin:

Tug'ilayotgan: hali o'smayotgan yoki juda kuchsiz o'sayotgan.
O'sayotgan: tez o'sadi, eksponensial sur'atlar bilan o'sish.
To'yingan: o'sish sekinlashib boradi va to'xtaydi.
Qariyotgan: o'sish sur'ati manfiy.

Bozorda kompaniya ulushining mo'tadilligi

Bu ko'rsatkichni bozordan hamda bozorga yangi kirib va chiqib ketayotgan raqobatchilarning soni va chastotasiga (tezligi) qarab baholash mumkin. Boshqacha aytganda, bu bozor ulushini raqobatchilar o'rtasidagi taqsimoti va ushbu taqsimotning stabilligidir.

Tarmoqga kirishda «ADL/LC» modelida qo'llaniladigan to'siqlar texnologik to'siqlarga nisbatan farq qilib, u savdo belgisi, distribyuterlik tizimi, moliyaviy, siyosiy, yuridik to'siqlardan iborat.

10.3-jadval

Hayot siklining har bir bosqichi uchun taalluqli bo'lgan o'zgaruvchilarning qiymati

To'yinish bosqichi / Omillar	Tug'ilish	O'sish (Rivojlanish)	To'yinish	Qarish
O'sish sur'ati O'sishni gumonligi	– –	> YAIM Aniqlanmagan	<YAIM Yaxshi aniqlangan	< 0 Yaxshi aniqlangan
Ishlab chiqarish liniyasi	Asosiy	Xilma-xil	Yangilangan	Torayotgan
Raqobatchilarning soni	O'sib borayotgan	Katta va o'sib borayotgan	Ozgina doimiy	Qisqarish
Bozorning bo'linishi Bozordagi ulushning mo'tadilligi	Fragmentar Doimiy emas	Fragmentar Bir nechta yetakchi O'z holatlari bilan almashuvchi yetakchilar	Kontsentratsiya Mustahkamlashib olgan yetakchilar	Keyinchalik kontsentratsiya Yuqori mo'tadillik
Iste'molchilarning doimiyligi	Hech qanday yoki juda kam miqdorda	Ba'zi bir agressiv iste'molchilar	Ma'lum bir iste'molchi ishtiyoqlarni o'rnatilishi	Doimiylik
Kirish to'siqlari	Deyarli hech qanday	Yetarlicha kichik	Yuqori	Juda yuqori
Texnologiya	Mahsulot va kontsepsiyani ishlab chiqish	Mahsulot liniyasining qayta ishlanishi va kengaytirilishi	Mahsulot liniyasining yangilanishi	Minimal darajadagi zarur

Yangi raqobatchining bozorga kirib borishning oddiyligi kirishda mavjud to'siqlarning soni va mustahkamligi bilan aniqlanadi. Ularga normativ-huquqiy talablar, ishlab chiqarishda yuqori texnologik standartlarga va sifat ko'rsatkichlariga javob berishning zarurligi, asosiy kapitalga qo'yilgan talabning yuqoriligi, faoliyat olib borayotgan raqobatchilar tomonidan savdo belgisini yaratish va distribyuterlik kanallarini o'rnatish bilan bog'liq foydali shartnomalar va xarajatlarni tuzish qobiliyatlari kiradi. Umuman olganda, tarmoqqa kirishdagi to'siqlarni yuqoriligi ishlab chiqarishda daromadlilikning yuqoriligi bilan xarakterlanadi (asoslanadi).

Ishlab chiqarish nomenklanturasining (liniyasi) ko'lami

Bu tarmoqdagi mahsulotning nisbiy miqdori va xilma-xilligi hamda uning kengayish yoki torayish darajasidir.

Texnologiyaning rivojlanishi

Bu yerda tarmoqning ichida bitta texnologiya konsentratsiyasining darajasi nazarda tutiladi. Shkalaning pastki tarafining oxirida tez-tez bir-birini almashtiruvchi ko'p texnologiyalarni qamrab olgan tarmoq yotadi. Shkalaning yuqori qismining oxirida esa bitta texnologiyani mujassamlashtiruvchi tarmoq yotadi.

10.4-jadval

Umumlashgan «ADL/LC» matritsasi

Raqobat holati (bozor ulushi)	**Kuchli**	**ITK XI (NIOKR) intensivligi, texnologik sardorlik**	**Sardor orqasidan yurish**	**Boshqa firmalarni qo'lga kiritish**
	O'rtacha	Texnologiyalarni tatbiq etishda foydali sohalarni izlash		Ratsionalizatsiya
	Kuchsiz	Venchur tashkilotlarni tashkil etish	Ratsionalizatsiya	Biznesni yo'qotish, sotish
		Kuchli	**O'rtacha**	**Kuchsiz**
		Texnologik holat		

«ADL/LC» model matritsasi yuqori texnologiyali tarmoqlar uchun juda foydalidir. Chunki bunday tarmoqda hayot sikli qisqa va biznesning muvaffaqiyati qo'llaniladigan mos strategiyalarga bog'liqdir. Mana shuning uchun Artur D. Littl kompaniyasi umumlashgan matritsani taklif etadi (10.4-jadval).

10.5. «ADL/LC» modelining kuchli va zaif tomonlari

«ADL/LC» modeli tarmoqning hayot sikli bosqichini va har bir biznes turining amaldagi raqobatbardosh holatini o'rganish uchun qo'llash imkoniyatiga ega bo'lishi bilan birga, korporativ biznes portfelini balanslashtirish uchun korporatsiyaning aniq strategiyalarini tanlash uchun ham ishlatilishi mumkin.

Biznes turining aniq bir holatini aks ettirish bilan birga «ADL/LC» modeli korporativ portfelga o'zining moliyaviy hissasini qo'shish imkoniyatini ham ko'rsatadi.

Undan tashqari, «ADL/LC» model matritsasi hayot siklining bosqichi va biznesning raqobat holatidan kelib chiqib, sotuvlarni, sof foydani, aktivlar va RONA ko'rsatkichini taqsimlash uchun ishlatilishi mumkin. Har bir hujayradagi son mazkur hujayraning hissasini va aniq bir moliyaviy ko'rsatkichni ko'rsatadi: sotuv hajmi va aktivlar korporatsiyaning sotuvlari va aktivlariga nisbatan foizda ko'rsatiladi.

Masalan, biznes birlikning sotuv hajmining nisbiy ulushi quyidagicha hisoblanadi:

$$\frac{\text{Biznes birlikning jami sotuv hajmi.}}{\textbf{Barcha biznes birliklarning jami sotuv hajmi}}$$

Maydonda matritsa ustunlarida turli raqobatbardosh holatlarning umumlashgan qiymatlari va matritsa qatorlarida turli hayot siklilarining umumlashgan qiymatlari ko'rsatiladi.

Portfelni balanslashtirilganligini bilish uchun, hayot siklining o'qida yotuvchi moliyaviy ko'rsatkichlarning nisbiy taqsimlanishini ko'rish lozim (har bir qatorning umumlashgan qiymati). Masalan, agarda biznes turlari keksayish bosqichida korporatsiyaning sotuv

hajmining 70% bersa, unda bunday portfel umuman balanslashtirilmagan bo'ladi.

RONA (Return On Net Assets) — chizmasi sxematik tarzda biznes turining RONA ko'rsatkichi asosidagi samaradorligini ko'rsatadi, hamda shu biznes turiga jalb qilinayotgan naqd pul qayta sarmoyasining darajasini aks ettiradi.

Ichki qayta taqsimlash — bu ko'rsatkich «ADL/LC» modeli uchun maxsus ishlab chiqilgan bo'lib, mazkur biznes turiga qayta sarmoyalanadigan korporatsiyalar fondlarining foizi asosida o'lchanadi.

Korporatsiyadagi naqd pul taqsimlanishining to'rta turini ajratib ko'rsatish mumkin: naqd pul generatorlari, naqd pul iste'molchilari, naqd pul invariantlari, manfiy ichki qayta taqsimlanishlar (masalan, deinvestitsiya strategiyasi qo'llanilgan vaqtda operativ naqd pul oqimi ijobiy bo'lsa, aktivlarning qiymati esa kamayib boradi):

1. Naqd pul generatori — 100 deb baholangan ko'rsatkichdan ancha past bo'lgan ichki qayta taqsimlanish ko'rsatkichi.

2. Naqd pul iste'molchisi — 100 deb baholangan ko'rsatkichdan ancha yuqori bo'lgan ichki qayta taqsimlanish ko'rsatkichi.

3. Naqd pul invarianti — 100 deb baholangan ko'rsatkichga nisbatan teng bo'lgan ichki qayta taqsimlanish ko'rsatkichi.

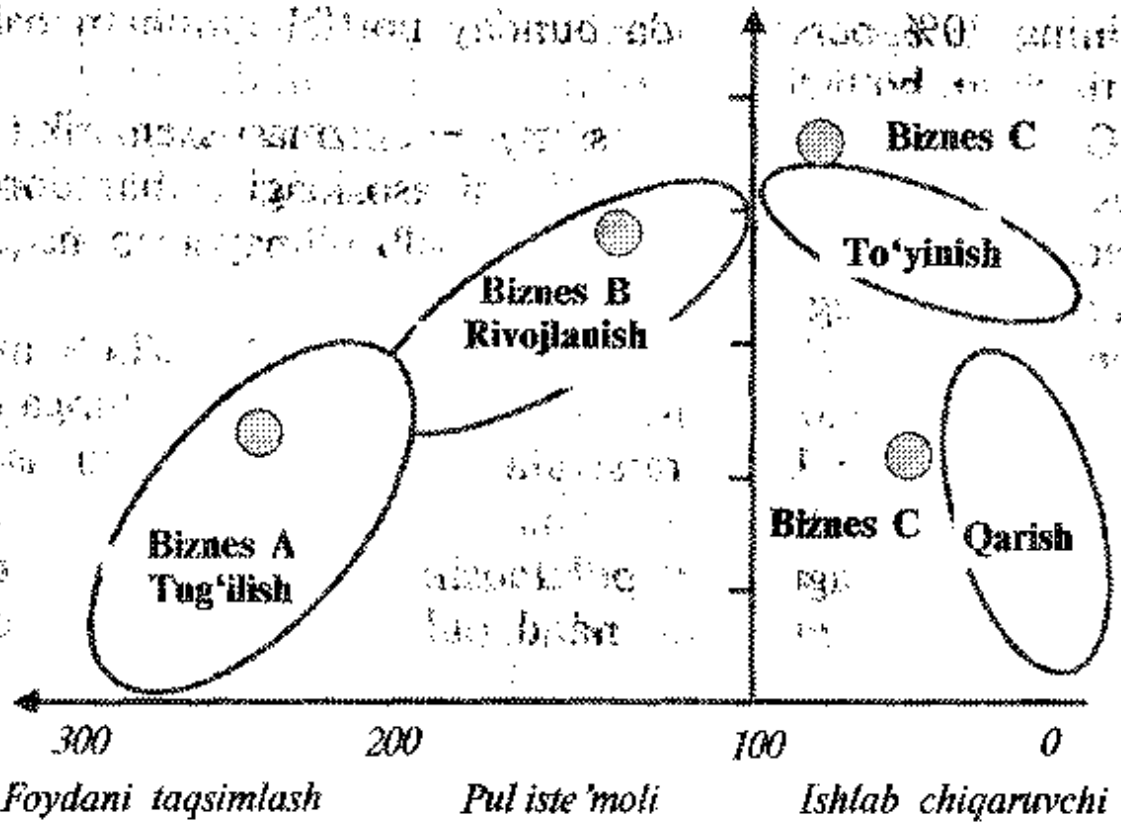
4. Manfiy ichki qayta taqsimlanish — qayta investitsiyalar qiymati manfiydir.

RONA ko'rsatkichi va qayta investitsiyalash darajasi asosida korporatsiyadagi biznes omadning har bir biznes turi uchun «ADL/LC» modeli RONA — chizmasi orqali aks ettirishni taklif qiladi (10.3-rasmga qarang).

RONA — chizmasi hayot siklining har bir bosqichidagi kutilayotgan holatlarning baholovchi biznes turlari asosida biznes portfelini balanslashtirish uchun ishlatilishi mumkin.

Masalan tug'ilayotgan biznes turlari odatda juda kichik yoki manfiy RONA ko'rsatkichiga ega va shuning uchun naqd pulning aktiv iste'molchilari bo'lib xizmat qiladilar.

Balanslashtirilgan portfel to'rttala turdagi kategoriyalarda ham biznes turlariga ega bo'lishi kerak. RONA — chizmasi balans-



10.3-rasm. **«ADL/LC» modelining RONA – grafi**

lashtirilgan portfelni hamda adekvat foydalilikni quyidagicha ifodalaydi:

– naqd pul generatsiyalashuvi naqd pul sarflanishidan ko'proq yoki unga teng;

– RONA o'rtacha qilib olingan ko'rsatkichi korporativ maqsadlarga mos keladi.

Portfelning balanslashtirilganligi haqida bilish uchun, biznes turlarining kerakli holatlarda joylashganligiga ishonch hosil qilish maqsadida RONA – chizmasini tekshirish orqali vizual tarzda ko'rish mumkin.

ADL konsepsiyasi shunday tuzilganki, undagi har bir biznes turi o'ziga alohida bir strategik rejalashtirish va holatlarni aniqlab olish hamda alohida tahlilni talab qiladi.

Lekin, shu biznes turi uchun tegishli tavsiyalarni berish uchun quyidagi ketma-ket bosqichlarni amalga oshirish zarur bo'ladi.

1. Har bir biznes turining «tabiiy tanlovini» tekshirish.

2. Kutilayotgan natijalar, investitsion talablar va boshqaruv maqsadlariga to'g'ri keladigan «maxsuslashgan tanlovni» aniqlab olish.

3. «ADL/LC» modelida taklif qilingan ro'yxatdan faoliyatlarning aniqlashtirilgan strategiyasini tanlab olish. Alohida biznes turi uchun aniqlashtirilgan strategiyani quyidagi biznes maqsadlarning funksiyasi sifatida qarash kerak:

— bozorda xohlanayotgan ulushga erishish;

— investitsiyalarni jalb qilib turish uchun moliyaviy resurslarni ko'paytirish;

— faoliyatdan olinadigan yoki korxonaga kelishi zarur bo'lgan naqd pul oqimiga va kutilayotgan daromadga erishish.

ADL yondashuvi belgilangan tartibda ko'pgina tarmoqlar hayot siklining sxemasiga mos keladi, ammo sikl shakli tarmoqdan tarmoqqa qarab o'zgarishi mumkin. An'anaviy tarmoqlarda to'yinish bosqichi o'n yillar davomida davom etsa-da, yuqori texnologiyalar hukm surayotgan ba'zi tarmoqlarda butun bir hayot sikli bir necha yillar yoki oylar mobaynida tugashi mumkin. Amaliyotning ko'rsatishicha, tug'ilish va o'sish bosqichlaridagi ishlab chiqarish naqd pul oqimining asosiy iste'molchisi bo'ladi, to'yinish va qarish bosqichlari esa asosiy pul ishlab chiqaruvchi generatori bo'lib xizmat qiladi. Yana bir narsani ta'kidlash lozimki, ko'proq yosh va zaif biznes turlari to'yingan va kuchli biznes turlariga nisbatan xavf-xatarlilikka moyillik darajasi ancha yuqori bo'ladi.

«ADL/LC» konsepsiyasiga asosan, to'yingan tarmoqlar kam miqdordagi umumlashgan raqobatchilarni o'z ichiga olsa, tug'ilish bosqichida turgan tarmoqlar fragmentar tarzda bo'lib, ko'pgina raqobatchilarni o'zida mujassamlashtiradi.

Agarda «ADL/LC» modeli tomonidan talab qilinadigan barcha analitik bosqichlar bajarilsa, unda amaliyotchi ko'radigan foyda quyidagi ko'rinishda bo'ladi:

— Korporativ biznes-portfelidagi har bir biznes turi uchun funksiyalarni, bozorni hamda holatni yaxshilab anglab olish imkoniyati;

— Har bir biznes turi uchun ishlab chiqilgan va har bir mavjud aniq strategiyalarni o'z ichiga oluvchi biznes portfelining butun bir manzarasi.

Tarmoqdagi hayot sikli konsepsiyasining boshidan oxirigacha qamrab olishga asoslangan «ADL/LC» modelidagi yondashishni

hisobga olib, uni universal tarzda turli biznes turlari uchun qo'llash mumkin.

Ammo ba'zi bir mualliflarning fikriga ko'ra, «ADL/LC» modelining foydalilik yondashuviga shubha bilan qarash kerak, chunki bunday yondashish menejerlarni ishlab chiqarilayotgan mahsulotning hajmi qisqarishi oqibatida undan voz kechishga undaydi, sababi: menejerlar o'zi ishlab chiqarayotgan mahsulotining keksayish bosqichi keldi deb, noto'g'ri fikrga boradilar. Albatta, bunday fikrlash doim to'g'ri ham bo'lib chiqavermaydi, va uni sinchkovlik bilan o'rganib chiqish kerak.

Korxonalar hayot siklining bosqichlariga ta'sir etmaydi degan fikrlash menejerni ma'lum bir strategiyalarni inkor etishga undashi mumkin. Amaliyotda korxonalar mahsulotning hayot sikliga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Shuni ta'kidlash lozimki, «ADL/LC» modeli faqatgina shunday strategiyalar bilan cheklangan, bunday strategiyalar hayot siklini o'zgartirishga mo'ljallanmagan bo'ladi. Ammo to'yingan bozorlar o'sayotgan bozorlarga aylanishi mumkin (misol: velosipedning yangi turi).

