ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ТАЪЛИМ, ФАН ВА ИННОВАЦИЯЛАР ВАЗИРЛИГИ

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

А.Э. ТАНГИРОВ

БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ

ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА

Самарқанд – 2023

UO‘K: 338.24
Т 21
КВК: 65.291.231

А.Э. Тангиров

Бизнес стратегияси [Матн]: ўқув қўлланма / Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти – Самарқанд.: “STEP-SEL” МЧЖ нашриёти, 2023 - 298 бет.

Тақризчилар:
Аликулов А.– СамДВМЧБУ “Иқтисодиёт” факультети декани, и.ф.д. проф.
Турсунов Ф. – СамИСИ “Менежмент” кафдраси мудири, и.ф.н., доцент.

Ушбу ўқув қўлланмада корхона фаолиятининг самарали механизмини таъминловчи самарали стратегияни танлашнинг замонавий йўналишлари, бизнес стратегиясини самарали амалга ошириш ҳақида асосий ғоялар ва кўникмаларини шакллантириш каби муаммоли масаллар моҳиятини очиб беришга асосий эътибор қаратилган. Бизнес стратегияси бўйича назарий билимлар, амалий кўникмалар, бизнес стратегия яратишга услубий ёндошув ҳамда илмий дунёқарашни шакллантириш, бизнес қонунлари, стратегия яратиш, амалга ошириш тамойилларини ўзлаштириш, стратегиянинг бизнес ижросидаги ўрни ва аҳамияти очиб берилган. Мазкур ўқув қўлланма 70411201 – Менежмент (тармоқ ва соҳалар бўйича) таълим йўналиши магистрантлари учун мўлжалланган.

Ўқув қўлланма институт Кенгашининг 2023 - йил 10 - ноябрдаги мажлисда муҳокама қилинган ва нашрга тавсия этилган. (4-сонли мажлис баёни).

ISBN: 978-9910-752-34-6

© A.E. Tangirov. SamISI. 2023 y.
©“STEP-SEL” MChJ nashryoti. 2023 y.

КИРИШ

Биз тўртинчи саноат инқилоби даврида яшаяпмиз, янги технологиялар ахборот, жисмоний ва биологик оламларни бирлаштириб, ноёб имкониятлар бериш билан биргаликда инсоният тараққиётига таҳдидларни келтириб чиқаради. Янги технологияларни жорий этишнинг улкан тезлиги ва энг юқори рақобат дунёдаги компанияларнинг инновацион фаолияти учун ташқи муҳитнинг асосий хусусиятларига айланиб бормоқда - энг йирик корпорациялардан тортиб кичикларгача. Ҳар бир компания биринчи бўлишга ва харидорларни қизиқтирадиган янги маҳсулотни бозорга чиқаришга интилади. Бизнесдаги муваффақият масаласи - бу илғор технологияларнинг янги йўналишини эгаллаш қобилияти масаласи ва бу соҳадаги афзалликларни сақлаб қолишдир.

Технологиялар ривожланишидаги мегатрендлар учувчисиз транспорт воситалари, 3D босиб чиқариш, робототехника, янги материаллар, нарсалар интернети, алмашиш иқтисодиёти, тақсимланган маълумотлар базалари ва генетик модификацияга айланди[1]. Бошқарув нафақат янги воситаларни, балки ёндашувларни ишлаб чиқиш учун ҳам жавобгардир. Инновацион иқтисодиётда нафақат ғояларни яратишга янги ёндашувлар (масалан, компания мижозларининг ички эҳтиёжларини қондирадиган гаров маҳсулотларини яратиш имконини берувчи тобора оммалашиб бораётган дизайн фикрлаш), балки ўқитиш усуллари (электрон таълим, аралаш воқелик, гамификация)[2].

А.Чанлер, К.Ендрюс ва И.Ансоффнинг кашшоф ишлари стратегияни узоқ муддатли мақсад ва вазифаларга мувофиқ ҳаракатлар дастури ва ресурсларни тақсимлаш сифатида белгилаб берди[3]. Бу 1960-йилларда эди. Ўтган асрда компаниянинг

[1] Шваб К. Четвертая промышленная революция. М. : ЭКСМО, 2017. С. 25–41.

[2] Корпоративное обучение для цифрового мира / под ред. В. С. Катька- ло, Д. Л. Волкова. 2-е изд. АНО ДПО «Корпоративный университет Сбер- банка», 2018. 236 с.

[3] Chandler D. Jr. Strategy and structure: Chapters in the history of American Industrial Enterprise. M.I.T Press, 1962. P. 16.

ривожланиш стратегиясининг ташқи бизнес муҳити шароитларига боғлиқлиги ва мижозлар эҳтиёжларининг корхоналарнинг ишлаб чиқариш имкониятларидан устунлиги (И. Ансофф) концепцияси пайдо бўлди.

Майкл Портернинг рақобатдош устунлик концепцияси бизнес стратегияси доирасида фирмалар учун муваффақиятнинг янги манбасини очди. Муайян соҳада кучли рақобатбардош позициялар компаниялар учун тадқиқот объектига айланди[4]. М.Портер асос солган позицион мактаб мафкураси АҚШ ва Европанинг етакчи маркетологлари асарларида ишлаб чиқилган бўлиб, унга кўмаклашган. 1980-йилларда ривожланган мамлакатларда бозорларни ривожлантириш шартлари билан компания муваффақиятининг манбаи бизнес гуруҳи ёки бизнес бўлинмасининг бозор афзалликлари деб ҳисобланган, аммо бунинг учун ташқи муҳит ҳеч бўлмаганда қисқа муддатда рақобатдош устунликларни сақлаб қолиши учун етарлича барқарор бўлиши керак эди.

Ўзгарувчан бизнес муҳити барқарор ривожланиш йўлларини излашни талаб қилди. Стратегик бошқаувда ресурсга асосланган парадигма устун бўлиб, фирманинг нусха кўчирилмайдиган ресурслари туфайли рента (супернормал даромад) мавжудлигини тушунтиради. Рақобат устунликларининг табиати компаниянинг ташқи муҳитидан ички муҳитга яъни ташкилотнинг ташкилий ва бошқарув муҳитига ўтди.

Бироқ, 20-асрнинг охирига келиб, ташқи муҳит нафақат тез ўзгариб бораётгани, балки турбулентлик хусусиятларига ҳам эга эканлиги аён бўлди. Шу муносабат билан ресурс концепцияси ташкилотнинг динамик имкониятларини излаш, доимий ўзгарувчан бозор имкониятларига адекват бўлган янги билимларни яратиш қобилиятларини ўрганиш йўналиши бўйича ўзгаришларга дуч кела бошлади.

Бизнес шароитлари таъсири остида бўлган компанияларнинг стратегиялари реактивдан проактивга ўзгарди: агар илгари компания маълум бир ташқи муҳитга мослашиши керак бўлса, энди

компаниядан проактив равишда ноёб ресурслар ва нусха кўчириш қийин бўлган қобилиятларни яратиш ва ривожлантириш талаб этилади яъни компанияни учун узоқ муддатли муваффақиятга эришиш имкониятини яратади. Бу мафкура Г. Ҳамел ва К. К. Прахалад томонидан энг аниқ шакллантирилган. Муаллифлар менежерлар учун муваффақият рецептини соҳада моҳирона жойлаштиришда эмас, балки компаниянинг “келажак учун

Тўртинчи саноат инқилоби даврида бизнес учун ҳозир нима муҳим? Бу ўзингизни бизнес раҳбари ва ўз ташкилотингиздаги етакчи сифатида қабул қилиш зарурати. Юриш манбалари нафақат янги технологиялар, балки ўсиб бораётган бизнес шаффофлиги, истеъмолчиларнинг иштироки ва истеъмолчилар хулқ-атворининг янги моделлари, сифат, тезликни ошириш орқали тажрибали бошқарувни маҳсулот ёки хизматни етказиб бериш баҳолалари ҳисобига ортда қолдирадиган глобал рақамли платформаларга кириш имконига эга тезкор ва прогрессив рақобатчилар бўлиши мумкин.

К. Шваб нуқтаи назаридан, тўртинчи инқилобдан барча соҳалар учун тўртта муҳим оқибат келиб чиқади:

◊ истеъмолчиларнинг умидлари ўзгариб бормоқда;

◊маҳсулот сифати активларнинг ишлашини яхшилайдиган маълумотлар орқали яхшиланади;

◊ компаниялар ҳамкорликнинг янги шаклларининг аҳамиятини англаб этишлари натижасида янги ҳамкорликлар шаклланади;

◊ операцион моделлар янги рақамли моделларга айлантирилади.

Рақамли ҳақиқат компанияларни сақлаш, ташиш ва такрорлаш учун деярли нол харажатлар билан "ахборот товарлари" ни тақдим этишга олиб келди. Биологиядан келиб чиққан янги атама бизнес айланишига киради - бузилиш - одатий ғояларни бузиш. Кўпгина муваффақиятли компаниялар бошлаш учун катта маблағ талаб қилмадилар (масалан, Инстаграм). Капитал бизнесни ривожлантиришда аввалгидек муҳим рол ўйнашни тўхтатади, лекин

бизнеснинг глобаллашуви ўсишда давом этмоқда ва шунинг учун ҳар қандай ривожланиш оқибатлари учун жавобгарлик кучаймоқда.

"Бизнес стратегияси" фани корхоналарда стратегик бошқарувнинг назарий ва амалий томонларини ўрганиш билан бирга, корхона фаолиятини стратегик моделлар асосида таҳлил қилиш ва стратегик бошқарув тамойиллар асосида корхонанинг стратегиясига ўзгартиришлар киритиши уни қайта ишлаб чиқиш, шунингдек, хулоса чиқаришда муҳим аҳамият касб этади. "Бизнес стратегияси" фанининг мақсади — талабаларда бизнес стратегия асослари, стратегик моделлар, компания ва корпорацияларнинг фаолиятини ташкил қилишда мавжуд стратегик моделларни ишлаб чиқиш ва амалиётда қўллаш услублари бўйича билим, кўникма ва малакани шакллантиришдан иборат. Бизнес стратегиясининг вазифалари - бизнес стратегиясини иқтисодиётда тутган ўрни ва аҳамиятини очиб беришдан, корхона фаолиятини таҳлил қилишда стратегик моделлардан фойдаланиш йўлларини ўрганишдан иборат ҳамда корхона стратегиясига ўзгартириш киритиш ва уни қайта ишлаб чиқиш бўйича қарорлар қабул қилишни ўрганади. "Бизнес стратегияси" фани стратегик бошқарувнинг методологик ва амалий концепциялари келти- рилиши билан бирга, асосий эътибор корхона стратегик бизнес бирликлар ҳолатини аниқлаш, таҳлил қилиш ва корхона фаолиятини ривожлантириш бўйича стратегияларни ишлаб чиқишга қаратилади.

I БОБ. “БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ” ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА МАЗМУНИ

Таянч сўз ва иборалар: Стратегик бошқарув, стратегия, стратег, миссия, саҳна, салоҳият, мақсад мослашуви, мақсад, стратегик режалаштириш, стратегик ташкиллаштириш, стратегик назорат ва тартибга солиш, стратегик бошқарув модели, бизнес доира, стратегик автономлик, ташқи бозор, мижоз доираси, рақобатчилар, нарх қўйиш кетма-кетлиги, маҳсулот ўрнини босувчанлиги, ҳақиқий даромад.