«ADL/LC» modelining bunday mexanik yo'nalishidagi o'zgarishni hisobga olgan holda shunga mos strategiyani ishlab chiqishga imkon bermaydi.

Undan tashqari, raqobatning tuzilmasi hayot siklining bosqichidagi funksiya sifatida turli tarmoqda turlicha bo'ladi. Ba'zi bir tarmoqlarda kapital hajmi katta bo'ladi. Avtomobilsozlikni misol qilib oladigan bo'lsak, bunda tug'ilish bosqichi fragmentar holatda bo'lsa, hayot siklining to'yinish bosqichida esa konsentratsiyalashib boradi. Boshqa tarmoqlar esa, masalan, bankomatlarni ishlab chiqarish konsentratsiyalashgan holatda boshlanib, vaqt o'tishi bilan fragmentar holatga aylanadi. Bu «ADL/LC» modelining asosiy nazariy yondashuviga zid keladi, sababi yondashuvning asosida raqobat tug'ilish bosqichida fragmentar holatda bo'ladi.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, «ADL/LC» modelining asosiy kamchiligi — u juda sxematik tarzda ko'rsatiladi va yetarlicha tajribaga ega bo'lmagan menejerlarni mexanik va noto'g'ri yechimlarni qabul qilishga undashi mumkin.

XULOSA

«ADL/LC» modeli boshqaruv sohasida mashhur bo'lgan Artur D. Littl konsalting kompaniyasi tomonidan ishlab chiqilgan. ADL – abbreviatura Artur D. Litl. ismning bosh harflari, LC – Life Cycle (hayot sikli) so'zining bosh harflaridir.

«ADL/LC» modeli ikkita o'zgaruvchilar (*X* va *Y* o'qi) yordamida quriladi. Birinchi o'zgaruvchi sifatida biznes birlikning raqobatchilarga nisbatan holati, ikkinchi o'zgaruvchi sifatida esa tarmoqning hayotiylik davrlari olinadi. Strategik rejalashtirishning ajralmas qismi hayot sikli konsepsiyasi hisoblanadi.

«ADL/LC model matritsasining *Y* o'qi bo'yicha biznes tarmoqning hayot sikl bosqichlari, *X* o'qiga biznes turining raqobat holatlari joylashtiriladi. Har bir biznes turining alohida tahlil etilishining sababi shundaki, ushbu tarmoqning rivojlanish bosqichini va shu tarmoq ichidagi uning raqobatli holatini aniqlab olishidadir.

«ADL/LC» modeli bo'yicha strategik rejalashtirish jarayoni uchta bosqichda amalga oshiriladi. «Oddiy (tabiiy) tanlov» deb ataladigan birinchi bosqichda, biznes turi strategiyasi faqatgina uning ADL matritsadagi holatiga qarab aniqlanadi. «Tabiiy tanlov» tarmog'i bir nechta hujayralarni qamrab oladi.

Ikkinchi bosqichda, har bir «tabiiy tanlov» doirasidagi aniq biznes turining holati «maxsuslashgan tanlov» xarakterini taklif etadi. Biroq, «maxsuslashgan tanlov» umumiy strategik qo'llanma bo'ladi.

Masalan, «biznes turining o'sishini tanlov orqali sarmoyalash» strategiyasini misol qilish mumkin.

Uchinchi bosqich ADL modelining strategik rejalashtirish uslubiyati rivojlanishiga qo'shgan foydali hissasidan iborat bo'lib, u «aniqlashtirilgan strategiya tanlovini» amalga oshirishdan iborat. Bunday strategiyaning tanlovi strategik rejalashtirishdan operativ

rejalashtirishga qo'yilgan qadamdir. ADL har bir maxsuslashgan tanlov uchun mos turdagi aniqlashtirilgan strategiyalar (24 ta) to'plamini taklif etadi.

«ADL/LC» model matritsasi yuqori texnogiyali tarmoqlar uchun juda foydalidir. Chunki bunday tarmoqda hayot sikli qisqa va biznesning muvaffaqiyati qo'llaniladigan mos strategiyalarga bog'liqdir.

Shuning uchun Artur D. Littl kompaniyasi umumlashgan «ADL/LC» matritsani taklif etdi.

ADL yondashuvi belgilangan tartibda ko'pgina tarmoqlar hayot siklining sxemasiga mos keladi, ammo sikl shakli tarmoqdan tarmoqqa qarab o'zgarishi mumkin.

An'anaviy tarmoqlarda to'yinish bosqichi o'n yillar davomida davom etsa-da, yuqori texnologiyalar hukm surayotgan ba'zi tarmoqlarda butun bir hayot sikli bir necha yillar yoki oylar mobaynida tugashi mumkin. Amaliyotning ko'rsatishicha, tug'ilish va o'sish bosqichlaridagi ishlab chiqarish naqd pul oqimining asosiy iste'molchisi bo'ladi, to'yinish va qarish bosqichlari esa asosiy pul ishlab chiqaruvchi generatori bo'lib xizmat qiladi.

«ADL/LC» modelining asosiy kamchiligi shuki, u juda sxematik tarzda ko'rsatiladi va yetarlicha tajribaga ega bo'lmagan menejerlarni mexanik tarzda noto'g'ri yechimlarni qabul qilishga undashi mumkin.

Tayanch iboralar.

ADL/LC model matritsasi, tarmoq hayot sikli, tug'ilish, o'sish, to'yinish, qarish, raqobat holati, yetakchi, kuchli, ko'rinarli, mustahkam, zaif, tabiiy rivojlanish, tanlov holdagi rivojlanish, hayotga layoqatliligini isbotlash, chiqish, aniqlashtirilgan strategiyalar, balanslashtirilgan biznes portfel, naqd pul generatori, naqd pul iste'molchisi, RONA grafi, umumlashgan «ADL/LC» matritsasi.

Nazorat uchun savollar va testlar

1. *Ishlab chiqarishning asosiy hayot sikli bosqichlarini tavsiflab bering.*
2. *«ADL/LC» matritsasidagi ko'rsatkichlarga tavsif berib o'ting.*
3. *«ADL/LC» model matritsasidagi asosiy nazariy tushunchalarga izoh berib o'ting.*

4. *Strategik rejalashtirish jarayonidagi asosiy bosqichlarga tavsif bering.*
5. *«ADL/LC» modeli uchun umumiy raqobatbardoshlikni qanday aniqlash mumkin?*
6. *Tarmoqning hayot sikli bosqichlarini aniqlashda qo'llaniladigan yettita o'zgaruvchilarni sanab o'ting.*
7. *«ADL/LC» modelidagi ichki taqsimlanishni qanday aniqlash mumkin?*
8. *«ADL/LC» modelining kuchli tomonlarini ko'rsatib o'ting?*
9. *«ADL/LC» modelining zaif tomonlari nimadan iborat?*
10. *«ADL/LC» modelidagi RONA ko'rsatkichi nimani bildiradi?*

TESTLAR

1. Tarmoqning hayotiylik davrini strategik tahlil qilish qaysi modelga asosan amalga oshiriladi?

a) BKG modeli;

b) «Hofer/Schendel» modeli;

c) «Shell/DPM» modeli;

d) «ADL/LC» modeli.

2. «ADL/LC» modeli abreviaturasi qanday ingliz so'zlarining bosh harflaridan tashkil topgan?

a) Artur D.Litl ismining va LC – Life Cycle so'zining bosh harflaridir;

b) Aleksandr D.Liontev ismining va LC – Life Cycle so'zining bosh harflaridir;

c) Artur D.Litl ismining va LC – Latin Country so'zining bosh harflaridir;

d) Asqar Diyor Lobar ismining va LC – Life Cycle so'zining bosh harflaridir.

3. «ADL/LC» modeli qanday o'zgaruvchilar yordamida quriladi?

a) Biznes birlikning raqobatchilarga nisbatan holati, tarmoqning hayotiylik davrlari;

b) Inflyatsiya darajasi, moliyaviy holat;

c) Investitsion muhit, inflyatsiya darajasi;

d) Inflyatsiya va daromadlik darajasi.

4. «ADL/LC» modelida tarmoqning hayotiylik davri necha bosqichdan iborat?

a) 3; b) 2;

c) 4; d) 5.

5. «ADL/LC» modelida biznes birlikning raqobatchilarga nisbatan holati nechtadan iborat?

a) 3; b) 2;

c) 4; d) 5.

6. «ADL/LC» modeli matritsasining o'lchami qanday ko'rinishiga ega?

a) 5x3; b) 2x2;

c) 3x3; d) 4x5.

7. «ADL/LC» modelida biznes birlikning raqobatbardoshlik holati modelning qaysi o'qda yotadi?

a) Vertikal (Y) o'qda;

b) Gorizontal (X) o'qda;

c) Ikkala o'qda;

d) Fazo (Z) o'qda;

8. «ADL/LC» modelida strategik rejalashtirish jarayoni nechta bosqichda amalga oshiriladi?

a) 3; b) 2;

c) 4; d) 5.

9. «ADL/LC» modelida strategik rejalashtirish jarayonining bosqichlari qanday nomlanadi?

a) Tabiiy tanlov, mahsuslashgan tanlov, aniqlashtirilgan strategiyalar tanlovi;

b) Korporativ tanlov, strategik tanlov;

c) Investitsion tanlov, oddiiy va murakkab tanlov;

d) Investitsion tanlov, korporativ tanlov, strategik tanlov.

10. Artur D.Littl kompaniyasi tomonidan nechta turdagi aniqlashtirilgan strategiyalar taklif qilingan?

a) 15 xil turdagi;

b) 12 xil turdagi;

c) 24 xil turdagi;

d) 20 xil turdagi.

11. «ADL/LC» modelida tarmoqning hayotiylik bosqichlari modelning qaysi o'qda yotadi?

a) Vertikal (Y) o'qda;

b) Gorizontal (X) o'qda;

c) Ikkala o'qda;

d) Fazo (Z) o'qda.

12. Tarmoq hayot siklining tug'ilish bosqichida nimalar kuzatildai?

a) Sarmoya miqdori o'sadi, pul oqimi manfiy bo'ladi;

b) Sotuv hajmi keskin o'sadi, foyda olish kuzatilib, uning hajmi ortadi;

c) Sotuv hajmi eng yuqori darajaga chiqib, uning o'sishi sekinlashadi va naqd pul oqimi ijobiy bo'ladi;

d) Foyda kamayadi, sotuv hajmi va naqd pul oqimi pasayadi, barcha ko'rsatkichlar nolga yaqinlashib boradi.

13. Tarmoq hayot siklining o'sish (rivojlaiish) bosqichida nimalar kuzatildai?

a) Sarmoya miqdori o'sadi, pul oqimi manfiy bo'ladi;

b) Sotuv hajmi keskin o'sadi, foyda olish kuzatilib, uning hajmi ortadi;

c) Sotuv hajmi eng yuqori darajaga chiqib, uning o'sishi sekinlashadi va naqd pul oqimi ijobiy bo'ladi;

d) Foyda kamayadi, sotuv hajmi va naqd pul oqimi pasayadi, barcha ko'rsatkichlar nolga yaqinlashib boradi.

14. Tarmoq hayot siklining to'yinish bosqichida nimalar kuzatildai?

a) Sarmoya miqdori o'sadi, pul oqimi manfiy bo'ladi;

b) Sotuv hajmi keskin o'sadi, foyda olish kuzatilib, uning hajmi ortadi;

c) Sotuv hajmi eng yuqori darajaga chiqib, uning o'sishi sekinlashadi va naqd pul oqimi ijobiy bo'ladi;

d) Foyda kamayadi, sotuv hajmi va naqd pul oqimi pasayadi, barcha ko'rsatkichlar nolga yaqinlashib boradi.

15. Tarmoq hayot siklining qarish bosqichida nimalar kuzatildai?

a) Sarmoya miqdori o'sadi, pul oqimi manfiy bo'ladi;

b) Sotuv hajmi keskin o'sadi, foyda olish kuzatilib, uning hajmi ortadi;

c) Sotuv hajmi eng yuqori darajaga chiqib, uning o'sishi sekinlashadi va naqd pul oqimi ijobiy bo'ladi;

d) Foyda kamayadi, sotuv hajmi va naqd pul oqimi pasayadi, barcha ko'rsatkichlar nolga yaqinlashib boradi.

16. «ADL/LC» model matritsasining har bir katakchasi nimani aks ettiradi?

a) Biznes birlikning xayotiylik va raqobat holatini;

b) Bozorning holatini;

c) Inflyatsiya darajasini;
d) Kredit holati.

17. «ADL/LC» model matritsasidagi «yetakchi/o'sish» holatida bo'lgan biznes birlik qanday bo'ladi?

a) Daromadli;
b) Daromadsiz;
c) Minimal daromadli;
d) Kredit holati.

18. «ADL/LC» model matritsasidagi «yetakchi/to'yinish» holatida bo'lgan biznes birlik qanday bo'ladi?

a) Daromadli;
b) Daromadsiz;
c) Minimal daromadli;
d) Kredit holati.

19. «ADL/LC» model matritsasidagi «kuchli/to'yinish» holatida bo'lgan biznes birlik qanday bo'ladi?

a) Daromadli;
b) Daromadsiz;
c) Minimal daromadli;
d) Kredit holati.

20. «ADL/LC» model matritsasidagi «mustahkam/yetuklik» holatida bo'lgan biznes birlik qanday bo'ladi?

a) Daromadli;
b) Daromadsiz;
c) Minimal daromadli;
d) Kredit holati.

21. «ADL/LC» model matritsasidagi «mustahkam/o'sish» holatida bo'lgan biznes birlik qanday bo'ladi?

a) Daromadli;
b) Daromadsiz;
c) Minimal daromadli;
d) Kredit holati.

22. Artur D.Litl firmasi umumlashgan ADL/LC matritsani qanday tarmoqlar uchun taklif etgan?

a) Yuqori texnologiyali;
b) Daromadsiz;

c) Jozibadorligi o'rtacha bo'lgan;

d) Bank tizimi.

23. «ADL/LC» modelida patentlar qaysi ko'rsatkichni belgilovchi omil hisoblanadi?

a) Hayot siklining bosqichlari;

b) Biznesning kuchli tomonlari;

c) Inflyasitya darajasi;

d) Hech qanday ko'rsatkichni.

24. «ADL/LC» modelida ishlab chiqarish samaradorligi qaysi ko'rsatkichni belgilovchi omil hisoblanadi?

a) Hayot siklining bosqichlari;

b) Biznesning kuchli tomonlari;

c) Inflyatsiya darajasi;

d) Hech qanday ko'rsatkichni.

11.1. Strategik sharoitlar: makro, mikro, tarmoqlararo va bozordagi sharoitlar

Biznes g'oya korxona jalb qilingan (yoki jalb qilinishi kutilayotgan) ishlab chiqarish-tijorat faoliyatining mazmuni va mohiyatini o'zida ifodalaydi. Unda korxona ko'zlayotgan ehtiyojlarni qondirish, tijorat omadiga erishish uchun zarur bo'lgan qobiliyatlar ma'lumoti ko'rsatiladi. Lekin bunday omadga erishish usuli korxonaning muayyan davrdagi egallab turgan strategik holatlariga chambarchas bog'liq bo'ladi.

Korxonaning strategik holatlari biznes g'oyaning makrosharoitlar, mikrosharoitlar, bozor sharoitlari va tarmoqlararo sharoitlar darajasining mosligi taalluqliligi bilan aniqlanadi.

Makrosharoitlar, avvalo biznes g'oyaning amalga oshirish maqsadini ko'zda tutib, ularga quyidagilar kiradi:

– ijtimoiy sharoitlar;
– siyosiy sharoitlar;
– iqtisodiy sharoitlar;
– texnologik sharoitlar.

Biznes g'oyaning **mikrosharoitlari** korxonaning quyidagi tizimlariga asoslanib shakklanadi:

– ishlab chiqarish-texnologik tizim;
– moliyaviy-iqtisodiy tizim;
– boshqaruv tizimi;
– ishlab chiqarishga tayyorlash va marketing tizimi;
– korporativ madaniyat tizimi.

Biznes g'oyaning **tarmoqlar sharoitlarini** amalga oshirish quyidagilar yordamida erishiladi:

– tarmoqning raqobatli muhit tuzilmasi va dinamikasi;
– kutilayotgan raqobatning xavf-xatari;
– tarmoqdagi iste'molchilarning holati;
– tarmoqdagi yetkazib beruvchilarning holati;

– mahsulot o'rnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilarning bosimi.

Biznes g'oyaning **bozor sharoitlarini** amalga oshirish quyidagilar yordamida erishiladi:

– bozorning salohiyati (hajmi);
– bozorning tuzilmasi va biznes g'oyaning salohiyatli segmenti;
– bozorning yoshi;
– talabning elastikligi;
– bozor omadining asosiy ko'rsatkichlari.

Psixologlarning tadqiqotlariga ko'ra, normal fikrlash jarayonida insonlar kiruvchi stimullarni verbal harakatga aylantirishar ekan. Insonning absolyut fikrlash doirasi va qobiliyatlarining cheklanganligi shuni ko'rsatadiki, inson faqatgina ma'lum miqdordagi ma'lumotlarni yodlab qolish qobiliyatiga ega xolos. Ma'lum biznes g'oyani amalga oshirishda, aniq ijtimoiy sharoitlarni qay darajada yaxshiligini (yoki yomonligini) miqdor ko'rsatkichi bilan aniqlash qiyin. Bunday savollarga javob topishda, ko'pincha qiyosiy shakldagi «juda ko'proq», «ko'proq», «ozgina ko'proq» kabi sifat ko'rsatkichlariga tayangan holda ish yuritish o'rinli bo'ladi. Masalan, hozirgi vaqtda biznes g'oyani amalga oshirishda siyosiy sharoitlar juda yoqimli, yoqimli yoki yoqimsiz deb hisoblash mumkin.