1.1. Стратегия ва миссия тушунчалари ҳамда уларнинг мазмуни.

Иқтисодиётнинг инсон ва жамият ҳаётидаги ўрни ва аҳамиятига ўз вақтида А.Смит юқори баҳо бериб, у инсонни “homo economicus” - “иқтисодий одам” деб атаган. Ҳақиқатдан ҳам, ҳар бир одам иқтисодиётнинг моҳиятини, ҳаёт неъматлари нималар эвазига берилишини англамагунча, маблағларни ишлаб топиш ва улардан самарали фойдаланишни ўрганмагунча, оила миқёси ва ундан юқори даражадаги иқтисодиёт учун маъқул келувчи сифат ва миқдор параметрларига эга бўлади, деб ўйлаш нотўғри бўлар эди. Демак, иқтисодиёт параметрлари (ҳам салбий, ҳам ижобий) аввало, инсонлар ҳаракати ва фаолиятининг, оқилона ҳўжалик юритиш, моддий бойликларни ишлаб чиқариш, айирбошлаш ва тақсимлашни самарали олиб бориш қобилияти натижасида юзага келади.

Замонавий бизнеснинг ҳозирги шароитида ҳар қандай бошқарувчи шахс учун, ўзи бошқараётган компаниянинг тақдири у ёки бу даражада ўзига боғлиқ бўлади.

Бизнеснинг йўналиш ҳиссиёти — бу алоҳида иқтидор соҳиблари тарафидан ташкилотга олиб келинувчи туғма ҳиссиёт эмас, бу ҳиссиёт стратегик бошқарув деб аталмиш, фикрлашнинг алоҳида шакли, режалаштириш, ташкил этиш ва корпоратив бошқарув жараёнида юзага келади. Бу ҳолатда корпорация стратегияси турли

тоифадаги принципиал бошқарув қарорларни қабул қилишда асосий ҳолатни эгаллайди. Стратегик бошқарув жараёнини шартли равишда уч турга ажратиш мумкин: стратегик режалаштириш, стратегик ташкиллаштириш, стратегик назорат ва тартибга солиш бошқарувидир. Бу турларнинг ҳар бирида нисбатан алоҳида-алоҳида масалалар ҳал қилинади (1.1.1-жадвал).

1.1.1-жадвал

Стратегик бошқарув

Стратегик бошқарув турлари	**Бошқарув мазмуни**
Стратегик режалаштириш	- бу рақобатбардошлик афзалликларини молиялаштириш ва ривожлантириш, унга эришиш ва сақлаб қолишга олиб келувчи ички ва ташқи омилларни тадбиқ қилиш, корхона стратегик ҳолатини таҳлили жараёнидир. Стратегиянинг нафақат корпорация рақобатбардошлиги жиҳатларини ривожлантиришга йўналган бўлиши, балки уни капитализациясига ҳам йўналиши лозим.
Стратегик ташкиллаштириш	- корпорацияни танлаган стратегиясини нисбатан тўлиқ ва самарали бажарилишини таъминлашни ташкил этишга мослашув жараёнидир. Аслида бу мослашишлар қабул қилинган стратегиядан келиб чиқадиган корхонанинг мақсад ва вазифалари тизимини ишлаб чиқиш, унинг ўзгариши ва ресурсларини ўрини босишдан иборат. Стратегик ташкиллаштириш кўпинча бутун стратегик бошқарув жараёнининг энг қийин бўғини ҳисобланади, чунки бу ҳар бир кишидан ўзига талабчанликни тақозо қилади. Буни самарали амалга ошириш менежердан ишчиларни тўғри рағбатлантиришни талаб қилади, бу эса санъат ҳисобланади.
Стратегик назорат ва тартибга солиш	- корпорация эришган ҳолатининг таҳлили ва баҳолаш жараёни бўлиб, пировардида стратегик мақсадларга тўлиқроқ эришишни ташкил этишдан иборат. Бизни ўраб турган муҳит жуда кўп элементларнинг ўзаро муносабатидан юзага келадиган турли воқеа-ҳодисалардан иборат мураккаб тизим. Бирон бир воқеага муносабат билдиришда, ҳеч қачон ишонч билан мақсад сари эришилган барча ютуқларни бу воқеа йўққа чиқара

	олмайди, деб айтиб бўлмайди. Аммо воқеа-ҳодисаларга муносабат билдирмай туриб, ўз мақсадимизга эришишга умид қилмаса ҳам бўлади. Шунинг учун ижобий ютуққа эришиш имкониятини ошириш учун воқеаларга ва у билан алоқа тизимига фаол таъсир этиш, бир сўз билан айтганда, бошқарув зарурдир.

Ташкилотнинг ўз атрофидагии муносабат характерига кўра бошқарувнинг уч модели (ёки тури) маълум:

- маъмурий;
- ситуацион;
- стратегик.

Агар бу бошқарув турларининг мазмунини изоҳласак, у ҳолда маъмурий ва директив, ситуацион ва реактив, стратегик ва проактив бошқарувлар орасига тенглик ишорасини қўйиш лозим бўлади. Аслида маъмурий бошқарувнинг административ модел фалсафаси каби қарор қабул қилувчи ва ижро этувчи органлар мавжудлигини тақозо қилади. Жавобгарлик эса қарор қабул қилувчи орган зиммасига тушади. Ижро органлари эса маълум кўрсатмалар олмагунча ҳеч қандай ҳаракатни амалга оширмайди. Шунинг учун, корхонанинг ижро органи ва уни ўраб турган олам ўртасида маъмурий тизим тўсиғи мавжуд. Воқеа-ҳодисалар ўзгаришига муносабат билдириш ситуацион бошқарув фалсафаси каби, тижорат-ишлаб чиқаришнинг самарали фаолияти траекториясини башорат қилувчи ташкилотнинг норматив фаолиятини талаб қилади.

Стратегик бошқарувнинг асосий мазмуни, ташқи муҳит ўз-гаришларига ташкилий кетма-кетлик асосида корхонани мослашуви фикри, ҳар қандай бошқарув масалаларини ҳал қилиш ва тўлиқ бошқарув тизимини ташкил этишдан иборат. Лекин, ташқи муҳит ўзгаришларига мослашиш ва шу билан бирга қўйилган мақсадларга эришиш тезлигини сақлаб қолиш учун, ташкилот ўз стратегиясига эга бўлиши лозим. Стратегияга ягона таъриф бериш жуда мушкул, чунки

стратегия шу қадар кўп қирралики, унга салгина бошқа нуқтадан қаралса ҳам, унинг мазмуни бутунлай ўзгариб кетади.

1.1.2-жадвал

Стратегия тушунчаси ва унга берилган тарифлар

СТРАТЕГИЯ — бу	бу якуний натижага эришиш воситаси.
	ташкилотнинг барча қисмларини ягона бир бутунликка бирлаштиради.
	ташкилотнинг барча асосий жиҳатларини қамраб олади.
	ташкилотнинг узоқ муддатли режасидир.
	ташкилот режасининг барча қисмлари мослашувини таъминлайди.
	ташкилотнинг кучли ва заиф томонларининг таҳлили, шунингдек ривожланиш имкониятлари ва тўсиқларни аниқлаш натижасидир.
	бу ташкилотнинг ташқи муҳит ўзгаришларига амалдан режалаштирилган муносабатидир.
	ташкилот фаолиятининг асосий саволларига жавоб бера олади: Бизнинг бизнесимиз эртага қандай бўлиши лозим? Бугунги кунда бизнесимиз нимадан иборат? Бизнинг маҳсулотларимиз, функциямиз, бозоримиз қандай? Қўйилган мақсадларга эришиш учун нималар қилишимиз лозим?
	бу ташкилотнинг кучли ва заиф томонларининг таҳлили, шунингдек, ривожланиш имкониятлари ва тўсиқларни аниқлаш натижасидир.
	бу ташкилотнинг ташқи муҳит ўзгаришларига амалдан режалаштирилган муносабатидир.

Маълумки, стратегия қадимий сўз бўлиб, юнонча **“strategia”** сўзидан олинган ва гнерал санъати ёки илми маъносини ифодалайди.

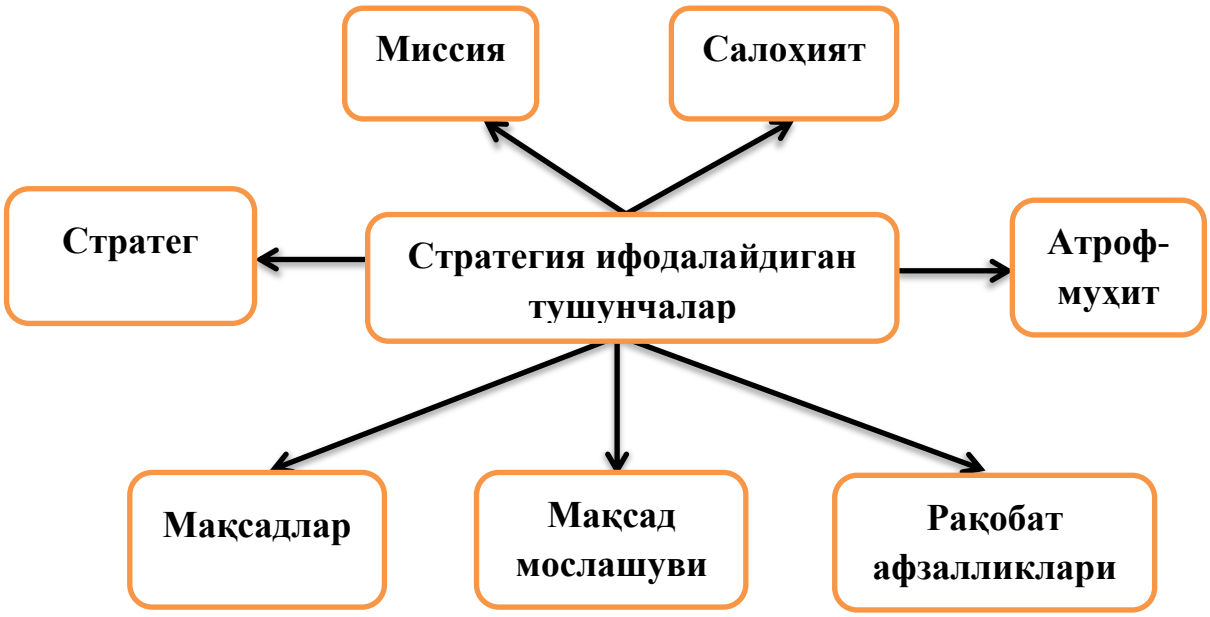
Ҳозирда стратегия тушунчасининг замонавий таърифи қадимий маъносига яқин келсада, алоҳида жиҳатлари таҳлил қилинганда, улар орасида тафовут мавжудлигини кўриш мумкин (1.1.3-жадвал).