Inson psixologiyasi sohasidagi tadqiqot, tajriba va kuzatishlar natijasiga ko'ra insonning fikrlashi ko'pgina holatlarda tabiatdan aniq emas, balki taxminiy xarakterga ega bo'ladi deb aytish mumkin. Inson ma'lum darajada miqdor jihatdan ifodalashi lozim bo'lgan masalani qiyinchilik bilan yechadi, masalan, biznesga siyosiy sharoitlarning mos kelishi darajasini miqdoriy aniqlash misolida. Bu ko'rsatkich 1 yoki 0,75 ni tashkil qilishini aniqlash qiyin. Shu bilan birgalikda, inson verbal vaziyatni juda yaxshi tasvirlaydi va «juda yaxshi» siyosiy voqealarni «o'rta» voqealardan qiyinchiliksiz ajratib bera oladi. Undan tashqari, inson quyidagi fikrlashlarni osonlikcha hal qiladi:

Agarda: siyosiy vaziyatlar **yomon** bo'lsa va

Agarda: iqtisodiy sharoitlar **qoniqarsiz** bo'lsa (1)

U holda: biznes uchun imkoniyatlar, qiyinchiliklarga nisbatan **kamroqdir.**

Yuqorida keltirilgan sistemaning yechimini tenglamalar soni yetarlicha bo'lmaganda aniqlash jarayonini taxminiy izohlash deb yuritiladi. Taxminiy izohlash usulini korxona missiyasini aniqlash maqsadida uning tashqi va ichki sharoitlar holatini keltirib chiqarishda (hisoblashda) qo'llaymiz.

Yetarli darajada aniq bo'lmagan (1) turdagi tenglamalar sistemasining yechimini yoritishda «yomon», «qoniqarsiz», «kamroq» terminlar mos ravishda «siyosiy vaziyatlar», «iqtisodiy sharoitlar», «biznes uchun imkoniyatlar» kabi lingvistik o'zgaruvchilarning qiymatini aks ettiradi. Bizning misolimizda lingvistik o'zgaruvci bo'lmish «biznes g'oyaning makrosharoitlari»ning qiymati quyida keltirilgan yetarlicha aniq bo'lmagan tenglamalar ko'rinishida aniqlaniladi:

Agar bozor sharoitlari = ?
Agar tarmoqlar holati = ?
Agar ijtimoiy sharoitlar = ?
Agar siyosiy sharoitlar = ? (2)
Agar iqtisodiy sharoitlar = ?
Agar texnologik sharoitlar = ?
U holda biznes g'oyaning makrosharoitlari = ?

Lingvistik o'zgaruvchi «biznes g'oyaning mikrosharoitlari»ning qiymati quyida keltirilgan yetarlicha aniq bo'lmagan tenglamalar ko'rinishida aniqlaniladi:

Agar ishlab texnologik ishlab chiqarish tizimi = ?
Agar moliyaviy-iqtisodiy tizim = ?
Agar ishlab chiqarish va marketing tizimi = ? (3)
Agar boshqaruv tizimi = ?
Agar korporativ madaniyat tizimi = ?
U holda biznes g'oyaning mikrosharoitlari = ?

Lingvistik o'zgaruvchi «biznes g'oyaning bozor sharoitlari»ning qiymati quyida keltirilgan yetarlicha aniq bo'lmagan tenglamalar ko'rinishida aniqlaniladi:

Agar bozor salohiyati = ?
Agar bozor tuzilmasi = ?
Agar bozor yoshi = ? (4)
Agar talab elastikligi = ?

Agar bozor muvaffaqiyatining asosiy omillari = ?
U holda biznes g'oyaning bozor sharoitlari = ?
Lingvistik o'zgaruvchi «biznes g'oyaning tarmoqlar sharoitlari»ning qiymati quyida keltirilgan yetarlicha aniq bo'lmagan tenglamalar ko'rinishida aniqlaniladi:

Agar raqobat tuzilmasi va dinamikasi = ?
Agar salohiyatli raqobatning xavf-xatari = ?
Agar tarmoqdagi iste'molchilarning holati = ? (5)
Agar tarmoqdagi yetkazib beruvchilarning holati = ?
Agar o'rnini bosuvchi mahsulotlar ishlab chiqaruvchilarning bosimi = ?
U holda biznes g'oyaning tarmoqlar sharoitlari = ?

O'z navbatida (2), (3), (4) va (5) ifodalarda argument sifatida foydalanilayotgan lingvistik o'zgaruvchilarning qiymati ham, mos ravishda yetarlicha aniq bo'lmagan tenglamalar sistemasining yechimi orqali aniqlaniladi.

Quyida argument sifatida foydalaniladigan lingvistik o'zgaruvchilar va ularning qabul qiladigan qiymatlari keltirilgan:

1. «Biznes g'oyaning bozor sharoitlari» quyidagi qiymatlarni qabul qiladigan o'zgaruvchilar funksiyasidan iborat:

Bozor salohiyati:
– juda katta;
– katta;
– katta bo'lmagan;
– kichik;
– juda kichik.

Bozor tuzilmasi:
– juda ijobiy – mutlaqo yangi bozor;
– ijobiy – sof raqobat natijasida paydo bo'lgan segmentlashmagan tuzilma;
– ko'proq ijobiy bo'lgan – sof raqobat natijasida paydo bo'lgan segmentlashgan tuzilma;
– ko'proq ijobiy bo'lmagan – monopolistik raqobat natijasida paydo bo'lgan segmentlashgan tuzilma;
– ijobiy bo'lmagan – oligopoliya natijasida paydo bo'lgan tuzilma;

— o'ta ijobiy bo'lmagan — monopoliya natijasida paydo bo'lgan tuzilma.

Bozorning yoshi:

— juda ijobiy — yetuk;

— ijobiy — o'sish, rivojlanish;

— ko'proq ijobiy bo'lmagan — tug'ilish yoki to'yinish;

— ijobiy bo'lmagan — qisqarish;

— o'ta ijobiy bo'lmagan — yemirilish.

Talabning elastikligi:

— juda past;

— past;

— past bo'lmagan;

— baland bo'lmagan;

— baland;

— juda baland.

Muvoffaqiyatning asosiy omillari:

— juda ijobiy samara — korxona to'liq ta'minlangan;

— ijobiy samara — ko'proq korxona tomonidan ta'minlangan;

— kamroq ijobiy samara — asosiylari korxona tomonidan ta'minlanishi;

— kamroq salbiy samara — asosiylari korxona tomonidan ta'minlana olmaydi;

— salbiy samara — ko'pchiligi korxona tomonidan ta'minlana olmaydi;

— juda salbiy samara — bittasi ham korxona tomonidan ta'minlana olmaydi.

2. «Biznes g'oyaning tarmoqlar sharoitlari» quyidagi qiymatlarni qabul qiladigan o'zgaruvchilar funksiyasidan iborat:

Raqobatning tarmoqdagi tuzilmasi va dinamikasi:

— juda kuchsiz;

— kuchsiz;

— ko'proq kuchsiz bo'lgan;

— ko'proq kuchli bo'lgan;

— kuchli;

— juda kuchli;

Salohiyatli raqobatning xavf-xatari:

– juda kuchsiz – tarmoqqa kirishda to'siqlarning juda balandligi;
– kuchsiz – tarmoqqa kirishda to'siqlarning balandligi;
– kamroq kuchsiz – tarmoqqa kirishda to'siqlarning past bo'lmaganligi;
– kamroq kuchli – tarmoqqa kirishda to'siqlarning baland bo'lmaganligi;
– kuchli – tarmoqqa kirishda to'siqlarning pastligi;
– juda kuchli – tarmoqqa kirishda to'siqlarning juda pastligi.

Iste'molchilarning holatlari:
– juda past;
– past;
– ko'proq past bo'lgan;
– ko'proq baland bo'lgan;
– baland;
– juda baland.

Yetkazib beruvchilarning holatlari:
– juda past;
– past;
– ko'proq past bo'lgan;
– ko'proq baland bo'lgan;
– baland;
– juda baland.

O'rnini bosuvchi tovar ishlab chiqaruvchilarning bosimi:
– juda past;
– past;
– ko'proq past bo'lgan;
– ko'proq baland bo'lgan;
– baland;
– juda baland.

3. «Biznes g'oyaning makrosharoitlari» quyidagi qiymatlarni qabul qiladigan o'zgaruvchilar funksiyasidan iborat:

Ijtimoiy sharoitlar:
– o'ta ijobiy (yoqimli);
– ko'proq ijobiy bo'lgan;
– ijobiy;
– ko'proq ijobiy bo'lmagan;

— ijobiy bo'lmagan;
— o'ta ijobiy bo'lmagan.

Siyosiy sharoitlar:
— o'ta ijobiy;
— ko'proq ijobiy bo'lgan;
— ijobiy;
— ko'proq ijobiy bo'lmagan;
— ijobiy bo'lmagan;
— o'ta ijobiy bo'lmagan.

Iqtisodiy sharoitlar:
— o'ta ijobiy;
— ko'proq ijobiy bo'lgan;
— ijobiy;
— ko'proq ijobiy bo'lmagan;
— ijobiy bo'lmagan;
— o'ta ijobiy bo'lmagan.

Texnologik sharoitlar:
— o'ta ijobiy;
— ko'proq ijobiy bo'lgan;
— ijobiy;
— ko'proq ijobiy bo'lmagan;
— ijobiy bo'lmagan;
— o'ta ijobiy bo'lmagan.

4. «Biznes g'oyaning mikrosharoitlari» quyidagi qiymatlarni qabul qiladigan o'zgaruvchilar funksiyasidan iborat:

Texnologik-ishlab chiqarish tizimi:
— biznes g'oyaga juda mos keladi;
— biznes g'oyaga yaxshi mos keladi;
— biznes g'oyaga yomon bolmagan holatda mos keladi;
— biznes g'oyaga unchalik mos kelmaydi;
— biznes g'oyaga mos kelmaydi;
— biznes g'oyaga umuman mos kelmaydi.

Moliyaviy-iqtisodiy tizim:
— biznes g'oyaga juda mos keladi;
— biznes g'oyaga yaxshi mos keladi;
— biznes g'oyaga yomon mos kelmaydi;

– biznes g'oyaga unchalik mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga umuman mos kelmaydi.

Boshqaruv tizimi:

– biznes g'oyaga juda mos keladi;
– biznes g'oyaga yaxshi mos keladi;
– biznes g'oyaga yomon mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga unchalik mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga umuman mos kelmaydi.

Ishlab chiqarish va marketingga tayyorlash tizimi:

– biznes g'oyaga juda mos keladi;
– biznes g'oyaga yaxshi mos keladi;
– biznes g'oyaga yomon mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga unchalik mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga umuman mos kelmaydi.

Korporativ madaniyat tizimi:

– biznes g'oyaga juda mos keladi;
– biznes g'oyaga yaxshi mos keladi;
– biznes g'oyaga yomon mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga unchalik mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga mos kelmaydi;
– biznes g'oyaga umuman mos kelmaydi.

11.2. Strategik holatlarning koordinatalari

Strategik holatlarning sohasini shartli ravishda 36 bo'lakga bo'lish mumkinki, har bir bo'lakchada biznes sharoitlarning, missiyalarning va strategik alternativalarning nisbiy tengligi kuzatiladi (11.1-rasm).

Biznes g'oyadagi strategik holatlarining 36 sohalarining har birida uning mazmunini anglatuvchi ma'lum bir nisbiy izoh (tushuncha) beriladi.

Quyidagi 11.1-jadvalda har bir sohaning strategik holat nimani anglatishi berilgan.

11.1-rasm

Strategik holatlarning sohalari

Makrosharoitlar

Bozor sharoitlari

Konser-vator	Ziqna ritsar	Begonalar yonida o'ziniki, o'zinikilar yonida begona	Masterlikka nomzod	Agressor	Yetakchi
Mushtum	O'rta sinf	Tasqara o'rdakcha	Hali erkak bo'lmasada, lekin bola ham emas	Umid	Obru (Avtoritet)
Xutoryanlik	Lyumpen	Blek Djek	Muammo tug'diruvchi bola	Tadqiqotchi	Hamkasb
Kolxozchi	Lo'li	Sog'iladigan sigir	Itlar	Stajer	O'sib kelayotgan avlod
Quruq barg	Flyuger	Quticha	Truten	Pilla	Yangi rus
Bankrotlik	Tirik murda	Oblomov	Don Kixot	Chichikov	Taqdir erkasi

Tarmoqlar sharoitlari

Makrosharoitlar

11.1-rasm. **Strategik holatlarning tarmoqlari**

11.1-jadval

Sohalarning strategik tavsifi

Agressiv holatlar	
Yetakchi (Boshliq)	Korxona kuchli raqobatli ustunliklarga ega bo'lib, o'z biznesini juda yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi. Makromuhit korxona biznesiga mos keladi, strategik salohiyat esa sharoitlarni to'la boshqarish imkoniyatini beradi.
Agressor	Korxonaning strategik salohiyati korxona uchun mos makromuhitda sharoitlarni to'la boshqarish imkoniyatini beradi. Korxona yaxshi raqobatli ustunliklarga ega bo'lib, uz biznesini yetarli darajadagi yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi.
Masterlikka nomzod	Yuqori strategiksalohiyatga ega korxona o'z biznesini o'zi uchun mos makro muhitda shakllantiradi. Lekin korxona yo yaxshi raqobatli ustunliklarga ega bo'lib, yetarlicha yoqimli bo'lmagan tarmoqda faoliyat ko'rsatadi, yoki yetarlicha yoqimli bo'lgan tarmoqda yuqori raqobatli ustunliklarga ega emas.
Avtoritet	Korxona kuchli raqobatli ustunliklarga ega bo'lib, o'z biznesini juda yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi. Korxonaning strategiksalohiyati darajasi shu makro muhitga nisbatan ancha yuqori. Ba'zi bir makro sharoitlarning yomonlashuvi yuqori strategiksalohiyat evaziga neytralashadi va aksincha.
Umid	Agressiv tabaqadagi strategik holatlarning eng ko'p tarqalgan vakili. Korxona yetarli darajadagi yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi va yaxshi raqobatli ustunliklarga ega. Korxonaning strategik salohiyati korxona uchun mos makro muhitda sharoitlarni yetarli darajada to'la boshqarish imkoniyatini beradi.
Hali erkak bo'lmasada, lekin bola ham emas	Korxona juda yuqori strategik salohiyatga ega va shu salohiyat darajasi shu makro muhitga nisbatan ancha yuqori, ammo u yetarli darajada yoqimli bo'lmagan muhitda faoliyat olib boradi yoki yetarli darajadagi raqobatli ustunliklarga ega emas.

Hamkasb	Korxona juda yuqori raqobat mavqeiga ega, va juda *yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi, shu bilan birga* yetarli darajadagi strategik salohiyatga ega emas va muvozanati buzilgan makromuhitda faoliyat olib boradi.
Tadqiqotchi	Korxona o'z biznesini yetarli darajada yoqimli tarmoqda olib boradi va yaxshi raqobatli ustunliklarga ega, ammo u yo yetarli strategik salohiyatga ega emas yoki u faoliyat ko'rsatayotgan makromuhit korxona uchun qulay emas.
Muammo tug'diruvchi bola	Korxonayo yetarli darajada yoqimli tarmoqda faoliyat *olib bormaydi yoki yuqori bo'lmagan raqobatli* ustunliklarga ega. Strategik salohiyat hali ham makromuhitning ijobiy bo'lmagan sharoitlarida muvozanat saqlay oladi.
Konservativ holatlar	
Konservator	Korxona juda yuqori strategik salohiyatga ega va sharoitlarni to'la boshqarish imkoniyatiga ega. Lekin o'z biznesining eng yomon tarmoqlarining birida faoliyat olib boradi va deyarli hech qanday raqobatli ustunliklarga ega emas.
Ziqna ritsar	Yuqori strategik salohiyatga ega korxona o'z biznesini juda ijobiy makro muhitda shakllantiradi. Lekin bu biznes juda past raqobatli ustunliklarga ega va ijobiy *hisoblanmagan tarmoqda faoliyat olib boradi.*
Begonalar yonida o'ziniki, o'zinikilar yonida begona	Makromuhit korxona biznesiga to'laligicha mos keladi. Strategik salohiyat juda yuqori. Lekin korxona o'z faoliyatini yoqimli hisoblanmagan tarmoqda olib boradi, yoki shu tarmoqdagi boshqa vakillarga nisbatan sust darajadagi raqobatli ustunliklarga ega.
Mushtum	Korxona o'z biznesining eng yoqimli tarmoqlaridan birida faoliyat olib boradi ammo hech qanday raqobatli ustunliklarga ega emas. Shu bilan bir qatorda, yetarli darajadagi yuqori strategik salohiyatga ega va makromuhit sharoitlarni yetarli darajada to'la boshqarish imkoniyatiga ega.

O'rta sinf	Korxona yoqimlik darajasi past bo'lgan tarmoqlarga kiradi va uning raqobatli ustunliklari kam. Ammo o'zgaruvchan makromuhit sharoitlariga bardosh beraoladigan sezilarli darajadagi strategik salohiyatga ega.
Tasqar o'rdakcha	Strategik salohiyat makromuhit sharoitlarni yetarli darajada to'la boshqarish imkoniyatini beradi. Salohiyat nisbatan yuqori, biznesni olib borish makro sharoitlari ijobiy hisoblanadi. Ammo korxona faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq, yetarli darajada yoqimli emas yoki korxona zarur bo'lgan raqobatli ustunliklarga hali ega emas.
Xutoryanlik	Korxona o'z biznesini eng yoqimsiz tarmoqlaridan birida faoliyat olib boradi va hech qanday raqobatli ustunliklarga hali ega emas. Shu bilan bir qatorda, korxonaning strategik salohiyati salbiy ta'sir ko'rsatuvchi o'zgaruvchan makromuhit sharoitlarini qaysidir darajada muvozanatda saqlab turish imkoniyatiga ega.
Lyumpen	Korxonaning strategik salohiyati ijobiy makromuhit sharoitlarida yetarli darajada yuqori emas yoki asosan uning salbiy ta'sirini rad etishga sarflanadi. Korxona o'z biznesini yoqimsiz tarmoqda olib boradi, raqobatchilarga nisbatan ustunliklarga ega emas.
Blek Djek	Korxona o'z biznesini yoqimsiz tarmoqda faoliyat olib boradi yoki zarur raqobatli ustunliklarga hali ega emas. Ammo o'zgaruvchan makromuhit sharoitlariga bardosh beraoladigan strategik salohiyatga ega.
Himoyalanuvchi holatlar	
Bankrot	Korxona o'ta salbiy makromuhit sharoitlarida faoliyat olib boradi va hech qanday strategik salohiyati ega emas. Korxona biznesi hech qanday raqobatli ustunliklarga hali ega emas va eng yoqimsiz tarmoqlaridan birida faoliyat olib boradi.

11.1-jadvalning davomi

Tirik murda	Korxona juda past raqobat mavqeiga ega va yoqimsiz tarmoqda faoliyat olib boradi. Korxonaning butun faoliyati ijobiy bo'lmagan makromuhit iqlimida o'z ifodasini topgan, sababi, korxonaning bardosh beruvchi strategik salohiyati mavjud emas.
Oblomov	Korxonaning faoliyati yoqimli bo'lgan boshqa tarmoqda yoki korxona shu tarmoqdagi boshqa vakillarga nisbatan past bo'lgan raqobatli ustunliklarga ega. Korxonaning strategik salohiyati minimal darajada, biznesni olib borishdagi makro sharoitlar umuman ijobiy hisoblanmaydi.
Quruq varaq	Korxona o'z biznesini eng yoqimsiz tarmoqlaridan birida faoliyat olib boradi va hech qanday raqobatli ustunliklarga hali ega emas. Korxonaning strategik salohiyati makromuhitning salbiy sharoitlariga bardosh bera olmasligi sababli, uning faoliyati asosan shu omillar ta'sirida olib boriladi.
Flyuger	Korxonaning hal qiluvchi faoliyatiga salbiy makromuhit va bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar ta'sir qiladi. Korxonaning strategik salohiyati juda past. Juda past raqobat mafqeiga ega korxona faoliyati yoqimlik darajasi past bo'lgan tarmoqda olib boriladi.
Quticha	Korxonaning strategik salohiyati juda past va makrosharoitlarning salbiy ta'sirini muvozanat qila olmaydi. Undan tashqari, korxona faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq yetarlicha yoqimli emas yoki zarur bo'lgan raqobatli ustunliklar hali egallanmagan.
Kolxozchi	Juda yoqimsiz tarmoqda faoliyat olib borayotgan korxonaning raqobatli ustunliklari mavjud emas. Korxonaning strategik salohiyati makromuhitning salbiy sharoitlariga to'la bardosh bera olmaydi.
Lo'li	Yoqimlilik darajasi kam tarmoqda faoliyat olib boruvchi korxona juda past raqobatli ustunliklarga ega. Makromuhitning ta'siri ancha kuchli va korxonaning strategik salohiyati tomonidan qoplana olmaydi.

Sog'iladigan sigir	Korxonaning strategiksalohiyati biznes olib borishdagi makro sharoitlarni nazorat qila olmaydi. Yetarlicha baland bo'lmagan raqobat mavqeiga ega korxona faoliyati yoqimlik darajasi past bo'lgan tarmoqda olib boriladi.
Raqobatli holatlar	
Taqdir taqozosi	Maksimal raqobat mavqega ega korxona o'z faoliyatini eng yoqimli tarmoqlaridan birida olib boradi. Shu bilan birga, umuman salbiy makromuhit sharoitlarda faoliyat ko'rsatuvchi korxona hech qanday strategik salohiyaga ega emasligi bilan xarakterlanadi.
Chichikov	Korxona yetarli darajada yoqimli tarmoqda faoliyat ko'rsatadi va yaxshi darajada raqobat mavqega ega. Ammo, korxonaning butun faoliyati to'laligicha ijobiy bo'lmagan makromuhitida o'z aksini topadi, ya'ni korxonaning bardosh beruvchi strategik salohiyati mavjud emas.
Don Kixot	Korxonaning strategik salohiyati makro sharoitlarning salbiy ta'siriga umuman bardosh bera olmaydi, sababi u minimal darajada. Undan tashqari, korxona yetarli darajada bo'lmagan yoqimli tarmoqda faoliyat ko'rsatadi yoki zarur bo'lgan raqobatli ustunliklarga hali ega emas.
Yangi rus	Korxona tomonidan tanlab olingan biznes turi juda yoqimli. Raqobat mavqei maksimal darajada. Ammo, korxonaning strategik salohiyati juda past va makro-sharoitlarning salbiy ta'sirini muvozanat qila olmaydi.
Pilla	Korxona yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi va sezilarli raqobatli ustunliklarga ega. Ammo, korxonaning strategik salohiyati makromuhitning salbiy sharoitlariga bardosh bera olmasligi sababli, uning faoliyati asosan shu omillar ta'sirida olib boriladi.
Truten	Yoqimli tarmoqda faoliyat olib boruvchi korxona yetarlicha yuqori bo'lmagan raqobatli ustunliklarga ega yoki raqobatchilar o'rtasida korxonaning raqobatchilik mavqei ancha baland, lekin tarmoq yoqimlilik toifasiga kirmaydi.

11.1-jadvalning davomi

	Shu bilan birga, korxonaning hal qiluvchi faoliyatiga salbiy makromuhit va u bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar ta'sir qiladi.
O'sib kelayotgan avlod	Kuchli raqobat mavqeiga ega korxona o'z faoliyatini eng yoqimli tarmoqlaridan birida olib boradi. Ammo strategik salohiyat makromuhitning salbiy sharoitlariga to'la bardosh bera olmaydi.
Stajyor	Korxona yaxshi darajadagi raqobat mavqeiga ega va yetarlicha yoqimli tarmoqda faoliyatda olib boradi. Ammo, makromuhitning ta'siri ancha keskin va korxonaning strategik salohiyati tomonidan qoplanmaydi.
It	Strategik salohiyat makromuhit sharoitlarni yetarli darajada to'la boshqara olmaydi. Undan tashqari, korxona faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq, yetarli darajada yoqimli emas yoki korxona zarur bo'lgan raqobatli ustunliklarga hali ega emas.

1.3. Strategik sharoitlarning auditi

Strategik sharoitlarning auditi har taraflama tahlil javoblariga tayangan holda, korxonaning ahvoli, uning bozori, faoliyat tarmog'i, shu bilan birga biznesning makro muhitini belgilab beruvchi tashqi sharoitlardan kelib chiqib o'rganilishi kerak. Bunda, tahlil obyekti, kelgan axborotning haqiqiyligi vaqtincha va jismoniy imkoniyatlardan kelib chiqib, turli xil tadqiqod usullari va modellari qo'llanilishi mumkin va zarur hisoblanadi. Ma'lumki, ishlab chiqarish-texnologik tizimning tahlili korxonaning moliyaviy-iqtisodiy tizimi tahlilidan farqli ularoq umuman boshqacha yondashishni talab qiladi. Tadqiqot texnologiyalari va makroiqtisodiy sharoitlarni baholah shubhaiz bozor holatining tadqiqot texnologiyasidan tubdan farq qiladi.

U yoki bu sharoitlarga tegishli va muayyan tabaqani aniqlab olish uchun qo'llaniladigan model, obrazlarni ajratib olish tamoyillarga tayanadi. Ajratib olish tamoyilida obrazlar sifatida esa,

audit qilish davomida ma'lum bir savollar guruhiga olingan javo
to'g'ri keladi (olinadi). Sharoitlar (makrosharoitlar, mikros
roitlar, bozor sharoitlari va tarmoqlar sharoitlar) guruhining
bir elementida 5 ta turli savol bo'ladi. Har bir savol uchun
oddiy variantlar javobi qabul qilinadi, ya'ni «ha», «yo'q» va «
mayman».

Quyida shunday savollar guruhi keltirilgan.

Mikrosharoitlar

Texnologik-ishlab chiqarish tizimining baholanishi:

1. Ishlab chiqarishdagi hamma omillarning (ish qurollari,
vositalari va ishchi kuchi) birgalikda samarali faoliyat qilishi ucl
adekvat sharoitlar yaratib berilmoqdami?

2. Ishlab chiqarish resurslari asosida kelib chiqadigan nizo
alohida belgilangan ishlab chiqarish bosqichlarini amalga oshirisl
katta to'xtalishlarga sabab bo'lmoqdami?

3. Texnologik-ishlab chiqarish jarayonida korxonaning farq
nuvchi qobiliyatlarini qo'llash darajasi yuqorimi?

4. Eng zaif bo'g'indagi nosozliklar tufayli ishlab chiqar
jarayonining to'xtab qolish ehtimoli yuqorimi?

5. Korxonaning ishlab chiqarish jarayonidagi qo'llanilayotg
model samarali hisoblanadimi?

Moliyaviy-iqtisodiy tizimning baholanishi:

1. Korxonaning moliyaviy jihatdan mustahkam va musta
deb hisoblash mumkinmi?

2. Korxonaning to'lov qobiliyatini layoqatli, likvidli va rentab
deb hisoblash mumkinmi?

3. Korxonaning moliyani boshqarish tizimini samarali d
atash o'rinlimi?

4. Sarflangan investitsiyalarni qaytarib olish darajasini qoniqa
deb bo'ladimi?

5. Moliyaviy-iqtisodiy tizimni keng ma'noda korxonani
farqlanuvchi qobiliyatlari deb atash mumkinmi?

Boshqaruv tizimining baholanishi:

1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi samarali hisoblanadim

2. Ishlab chiqarish-sotuv faoliyatini rejalashtirish tizimi samara
hisoblanadimi?

3. Korxonada rag'batlantirish tizimi samarali hisoblanadimi?

4. Korxonada nazorat (sifat nazorati, topshiriqlarni bajarilishining nazorati) va boshqaruv tizimlari samarali hisoblanadimi?

5. Boshqaruv tizimni keng ma'noda korxonaning farqlanuvchi qobiliyatlari deb atash mumkinmi?

Ishlab chiqarishga tayyorgarlik va marketing tizimining baholanishi:

1. Korxona tomonidan xaridorlar talabini, bozor tuzilmasini o'rganish, reklama qilish va tovarni bozorga olib chiqish bo'yicha amalga oshirilayotgan tadqiqot usullari samarali hisoblanadimi?

2. Narx-navoni belgilash tizimi samarali hisoblanadimi?

3. Tijorat-sotuv zanjirlari samarali hisoblanadimi?

4. Korxonada ilmiy tadqiqot ishlar tizimi va tajriba izlanishlari mavjudmi, agar mavjud bo'lsa, unda ular samarali hisoblanadimi?

5. Ishlab chiqarishga tayyorlash va marketing tizimi korxonaning raqobatli ustunliklarining asosini tashkil qiladimi?

Korporativ madaniyatning baholanishi:

1. Korxona strategiyasini aniqlab olish ishlari olib boriladimi?

2. Korxonaning rasmiy darajadagi o'zaro munosabatlari uning tashkiliy tuzilmasiga to'g'ri keladimi?

3. Korxonada boshqaruv va bajarilish uslubi samarali hisoblanadimi?

4. Korxonada faoliyat ko'rsatayotgan insonlarni biriktiruvchi umumiy qadriyatlar va qiymatlar mavjudmi?

5. Korporativ madaniyat korxonaning raqobatli ustunliklarining asosini tashkil qiladimi?

Makrosharoitlar

Siyosiy sharoitlarning baholanishi:

1. Raqobatchilik imkoniyatlarining (antimonopol, soliq imtiyozlari, tashqi iqtisiodiy faoliyat va boshq.) tengligini ta'minlab turuvchi siyosiy sharoitlar mavjudmi?

2. Biznesni nazorat qilish uchun qonunchilik bazasi mavjudmi, agar mavjud bo'lsa, unda ular samarali hisoblanadimi?

3. Mavjud ichki iqtisodiy siyosat sharoitida yangi biznes turining normal rivojlanishi imkoniyati mavjudmi?

4. Ko'rilayotgan biznes turining normal rivojlanishiga xalqaro siyosiy infratuzilma (ikki tomonlama va ko'p tomonlama kelishuvlar, tashkilotlar va ularning tavsiyanomalari) yordam qilmoqdami?

5. Ko'rilayotgan biznes turining siyosiy xavf-xatari kattami?

Iqtisodiy sharoitlarning baholanishi:

1. Mamlakatda umumiy biznes faoliyati darajasi biznesga ijobiy ta'sir ko'rsatadimi?

2. Mamlakatda moliyaviy-kredit sharoitlari ijobiy tus olganmi?

3. Belgilangan soliq me'yori, qayta moliyalashtirish stavkasi va bank foizi sharoitida biznesning normal rivojlanishini kuzatish mumkinmi?

4. Mavjud inflyasiya darajasi sharoitida biznesning normal rivojlanishini kuzatish mumkinmi?

5. Ishlab chiqarish-sotuv operatsiyalarning iqtisodiy xavf-xatar darajasi yuqorimi?

Ijtimoiy sharoitlarning baholanishi:

1. Ko'rilayotgan biznes uchun jamiyat tuzulmasining ahamiyati bormi, agar bo'lsa, ijobiy hisoblanadimi?

2. Daromadning tarkibiy tuzishi va daromad taqsimot darajasining mavjud tuzilmasida ishlab chiqariladigan mahsulotlar uchun, talabning normal rivojlanish imkoniyati mavjudmi?

3. Jamiyatda mavjud tuzilma va iste'molchilar manfaatlari dinamikasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadimi?

4. Jamiyatda mavjud ta'limga, mehnatga, dam olishga, oilaga va hukumatga oid munosabatlar majmuasi bisnezni rivojlanishiga ijobiy ta'sir qiladimi?

5. Ko'rilayotgan biznes turining ijtimoiy xavf-xatar darajasi yuqorimi?

Texnologik sharoitlarning baholanishi:

1. Yangi texnologiyalarni (masalan, informatsion texnologiyalar) qo'llash sharoitlari biznesni rivojlanishiga ijobiy ta'sir qiladimi?

2. Mamlakatdagi mavjud transport infratuzilmasi biznesning rivojlanishi uchun ijobiy ta'sir qiladimi?

3. Mamlakatdagi mavjud ilmiy tadqiqot ishlar tizimi va tajriba izlanishlar biznesning rivojlanishini ta'minlab bera oladimi?

4. Mamlakatdagi milliy mahsulotlarning dunyoning eng yaxshi mahsulotlaridan qolib ketish farqi sezilarlimi?

5. Biznesning texnologik xavf-xatar ehtimoli sezilarlimi?

Bozor sharoitlari

Bozor salohiyati

1. Mahsulotni kuzlangan xaridorlarga sotishda, shu xaridorlarning boshqa xaridorlarga nisbatan ulushi kattami?

2. Shu ulushning o'zgarish tendensiyasi ijobiy ta'sir qiladimi?

3. Iste'molchilarning bitta sotuvchiga bog'lanib qolganlik darajasi yuqorimi?

4. Bozordagi eng tor segment eng keng segmentdan keskin darajada farq qiladimi?

5. Bozorning reklamaga moyiligi kuchlimi?

Bozor tuzilmasi

1. Lokal-konsentratsiyalashgan bozor (juda chegaralangan jo'g'rofik maydonda kam turdagi iste'molchilarga maxsuslashish)?

2. Lokal-diversifikatsiyalashgan bozor (juda chegaralangan jo'g'rofik maydonda ko'p turdagi iste'molchilarning mavjudligi)?

3. Global-konsentratsiyalashgan bozor (cheklanmagan jo'g'rofik maydonda kam turdagi iste'molchilarga maxsuslashish)?

4. Global-diversifikatsiyalashgan bozor (cheklanmagan jo'g'rofik maydonda turli xil turdagi iste'molchilarning mavjudligi)?

5. Global bozor (barcha turdagi iste'molchilarning cheklanmagan jo'g'rofik maydonda mavjudligi)?

Bozorning yoshi

1. Bozor tug'ilish bosqichidami?

2. Bozor rivojlanish bosqichidami?

3. Bozor yetuklik bosqichidami?

4. Bozor qisqarish bosqichidami?

5. Bozor yemirilish bosqichidami?

Talab elastikligi

1. Bozordagi narxning o'zgarishiga iste'molchining xulq-atvorining javob berish darajasi kuchlimi?

2. Bozordagi talabning doimiy elastiklik darajasi yuqorimi?

3. Bozordagi talabning o'zgaruvchan elastiklik darajasi yuqorimi?

4. Talabning elastikligi hayot sikli bosqichiga sezilarli darajada bog'liqmi?

5. Mavjud bozordagi talab elastikligi makur bozor bilan qo'shni bozorlardagi elastiklikdan ko'p farq qiladimi?

Bozor muvoffariyatining asosiy omillari (MAO):

1. MAO orasida hozirda mavjud bo'lmagan, lekin tashqi sharoitlarning ijobiy ta'siri ostida paydo bo'ladiganlari ham uchraydimi?