1.1.3-жадвал

Замонавий стратегия тушунчаси

<table>
<tr><td rowspan="2">Квин фикрига кўра стратегия</td><td>Минцберг стратегия тушунчаси (5 та “Р”)</td></tr>
<tr><td>Стратегия — бу:</td></tr>
<tr><td>• ишнинг пировард натижасига эришиш учун аниқ мақсадларни ифода этиш;</td><td>режа (plan) бўйича фаолият;</td></tr>
<tr><td>•ташаббусни қўллаб қувватлаш;</td><td>чалғитиш маневри, тўсиқ (ploy), яъни ўз рақобатчиларини чалғитишга йўналтирилган фаолият;</td></tr>
<tr><td>• керакли вақтда ва керакли жойда асосий кучни йўналтира олиш;</td><td>андоза (pattern), кўмак бўладиган фаолият;</td></tr>
<tr><td>•минимал ресурслар сарфлаб, максимал натижага эришишни таъминлаш;</td><td>атроф-муҳитдаги ҳолат (position), яъни атроф билан алоқа;</td></tr>
<tr><td>• йўналган бошқармани ифодалаш;</td><td rowspan="3">истиқбол (perspective), яъни интилиш лозим бўлган ҳолатни кўра олиш.</td></tr>
<tr><td>• тўлиқ фаолият жадвалини таҳлил қилиш;</td></tr>
<tr><td>• кафолатланган ресурслар билан таъминлаш.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Умумий қилиб айтадиган бўлсак, корхонанинг стратегияси истеъмолчиларнинг талаблари ва эҳтиёжларини қондиришга ва корхонадаги мақсадларга етишишга қаратилган рақобат усуллари ҳамда бизнесни ташкил этиш комбинациясидир[4].</td></tr>
</table>

[4] *Просветов Г.И. Стратегия предприятия. Учеб. практическое пособ. — М.: “Альфа-Пресс”, 2010. — 22 с.*



1.1.1-чизма. Стратегия тушунчасини ифодалайдиган атамалар

Стратегия тушунчаси маълум сабабларга кўра стратегик бошқарув назариясида марказий ҳисобланади, лекин шу билан бирга ягона тушунча ҳам эмас. Ҳозирги замон шароитида у қатор тушунчаларни ифодалайдики, уларни четлаб ўтиш мумкин эмас.

Стратегик қарор қабул қилувчи шахслар бутун корхонани барбод қилиш ёки омадга эришишни таъминловчилардир. Стратеглар турли бошқарув лавозимларини эгаллаши мумкин: ижрочи директор, президент, бош директор, бошқарув раиси, канцлер, декан ёки оддий тадбиркор. Бошқа барча инсонлардан стратеглар ўз иштиёқлари, устунликлар тизими, этик меъёрлари, даромадлилиги, шунингдек, бошқарув услуби жиҳатлари билан фарқланади.

Миссия. Миссия бу замонавий стратегик бошқарув назариясининг асосий тушунчаларидан бири. Миссияга турли муаллифлар турлича таъриф беришади. Баъзилар ташкилот миссиясини гипермақсад ёки «мақсаднинг шундай шаклики, маълум бизнесни бошқа унга ўхшаш корхоналардан фарқини осонгина кўрсатади. Бошқаларнинг фикрига кўра корхона миссияси унинг

барча ишлаб чиқариш тизими тамойиллари таърифига кўра аниқланади». Бизнинг фикримизча, ташкилот миссияси аналитик таҳлил қилинаётганда, уни бизнеснинг қайси саҳнасида ўйнаётган ролига кўра қабул қилинади. Бунда бизнес саҳнаси тармоқлар параметри, бозор ва бизнес макромуҳити билан аниқланади. Рол ишдаги омадга эришишнинг алоҳида белгилари ва унинг ички салоҳиятига кўра аниқланади. Қурилиш компаниясининг миссияси ва стратегияси нимадан иборат? Қурилиш компаниясининг миссияси иншоат ва бинoларни қурилиш, уларни таъмирлашни замонавий қурилиш материаллар ва технологиялар асосида олиб боришдан иборат. Қурилиш компаниясининг стратегияси буюртмачиларга ўз вақтида оптимал нархларда сифатли хизмат кўрсатишдан иборат.

Миссия — корхона фаолияти асосий йўналишини аниқ ва лўнда қилиб тарифланишидир.

Ташкилот салоҳияти ресурслар ва уларни тўлдирувчи воситалар билан ўз алоқалари, ўрни ва бутун ташкилий тизимдан иборат. Компания салоҳиятини ўз-ўзидан компаниянинг рақобатли устунликларини шакллантиради ва айнан шунинг учун компания доимий ривожланишда бўлади.

Компания салоҳияти компаниянинг стратегик ресурси бўлиб, унинг ноқулай макромуҳитда турғунликни таъминлайди, ташқи омиллар салбий таъсирини бартараф қилади.

Компаниянинг мақсад мослашуви компаниянинг ўз миссиясига эришиш учун амалга ошувчи узоқ муддатли натижа ҳисобланади. Бу мослашувлар ташкилот истиқболи учун муҳим, чунки бу мослашувлар унинг ривожланиш йўналиши мўлжали, баҳолашга асос, синергетик самара асоси, компания ишчиларини рағбатлантиришнинг илк нуқтаси ҳисобланади.

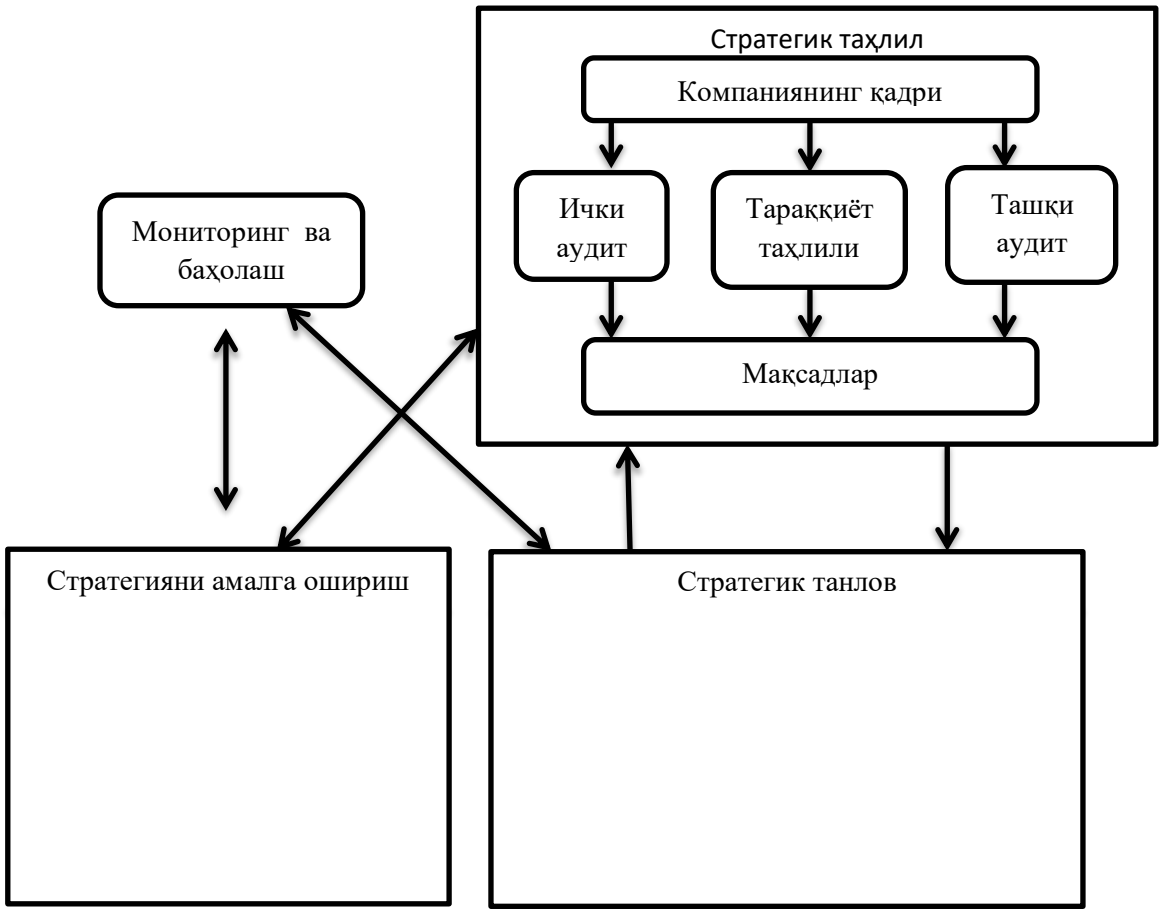
Мақсадлар бу компаниянинг яқин даврларда эришмоқчи бўлган ютуқлари натижаларидан иборат. Мақсадлар ташкилот олдига, унинг ташкилий тузилмаларига, шунингдек, аниқ ижрочилар олдига

қўйилиши мумкин. Мақсадлар мақсад мослашувидан фарқли равишда ўзининг аниқлиги, ўлчамлилиги, эришувчанлиги, миссия билан мослиги, шунингдек, унга эришиш учун вақтинча чегарадан иборат. Мақсадларнинг бу фарқли жиҳати SMART характеристикаси ҳисобланади. SMART қуйидаги сўзларнинг бош ҳарфларидан иборат: Specific (Спесифис) — мақсадлар шу қадар аниқ ва равшан бўлши лозимки, уларни нотўғри ёки турлича тушунишга ўрин қолмаслиги лозим. Measurable (Меасурабле) — барча нарсаларнинг миқдорини изҳор эта олиши, хатто биринчи навбатда мақсадга эришилганда, натижа қандай бўлишини назарда тутиб, субектив кутиш. Achievable (Ачиевабле) — ҳам раҳбар, ҳам унга тобе кишилар мақсадга эришиш мумкинлигига ишончларининг мавжудлиги. Related (Релатед) — стратегия, ташкилотнинг хўжалик мақсадлари ижрочилар манфаати ўзаро алоқаси. Time-bound (Тиме-боунд) — эришиш муддатлари бўйича вақт шкаласида аниқланади.

Шундай қилиб “Бизнес стратегияси” фани хўжалик юритувчиларда стратегик бошқарувнинг назарий ва амалий томонларини ўрганиш билан бирга, улар фаолиятини стратегик моделлар асосида таҳлил қилиш ва стратегик бошқарув тамойиллар асосида фирманинг стратегиясига ўзгартиришлар киритиш, уни қайта ишлаб чиқиш, шунингдек, хулосалар чиқаришда муҳим аҳамият касб этади. «Бизнес стратегияси» фанининг мақсади - талабаларда бизнес стратегия асослари, стратегик моделлар, компания ва корпорацияларнинг фаолиятини таҳлил қилишда мавжуд стратегик моделларни ишлаб чиқиш ва амалиётда қўллаш услублари бўйича билим, кўникма ва малакани шакллантиришдан иборат.

1.2. Стратегик бошқарув моделлари

Исталган стратегик бошқарув модел уч босқичли жараёндан иборат (1.2.1-чизма):



1.2.1-расм. **Стратегик бошқарув модели**[5]

1. Стратегик режалаштириш босқичи (стратегиялар ишлаб чиқиш, стратегик таҳлил ва танлов);

2. Стратегик ташкиллаштириш босқичи ёки танлаш стратегияга мос равишда ташкилий тизимни созлаш (стратегияни тадбиқ этиш, амалга ошириш);

3. Стратегик назорат ва тартибга солиш босқичи (стратегияни баҳолаш, ишонтириш ва ижрони баҳолаш).