2. MAO orasida hozircha bizda mavjud bo'lmagan farqlanuvchi qobiliyatlar bormi?

3. MAO orasida korxonada hozircha mavjud bo'lmagan, lekin mikrosharoitlar ta'sirida shakllanuvchi omillar bormi?

4. MAO orasida bizning korxonada mavjud bo'lgan holatlarga nisbatan kuchli omillar mavjudmi?

5. MAO orasida korxona ochiq oydin koniktara olmaydiganlar ulushi kattami?

Tarmoqlararo sharoitlar:

Tarmoqda raqobatning tuzilmasi va dinamikasi

1. Raqobat tuzilmasi ko'proq sof raqobatga tegishlimi?

2. Raqobat tuzilmasi ko'proq monopolistik raqobatga tegishlimi?

3. Raqobat tuzilmasi ko'proq oligopoliyaga tegishlimi?

4. Raqobat tuzilmasi ko'proq monopoliyaga tegishlimi?

5. Butunlay yangi tarmoqda raqobat muhiti mavjudmi?

Tarmoqdagi kutilayotgan raqobatchilik xavf-xatari

1. Tarmoqga kirib kelishda ishlab texnologik-ishlab chiqarish to'siqlar yuqorimi?

2. Tarmoqga kirib kelishda moliyaviy-iqtisodiy to'siqlar yuqorimi?

3. Tarmoqga kirib kelishda marketing to'siqlari yuqorimi?

4. Tarmoqda amaldagi «o'yinchilar»ning soni mavjud bo'lgan raqobatchilarning soniga nisbatan yuqorimi?

5. Tarmoqqa barcha mavjud raqobatchilarning kirib kelishi sharoitida korxona raqobatchilik holatlarining keskin yomonlashuv ehtimoli kattami?

Iste'molchilarga bog'liqlik:

1. Iste'molchilar katta tanlov imkoniyatiga egami?

2. Iste'molchi korxona mahsulotini aniqlash ehtimolining darajasi yuqorimi?

3. Iste'molchi korxona mahsulotini anglagan taqdirda uni inobatga olish ehtimoli yuqorimi?

4. Iste'molchi korxona mahsulotini anglagan taqdirda uni sotib olish imkoniyatining ehtimoli yuqorimi?

5. Iste'molchi korxona mahsulotini sotib olish imkoniyanini ko'rib chiqishda o'z xaridini shu korxonaga qaratish ehtimoli yuqorimi?

Yetkazib beruvchilarga bog'liqlik:

1. Korxona tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotning narxi yetkazib berish qiymatidagi ulushidan kattami?

2. Yetkazib beruvchini tanlash paytida korxonaning erkinlik darajasi yuqorimi?

3. Yetkazib berishda yetkazib beruvchi ishlab texnologik-chiqarish shartlari ustidan so'z o'tkaza oladimi?

4. Yetkazib berishda yetkazib beruvchi moliyaviy-iqtisodiy shartlari ustidan so'z o'tkaza oladimi?

5. Korxona yetkazib beruvchi ustidan nazorat o'rnata oladimi?

Tovar-o'rnini bosuvchi mahsulotlarini ishlab chiqaruvchilar bosimi:

1. Korxonaning iste'molchi mahsuloti byudjetida o'rnini bosuvchi mahsulotlarga sarflangan xarajatlarining nisbiy o'g'irligi kattami?

2. Tovar-o'rnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilarning texnologik ishlab chiqarish borasida korxonaga nisbatan ustunliklarga egami?

3. Tovar-o'rnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilar bozorning yoshi borasida ustunliklarga egami?

4. Tovar-o'rnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilar tarmoqning ilmiy-texnologik rivoji borasida ustunliklarga egami?

5. Iste'molchilarning tovar o'rnini bosuvchi mahsulotlarga qiziqishi kattami?

Korxona strategik maydonda egallab turgan holatlarga nisbatan o'z biznesi uchun mos xulq-atvorini shakllantiradi, o'natadi.

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, bunday xulq-atvorini shakllantirish to'qqizta bo'ladi.

– biznesning chegarallangan daromadini ta'minlash;

– korxonaning belgilangan biznes turida o'z ustunligini tasdiqlash;

– korxonaning belgilangan biznes turida yetakchilik holatlarini saqlab qolish;

– ishlab chiqarish-savdo operatsiyalarda maksimal samaradorlikka erishish;

– korxona tomonidan tanlab olingan bozor segmentida yetakchilikni o'rnatish;

– tanlov asosida biznes turning o'sishini ta'minlash;

– ishlab chiqarilmaydigan xarajatlar va yo'qotishlarni kamaytirish.

XULOSA

Korxonaning strategik holatlari makrosharoitlar, mikrosharoitlar, bozor sharoitlari va tarmoqlar sharoiti darajasining biznes g'oyaga taalluqliligi bilan aniqlanadi.

Strategik holatlarning fazosi 36 ta sohaga bo'lingan bo'lib, har bir sohada biznes sharoitlarning, missiyalarning va strategik alternativalarning nisbiy tengligi kuzatiladi. Strategik maydon nisbiy ravishda to'rtta maydonchalardan tarkib topadi. Bitta kvadrantdan ikkinchisiga o'tish paytida korxona xulq-atvorining radikal o'zgarish jarayoni kuzatiladi.

Strategik sharoitlarning auditi har taraflama tahlil javoblariga tayangan holda, korxonaning holati uning bozori, faoliyat tarmog'i, shu bilan birga biznesning makromuhitini belgilab beruvchi tashqi sharoitlardan kelib chiqib o'rganiladi. Bunda, tahlil obyekti, kelgan axborotning haqiqiyligi vaqtincha va jismoniy imkoniyatlardan kelib chiqib, turli xil usullar va modellar qo'llanilishi mumkin va zarur hisoblanadi.

Nazorat uchun savollar va testlar

1. *Asosiy strategik shart-sharoitlarni sanab bering?*
2. *Makrosharoitlarga, mikrosharoitlarga nimalar kiradi?*
3. *Strategik holatlar tarmoqlaring tavsifini berib o'ting.*
4. *Strategik shart-sharoitlarning auditi qanday o'tkaziladi.*
5. *Agressiv holatlarning xarakteristikasini berib o'ting (yetakchi, agressor, masterlikka nomzod, avtoritet, umid, hamkasb, tekshirib ko'ruvchi, muammo tug'diruvchi bola).*
6. *Konservativ holatlarga qanday holatlar kiradi?*
7. *Ba'zi bir konservativ holatlarning xususiyatlarini aytib bering (ziqna ritsar, o'zinikilar yonida begona, mushtum, o'rta sinf, tasqara o'rdakcha, xutoryanlik, lyumpen, Blek Djek).*
8. *Himoyalanuvchi holatlarga qanday holatlar kiradi?*

9. *Ba'zi bir himoyalanuvchi holatlarning xususiyatlarini aytib bering (bankrot, tirik murda, quruq varaq, flyuger, quticha, lo'li, sog'iladigan sigir)?*
10. *Raqobat holatlarga qanday holatlar kiradi?*
11. *Ba'zi bir raqobat holatlarning xususiyatlarini aytib bering (taqdir erkasi, Chichikov, don Kixot, pilla, truten o'sib keluvchi avlod, stajer, it)*
12. *Zade tomonidan taklif qilingan keltirilgan izohlash usulining mazmuni nimadan iborat?*

TESTLAR

1. Biznes g'oya nima?

a) ma'lum bir biznes turini boshqa biznes turlaridan ajratuvchi aniq maqsad tavsiyanomasi;

b) xo'jalik yurituvchi subyektlarning musobaqalashuvi;

c) o'rta muddatli moliyaviy reja;

d) to'g'ri javob yo'q.

2. Korxonaning strategik holatlari qanday sharoitlar bilan aniqlanadi?

a) biznes g'oya, makrosharoitlar, mikrosharoitlar, tarmoqlararo va bozor sharoitlari;

b) qonunlar;

c) rahbariyatning qarorlari

d) to'g'ri javob yo'q.

3. Makrosharoitlarga nimalar kiradi?

a) ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy va texnologik sharoitlar;

b) tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashga doir shart-sharoitlar;

c) kredit berish shart-sharoitlari;

d) to'g'ri javob yo'q.

4. Mikrosharoitlarga nimalar kiradi?

a) ishlab chiqarish-texnologik, moliyaviy-iqtisodiy, boshqaruv tizimi, sotish (marketing) tizimi;

b) ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy va texnologik sharoitlar;

c) tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashga doir shart-sharoitlar;

d) kredit berish shart-sharoitlari;

5. *Tarmoq sharoitlarga nimalar kiradi?*

a) tarmoqning raqobatli muhit tuzilmasi va dinamikasi, raqobatning xavf-xatari, iste'molchilar, yetkazib beruvchilar va mahsulot o'rnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilarning holati;

b) ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy va texnologik sharoitlar;

c) tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashga doir shart-sharoitlar;

d) to'g'ri javob yo'q.

6. Bozor sharoitlarga nimalar kiradi?

a) bozorning hajmi (salohiyati), yoshi va tuzilmasi, biznes g'oyaning salohiyatli segmenti, talabning elastikligi, bozor omadining asosiy ko'rsatkichlari;

b) tarmoqning raqobatli muhit tuzilmasi va dinamikasi;

c) tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashga doir shart-sharoitlar;

d) to'g'ri javob yo'q.

7. Keltirilgan izohlash usuli kim tomondan kashf etilgan?

a) Zade;

b) Myuller;

c) Adam Smit;

d) Ibn Sino.

8. Keltirilgan izohlash usuli qanday sharoitlarda qo'llaniladi?

a) korxonaning ichki sharoitlarning holatini keltirib chiqarishda;

b) korxonaning tashqi sharoitlarning holatini keltirib chiqarishda;

c) tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishda;

d) to'g'ri javob yo'q.

8. Bozorning salohiyati qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) juda katta, katta, katta bo'lmagan, kichik, juda kichik;

b) juda ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

c) korxonaning tashqi sharoitlar holatini keltirib chiqarishda;

d) to'g'ri javob yo'q.

9. Bozor tuzilmasi qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) juda katta, katta bo'lmagan, kichik, juda kichik;

b) juda ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

c) yetilish, o'sish, tug'ilish, to'yinish, qisqarish, yemirilish;

d) juda past, past, baland va past bo'lmagan, baland va juda baland;

10. Bozorning yoshi qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) yetilish, o'sish, tug'ilish, to'yinish, qisqarish, yemirilish;

b) juda past, past, baland va past bo'lmagan, baland va juda baland;

c) juda ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

d) to'g'ri javob yo'q.

11. Talabning elastikligi qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) juda past, past, baland va past bo'lmagan, baland va juda baland;

b) juda ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

c) to'g'ri javob yo'q.

d) yetilish, o'sish, tug'ilish, to'yinish, qisqarish, yemirilish;

12. Raqobatning tarmoqdagi tuzilmasi va dinamikasi qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) juda kuchsiz, kuchsiz, ko'proq kuchsiz bo'lgan, ko'proq kuchli bo'lgan, kuchli, juda kuchli;

b) juda past, past, ko'proq past va baland bo'lgan, baland, juda baland;

c) o'ta ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lgan, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

d) to'g'ri javob yo'q.

13. Iste'molchilar iste'molchilarning holatlari qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) juda past, past, ko'proq past va baland bo'lgan, baland, juda baland;

b) juda kuchsiz, kuchsiz, ko'proq kuchsiz bo'lgan, ko'proq kuchli bo'lgan, kuchli, juda kuchli;

c) o'ta ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lgan, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

d) to'g'ri javob yo'q.

14. Yetkazib beruvchilarga beruvchilarning holatlari qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) juda past, past; ko'proq past va baland bo'lgan, baland, juda baland;

b) o'ta ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lgan, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

c) juda kuchsiz, kuchsiz, ko'proq kuchsiz bo'lgan, ko'proq kuchli bo'lgan, kuchli, juda kuchli;

d) to'g'ri javob yo'q.

15. Ijtimoiy sharoitlar qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) o'ta ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lgan, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

b) juda past, past, ko'proq past va baland bo'lgan, baland, juda baland;

c) juda kuchsiz, kuchsiz, ko'proq kuchsiz bo'lgan, ko'proq kuchli bo'lgan, kuchli, juda kuchli;

c) to'g'ri javob yo'q.

16. Siyosiy sharoitlar qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) juda past, past, ko'proq past va baland bo'lgan, baland, juda baland;

b) juda kuchsiz, kuchsiz, ko'proq kuchsiz bo'lgan, ko'proq kuchli bo'lgan, kuchli, juda kuchli;

c) o'ta ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lgan, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

d) to'g'ri javob yo'q.

17. Iqtisodiy sharoitlar qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) o'ta ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lgan, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan;

b) juda past, past, ko'proq past va baland bo'lgan, baland, juda baland;

c) juda kuchsiz, kuchsiz, ko'proq kuchsiz bo'lgan, ko'proq kuchli bo'lgan, kuchli, juda kuchli;

d) to'g'ri javob yo'q.

18. Texnologik sharoitlar qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) juda past, past, ko'proq past va baland bo'lgan, baland, juda baland;

b) juda kuchsiz, kuchsiz, ko'proq kuchsiz bo'lgan, ko'proq kuchli bo'lgan, kuchli, juda kuchli;

c) to'g'ri javob yo'q.

d) o'ta ijobiy, ijobiy, ko'proq ijobiy bo'lgan, ko'proq ijobiy bo'lmagan, ijobiy bo'lmagan, o'ta ijobiy bo'lmagan.

19. Ishlab chiqarish-texnologik tizim qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) biznes g'oyaga juda to'g'ri keladi, biznes g'oyaga to'g'ri keladi, biznes g'oyaga unchalik to'g'ri kelmaydi, biznes g'oyaga to'g'ri kelmaydi, biznes g'oyaga umuman to'g'ri kelmaydi.

b) juda past, past, ko'proq past va baland bo'lgan, baland, juda baland;

c) juda kuchsiz, kuchsiz, ko'proq kuchsiz bo'lgan, ko'proq kuchli bo'lgan, kuchli, juda kuchli;

d) to'g'ri javob yo'q.

20. Moliyaviy-iqtisodiy tizim qanday xususiyatlarga ega bo'ladi?

a) juda past, past, ko'proq past va baland bo'lgan, baland, juda baland;

b) juda kuchsiz, kuchsiz, ko'proq kuchsiz bo'lgan, ko'proq kuchli bo'lgan, kuchli, juda kuchli;

c) biznes g'oyaga juda to'g'ri keladi, biznes g'oyaga to'g'ri keladi, biznes g'oyaga unchalik to'g'ri kelmaydi, biznes g'oyaga to'g'ri kelmaydi, biznes g'oyaga umuman to'g'ri kelmaydi;

d) to'g'ri javob yo'q.

21. Strategik holatlarning barcha hududlari nechta nisbiy tarmoqlarga bo'lingan bo'ladi?

a) 30; b) 36;

c) 24; d) 28.

22. Strategik holatlar tarmoqlarining tavsifini aniqlang.

a) agressiv, konservativ, himoyalanuvchi, raqobatli holatlar;

b) antiagressiv, korporativ, hujumkor, raqobatli holatlar;

c) agressiv, konservativ, himoyalanuvchi, hujumkor holatlar;

d) aktiv, konstitutsion, hujumkor, raqobatli holatlar.

23. Agressiv holatlar turkumiga nimalar kiradi?

a) agressor, yetakchi, masterlikka nomzod, avtoritet, umid, hamksab, tadqiqodchi, muammo tug'diruvchi bola;

b) konservator, ziqna ritsar, begonalar yonida o'ziniki, o'zinikilar yonida begona, mushtum, tasqara o'rdakcha, lyumpen, Blck Djek;

c) bankrot, tirik murda, quruq varaq, flyuger, quticha, lo'li, sog'iladigan sigir;

d) taqdir taqozosi, Chichikov, Don Kixot, truten, o'sib kelayotgan avlod, stajyor, it.

24. Konservativ holatlar turkmiga nimalar kiradi?

a) agressor, yetakchi, masterlikka nomzod, avtoritet, umid, hamkasb, tadqiqodchi, muammo tug'diruvchi bola;

b) konservator, ziqna ritsar, begonalar yonida o'ziniki, o'zinikilar yonida begona, mushtum, tasqara o'rdakcha, lyumpen, Blek Djek;

c) bankrot, tirik murda, quruq varaq, flyuger, quticha, kolxozchi, lo'li, sog'iladigan sigir;

d) taqdir taqozosi, Chichikov, Don Kixot, truten, o'sib kelayotgan avlod, stajyor, it.

25. Himoyalanuvchi holatlar turkmiga nimalar kiradi?

a) agressor, yetakchi, masterlikka nomzod, avtoritet, umid, hamksab, tadqiqodchi, muammo tug'diruvchi bola;

b) konservator, ziqna ritsar, begonalar yonida o'ziniki, o'zinikilar yonida begona, mushtum, tasqara o'rdakcha, lyumpen, Blek Djek;

c) bankrot, tirik murda, quruq varaq, flyuger, quticha, kolxozchi, lo'li, sog'iladigan sigir;

d) taqdir taqozosi, Chichikov, Don Kixot, truten, o'sib kelayotgan avlod, stajyor, it.

26. Raqobatli holatlar turkumiga nimalar kiradi?

a) agressor, yetakchi, masterlikka nomzod, avtoritet, umid, hamkasb, tadqiqodchi, muammo tug'diruvchi bola;

b) konservator, ziqna ritsar, begonalar yonida o'ziniki, o'zinikilar yonida begona, mushtum, tasqara o'rdakcha, lyumpen, Blek Djek;

c) bankrot, tirik murda, quruq varaq, flyuger, quticha, kolxozchi, lo'li, sog'iladigan sigir;

d) taqdir taqozosi, Chichikov, Don Kixot, truten, o'sib kelayotgan avlod, stajyor, it.