[5] *Стратегик бошқарув модели (Жоҳн Л. Тҳомпсон, 1993 бўйича) Манба: Лейни Т.А, Семенова Э.А., Шилина С.А. Бренд — менеджмент: Учебно-практическое пособие. - М.: "Дашков й Ко", 2008. - 142 с.*

Стратегик режалаштириш босқичида рақобатбардошлик устунликлари капитализацияси ва ривожланиши, сақлаб қолиши ва эришишга олиб келувчи ташқи ва ички омиллар изланувчанлиги, стратегик ҳолат таҳлили, унинг миссиясини аниқлаш орқали корпорация стратегияси аниқланади.

Стратегик ташкиллаштириш босқичида барча ресурсларни бир жойга келтириш ва корхона ичидаги муносабатлари, барча мақсад, вазифа ва танланган стратегияга мос равишда ишчилар маъсуллигини амалга оширилади.

Айни шу ерда компанияга керакли ташкилий ўзгартиришлар киритилади ва унинг тузилмавий бошқармалари сиёсати ишлаб чиқилади. Бизнинг фикримизча, Девид ва Томпсон таклиф қилаётган моделларнинг энг камида иккита камчилиги мавжуд: Биринчидан, улар стратегик бошқарув жараёнини келиб чиқиш нуқтаси, бошланиш нуқтаси борасида маълумот бермайди. Шуни тахмин қилиш мумкинки, бундай нуқта ташкилот миссияси ҳисобланади. Унда, агар миссия белгиланса, у ҳеч қандай тузатишлар киритишга муҳтож эмас. Иккинчидан, бундай моделлар стратегик бошқарувни тактик ва оператив бошқарув билан ўзаро ташкилий боғлиқлигини яширади. Шунинг учун унинг ташкилотни бошқариш тизимидаги роли яширинлигича қолади. Стратегик бошқарув жараёнининг бошланғич пункти бизнес-ғоянининг туғилиши ва тадбиқ қилиниши деб билиш маъқулланади. Бизнес-ғоя бу ҳар қандай тижорат ва ишлаб чиқариш фаолиятининг “руҳи” ҳисобланади. “Руҳсиз” бизнес бўлиши мумкин эмас. Бизнес-ғоя асосида ташкилотнинг мақсадлари юзага келади, яъни пировард натижада ўз фаолиятидан эришмоқчи бўлган натижа пайдо бўлади. Сўнгра ташкилотнинг муддатдаги ўз бизнесининг стратегик бўшлиғини қаердалиги ва шунингдек, мақсадининг мослашувидан келиб чиқиб, унинг стратегияси аниқланади. Қабул қилинган стратегиялар асосида маълум вақтдан сўнг эришиш лозим бўлган мақсадлар тизими ишлаб чиқилади. Бу мақсадлар

ташкилотнинг мақсад мослашуви билан ўзаро мос келади. Қўйилган мақсадлари асосида дастурлар, режалар ва, қолаверса, ишлаб чиқариш жараёнини барча ташкилий тизимлари ишлаб чиқилади. Юқорида қайд этилган фаолиятлар жараёнида олинаётган натижалар назорат қилинади ва текширилади ва зарур бўлганида ташкилий таъминот дастур ва режаларига ўзгартиришлар киритилади. Агар компания кўп тармоқли корпорация бўлса, бу босқичда корхонанинг қуйи табақаларида турган ташкилотларнинг стратегик режалаштириш ва ташкиллаштириш жараёни амалга оширилади

Питер Лоранж, бундай уч босқичли стратегик бошқарув модели таклифчиси ҳисобланади, унинг фикрича стратегиялар тушунчаси «ўзидаги буюм» эмас, балки унинг ташкилотда ўз ўрнига эга бўлган уч турини фарқлайди. Энг аввало, корхонани бир бутунлик сифатида кўрсатувчи стратегия мавжуд. Бу корпоратив стратегия деб аталади. Одатда моно ишлаб чиқарувчи, яъни фақат биргина фаолият турини олиб борувчи корхоналар кам учрайди. Бир корхона аслида унга даромад келтирувчи ёки бошқа фойда келтирувчи бир қанча фаолият турлари билан шуғулланади, яъни бизнес портфелига эга бўлади. Бизнеснинг ҳар бир тури учун маълум бизнес стратегияси белгиланади. Ниҳоят, корхона маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, молия, инвестиция ва кадрлар борасида маълум стратегияга эга бўлиши керак. Булар функционал стратегиялар деб номланади. Корхона корпоратив даражада, қоидага кўра, маълум ҳисобдаги махсуслашган бизнес бўлинмаларга эга бўлиб, кўп тармоқли, кўп маҳсулотли, кўп бозорли ташкилот сифатида намоён бўлади. Алоҳида олинган бозорларда корпорацияларнинг ўзлари рақобатлашмай, уларнинг мос бизнес-бўлинмалари рақобатлашади. Шунинг учун корхона корпорация сифатида кўрилганда, уни аниқ рақобатчиларини кўрсатиш мумкин эмас[1]. Айни шу сабабдан корпоратив стратегиялар, уларни қуйидагиларда намоён бўладиган глобал рақобатли афзалликлар йўналишига қараб фарқлаш мумкин:

1 - нисбатан паст харажатларда; 2 - фарқли сифатларда. Нисбатан паст сарф харажатлар корхонанинг бозордаги ўртача харажатлар даражасидан камроқ бўлади. Маҳсулотни бозордаги ўртача нархда сотиб ҳам корхона катта даромад олади. Рақобатбардошлик устунликлар нисбатлари бу ҳолда капитал қўйилмалардан олинган даромад (ROI), активлардан олинган даромад (ROA) ҳисобланади. Фарқли сифатга эришиш — бу харидорни антиқа ва товарнинг янги сифати, алоҳида истеъмол кўрсаткичлари ва сотувдан кейинги хизмат билан таъминлашдан иборатдир. Фарқли сифатлар корхонага юқори нархларни белгилаш имконини беради, бу эса яна катта даромад олиш демакдир. Баъзида бир вақтнинг ўзида фарқли сифат ва кам харажат кўсаткичлари асосида рақобат устунлигига эришиш мумкин. Аммо бунга эришиш жуда мушкул, чунки товарнинг юқори истеъмол кўрсаткичини таъминлашга мўлжалланган алоҳида сифат кўрсаткичи, одатда катта харажатлар билан боғлиқ ва товарнинг қимматлашувига олиб келади. Лекин бунга ишлаб чиқаришнинг янги технологияларини жалб қилиш асосида эришилса, у ҳолда рақобат устунлигига эришиш мумкин. Ушбу ҳолатда, корхонанинг корпоратив мақсадларига қандай эришиш ва умуман бунга эришиш мумкин бўлса, биринчи ва асосий навбатда корхона қандай бизнес билан шуғулланиши ва ўз бизнесининг ҳар бирига қандай ривожланиши стратегиясига боғлиқ.

Бизнес миқиёсда корхонанинг бизнес тармоғидаги рақобатли устунликларига эришишиш, сақлаб қолиш ва капитализациясини амалга ошириш учун муайян ёндашув аниқланиб, корпоратив ҳолат нуқтаи назаридан жуда муҳим аҳамият касб этади. Янги тузилган корхона учун, бошланғич капитали оз бўлган ҳолда, бизнеснинг шундай тармоғини танлаш лозимки, инвестиция даромадлилиги ва инвестиция таваккалчилиги максимал даражада бўлиши керак. Бу бизнесни тушунишга ундайди: доимий минимал харажатлар (айланмадан қатъий назар), ўзгарувчан харажатлар минимал меъёри

ва даромадлар максимал меъёри билан боғлиқ. Бизнеснинг зиёнсизлик нуқтаси. Бундай шароитларда бизнеснинг зиёнсизлик нуқтаси мумкин бўлган минимал ҳажм, яъни минимал айланма билан ассоция- ланади. Бу талабларни тўлов қобилиятига эга мижозлар билан юқори талаб даражасидаги товарлар савдоси қондира олади.

1.3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси

Бошқарув стратегик моделининг уч тури мавжуд:

- корпоратив стратегия - корхонани бир бутунлик сифатида кўрсатувчи стратегия (бир неча фаолият тури билан шуғулланувчи корпорация);
- бизнес стратегия - бизнеснинг ҳар бир тури учун белгиланган стратегия;
- функционал стратегия - маркетинг ишлаб чиқаришни ташкил этиш, молия, инвестиция ва кадрлар борасида маълум стратегиялар. Функционал стратегиялар ташкилотнинг молия, маркетинг, ишлаб чиқариш, инсон ресурсларини бошқариш, илмий тадқиқот ишлари каби функционал доираларда фаолиятлар йўналишини аниқлайди. Уларнинг вазифаси — максимал самарали равишда корпоратив ва бизнес даражасидаги белгиланган вазифаларни ҳал этишни таъминлашдир. Уларнинг корпоратив ва бизнес стратегиялардан асосий фарқи - унинг корхона ичи йўналишидир. Маркетинг стратегияси, корхона ичи менежменти стратегияси, молиявий стратегия, ташкилий стратегия, ишлаб чиқариш стратегияси ва бошқалар - буларнинг барчаси корхонанинг ўзига нисбатан марказга интилиш фаолиятига эга. 1.3.1-жадвал корпоратив, бизнес ва функционал стратегияларнинг стратегик фокус, стратегик муҳит, стратегик ресурслари ва танлов танқидлари жиҳатларидан асосий характеристикаси фарқини акс эттиради.

Бизнес-доираси**.** Амалиётда стратегик режалаштириш масалаларини ҳал қилаётган менежерлар стратегик ечимларни

исботлаш методини танлаш муаммосида, бизнес доирасини белгилаб олиш масаласини очиқ қолдирадилар. Бу муаммо бир қарашда нисбатан долзарб кўринмасада, лекин аслида ўзига катта аҳамият қаратилишни тақозо этади.

1.3.1-жадвал

Стратеги турларининг қиёсий характеристикаси[6]

	Коропратив стратегиялар	**Бизнес стратегиялар**	**Функционал стратегиялар**
Стратегик фокус	Капитал	Рақобатбардош устунликлар	Самарадорлик
Стратегик тармоқ	Корхона бир бутунлик сифатида	Корхона бизнесининг стратегик тармоқлари	Корхона ички ташкил этилиши ва жараёнлар
Стратегик ресурслари	Капитал	Ички салоҳият	Тизим
Критерийлар	Капитал самарадорлиги	Стратегик ҳолатлар	Даромадлилиги

Энг кўп тарқалган хато бу бизнес доирасини анаънавий тармоқ тушунчаси билан аралаштириш ҳисобланади (1.3.2-жадвал) Рақобатчиларни баҳолаш учун М. Портер қуйидаги ахборотни йиғишрии таклиф қилади: рақобатчиларнинг мақсадини билиб олиш

[6] *Манба: Носова Ҳ.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. - 2-е изд. — М.: Издательско - торговая корпорация "Дашков и К"; Саратов: ООО "Англейе", 2010. — 59 с.*

учун, уларнинг охирги йилларда қилган реклама эълонлари ва хатти-ҳаракатлари ва шу мақсадларга эриша олмаганларида, уларга бу қандай таъсир қилгани, уларнинг мавжуд стратегиялари ва имкониятлари ҳақидаги ахборотларни йиғиш.

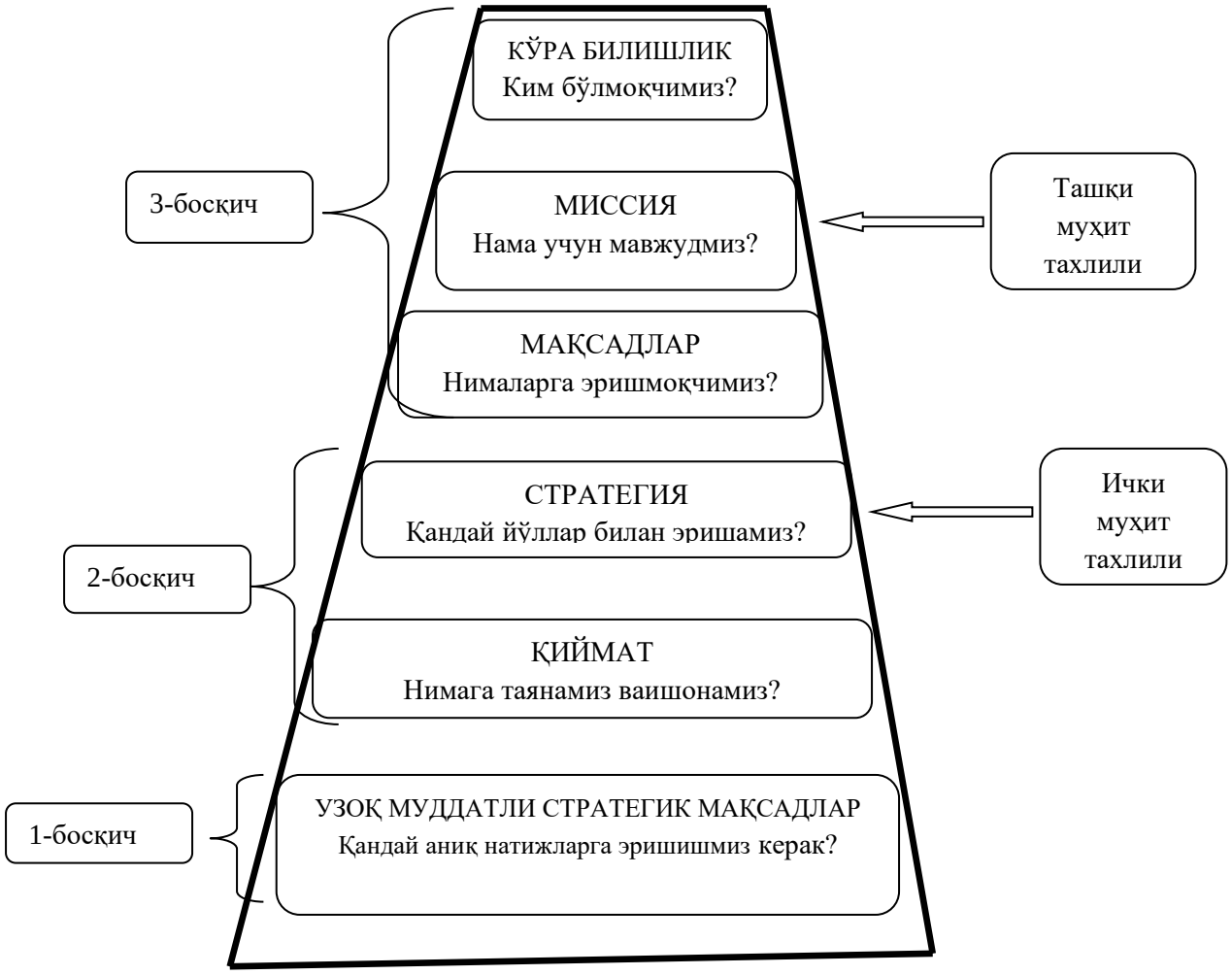
1.3.2-жадвал

Корхона бизнеси доирасини аниқлашда фойдаланиладиган кўрсаткичлар

Кўрсаткичлар номи	Мазмуни
Стратегик автономлик.	Бу кўрсаткич корхона бизнесини бошқа турларидан қатъий назар мазкур бизнес турини ривожланиш стратегиясини аниқлаш имконини беради. Биринчи аломати корхонанинг мазкур бизнесига боғлиқ алоҳида миссияни шакллантириш имкони ҳисобланади.
Ташқи бозор.	Мазкур бизнес фаолияти натижаси корхонага нисбатан ташқи таъминот бозорига эга бўлмоғи лозим. Масалан, агар корхона миқёсида ишлаб чиқариш жараёни амалга оширилса, дейлик энергетик ускуна таъмири билан боғлиқ, лекин фақат корхонанинг ички эҳтиёжларини қондириш учун, у ҳолда бу фаолият бизнес доираси сифатида қаралиши мумкин эмас. Корхона бу фаолиятни ташқарига ҳам кўрсата бошлаши билан бу фаолият бизнесга айланади.
Истеъмолчилар фарқли доираси.	Бу кўрсаткич корхонанинг бизнес натижаси мўлжалланган мижозларни унинг бошқа фаолият тури мижозларидан фарқлашни кўрсатади. Масалан, корхонанинг энергетик асбоб таъмирлашидаги мижозлари сони, тури унинг ишлаб чиқараётган автомобиллари мижозларидан фарқлидир. Бундаги фарқни тўғри тушуниш лозим. Бу мижоз ҳам техник воситаси хизматига харидор ҳамда автомобил мижози бўлиши мумкин эмас деганини англатмайди.
Рақобатчилар фарқли доираси.	Бу кўрсаткич корхона фаолиятини амалга оширишда тўсиқ бўлиши мумкин бўлган рақобатчиларини тўлиқ

	аниқлаб олиш имконини беради. Корпоратив даражада корхонанинг рақобатчиларини кўрсатиш мумкин эмас, хавф-хатар атроф муҳитдан келиб чиқади.

Нархнинг алоҳида ҳақонилиги. Фаолият натижасининг нархини белгилаш кетма-кетлигини назорат қилиш. Агар бундай боғлиқликда нарх ўзгарса, бу мазкур фаолият билан боғлиқ дейиш мумкин. Маҳсулот ўрнини босиш. Агар корхонанинг ишлаб чиқараётган маҳсулоти бозорда бошқа маҳсулотнинг ўрини боса олса, унда корхона фаолияти мазкур турдаги маҳсулотни ишлаб чиқаришга мансуб. Ликвидлик таъсири. Агар корхона маҳсулотининг сотуви ёки ликвидлиги ишлаб чиқариш самарадорлиги ёки реализацияси пасайишига олиб келса, унда корхона фаолиятининг мустақил бизнес доираси бўлмайди. Масалан, энеигетик ускуна таъмири ликвидлиги автомобил ишлаб чиқариш сифатига таъсир қилса, бундай фаолиятни мустақил бизнес доираси деб бўлмайди. Ҳақиқий даромад. Бизнеснинг ҳар доим даромад келтирадиган турини корхонанинг барча фаолиятлари натижасида олинган даромадлари билан аралаштириб бўлмайди. Юқорида келтирилган кўрсаткичларнинг баъзилари, айрим ҳолларда бир бирини такрорлаши ва ҳатто қамраб олиши ҳам мумкин, лекин бу кўрсаткичлар барчаси бизнес доирасини аниқлашда муҳим аҳамиятга эга. Юқорида айтилганларни натижа қилиб, стратегик бошқариш идеологияси сифатида тизимли акс эттириш мумкин. Унга кўра стратегик бошқаришни учта босқичда амалга ошириш мумкин**.** Биринчи босқичда корхонанинг миссия ва мақсадлари аниқлаб олинади ва ташқи муҳит таҳлили амалга оширилади. Иккинчи босқичда корхонанинг стратегияси ишлаб чиқилади ва унинг ички муҳит таҳлили амалга оширилади. Учинчи босқичда корхонанинг узоқ муддатли стратегик мақсадлари аниқланилади, уларга ўзгартишлар киритилади (1.3.1-расм).



1.3.1 расм**. Стратегик бошқарувнинг идеалогияси**

Назорат учун саволлар

1.Стратегик бошқарув жараёнини амалга ошириш нима учун керак?

2. Стратегик бошқариш жараёни қандай фазалардан таркиб топади?

3. Стратегия тушунчасига та ъриф беринг.

4. Корхона миссиясини қандай шакллантириш керак? Бу параметрларни санаб ўтинг.

5. Фред Девид ва Джон Томпсон стратегик бошқарув моделига баҳо беринг. 6. Кўп босқичли бошқарув нима дегани?

7. Стратегияни тўғри шакллантириш учун қандай ахборот талаб этилади?

8. Кенг кўламдаги маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи корхоналарда стратегик ечимларнинг нечта даражаларини ажратиб кўрсатиш мумкин?

9. Стратегияни аниқлашда менежернинг вазифалари нималардан иборат бўлиши керак?

10. Корхонанинг стратегияси бизнес стратегиясидан фарқи нимада? Улар бир бирига мос келиши мумкинми?

II БОБ. КОРХОНАНИНГ ТАШҚИ МУҲИТИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

Таянч сўз ва иборалар: омил, ички муҳит, ташқи муҳит, PEST –таҳлил, рақобат, рақобат усуллари, иштирокчи, хавф, бозор, бозорга киришдаги тўсиқлар, интенсив рақобатчилик, етказиб берувчилар кучи, ўрнини босувчи маҳсулотлар, стратегия, стратегия турлари.

2.1. Ташқи муҳит омиллари. PEST –таҳлил

Фирма раҳбарияти томонидан назорат қилинадиган технологик жараён, молия аҳволи, ташкилий тузилиши, бозорни танлаш ва бошқалар ички муҳитни шакллантирувчи омиллар ҳисобланади. Такидланган омилларни бошқариш корхона ва унинг бўлимлари томонидан амалга оширилади. Ана шу омиллардан корхона ходимлари томонидан назорат қилинмайдиган айримларини олий раҳбарият бошқаради. Унча катта бўлмаган ёки ўртача корхоналарда умумий сиёсат масалаларини, қарорларини ҳам, бир шахс одатда мулк эгаси ёки олий раҳбар қабул қилади, лекин бундай ҳолларда даставвал умумий мақсадларни белгилаш, сўнгра уларга бизнес-режаларини мослаштириш керак бўлади.

Технологиялар, қонунлар, рақобатчилар, сотув каналлари, сиёсат, фан, маданият, етказиб берувчилар, инфратузилма, харидорлар, иқтисодиёт ва бошқалар макромуҳит(ташқи) омиллари[7] ҳисобланади.

Макромуҳит(ташқи) омиллар корхона ва унинг бўлимлари томонидан бошқарилмайдиган лекин унинг фаолияти натижасига таъсир кўрсатувчи омиллардир. Режа қанчалик жозибали бўлмасин ташқи омилларнинг салбий таъсири натижасида, амалга ошмаслиги мумкин. Шунинг учун ташқи муҳитни мунтазам кузатиш, унинг таъсирини ҳисобга олиш лозим бўлади, кутилмаган вазиятлар содир

[7] *Манба: М.С. Қосимова, М.А. Юсупов, Ш.Ж. Эргашходжаева. Маркетинг. Дарслик, - Т.: "Иқтисодиёт", 2010. —81-б.*

бўлганда, қилинадиган ишлар режада кўзда тутилиши керак. Корхона томонидан бошқарилмайдиган ташқи омилларни ҳамиша ҳисобга олиш ва олдиндан кўра билиш талаб этилади: истеъмолчилар, рақобат, ҳукумат, иқтисодиёт, технология, мустақил оммавий ахборот воситалари.