IZOHLI LUG'AT

Adaptatsiya — insonning yoki korxonaning mavjud yoki o'zgaruvchi sharoitlarga moslashish jarayoni.

Aktivlar — kompaniyaning har qanday ko'rinishdagi mulki: mashinalar va jihozlar, zaxiralar, bank qo'yilmalari va qimmat qog'ozlarga, patentlarga qo'yilgan investitsiyalar.

Aylanma ishlab chiqarish fondlari — ishlab chiqarishda foydalaniluvchi mehnat predmetlari (xomashyo, materiallar, o'rov materiallari, ta'mirlash uchun ehtiyot qismlar va hokazo). Har bir ishlab chiqarish siklida to'liq sarflanadi hamda korxonaning aylanma mablag'lari hisobiga sotib olinadi.

Aylanma mablag'lar — ishlab chiqarish zaxiralari, tugallanmagan ishlab chiqarish, tayyor mahsulot, yangi mahsulotni o'zlashtirish xarajatlari, kelgusi davr xarajatlariga sarflanuvchi korxona mablag'larining pul shaklida ifodalanishi.

Asosiy ishlab chiqarish fondlari — mahsulot ishlab chiqarishda foydalaniluvchi mehnat vositalari (binolar, inshootlar, qurilma va asbob-uskunalar, tranosport vositalari va hokazo). Ular uzoq muddat xizmat ko'rsatib, ishlab chiqarish jarayonida o'zining natural shaklini saqlab qoladi hamda o'z qiymatini eskirish mobaynida asta-sekinlik bilan tayyor mahsulotga o'tkazadi. Kapital qo'yilmalar hisobiga to'ldiriladi.

Bankrotlik — sinish, fuqaro, korxona, firma yoki bankning mablag' yetishmasligidan o'z majburiyatlari bo'yicha qarzlarni to'lashga qurbi yetmasligi. Bankrotlikka uchrashning sabablari tovar ishlab chiqarishda qiymat qonunining amal qilishi, raqobat va inflatsiya bilan belgilanadi.

Balans — biron-bir holatning alohida tomonlarini taqqoslash va solishtirish yo'li bilan tavsiflanuvchi ko'rsatkichlar tizimi.

Balanslashtirilgan portfel – bunda foyda olish, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish, ularni bozorga olib chiqish, bozordan chiqish, mavjud sotuv hajmi me'yorini muvozanatlashtirish kabi yo'nalishlardan iboratdir.

Balans foydasi – korxonaning balansida aks ettiriluvchi faoliyatning barcha turlaridan olinuvchi umumiy foyda miqdori.

Biznes – daromad keltiradigan yoki boshqa naf beradigan xo'jalik faoliyati yoki tadbirkorlik tijorat ishlari bilan shug'ullanish, pul topish maqsadida biror ish bilan band bo'lish. Biznes tovar ishlab chiqarish va uni sotish, xizmat ko'rsatish, transport va boshqa sohalardagi faoliyatdir. Biznes xo'jalik yuritish ko'lamiga qarab yirik, o'rta va mayda turlarga bo'linadi.

Biznes g'oya ma'lum bir biznes turini boshqa biznes turlaridan ajratuvchi aniq maqsad tavsiyanomasidir.

Bog'lanmagan (oddiy) diversifikatsiya – bu korxona asosiy faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bevosita aloqaga ega bo'lmagan faoliyatni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv riski (tavakkalchiligi) – u yoki bu darajadagi noaniqlik vaziyatida amalga oshirilinuvchi boshqaruv faoliyatining xarakteristikasi, masalan axborotning ishonchli bo'lmasligi yoki etishmasligi oqibatida.

Venchur kompaniyalar katta zarar ko'rish ehtimoli yuqori bo'lgan tadbirkorlik sohalarida tuziladigan riskli (xatarli) firmalar.

Vertikal diversifikatsiya – bu korxona tarafidan eski mahsulotni ishlab chiqarish jarayonini o'z ichiga olgan texnologik zanjirning ma'lum bosqich tarkibiga yangi ishlab chiqarishni jalb etishdir.

Vertikal kompleks – bu xo'jalik birlashmasi bo'lib, u bosh kompaniyaning ishlab chiqarish aloqalarida va ushbu kompaniya tasarrufiga kiruvchi korxonalar (filiallar) kapitalida qatnashishini ko'zda tutadi.

Global strategiya – hamma davlatlar uchun umumiy bo'lgan strategiya, lekin ayrim sharoitlarning ehtiyoji natijasida har bir bozor uchun unchalik katta bo'lmagan strategik o'zgarishlar ro'y berishi mumkin.

Global tarmoq bu shunday tarmoqki, undagi raqobatchi korxonalarning strategik holatlariga ma'lum bir jo'g'rofik va milliy bozorlarda kuchli ta'sir ko'rsatuvchi umumiy holatdir.

Gorizontal integratsiya — bu bir ish faoliyati maydonida raqobatlashuvchi va ishlovchi korxonalarning o'zaro birikmasidir. Ushbu integratsiyaning asosiy maqsadi ma'lum raqobatchilarni yutish yo'li yoki ularni to'liq nazoratga olish yo'li bilan firma holatini kuchaytirishdir.

Diversifikatsiya — bu xo'jalik faoliyatining (ishlab chiqariluvchi mahsulot va xizmat turlarini, shuningdek, faoliyatning jo'g'rofiy maydonini kengaytirish) yangi sohalarini o'zlashtirishdir.

Dividend — aksionerlik jamiyatiga tegishli daromadni bir qismi bo'lib, uni har yili aksiyadorlar orasida ularda mavjud bo'lgan aksiyalarni turi va soniga qarab taqsimlanadi.

Differensial mahsulot — agar iste'molchilar turli firmalarni mahsulotlarini biri biridan farqli deb hisoblasalargina bozor mahsulot bo'yicha differensiasiyalashgan deb hisoblanadi.

Differensiasiya strategiyasi — iste'molchilar uchun muhim deb sanalgan hamda raqobatchilardan farq qiluvchi mahsulotga oliy toifadagi xususiyatlarni mujjasamlashtirishdir.

Iqtisodiy renta — bu foydali buyum yoki xizmat ishlab chiqaruvchini ishlab chiqarishni tiklashi uchun kerakligidan ortiqcha olishidir ishlab chiqaruvchini ortiqchaligi sinonimi.

Iqtisodiy foyda — bu jamg'arma daromaddan birgalikdagi harajatlarni ayirilishdan keyingi miqdordir yoki firma egalariga ularni foydalanadigan barcha ishlab chiqarish omillari to'lovlarini to'laganlaridan keyin olingan daromaddir.

Ilmiy-texnik salohiyat — mamlakatdagi fan, texnika va muhandislik ishlarining rivojlanish darajasi, jamiyatning fan-texnika muammolarini hal qilish uchun mavjud resurs va imkoniyatlarining umumiy tavsifnomasi.

Investitsiya (kapital kiritish) — xususiy sektor va davlat ichida va xorijda turli iqtisod tarmoqlariga yoki qimmatbaho qog'ozlariga kapital mablag'larni uzoq muddatga kiritilishi.

Investitsion siyosat – kapital qo'yilmalarning eng ustivor yo'nalishlarini tanlash, iqtisodiyot samaradorligini oshirish, sarflangan har bir so'mga mahsulot o'sishi va milliy daromadning eng yuqori ko'rsatkichlariga erishish.

Innovatsiya – jamiyat rivojlanishi bilan o'zgarib boruvchi inson ehtiyojlarini qondirishga oid yangiliklar, ularni yaratish, tarqatish va foydalanish jarayoni majmuasi.

Infratuzilma – sanoat (yoki biron-bir boshqa) ishlab chiqarish hamda aholiga xizmat ko'rsatuvchi xo'jalik tarmoqlari majmuasi. Transport, aloqa, savdo, moddiy-texnik ta'minot, fan, ta'lim, sog'liqni saqlashni o'z ichiga oladi.

Indekslash – iqtisodda narxni o'rtacha saviyasini o'zgarishiga bog'langan holda ish haqini va boshqa daromadlarni tuzatish tizimi.

Injiniring – bu loyihalarni texnik ishlab chiqarishi, smetalar tuzilishi, ba'zida esa loyihani moliyaviy va ekologik asoslanishi va bu sohadagi xizmat ko'rsatish faoliyatidir.

Institutsional tahlil – loyiha tahlilining jihati yoki bo'limi bo'lib, o'zining maqsadi bo'lib, tashkiliy, huquqiy, siyosiy va boshqaruv shartlarini qamrab oladi hamda ular doirasidagi aniq loyiha amalga oshadi.

Internatsionalizatsiya strategiyasi – kirishdagi to'siqlarni chetlab o'tish va sezilarli darajada qulayliklarni ishlatish imkoniyatiga ega bo'lish maqsadida xorijda ishlab chiqaruvchi va xizmat ko'rsatuvchi korxonalar ochish orqali yangi va xorijiy bozorlarni egallash.

Iste'molchilar narxi indeksi – o'rtacha oilalar tomonidan itse'mol qilinadigan tovar va xizmatlar narxini asos qilib olingan davrga nisbatan o'zgarishini o'rtacha saviya ko'rsatkichi.

Ichki nazorat mexanizmlari – bu mexanizmlar firmani ichida joylashgan bo'lib, firma boshqaruvchisini foydani iloji boricha ko'paytirishga undaydi. Ular boshqaruvning umumiy chizmasini, huquqga egalik qilish kurashini va unumdorlikga asoslangan haq to'lash tizimini o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish quvvati – asosiy ishlab chiqarish va aylanma fondlar, shuningdek, moliyaviy resurslardan iloji boricha to'liq

va oqilona foydalangan holda ishlab chiqarish mumkin bo'lgan mahsulotning maksimal hajmi.

Ishlab chiqarish rentabelligi — umumiy (balans) foydaning asosiy ishlab chiqarish fondlari va normalashtiriluvchi aylanma mablag'larning o'rtacha yillik qiymatiga nisbati sifatida aniqlanuvchi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichi.

Ishlab chiqarish tuzilmasi — korxonaning mahsulot ishlab chiqarish jarayonida bevosita yoki bilvosita ishtirok etadigan ishlab chiqarish bo'linmalari — ishlab chiqarish uchastkalar, xizmat ko'rsatish xo'jaligi aloqalarining yig'indisi.

Ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish — yirik korxonalarda texnologiya va tuzilmasi bir xil bo'lgan mahsulotlarni ommaviy ravishda ishlab chiqarish.

Ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi — bir tomonlama, ko'pincha bitta mahsulotga asoslanuvchi ishlab chiqarishni keng nomenklaturada tayyorlanuvchi mahsulotlarga asoslangan ishlab chiqarishga o'tkazish.

Itlar — bozorning o'sish sur'atlari va biznes birlikning bozordagi nisbiy ulushi past bo'lgan holat.

Iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish — korxona va tarmoqlar faoliyat sohalarini kengaytirish, mahsulot va xizmat turlarini yangilash, yangi o'zak tarmoqlarni barpo etish iqtisodiyotning muhim tarmoqlarini rivojlantirish.

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish — iqtisodiyot va uning yetakchi tarmoqlariga eng zamonaviy yuqori texnologik uskunalar, ilmiy yutuqlar va ilg'or innovatsiya texnologiyalarini jadal tatbiq etish.

Iqtisodiy tahlilning maqsadi — foyda va rentabellik ko'rsatkichlari dinamikasini chuqur o'rganish va tahlil qilish asosida ularni yanada ko'paytirish va oshirish imkoniyatlarini aniqlashdan iborat.

Iqtisodiy-moliyaviy natijalar — korxona faoliyatining pirovard natijasini ifodalovchi ko'rsatkichlar majmuasi.

Korporativ strategiya — korxonani bir butunlik sifatida ko'rsatuvchi strategiya (bir necha faoliyat turi bilan shug'ullanuvchi korporatsiya).

Biznes strategiyasi – biznesning har bir turi uchun belgilangan strategiya.

Funksional strategiya – marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma'lum strategiyalar.

Kapital – bu turli ma'nolarda ishlatiladigan atamalardir: 1) Inson tomonidan yaratilgan tovar va xizmatlar ishlab chiqiladigan resurslar. (Investitsion tovarlar ishlab chiqarish vositalari). 2) Daromad olish maqsadida u yoki bu faoliyat sohasidagi ishbilarmonlik operatsiyalarida (ishlab chiqarish, savdo va boshqalar) ishlatiladigan asosiy vositalar va pul resurlarini birligi.

Kvazintegratsiya – xususiy mulkchilik huquqiga o'tmagan holda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish. Ko'pincha bunday turdagi integratsiya integratsiyalashuv yo'nalishiga ega va ishlab chiqarish zanjiridan o'rin olgan korxonalar tarafidan amalga oshadi.

Kirishdagi to'siqlar yangi raqobatchilar uchun tarmoqqa (bozorga) kirib kelishga to'sqinlik qiluvchi omillar.

Konglomerat bir egalik qiluvchiga qarashli bitta bir yoki undan ko'proq kompaniyalardan tashkil topgan guruh.

Konsern – turli tarmoqlardagi mustaqil korxonalarning ishtirok etish tizimi, qo'shma tadqiqotlar, patent-litsenziya kelishuvlari, moliyalashtirish, ishlab chiqarish hamkorligi vositasida birlashuvi.

Korxonaning portfeli – bu korxonaga qarashli mustaqil xo'jalik bo'linmalarining (biznesning strategik birliklari) majmuyidir.

Korxonaning raqobatbardoshligi – korxonaning muvafaqqiyatli raqobat kurashini olib borish qobiliyati.

Kredit diversifikatsiyasi – kredit sifatida beriladigan mablag'lar xavf-xatarini kamaytirish va yuqori foyda olish maqsadida turli-tuman obyektlar o'rtasida taqsimlanishi.

Qisman integratsiya – bu holatda mahsulotning ma'lum bir qismi korxonada ishlab chiqariladi, qolgan qismi boshqa korxonalardan sotib olinadi.

Qo'shilgan qiymat – ishlab chiqilgan tovar va xizmatlar qiymatlari bilan va o'rtaliqdagi iste'mol qiymati oralig'idagi material xarajatlari, amortizatsiya ajratmalari va qo'shma xarajatlar bilan farqlidir. U sotilgan mahsulot qiymati bilan uni ishlab chiqarilishiga

sarflangan harajatlar ayirmasi bilan aniqlanadi. Xarajatlarga ishchi kuchining qiymati qo'shilmaydi.

Qo'shilgan xarajatlar — shartli hisoblangan xarajatlar bo'lib, ular omil egasi uni optimal tarzda ishlatmasligi ham mumkin. Masalan, xususiy mulk egasini vaqtida ishontirilgan harajatlar, agar u o'z vaqtini xizmatchilarni qabul qilish bilan emas, balki biznesni harakatlantirish uchun ishlatsa, bu ular uchun imkoniyatni boy berish bilan barobardir.

Qo'shilish — bu ikki yoki undan ortiq kompaniyalar kapitalini bitta kompaniyaga birlashtirish orqali kelishuvga erishish; odatda hajm jihatidan bir-biriga yaqin korxonalar orasida tuziladi va do'stona xarakteriga egadir.

Qo'shma korxonalar — odatda alohida tashkiliy tuzilmalar bo'lib, har bir ishtirokchi ma'lum bir investitsiya sarflashi talab qilinadi.

Strategik maqsad — kompaniyaning o'z missiyasiga erishish uchun amalga oshuvchi uzoq muddatli natija hisoblanadi.

PEST tahlil — korxonaning tashqi muhit omillari bo'lmish siyosiy (political), iqtisodiy (economical), sotsial (social) va texnologik (technological) omillar tahlilidir.

SMART xarakteristikasi — Specific (aniq, ravshan), Measurable (o'lchamga ega), Achievable (erishish mumkinligi), Related (o'zaro aloqada bo'lish), Time-bound (vaqt shkalasi) so'zlarning bosh harflaridan tuzilgan.

G. Minsbergning 5P strategiya tushunchasi — Plan (reja), pattern (andoza), position (holat), perspective (istiqbol), ploy (chalg'itish manevri) so'zlarning bosh harflaridan tuzilgan.

Mahsulot (texnologiyaning) hayot sikli — bu mahsulotning bozordagi hayotga layoqatlilik xususiyatiga ega bo'lgan va korxonaning innovatsion maqsadlariga erishishni ta'minlovchi ma'lum vaqt oralig'i.

Mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlari — mahsulot ishlab chiqarishda foydalaniluvchi tabiiy resurslar, xomashyo va materiallar, yoqilg'i va energiya, asosiy fondlar va mehnat resurslari, shuningdek, mahsulot ishlab chiqarish va sotishning boshqa xarajatlarining qiymat baholari.

Mahsulot rentabelligi – mahsulot sotishdan olingan foydaning mahsulot tannarxiga nisbati (foizlarda) sifatida aniqlanuvchi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichi.

Mahsulotning yashash davri – mahsulot hayotining beshta bosqichinining almashinish davri: ishlab chiqish, ishlab chiqarish, bozorga chiqish, o'sish, bozorning to'yinishi va ma'naviy eskirish.

Missiya – tashkilotning gipermaqsadi yoki «maqsadning shunday shakliki, ma'lum biznesni boshqa unga o'xshash korxonalardan farqini osongina ko'rsatadi».

Moliyaviy xolding – bu moliyaviy kompaniyalarning maxsus turi bo'lib, aksiyalarni nazorat paketini qo'lga kiritish orqali birlashuv tasarrufiga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazorat va boshqarish uchun tashkil qilinadi.

Moliyaviy-sanoat guruhi – bu moliviy tarafdan bir-biriga bog'liq korxonalar guruhi bo'lib, o'z ichiga umumiy masalalarni yechish maqsadida tashkil qilingan, maxsuslashgan moliyaviy institutlarni qamrab oladi.