Хулоса қилиш мумкинки, фирма ёки корхонанинг бутун фаолияти тўла-тўкис бозор муносабатларини мужассамлаштиради. Фирма ва бозор тушунчалари, бозор иқтисодиёти шароитида бир-биридан ажратиб бўлмайдиган иқтисодий категориялар ҳисобланади. Чунки фирмалар фаолиятисиз бозор бўлиши мумкин эмас.

Фирманинг муваффақиятли фаолияти фақат ички ўзгарувчилардан эмас, балки ташқи омиллардан ҳам кўп жиҳатдан боғлиқ. Замонавий хўжалик юритувчи субъектлар учун ташқи муҳитнинг тез ўзгаришларини ҳисобга олишлари ва уларга мослашишлари талаб қилинади. Ташқи муҳит ўзгаришлари корхона ичида ўзгаришларни амалга оширишни тақозо этади.

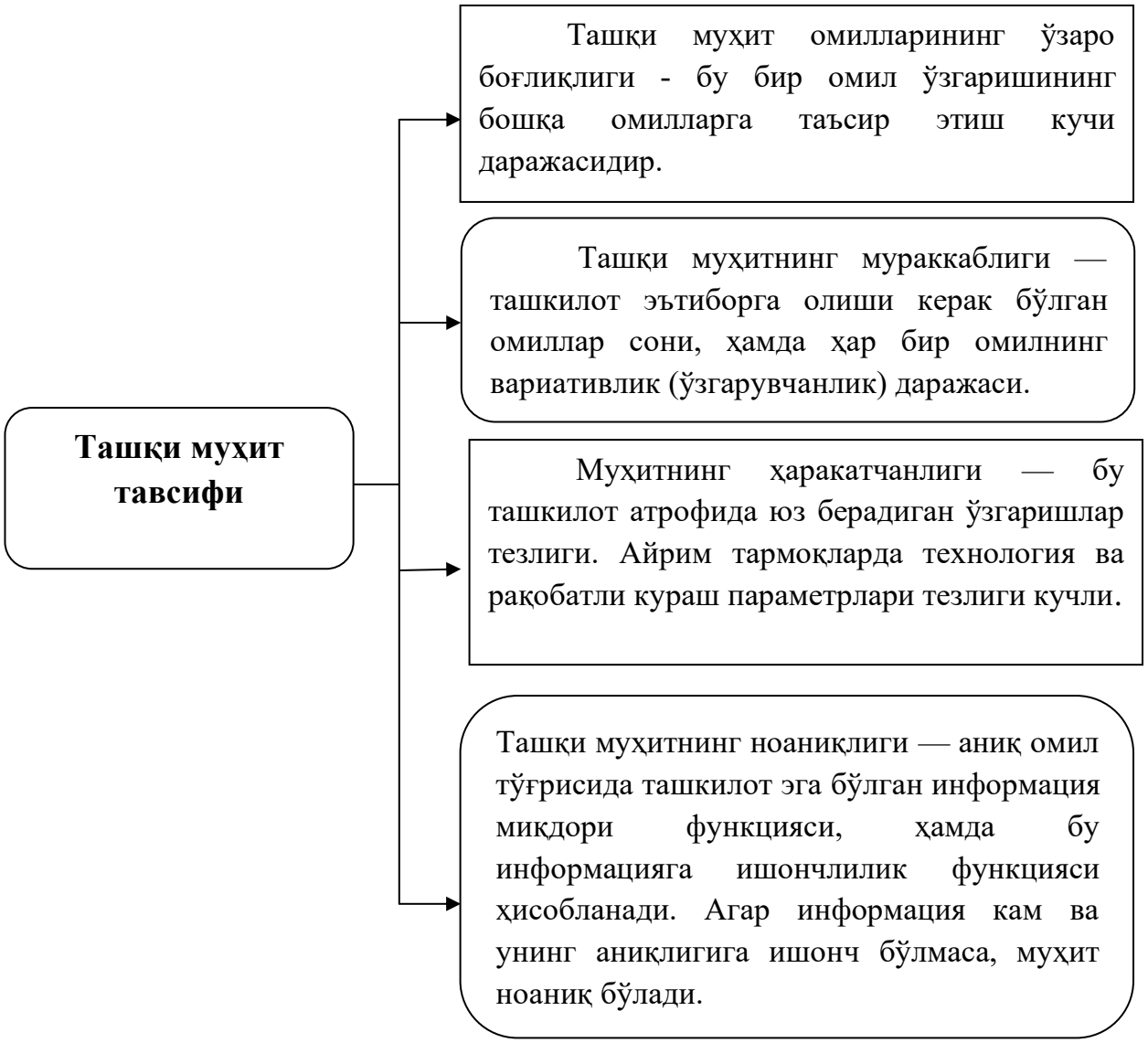
Ўзгаришларнинг миқёси қай даражада бўлишидан қатъий назар, барибир раҳбарлар ташқи муҳитни ҳисобга олишга мажбур, чунки корхона очиқ тизим сифатида ресурслар, энергия, кадрлар таъминоти, ҳамда истеъмолчилар билан муносабати мавжудлиги жиҳатидан ташқи ҳаёт билан боғлиқ. Менежер ташкилотига таъсир этувчи ташқи омилларни аниқлаб билиши шарт ва бундан ташқари, ташқи муҳит таъсирларга мослашишнинг услубларини таклиф эта билиши керак.

Ташқи муҳитни аниқлаш асосан, корхонанинг муваффақиятига таъсир этувчи ташқи муҳитни ҳисобга олишни тақозо этади. Корхона ташқи муҳитига истеъмолчилар, рақобатчилар, ҳукумат муассасалари, таъминотчилар, молия ташкилотлари ва меҳнат ресурслари манбалари каби корхона операцияларига таъсир этувчи элементлар киради.

Ташқи муҳитни аниқлашда бевосита таъсир муҳити ва билвосита таъсир муҳити услуби омиллари гуруҳларига ажратилади**.** Бевосита таъсир муҳити омилларига таъминотчилар, меҳнат

ресурслари, давлат бошқариш қонунлари, истеъмолчилар, рақобатчилар киради.

Билвосита таъсир омилларига корхона операцияларига тўғридан- тўғри ва тез таъсир этмайдиган, лекин барибир таъсирга эга бўлган омиллар киради. Уларга иқтисод ҳолати, фан-техника (технология) тараққиёти, ижтимоий-маданий ва сиёсий ўзгаришлар, бошқа мамлакатлардаги воқеалар киради.



2.1.1-расм. **Ташқи муҳит тавсифлари**[8]

[8] *Хорин А.Ҳ., Керимов В.Э. Стратегический анализ. —М.: Эксмо, 2009.*

Билвосита таъсир муҳит ёки PEST таҳлили:

- макромуҳитни ўрганиш ва мониторинг қилиш;
- тармоқ учун зарурий ва муҳим ўзгаришларни баҳолаш;
- ўзгаришларни чуқур таҳлил қилиш;
- бозор ва тармоқдаги потенциал ўзгаришларни баҳолаш.

PEST таҳлил political, economical, social, technological сўзларининг бош ҳарфларидан тузилган.

PEST таҳлилни тавсифлавчи омиллар:

Сиёсат,(political**)** — Призидент лавозимига сайлов, Олий мажлис депутатлар сайлови, мамлакат қонунчилигида ўзгаришлар, корхонанинг ҳукумат ва ҳудудий ҳокимият билан муносабати, давлатнинг тармоқга таъсири, давлат корхоналарининг тармоқдаги улуши, тармоқдаги рақобатни давлат томонидан тартибга солиииши;

Иқтисодиёт (economical**)** — Иқтисодий ҳолат(ўсиш, стабил, пасайиш), инфляция, миллий валютанинг хорижий валютага алмашув курснинг динамикаси. МВ қайта молиялаштириш ставкаси, корхона маҳсулотларига нисбатан экспорт-импорт сиёсати, корхонанинг ташқи харажатлари, ёқилғи энергетика харажатлари;

Ижтимоий (social**)** — Ҳаёт даражаси ва стилининг ўзгариши, экологик омиллар, ишга ва дам олишга бўлган муносабат, таълимга бўлган муносабат, демографик ўзгаришлар, даромадлар таркибидаги ўзгаришлар;

Технология (technological**)** — Давлатнинг технологик сиёсати, илмий тадқиқот ва ходимлар билан ишлаш (NIOKR) соҳасида эришилган натижалар, янги патент ва ихтиролар, янги (инновацион) технологияларни жорий этиш тезлиги ва улардан фойдаланиш самарадорлиги, янги маҳсулотлар, корхона маҳсулоти учун муҳим аҳамиятга эга бўлган технологик ўзгаришлар.

2.2. Рақобат тушунчаси, унинг шакллари афзалликлари

Рақобат сўзи лотинча “*concurrentia”* сўзи бўлиб, тўқнашмоқ маносини англатади. Аммо рақобатнинг таърифи ҳақида олимларнинг фикри ҳамон бир-биридан фарқ қилади (2.1-жадвал).

Булардан кўриниб турибдики, ҳали олимларимиз олдида рақобат тушунчасига назарий ва амалий жиҳатдан асосланган таърифини ишлаб чиқиш муаммоси долзарблигича қолмоқда. Рақобат тушунчасини ўрганганда умуман мумтоз адабиётлардаги таърифларни олиш мумкин.

2.2.1-жадвал

Рақобат тушунчасига берилган таърифлар

	Таърифлар	**Муаллифлар**
РАҚОБАТ — бу	Товар ишлаб чиқарувчилар ўртасидаги капитал, хомашё ва бозорни таъминлаш учун қулай соҳани эгаллашга қаратилган мусобақ.	*А.Н. Азрилиян ва б. Курс экономи-ческой теории: учебник - 6-е исп. — Киров: “АСА”, 2009. - 57 с.*
	Товар ишлаб чиқаришга хос, хусусий мулкчиликка асосланган бўлиб, хусусий товар ишлаб чиқарувчилар ўртасида товарни ишлаб чиқариш ва сотишда қулай шароит учун муросасиз кураш жараёни	*А.М. Румянцев ва б. Экономическая теория: учебник /С.С.Носова. — 2-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2008.- 61 с.*
	Истеъмолчиларнинг чегараланган талабини қондириш учун, турли фирмалар ўртасида ўзларига мақбул бўлган бозордаги кураши	*А.Г.Грязнова Принципы микро-экономика: учеб-ник. - 4-е изд. /Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2009. - 71 с.*
	Бозор муносабатлари иштирокчилаининг товарни ишлаб чиқариш ва сотишда қулай	*В.И. Видяпин ва Г.П. Журавлёва Курс экономической теории: учебник —6-е исп. —*

	шароитга эга бўлиши учун кураш жараёни	*Киров: “АСА”,2009. - 95 с.*
	Бозор рақобати — кўп сотувчи ва кўп харидорга эга бўлган бозор бўлиб, уларнинг ҳар бирининг бозор баҳосига маълум миқдорда таъсир этишидир	*Н.Грегори Монкю Курс экономической теории: учебник —6-е исп. — Киров: ”АСА”, 2009.- 66 с.*
	хўжалик юритувчи субектларнинг (рақобатчиларнинг) мусобақалашуви бўлиб, бунда уларнинг мустақил ҳаракатлари улардан ҳар бирининг товар ёки молия бозоридаги товар муомаласининг умумий шарт-шароитларига бир томонлама тартибда таъсир кўрсатиш имкониятини истисно этади ёки чеклайди	*Ўзбекистон Республикасининг ”Рақобат. тўғрисида”ги Қонуни ОВРҚ- 319-сон 06. 01.2012-й.*

Устун мавқе товар ёки молия бозорида хўжалик юритувчи субектнинг ёхуд шахслар гуруҳининг рақобатлашувчи хўжалик юритувчи субектларга боғлиқ бўлмаган ҳолда унга ўз фаолиятини амалга ошириш ва рақобатнинг ҳолатига ҳал қилувчи таъсир кўрсатиш, тегишли бозорга бошқа хўжалик юритувчи субектларнинг киришини қийинлаштириш ёхуд уларнинг иқтисодий фаолият эркинлигини бошқача тарзда чеклаш имкониятини берадиган ҳолатидир.

Товар бозорида хўжалик юритувчи субектнинг ёки шахслар гуруҳининг мавқеи устун деб эътироф этилади, агар товарларининг улуши, эллик ва ундан ортиқ фоизни ташкил этса.

Ўттиз беш фоиздан эллик фоизгача ҳажмда бўлиб, бунда қуйидаги шартлар бажарилса:

- ❖ хўжалик юритувчи субектнинг товар бозоридаги улуши камида бир йил мобайнида барқарор бўлиб турса;

❖ товар бозорида бошқа хўжалик юритувчи субектларга (рақобатчиларга) тегишли улушларнинг нисбий миқдорда бўлиб турса;

❖ ушбу бозорга янги хўжалик юритувчи субектларнинг (рақобатчиларнинг) киришига имконият бўлиши шартлари белгиланган бўлса.

Товарнинг бозорда устун мавқени эгаллаб турган хўжалик юритувчи субект томонидан белгиланадиган нархни, монопол юқори нарх деб эътироф этиш мумкин, агар ушбу нарх:

○ бундай товарни ишлаб чиқариш ва реализация қилиш учун зарур бўлган харажатлар ҳамда фойда суммасидан юқори бўлса;

○ асоссиз харажатларнинг ўрини қоплашга ёки товарнинг сифатини пасайтириш натижасида қўшимча фойда олишга йўналтирилган бўлса.

Товарнинг нархи биржа савдолари якунларига кўра шаклланган тақдирда, у монопол юқори нарх деб эътироф этилмайди.

Товар бозорида сотувчи ёки сотиб олувчи сифатида устун мавқени эгаллаб турган хўжалик юритувчи субект томонидан товарнинг таннархидан паст даражада ва ушбу товарни сотишдан зарар келтирадиган даражада белгиланадиган, натижада рақобатнинг чекланишига олиб келадиган нарх товарнинг монопол паст нархидир. Товарнинг молия бозоридаги монопол паст ва юқори нархлари Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан белгиланган тартибда аниқланади.

Фирмаларнинг рақобатдошлиги эса турдош, рақобатлашувчи корхоналарга нисбатан бир хил ёки ўрнини босувчи маҳсулотларни истеъмол характеристикалари бўйича сифатли ва пастроқ нархларда ишлаб чиқариш ҳамда етказиб бериш имконияти билан белгиланади. Фирмаларнинг рақобатдаги устунликларини бир қатор омиллар белгилаб беради. Буларни икки гуруҳга ажратиш мумкин: Миллий

компанияларнинг ривожланиш даражаси; Макроиқтисодий бизнес муҳитнинг сифати[9].

Швейцариянинг Давос шаҳрида ҳар йили бўлиб ўтадиган Жаҳон иқтисодий форумининг иштирокчилари маърузаларида фирмалар даража сидаги рақобатдошлик тўртта асосий омил билан боғлиқ экани таъкидланади: ресурслар (мамлакатда корхона маҳсулот ишлаб чиқаришни йўлга қўйиши учун ресурсларнинг мавжудлиги, ҳажми ва сифати); ташқи рақобат; талаб; тармоқлараро алоқалар.

Худди шундай таърифни кенгайтирилган ҳолда тармоқларнинг рақобатдошлигига ҳам берса бўлади.

Миллий иқтисодиётнинг рақобатдошлиги - ҳалол рақобат шароитида жаҳон бозори талабларини қондирувчи, иқтисодий ўсиш ва турмуш сифатини оширишни таъминлайдиган товарларни ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш ҳамда ўрта ва узоқ муддатга иқтисодий ўсишнинг юқори суръатларини таъминлаб туриш қобилиятидир.

Корхоналар фаолиятида иқтисодий эркинликнинг таъминланиши эркин рақобат муҳитини шакллантиради. Бу учун эса корхоналарда давлат буюртмаси, уни бошқаришда ва назорат қилишда давлатнинг аралашуви камроқ бўлмоғи лозим. Ҳақиқатда эркин рақобат муҳити яратилса, бу бир қанча муҳим қонуниятларни амалга оширади ва тартибга солади. Булар жумласига товарларнинг жойланиши, нархнинг маълум меъёр даражасига келиши, унинг доимий равишда ошиб боришига барҳам бериши, талабга қараб худудлар бўйича жойланиши, ишлаб чиқариш ва сотиш ўртасидаги мутаносибликни назорат қилиши кабиларни киритиш мумкин.

Зеро, бозор муносабатлари шароитида ҳар бир тадбиркор рақобат майдонида фаолият кўрсатади. Рақобат майдони - ҳалол-

---

[9] *Ўзбекистон иқтисодиётининг рақобатдошлигини ошириш муаммолари: назария ва амалиёт/муаллифиар жамоаси: Р. Алимов, А. Расулев, А. Қодиров ва бошлиқ. —Т.: "Консаудитинформ-Нашр". 2006, 14-б.*

покиза яшаш, ғалаба қилиш учун кураш майдонидир. Бу майдонда ҳар бир тадбиркор рақибининг, яъни рақобатчининг шанига, нуфузига тегмаган ҳолда ўзининг товари (иш, хизмати)ни харидоргир қилиб, ўз иқтисодиётини тиклаб, товарининг ҳам, ўзининг ҳам рақобатбардошлигини таъминлашга эришмоғи лозим.

Иқтисодий таҳлилнинг муҳим вазифаларидан бири шу тадбиркор- ларнинг рақобатбардошлигини баҳолаш ва таҳлил қилиш йўлларини ишлаб чиқишдан иборатдир. Аммо бу масала иқтисодий ва молиявий таҳлилга оид адабиётларда етарли даражада ёритилмаган. Бу соҳа ҳозирги замон талабидан келиб чиққан ҳолда кам тадқиқ қилинган. Тадқиқотлар шуни кўрсатди: рақобатбардошликни таҳлил қилганда икки нарсага аҳамият бериш лозим. Биринчидан, тадбиркор фаолиятининг рақобатбардошлиги ва иккинчидан, унинг ишлаб чиқараётган (сотаётган) товари (иш, хизмати) рақобатбардош-лигидир. Аммо иқтисодий адабиётларда бу масала алоҳида қаралмаган. Шу туфайли уларнинг мазмунига алоҳида аҳамият бермоқдамиз.

Корхоналар фаолиятининг рақобатбардошлиги деганда рақобат-бардош субектларга нисбатан фаолиятининг кенг кўламлилиги ва истиқболлилиги, харажатлардан мақсадга мувофиқ фойдаланиб, кўпроқ фойда олиш қобилиятининг кучлилиги тушунилади. Ҳар бир тадбиркор кенг кўламда фаолият кўрсата олсагина, рақобатбардош бўлади. Энг муҳими, у бошлаган фаолият бугунги кун билан чекланиб қолган бўлмаслиги керак. Албатта, келажак истиқболини кўзда тутган, унга мўлжаллаган бўлиши лозим. Масалан, тадбиркор тегирмонга эга. У ерда ун ишлаб чиқаради ва сотади. Кўлами кенгроқ бўлиши учун тадбиркор, энг аввло, шу тегирмондан ишлаб чиқарадиган ундан нон ишлаб чиқаришни йўлга қўйса ва шу нонни сотиш учун бир қанча худудларда савдо дўконларини ташкил қилса, мақсадга мувофиқ бўлади. Иккинчидан эса, ун ва нон ишлаб чиқариш истиқболли соҳа. Ҳамиша истеъмол қилиниб туриладиган

маҳсулотлардир. Аммо бошқа рақобатчиларига нисбатан ўз маҳсулотининг сифатини ошириш ва нархини ҳаддан зиёд кўтариб юбормаслик чораларини кўриши керак. Шундагина у рақобатбардош ва рақобат майдонида инқирозга учрамай- диган бўлади.

Иккинчи йўналиш, бу тадбиркорнинг товари (иши, хизмати) рақобатбардошлигидир. Корхона товари (иши, хизмати) рақобат-бардошлиги деганда рақобатдош субектлар товари (иши, хизмати) сифати ва нархга нисбатан истеъмолчига (харидорга) қулайлиги, унга кетадиган харажатнинг самарадорлиги ва шу товардан оладиган фойданинг кўплигини таъминловчи омиллар тизими тушунилади. Лекин шуни таъкидлаш жоизки, ҳозирги ўтиш иқтисодиёти шароитида мамлакатимизда эркин рақобат муҳити тўлиқ яратилди, деб бўлмайди. Чунки бу жараён ҳам маълум шаклланиш даврини ўтамоғи лозим. Рақобатнинг бу хусусиятларидан кўриниб турибдики, бозор муносабатлари шароитида иқтисодиётни ҳаракатга келтирувчи асосий куч сифатида намоён бўлади. Шу туфайли ҳозирги ўтиш даврида давлатнинг асосий функцияларидан бири мамлакатимизда эркин рақобат муҳитини яратишдан иборатдир. Эркин рақобат, энг аввало, иқтисодиётнинг қуйи бўғинида, яъни фирма, корхоналар ва корпорациялар каби хўжалик юритувчи субектлар ўртасида яратилмоғи лозим.

Рақобатбардошикни таҳлил қилишнинг обектив зарурати корхоналар раҳбарларининг рақобатбардошлигини баҳолаш ва таҳлил қилиш заруратидан келиб чиқади. Чунки корхона раҳбари ўз корхонасининг рақобатбардошлиги қай аҳволда эканлигини доимий равишда назорат қилиб боришлари лозимдир. Акс ҳолда унинг синиб қолиш хавфини туғдириши мумкин.

Корхоналар ишлаб чиқараётган товарининг, кўрсатаётган хизматининг ва бажараётган ишининг рақобатбардошлигини доимий равишда назорат қилиб туриш лозимлигидан келиб чиқади. Чунки корхона фаолиятининг рақобатбардошлиги бевосита унинг товари

(иш, хизмат) рақобатбардошлигига боғлиқ. Шунинг учун ушбу жараённи ҳам изчиллик билан назорат қилиб боришни, уни ўрганишни тақозо қилади.