Monopollashgan raqobat – Bozorda bitta yirik korxonaning bir xil tovar bo'yicha yuz foiz ishlab chiqarib, sotishda o'z nazorati va hukmronligini o'tkazishi.

Muammo tug'diruvchi bolalar – bozorning o'sish sur'atlari yuqori va biznes birlikning bozordagi nisbiy ulushi past bo'lgan holat.

Oligopollashgan raqobat – ma'lum darajada chegaralangan bo'lib bozordagi tovarni ishlab chiqarish va sotishda ozchilikni tashkil qiladigan bir qancha yirik korxonalarning ishtiroki.

Portfelli tahlil – bu eng katta daromadli, istiqbolli yo'nalishlarga investitsiya qilish va samarasiz loyilarni qisqartirish (to'xtatish) maqsadida korxona o'zining xo'jalik faoliyatini baholashga yordam beruvchi usuldir.

Portfelli strategiya – xo'jalik yuritishning muhim zonalar strategiyasini umumlashtirish hamda shu asosda korxonaning turli faoliyat yo'nalishlarini ya'ni, foyda olish, bozorga yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va olib chiqish, bozordan ketish, mavjud sotuv hajmi me'yorini balanslashtirish kabi yo'nalishlarini samarali balanslashtirish tushuniladi.

Raqobat – xo'jalik yurituvchi subyektlarning (raqobatchilarning) musobaqalashuvi bo'lib, bunda ularning mustaqil harakatlari ulardan har birining tovar yoki moliya bozoridagi tovar muomalasining umumiy shart-sharoitlariga bir tomonlama tartibda ta'sir ko'rsatish imkoniyatini istisno etadi yoki cheklaydi.

Raqobatbardoshlik – o'z faoliyatini bozor munosabatlari sharoitida amalga oshirish va bunda ishlab chiqarishni ilmiy-texnik jihatdan takomillashtirish, xodimlarni rag'batlantirish va mahsulot sifatining yuqori bo'lishini ta'minlashga yetarli bo'lgan foyda olish.

Raqobat ustunliklari – bu mahsulot yoki korxona belgisining shunday xususiyatlariki, bu xususiyatlar orqali korxona o'zining bevosita raqobatchilari oldida yaqqol ustunlikka ega bo'ladi.

Sinergizm (sinergiya) – bitta xo'jalik tasarrufida ikki yo undan ortiq korxonalarning birlashishi natijasida paydo bo'ladigan strategik ustunliklar.

Strateg – bu strategik qaror qabul qiluvchi shaxslar bo'lib, ular butun korxonani barbod qilish yoki omadga erishishni ta'minlovchilaridir.

Strategik alyanslar – bu vaqtinchalik asosda mustaqil korxonala guruhini tashkil etish bo'lib, bir-birlari bilan zamonaviy informatsion texnologiyalar orqali bog'langan ular hamda o'z resurslarini va kuchlarini ijobiy bozor vaziyatidan samarali foydalanish maqsadida birlashtiradilar.

Strategik menejment jarayoni – tashkiliy atrof-muhitning murakkabligi va o'zgaruvchanligi sharoitida korxona oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun, ketma ketlikdagi choralarning majmuyi bo'lib, bu jarayon orqali korxona o'z salohiyatini optimal darajada ishlatish va tashqi atrof-muhit o'zgarishlariga moslashish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Stagnatsiya – yarim yildan ko'p bo'lgan muddatda ishlab chiqarishning pasayishi yalpi milliy mahsulotni o'sishi nolga tengligi yoki pasayishi bilan xarakterlanadi.

Strategik nazorat va tartibga solish – korporatsiya erishgan holatining tahlili va baholash jarayoni bo'lib, pirovardida strategik maqsadlarga to'liqroq erishishni tashkil etishdan iborat.

Strategik rejalashtirish – korxonaning strategik holatlarin tahlil qilish orqali korxonaning strategiyasini aniqlab olish jarayoni bo'lib, bunda raqobatbardoshlik afzalliklarini moliyalashtirish va rivojlantirish, unga erishish va saqlab qolishga olib keluvchi ichki va tashqi omillar tadqiq qilinadi.

Strategik tashkillashtirish – korporatsiyani tanlagan strategiyasini nisbatan to'liq va samarali bajarilishini taminlashni tashkil etishga moslashuv jarayonidir.

Strategik alyanslar – bu vaqtinchalik asosda mustaqil korxonalar guruhidan iborat bo'lib, ular bir-birlari bilan zamonaviy informatsion texnologiyalar orqali bog'langan hamda o'z resurslar va kuchlaridan samarali foydalanish maqsadida birlashganlar.

Strategiya – korxonaning resurslarini taqsimlash va nazorat qilish orqali belgilangan uzoq muddatli maqsadlarga erishi uchun zarur bo'lgan amallarning umumlashtiruvchi majmuyidir.

Sog'in sigirlar – bozorning o'sish sur'atlari past va biznes birlikning bozordagi nisbiy ulushi yuqori bo'lgan holat.

Subsidiyalar – bu davlatni ishlab chiqaruvchilarga qaytarilmaydigan yordamidir. Bu yordam bevosita pul mablag'ini ajratishi (grantlarni) va davlat operatsiya xizmatlariga, soliq imtiyozlari va qiziqtirishlari investitsiyalar shaklida bo'lishi mumkin.

SWOT tahlil – kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari, salohiyatli bozor imkoniyatlari va xavflarni taqqoslashga asoslanadigan tahlildir.

Tabiiy yakka hokimlik – ma'lum turdagi mahsulotni ishlab chiqaruvchi tarmoq bo'lib unda yagona firma birgalikdagi tarmoq hajmidagi mahsulotni boshqa ko'plab firmalarga qaraganda kam xarajatlar bilan ishlab chiqarishi mumkin.

Takomillashgan raqobat – erkin bozorda juda ko'p subyektlarning bir xil mahsulotlar bilan bir xil mavqeiga ega bo'lgan holda ishtirok etishi.

Tarmoq – strategik boshqaruvda ma'lum bir mahsulotning barcha ishlab chiqaruvchilari yoki sotuvchilarning majmuyi bo'lib, ular birining o'rnini bosuvchi ma'lum bir turdagi yoki mahsulotlar guruhini taklif qilishadi.

Tarmoqning tashqi holati – tarmoqdagi holatga tashqi omillar, sharoitlar, kuchlar va subyektlarning ta'siri.

Tashqi nazorat mexanizmlari – bu firmadan tashqarida joylashgan mexanizmlar bo'lib firma boshqaruvchisini daromadni imkoni boricha oshirishga majbur qiladi. Ular o'zlariga umumiy bozor nazoratini, savdo bozoridagi raqobatni va bozordagi kapital tomonidan qilinadigan taklifni intizomga chaqiruvchi ta'sirini oladi.

Tashkiliy madaniyat – xodimlar o'rtasida ulashiladigan qadriyatlar, me'yorlar, qoidalar, urf-odatlar majmuyi.

Teskari integratsiya – korxona avvallari ta'minotchi tomonidan amalga oshirilgan bir necha funksiyalarni o'ziga qaytarib olib, xomashyo manbalari, ishlab chiqarilgan butlovchi mahsulot va yarimfabrikatlar ustidan nazorat o'rnatadi. Ushbu turdagi integratsiyaning maqsadi ahamiyatga ega bo'lgan strategik xomashyo manbayini himoyalash yoki asosiy faoliyat uchun muhim bo'lgan yangi texnologiyalarga kirish va ularni o'zlashtirishdan iborat.

Texnik-iqtisodiy tahlil – texnika va texnologiya hamda ishlab chiqarishni tashkil etishga oid masalalarni har tomonlama va chuqur o'rganish, uning ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko'rsatgan ta'sirini aniqlashdir.

Texnik qayta qurollantirish – ishlab chiqarish alohida uchastkalarining texnik imkoniyatlarni zamonaviy darajaga chiqarish jarayoni.

Tovar va materiallar zaxirasi – ishlab chiqilgan, ammo hali sotilmagan ishlab chiqaruvchilar omborlaridagi va ko'tara savdoni kutayotgan mahsulot.

Tovar va xizmatlar balansi – tovar va xizmatlar eksporti va importi balansi (sayyohlik, transport va boshqalar) bo'lib, hisobot davrini oxiridagi saldoni aks ettiradi.

To'lov balansi – jamg'arma balans hisobi bo'lib, tashqi dunyo bilan operatsiyalar xulosasini ko'rsatadi. Kapitallar va davlat valyuta vositalarining harakatini saldolari xorijga to'lanadigan jamg'arma to'lovlar va xorijdan ishladigan to'lovlar ayirmasi sifatida aniqlanadi.

To'g'ridan to'g'ri integratsiya – korxona avval distribyutorlar tarafidan bajarilgan transport, servis xizmatlari, ta'minot kanallari va firmaning asosiy faoliyati bilan bog'liq boshqa funksional

xizmatlarni o'ziga qaytarib oladi. Ushbu holatda korxonaning motivatsiyasi mahsulot ta'minotini nazorat qilish va o'z iste'molchilarini yaxshiroq bilishdan iborat.

Uzoq muddatli cheklangan xarajatlar — bir dona qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish uchun, talab qilinadigan qo'shimcha uzoq muddatli birgalikdagi xarajatlar.

Uzoq muddatli yalpi xarajatlar — berilgan hajmdagi mahsulotni uzoq muddatli davrda ishlab chiqish uchun, zarur bo'lgan birgalikdagi xarajatlarni eng kichik saviyasi (muqobil xarajatlar bo'yicha o'lchangan).

Umumiy muvozanat tahlili — ma'lum vaqt davomida barcha bozorlarda muvozanatni o'rganish. Bunday tadbir bozorlar orasidagi o'zaro bog'liqlikni aniqlash uchun va tizimni bir butundek ishlashini ta'riflab beradi.

O'rtacha harajatlar — bu birgalikdagi xarajatlarini mahsulot birligi soniga nisbatidir, yani chiqariladigan mahsulot birligiga to'g'ri keladigan xarajatlar. Yana qisqa muddatli o'rta xarajatlar va uzoq muddatli o'rta xarajatlariga ham qarang.

Fokuslashish strategiyasi — butun bir bozorni egallashdan ko'ra, faqatgina bitta segment yoki raqobatli iste'molchilar guruhiga maxsuslashish orqali ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirishdir.

Franchayzing — yirik va mayda korxonalar o'rtasidagiya iqtisodiy munosabatlarning bir turi. Bosh kompaniya kichik korxonaga o'z savdo belgisi ostida ishlab chiqarish va sotish huquqlarini belgilab beradi.

Xarajatlarni tejashdagi yetakchilik strategiyasi — bozordagi raqobat kurashida eng past baholar hisobiga yutuqqa erishishdir.

Halol raqobat — juda ko'p mayda sotuvchi va xaridorlarning bozorda tegishli to'liq axborotlarga ega bo'lsada, bozorning talabini, tovar hajmi va narxini nazorat qilish imkoni bo'lmagan holda ishtirok etishi.

Xolding kompaniyasi — o'z kapitalidan boshqa kompaniyalarni boshqarish, ularga rahbarlik qilish va dividend olish maqsadida ularning aksiyalarini sotib olishda foydalanuvchi aksiyadorlik kompaniyasi.

Xohish — o'z ehtiyojini qondirishdir ya'ni, muayyan bir ehtiyojga asoslangan holat tushuniladi. Ehtiyojlar hissiyotlar bilan

uyg'unlashib xohishlarga aylanadi. Xohishlar va ularning mavjud bo'lish sharoitlari esa talabni shakllantiradi.

Chiqishdagi to'siqlar korxonalarning tarmoqdan (bozordan) chiqib ketishiga to'sqinlk qiluvchi omillar. Chiqishdagi to'siqlar korxonalarni past rentabelli va kapitaldan keladigan daromad mavjud bo'lmagan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatishni davom ettirishga majbur qilishadi.

Global raqobat – korxonaning raqobatli holatining bir mamlakatdagi o'zgarishi boshqa mamlakatdagi holatiga sezilarli darajada ta'sir qiluvchi xalqaro raqobatning shakli.

Eksport – bu tashqi bozorlarda amalga oshirish niyatida xorijga tovar, xizmatlar va kapital chiqarish.

Eksport strategiyasi – xorijiy iste'molchilarni ehtiyojlarini qondirishni ko'zda tutuvchi ishlab chiqarish oriyentatsiyasidir.

Yutilish – bu bir kompaniya tomonidan boshqa korxonaning nazorat paketini sotib olish va ushbu korxonaning kompaniyaning bir bo'limiga aylantirishdir.

Yalpi ichki mahsulot (YaIM) – davlat hududida ishlab chiqariladigan tovar va xizmatlarni ma'lum vaqt davrida yalpi bozor qiymati.

Yalpi milliy mahsulot (YaMM) – ma'lum vaqt davrida milliy iqtisodiy ishlashi natijasi (bir oy, uch oylik, bir yil), u milliy ishlab chiqarish orqali o'lchanishi mumkin.

Yalpi daromad – korxona faoliyatining yakuniy natijalarini tavsiflaydi hamda yalpi pul tushumi va mahsulot ishlab chiqarish va sotishga sarflanuvchi barcha xarajatlar o'rtasidagi farqni ifodalaydi.

Yalpi pul tushumi – tovar mahsuloti, ish, xizmat va moddiy boyliklarni sotishdan tushuvchi pulning umumiy miqdori.

Yalpi foyda – korxona yalpi daromadining barcha majburiy to'lovlarni chiqarib tashlagandan so'ng korxona ixtiyorida qoluvchi qismi.

Ehtiyoj – bu iste'molchi uchun muayyan qiymatga ega bo'lgan intilishga ataladi. Bunda qiymat moddiy-ashyoviy hamda nomoddiy (ma'naviy) shaklda aks ettirilishi mumkin.

Yulduzlar – bozorning o'sish sur'atlari va biznes birlikning bozordagi nisbiy ulushi yuqori bo'lgan holat.

ADABIYOTLAR RO'YXATI

O'zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T.: O'zbekiston, 1993.

2. O'zbekiston Respublikasining «Davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish to'g'risida»gi 425-XII-sonli Qonuni 1991-yil 19-noyabr.

3. O'zbekiston Respublikasining «Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida»gi Qonuni 69-II-son 2000-yil 25-may.

4. O'zbekiston Respublikasining «Oilaviy tadbirkorlik to'g'risida»gi Qonuni 327-son 2012-yil 26-aprel.

5. O'zbekiston Respublikasining «Raqobat to'g'risida»gi Qonuni 319-son 2012-yil 6-yanvar.

6. O'zbekiston Respublikasining «Tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish uchun ruxsat berish tartib-taomillari turlari qisqartirilganligi hamda soddalashtirilganligi munosibati bilan O'zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish to'g'risida»gi Qonuni. «Xalq so'zi», 2006, 5-aprel.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmonlari

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Kichik tadbirkorlikni rivojlantirish kafolat jamg'armasini tashkil etish to'g'risida»gi PQ-2768-sonli qarori 2017-yil 17-fevral.

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida»gi PF-4947 sonli Farmoni 2017-yil 7-fevral.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Tadbirkorlik subyektlariga davlat xizmatlarini ko'rsatish mexanizmlarini takomillashtirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi PQ-2750-sonli qarori 2017-yil 1-fevral.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Tadbirkorlik faoliyatining jadal rivojlanishini ta'minlashga, xususiy mulkni har tomonlama himoya qilishga va ishbilarmonlik muhitini sifat jihatidan yaxshilashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risidagi» PF-4848-sonli Farmoni 2016-yil 5-oktyabr.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Yagona darcha» tamoyili asosida tadbirkorlik subyektlariga davlat xizmatlarini ko'rsatish tartibini yanada

takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PQ-2412-sonli Qarori 2015-yil 28-sentyabr .

12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Xususiy mulk, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni ishonchli himoya qilishni ta'minlash, ularni jadal rivojlantirish yo'lidagi to'siqlarni bartaraf etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF-4725-sonli Farmoni 2015-yil 15-may.

13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «O'zbekiston Respublikasida investitsiya iqlimi va ishbilarmonlik muhitini yanada takomillashtirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi PF-4609-sonli Farmoni 2014-yil 7-aprel.

14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Ishbilarmonlik muhitini tubdan yaxshilash va tadbirkorlikka yanada keng erkinlik berish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF-4455-sonli Farmoni 2012-yil 18-iyul.

15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik yili» davlat dasturi to'g'risidagi PQ-1474-sonli Qarori 2011-yil 7-fevral.

16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni yanada rivojlantirish uchun qulay ishbilarmonlik muhitini shakllantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi PF-4354-sonli Farmoni 2011-yil 24-avgust.

17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Tadbirkorlik subyektlarini tashkil etish va davlat ro'yxatidan o'tkazish tartibini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PP-1529-sonli Qarori 2011-yil 12-may.

18.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Iqtisodiy nochor korxonalarni tijorat banklariga sotish to'g'risidagi tartibni tasdiqlash to'g'risida»gi PF-4010-sonli Farmoni 2008-yil 19-noyabr.

19. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Ichki tarmoq va tarmoqlararo sanoat kooperasiyasini yanada kuchaytirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF-3057-sonli Farmoni 2007-yil 12-noyabr.

20. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Bozor islohatlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni. Toshkent shahri, 2005-yil 14-iyun, «Xalq so'zi». 2005-yil 15-iyun.

21. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Tadbirkorlik subyektlarini huquqiy himoya qilish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi farmoni. Toshkent shahri, 2005-yil 14-iyun, «Xalq so'zi», 2005-yil 16-iyun.

22. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Sanoatda ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirishga va mahsulot tannarxini pasaytirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi 8-sonli Qarori 22.01. 2015-y.

23. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Sanoatda ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va mahsulot tannarxini pasaytirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi 64-sonli Qarori 7.03.2012-y.

24. «Nazorat qiluvchi organlar tomonidan yakka tartibdagi tadbirkorlar faoliyatini tekshirishlarni tashkillashtirish tartibi to'g'risida»gi Nizom, O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2007-yil 3-sentyabrda 1712-son bilan davlat ro'yxatidan o'tkazilgan.

25.O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Tovar bozorlarida monopolistik faoliyatni cheklash va raqobat to'g'risida»gi 63-sonli Qarori 12.04.2006-y.

26. «Nazorat qiluvchi organlar tomonidan o'tkaziladigan, tadbirkorlik subyektlari – yuridik shaxslar faoliyatini tekshirishlarni muvofiqlashtirish tartibi to'g'risida»gi Nizom. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2006-yil 6-mayda 1573-son bilan davlat ro'yxatidan o'tkazilgan.

27. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi ustuvor loyihalarni hisobga olishni tartibga solish va ular monitoringini olib borish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 59-sonli Qarori 2004-yil 9-fevral.

28. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Amalga oshirilayotgan iqtisodiy nochor korxonalarni tarkibiy o'zgartirish va moliyaviy sog'lomlashtirish samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 204-sonli Qarori 2005-yil 22-avgust.

29. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Monopoliyaga qarshi qonun hujjatlarini, tabiiy monopoliyalar, iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish, tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari va reklama to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun ish qo'zg'atish va ularni ko'rib chiqish tartibi to'g'risida»gi 225-sonli Qarori 2005-yil 2-oktyabr.

30. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Kichik tadbirkorlik (biznes) subyektlariga tegishli bo'lgan korxonalar va tashkilotlar klassifikatsiyasini tasdiqlash» to'g'risidagi 439-sonli Qarori 2003-y 11-oktyabr.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari

31. *Sh.M. Mirziyoyev*. «Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik — har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak». «Xalq so'zi». 2017-yil 16-yanvar.

32. *I.A. Karimov*. «Bosh maqsadimiz — mavjud qiyinchiliklarga qaramasdan, olib borayotgan islohotlarni, iqtisodiyotimizda tarkibiy o'zgarishlarni izchil davom ettirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka yanada keng yo'l ochib berish hisobidan oldinga yurish». «Xalq so'zi», 2016-yil 17-yanvar.

33. *I.A. Karimov*. «Bosh maqsadimiz — keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish». «Xalq so'zi», 2013-yil 19-yanvar.

34. *I.A. Karimov*. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. — T.: O'zbekiston, 2011. — 56-b.

35. *I.A. Karimov*. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. — T.: O'zbekiston, 2009-y. 56-b.

36. *I.A. Karimov*. O'zbekiston demokratik taraqqiyotning yangi bosqichida — T.: «O'zbekiston», 2005. — 144-b.

37. *I.A. Karimov*. Biz tanlagan yo'l — demokratik taraqqiyot va ma'rifiy dunyo bilan hamkorlik yo'li. T.11. — T.: «O'zbekiston», 2003. — 320-b.

38. *I.A. Karimov*. «Vatan ravnaqi uchun har birimiz mas'ulmiz». — T.: «O'zbekiston», 2001, 339-b.

39. *I.A. Karimov*. O'zbekiston — bozor munosabatlariga o'tishining o'ziga xos yo'li. — T.: «O'zbekiston», 2001. — 128-b.

40. *I.A. Karimov*. O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. — T.: «O'zbekiston», 1997. — 324-b.

41. *I.A. Karimov*. O'zbekiston: milliy istiqlol, iqtisodiyot, siyosat. — T.: «O'zbekiston», 1996. — 347-b.

Darslik va o'quv qo'llanmalar

42. O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti I.A. Karimovning 2011-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2012-yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi «2012-yil

Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko'taradigan yil bo'ladi» mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. — T.: Iqtisodiyot, 2012. — 282-b.

43. O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti I.A. Karimovning 2010-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011-yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi «Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi» mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha O'quv-uslubiy majmua. — Toshkent: Iqtisodiyot. 2011. — 377-b.

44. *I.A. Djalalova, R.T. Tursunov.* Biznes strategiyasi. O'quv qo'llanma. — T.: Iqtisodiyot, 2011. — 213-b.

45. *R.S. Muratov, I.A. Djalalova, S.Sh. Oripov.* Korxona iqtisodiyoti. Darslik. — T.: Iqtisodiyot, 2011. — 420-b.

46. *A.X. Shoalimov, Sh.A. Tojiboyeva.* Iqtisodiy tahlil nazariyasi. Darslik. — T.: TDIU, 2010. — 287-b.

47. *B. Xodiyev, A. Bekmurodov, U. G'ofurov, B. To'xliyev.* O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti Islom Karimovning «Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari» nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. — T.: Iqtisodiyot, 2009. — 120-b.

48. *A. Bekmuradov, B. Goipnazarov, M. Amanov, M. Toshxodjayev.* O'zbekiston iqtisodiyotini liberallashtirish yillarida. 1-qism. Makroiqtisodiyot va iqtisodiy islohatlar, savdo va investisiyalar oqimlari. — T.: TDIY, 2005. — 59-b.

49. *A. O'lmasov, A. Vaxabov.* Iqtisodiyot nazariyasi. — T.: Sharq. 2006. — 480-b.

50. *B.A. Abdukarimov* va boshqalar. Korxona iqtisodiyoti. Darslik — T.: Fan. 2005. — 417-b.

51. *A.V. Vahobov, A.T. Ibraximov, N.F. Ishonqulov.* Moliyaviy va boshqaruv tahlili. Darslik. — T.: Sharq, 2005. — 376-b.

52. *M.K. Pardayev* va boshq. Iqtisodiy tahlil. O'quv qo'llanma. — T.: Mehnat, 2004. — 556-b.

53. *A. Vaxabov, A. Ibrohimov, B. Xakimov.* Iqtisodiy tahlil nazariyasi. O'quv qo'llanma. — T.: TMI, 2003. — 176-b.

54. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Д.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа /Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. — М.: Вильямс, 2013. — 928 с.

55. *Литвак, Б.Г.* Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров. — М.: Юрайт, 2013. — 507 с.

56. *Ляско А.К.* Стратегический менеджмент: Современный учебник. — М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. — 488 с.

57. *Пирс Д., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент /Пер. с англ. Е. Милютин. — СПб.: Питер, 2013. — 560 с.

58. *Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В.* Стратегический менеджмент.: Учебник. — М.: КноРус, 2012. — 496 с.

59. *Маленков Ю.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. — 224 с.

60. *Лапыгин Ю.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 236 с.

61. *Просветов Г.И.* Стратегия предприятии. Учебное практическое пособие. — М.: «Альфа-Пресс», 2010. — 610 с.

62. *Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И.* Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков. — М.: Вузовский учебник, 2010. — 186 с.

63. *Носова Н.С.* Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы. — М.: Издательско — торговая корпорация «Дашков и К»; Саратов: ООО «Англейс», 2010. — 342 с.

64. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. — М.: Вильямс, 2009. - 307 с.

65. *Хорин А.Н., Керимов В.Э.* Стратегический анализ: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Эксмо, 2009. — 480 с.

66. *Царев В.В.* Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия. — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2008.

67. *Грант Р.М.* Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008.

68. *Гурков И.Б.* Стратегия и структура корпорации: учеб. пос. — 2-е изд. перераб. — М.: «Дело» АНХ 2008.

69. *Блант М.* Финансовый кризис. — М.: АСТ, Астрелъ, 2008.

70. *Клейер Г.Б.* Стратегия предприятия. — М.: «Дело» АНХ, 2008. — 568 с.

71. *Лейни Т.А., Семенова Е.А., Шилина С.А.* Бренд — менеджмент: Учебно-практическое пособие. — М.: «Дашков и К», 2008.

72. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

73. Передовые подходы к стратегии бизнеса: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

74. *Кузнецов Б.Т.* Стратегический менеджмент: учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 623 с.

75. *Д. Джонсон, К. Шоула, Р. Уиттингтон.* Корпоративная стратегия: теория и практика – Санк-Петербург, 2007. – 790 с.

76. *Коллис Д.Дж., Монтомери С.А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ.- М.: «Олимп-Бизнес», 2007.

77. *Баринов В.А., Харченко В.Л.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с.

78. *Бобина М.А., Грачев М.В.* Международный бизнес: Стратегия альянсов. – М.: Дело, 2006. – 240 с.

79. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.

80. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.

81. *Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Корпус, 2005, – 496 с.

82. *Портер М.Э.* Конкуренция.: пер.с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.

83. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. -6-изд., испр. И доп. – М.: дело, 2004.

84. *Джалалова И.А.* Образовательная технология по предмету «Стратегия бизнеса». – Т.: ТГЭУ. 2006 г.

85. *Джалалова И.А.* Учебно-методический комплекс по предмету «Стратегия бизнеса». – Т.: ТГЭУ. 2011 г.

86. O'zbekiston iqtisodiyotining raqobatdoshligini oshirish muammolari: nazariya va amaliyot/ mualliflar jamoasi: R. Alimov, A. Rasulev, A. Qodirov va boshq. – T.: Konsauditinform-Nashr. 2006. – 14-b.

87. *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2004. – 218 с.

Statistik to'plam va internet veb saytlari

88. O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika qo'mita ma'lumotlari.

89. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk.

90. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk.
91. Investors in People – Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk.
92. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk.
93. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com.
94. Corporate Financial Planning www.winters.co.uk.
95. www.uza.uz.business.
96. www.press-service.uz.
97. www.chamber.uz.
98. www.lex.uz.
99. www.ziyonet.uz.98. www.lex.uz.
99. www.ziyonet.uz.

MUNDARIJA

Kirish....3

I bob. «Biznes strategiyasi» fanining predmeti va mazmuni

1.1. Strategiya, missiya, SMART va tashkilot salohiyati tushunchalarning mazmuni....8
1.2. Strategik boshqaruv modellari....15
1.3. Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi....20
Xulosa....25
Testlar....27

II bob. Korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish

2.1. Tashqi muhit omillari. PEST tahlil....31
2.2. Raqobat tushunchasi, uning shakllari va afzalliklari....38
2.3. Raqobat ustunliklarining tushunchasi. M. Porterning beshta raqobat kuchlari....51
2.4. Yangi ishtirokchilarning paydo bo'lish xavfi. Tarmoq (bozor)ga kirishdagi to'siqlar. Intensiv raqobatchilik xavfi....55
2.5. Yetkazib beruvchilar kuchi, darajani va konsentratsiyani ortishi (o'sishi), o'rnini bosuvchi mahsulotlar safinining kamayishi....59
2.6. M. Porterning uchta asosiy strategiyalari....62
Testlar....68

III bob. Korxonaning ichki muhitini tahlil qilish

3.1. Iqtisodiy tahlilning maqsadi, vazifalari va unda qo'llaniladigan usullar....75
3.2. Korxona faoliyatining SWOT – tahlil usuli....83
3.3. Mahsulot ishlab chiqarish xarajatlar va ularning tarkibi....88
3.4. Xarajatlarni kamaytirish orqali raqobat ustunlikga erishish....94
3.5. Qiymat zanjiri: birlamchi va ikkilamchi faoliyatlar tahlili....99
Xulosa....102
Testlar....104

IV bob. Biznes g'oya tahlilini metodik asoslari

4.1. Biznes g'oya missiya o'rnida.....108
4.2. Ehtiyojlarni o'rganish, tug'ma va ixtiyoriy ehtiyojlar.....115
4.3. Biznes-tarmoqlarining chegaralarini aniqlash.....122
4.4. Tadbirkorlik tavakkalchiligini hisobga olgan holda biznes-tarmoqlarini aniqlashtirish.....124
4.5. Biznes g'oyaning shakllanishi.....129
Xulosa.....132
Testlar.....134

V bob. Diversifikatsiya va integratsiya

5.1. Diversifikatsiya tushunchasi va uning mohiyati.....137
5.2. Diversifikatsiya turlari. Oldinga va orqaga integratsiya.....144
5.3. Birlashuvlarning asosiy shakllari. Yutilish va qo'shilishlar.....150
5.4. Xavfning pasayshi, diversifikatsiyalashgan korxonalar.....153
5.5. Diversifikatsiyaning afzalliklari va kamchiliklari.....159
Xulosa.....163
Testlar.....165

VI bob. Bozor ulushi va o'sish sur'atini taqqoslash: Boston konsalting guruhi (BKG) modeli

6.1. Portfelli tahlilning mazmuni va mohiyati.....172
6.2. Portfelli tahlilning asosiy bosqichlari.....176
6.3. Boston konsalting guruhi (BKG) modelining kelib chiqish tarixi va matritsasining tuzilishi.....185
6.4. Firmaning biznes soha xarakteristikasi.....188
6.5. BKG modelida foydalanilgan o'zgaruvchilar va muayan holatlar bo'yicha taklif etiladigan strategiyalar.....190
6.6. BKG modelining kuchli va zaif tomonlari.....199
Xulosa.....202
Testlar.....204

VII bob. Bozorning raqobatbardoshligi va jozibadorligini taqqoslash: Mak Kinsey (GE/McKinsey) modeli

7.1. Mak Kinsey modelining kelib chiqish tarixi va tuzilishi.....210
7.2. Strategik holatlar sohasi: g'oliblar, yutqazganlar, biznesni o'rtacha holati va ishonchsiz turlari.....213

7.3. Mak Kinsey modelini kuchli, zaif tomonlari va bozor jozibadorligi, kompaniya raqobatbardoshligini xarakterlovchi o'zgaruvchilar....215
7.4. Mak Kinsey modelida qo'llaniladigan bozor jozibadorligi va kompaniya raqobatbardoshligini baholash....219
7.5. Dey va Monienson tomonidan taklif qilingan Mak Kinsey modelining variatsiyasi....224
Xulosa....230
Testlar....232

VIII bob. Tarmoqning raqobatbardoshligi va yoqimliligi taqqoslanmasi: Shell/DPM modeli

8.1. Shell/DPM modelining kelib chiqish tarixi va tuzilishi....242
8.2. Yetakchi, o'tuvchi, autsayder holatlar va mumkin bo'lgan strategiyalar....245
8.3. Shell/DPM modelida ishlatilgan tarmoq jozibadorligini va korxona raqobatbardoshligini xarakterlovchi omillar....248
8.4. Shell/DPM modelining strategik yechimlar traektoriyasi....249
8.5. Shell/DPM modelining kuchli va zaif tomonlari. 252
Xulosa....258
Testlar....260

IX bob. Bozor rivojlanishining tahlili: Hofer/Schendel modeli

9.1. Hofer/Schendel modelining kelib chiqish tarixi va tuzilishi....270
9.2. Bozor ulushi va foydani oshirish, bozor konsentratsiyasi va aktivlarni qisqartirish, siljitish, yo'qotish, ajralish strategiyalari...273
9.3. Hofer/Schendel modelida qo'laniladigan o'zgaruvchilar....277
9.4. Hayot siklining bosqichi....279
9.5. Korporativ biznes-portfelining uchta asosiy ideal turi. Hofer/Schendel modelining kuchli va zaif tomonlari....281
Xulosa....288
Testlar....290

X bob. Tarmoqning hayotiylik davrini tahlil qilish: Artur D.Littl (ADL/LC) modeli

10.1. ADL/LC modelining kelib chiqish tarixi, tarmoq hayot sikllari va raqobat holatlari....294
10.2. ADL/LC model matritsasining tuzilishi....298

10.3. ADL/LC model matritsasi holatlari uchun taklif etiladigan strategiyalar..... 301
10.4. ADL/LC modelida foydalaniladigan o'zgaruvchilar. Umumlashgan ADL matritsasi.....308
10.5. ADL/LC modelining kuchli va zaif tomonlari.....312
Xulosa.....317
Testlar.....320

XI bob. Biznesning strategik holatlarini aniqlash

11.1. Strategik sharoitlar: makro, mikro, tarmoqlararo va bozordagi sharoitlar.....325
11.2. Strategik holatlarning koordinatalari.....332
11.3. Strategik sharoitlarning auditi.....339
Xulosa.....347
Testlar.....349
Izohli lug'at.....355
Adabiyotlar ro'yxati.....369

Rasul Tairovich TURSUNOV,
Nodir Toxirovich PULATOV,
Nazar Hakimovich HAKIMOV

BIZNES STRATEGIYASI

DARSLIK

Muharrir Davron Ulug'muradov
Badiiy muharrir Izzat Yo'ldashev
Texnik muharrir Yelena Tolochko
Musahhih Aziza Sheraliyeva
Sahifalovchi Gulchehra Azizova

Litsenziya raqami AI № 163. 09.11.2009. Bosishga 2017-yil 19-dekabrda ruxsat etildi. Bichimi 60×84 1/16. Ofset qog'ozi. Tayms TAD garnituras. Shartli bosma tabog'i 22,09. Nashr tabog'i 20,81. Shartnoma № 157–2017. Adadi 400 nusxada. Buyurtma № 286.

«Barkamol Fayz media» MCHJ. Litsenziya raqami AI № 284. 12.02.2016.
Manzil: 100060, Toshkent shahri, Mirobod tumani Shahrisabz ko'chasi 42.

O'zbekiston Matbuot va axborot agentligining Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi tezkor matbaa bo'limida chop etildi. 100011, Toshkent, Navoiy ko'chasi, 30.
Telefon: (371) 244-10-45. Faks: (371) 244-58-55.

BIZNES STRATEGIYASI

Cho'lpon
NMIU
Cho'lpon
nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi

ISBN 978-9943-5085-6-9
9 789943 508569