Бозор муносабатлари шароитида рақобатнинг бир қанча шакллари мавжуд экан.

Такомиллашган рақобат - эркин бозорда жуда кўп субектларнинг бир хил маҳсулотлар билан бир хил мавқеига эга бўлган ҳолда иштирок этиши.

Олигополлашган рақобат - маълум даражада чегараланган бўлиб, бозордаги, товарни ишлаб чиқариш ва сотишда озчиликни ташкил қиладиган бир қанча йирик корхоналарнинг иштироки.

Монополлашган рақобат - бозорда битта йирик корхонанинг бир хил товар бўйича юз фоиз ишлаб чиқариб, сотишда ўз назорати ва ҳукмронлигини ўтказиши.

Такомиллашмаган рақобат - бозорда чегараланган сотувчи, чегараланган харидор ва чегараланган ахборот билан иштрок этади.

Ҳалол рақобат - жуда кўп майда сотувчи ва харидорлар бозорда тегишли тўлиқ ахборотларга эга бўлсаларда, бозорнинг талабини, товар ҳажми ва нархини назорат қилиш имкони бўлмаган ҳолда иштирок этади.

Ғиром рақобат - субектларнинг бозорда ўратилган рақобатга оид тартиб ва қоидаларига амал қилмасдан, ўз манфаатини устун қўйган ҳолда, ғирромлик йўлини тутиб иштирок этиши.

Инсофсиз рақобат - хўжалик юритувчи субектнинг ёки шахслар гуруҳининг иқтисодий фаолиятини амалга оширишда афзалликларга эга бўлишга қаратилган, қонун ҳужжатларга, иш муомаласи одатларига зид бўлган ҳамда бошқа хўжалик юритувчи субектларга(рақобатчиларга) зарар этказадиган ёки зарар этказииши мумкин бўлган ёхуд уларнинг ишчанлик обрўсига путур этказадиган ёки путур этказиши мумкин бўлган ҳаракатлари.

Хорижий рақобат - мазкур мамлакат субектларининг хориждан импорт қилиган товарлари таъсирида юзага келиши.

Жаҳон бозори рақобати - маҳсулот(иш, хизмат)ларини ишлаб чиқиш ва сотишнинг энг қулай ва фойдали вариантларини топиш борасида бир қанча малакатлар ишлаб чиқарувчилари ва товар жойлаштирувчиларининг бир-бирига узвий боғлиқ ва таъсир этувчи иқтисодий жараёнларда иштирок этиши**.**

Очиқ рақобат - бир хил маҳсулот (иш, хизмат) ишлаб чиқарувчи субектлар ўртасида уларнинг баҳоси тўғрисидаги ахборотнинг очиқ бўлишини таъминлаган ҳолда фаолият юритилиши.

Хаёлий рақобат - харидорларинг рақобатчилар ўртасидаги энг паст баҳоли товар (иш, хизмат)ни хаёлан харид қилишга йўналтирилган ҳаракати.

Баҳоли рақобат - рақобатчиларнинг бир хил сифатдаги товар (иш, хизмат)ларига нисбатан кам баҳода сотиш эвазига харидорларни жалб чилиш жараёни.

Баҳосиз рақобат - баҳони инобатга олмасдан, маҳсулот (иш, хизмат)нинг сифатини ошириш, илғор технологияларни жорий қилиш эвазига харидорларни жалб қилиш жараёни.

Маркетинг рақобати - харидорларнинг талабидан келиб чиқиб, товар (иш, хизмат)лар баҳосини ўзгартириш ёки баҳосини ўзгартирмаган ҳолда уларнингсифатини яхшилашга қаратилган рақобат.

Шафқатсиз рақобат - рақобатчиларнинг бозорда шафқатсизларча ҳаракатига асосланган бўлиб, товар (иш, хизмат) таннархидан паст баҳода сотиш, бошқа рақобатчиларни ғайри қонуний йўллар билан синдиришга ҳаракт қилиш, савдода махфий келишувлар орқали бошқалар фаолиятига салбий таъсир кўрсатиш, ёлғон ахборатлар тарқатиш кабиларда намоён бўлади.

Рақобатнинг турли бўлиши, унинг кўплиги ёки камлиги ҳали масала батафсил ҳал қилинди дегани эмас. Рақобат ўзининг мазмун моҳиятига кўра, яшаш учун кураш жараёнидир.

Ҳар қандай ишнинг ижобий ва салбий томонлари бўлгани сингари рақобатнинг ҳам ижобий ва салбий жиҳатлари мавжуд. Буларнинг батафсил тафсилоти 2.2.3 ва 2.2.4-жадвалларда келтирилган.

2.2.3-жадвал

Рақобатнинг ижобий томонлари

Манфаатдорлар	Нафлилигининг мазмуни
Истеъмолчига	Товар (иш, хизмат)ларнинг сифати ошади, баҳоси пасайади.
Жамиятга	Ишлаб чиқариш самарадорлиги ошади, истеъмол бозори товарга (иш, хизмат) тўйиниб боради.
Корхонага	Рақобатбардошликни таъминлаш учун кўрилган чора-тадбирлар эвазига ишнинг самарадорлиги ошади.
Давлатга	Барқарор ва самарали иқтисодиёт давлат бюджетини ҳам барқарор равишда солиқ ва бошқа тушумлар орқали тўлдириб боради

Рақобатнинг ижобий томонлари унинг салбий томонларидан устун туради. Бу ҳолат, умуман олганда, жамият учун катта манфаат (наф) келтиради.

Бозор муносабатлари шароитида ҳар бир корхонанинг рақобат-бардошлигини таъминлаш муҳим аҳамиятга эга. Бунга эришиш учун уни таҳлил қилиш усулларини яхши билишни, унинг ҳар бир жиҳатини яхшилаш учун эса, тегишли бошқарув қарорларини қабул қилишни тақозо қилади.

2.2.4-жадвал

Рақобатнинг салбий томонлари

Зарар кўрувчилар	Зарар кўришнинг мазмуни
Истеъмолчига	Корхоналар синиб кетиши натижасида товар (иш, хизмат)лар баҳоси ошади.
Жамиятга	Маълум муддатда товар сонига таъсир кўрсатади.
Корхонага	Товарлар баҳосини пасайтиришга мажбур бўлади.
Аҳолига	Корхоналарнинг синиши ишсизлар сониги таъсир кўрсатади.
Давлатга	Давлат бюджетига солиқ ва бошқа тушумлар камайиши мумкин.

Инсофсиз рақобат қуйидаги ҳолатларда тақиқланади[10]:

- бошқа хўжалик юритувчи субектга зарар келтириши ёки унинг ишчанлик обрўсига путур етказиши мумкин бўлган нотўғри таққослашлар;
- юридик шахснинг интеллектуал фаолияти натижаларидан ва уларга тенглаштирилган индивидуаллаштириш воситаларидан, товарни индивидуаллаштириш воситаларидан қонунга хилоф равишда фойдаланган ҳолда товарни реализация қилиш;
- товарнинг хусусияти, ишлаб чиқариш усули ва жойи, истеъмол хоссалари, нархи, сифати, ишлаб чиқарувчининг (бажарувчининг) кафолат мажбуриятлари хусусида истеъмолчиларни чалғитиш, хўжалик юритувчи субект (рақобатчи) томонидан ишлаб чиқарилаётган товарни унинг ташқи безатилишини, номини, тамғаланишини, товар белгисини ва юридик шахсни индивидуаллаштиршнинг бошқа воситасини такрорлаш, реклама материалларидан, товарнинг фирма ўрови ва шаклидан нусха кўчириш орқали қалбакилаштириш;
- фан-техникага, ишлаб чиқаришга ёки савдога оид ахборотни, шу жумладан тижорат сирини эгасининг розилигисиз

[10] *Ўзбекистон Республикасининг "Рақобат тўғрисида"ги Қонуни ЎРҚ- 319-сон 06.01.2012-й.*

олиш, ундан фойда- ланиш, уни ошкор этиш;

- товар ёки молия бозорига бошқа хўжалик юритувчи субектнинг киришига тўсиқ қўйиш.

Юридик шахсни индивидуаллаштириш воситаларига, товарни индивидуаллаштириш воситаларига бўлган мутлақ ҳуқуқни олиш билан боғлиқ инсофсиз рақобатга йўл қўйилмайди.

2.3. Рақобат устунликларининг тушунчаси.

М. Портернинг бешта рақобат кучлари. Маҳсулот бозорининг ёқимлилик баҳоси ва асосий бозор сегментининг баҳоси аниқлангандан сўнг, ҳар бир маҳсулот бозорида мавжуд бўлган рақобатли устунлик даражасига баҳо бериш мақсадида рақобатлилик ҳолатининг таҳлилини ўтказиш лозим бўлади. Бозорда энг катта хавф туғдирувчи рақобатчиларга нисбатан ўзининг кучли ва заиф тарафларини ҳисобини олиш орқали корхона ёки бу бозорда эгалик қилиб турган ёқимлилик даражасига ўзгартиришлар киритиш имкониятига эга бўлади.

Рақобат устунликлари — бу маҳсулот ёки корхона белгисининг шундай хусусиятларики, бу хусусиятлар орқали корхона ўзининг бевосита рақобатчилари олдида яққол устунликка эга бўлади. Бу хусусиятлар ҳар хил кўринишда бўлиб, улар маҳсулотга бевосита тегишли бўлиши ёки қўшимча хизматларда ҳам намоён бўлиши мумкин.

Рақобат устунликлари корхона қарамоғида бўлган моддий ва маънавий активлар ёрдамида вужудга келади ва бу активлар мазкур бизнес тури учун хос бўлган ҳамда рақобатчилар олдида яққол устунлик ҳосил қилувчи стратегик тармоқлардан ташкил топади. Рақобатли устунликлар стратегик бизнес миқдор даражасида рўёбга чиқади ва бизнеснинг рақобат стратегиясини ташкил қилади.

Рақобат стратегиясини ишлаб чиқишда корхонанинг кучли ва заиф тарафлари, унинг бозордаги ҳолати, миллий иқтисодиёт ҳақида умумий тушунчага ҳамда корхона фаолият кўрсатаётган тармоқнинг

тузилмаси ҳақидаги тасаввурга эга бўлиш талаб этилади. Рақобат устунликларини аниқлашдаги асосий йўналишлари:

- Рақобатга олиб борувчи ёки ишлаб чиқаришга асосланган ва бошқа стратегиялар (Қандай рақобатлашмоқчисиз ?);
- Мақсадга йўналтирилган бозор (Қаерда рақобатлашмоқчисиз ?);
- Рақобатчиликни асоси: Ресурслар ва фаолият йўналишлари (Кимларга ва қандай маҳсулот ишлаб чиқармоқчисиз ?)
- Сизнинг рақобатчиларингиз кимлар?[11]

Рақобатли устунликлар тармоқнинг, маҳсулотнинг ва бозорнинг махсуслашувидан келиб чиқиб, ҳар хил кўринишда бўлиши мумкин. Рақобат устунликларини аниқлашда истеъмолчиларнинг талабларига мослашиш муҳим аҳамият касб этади ва шу устунликлар истеъмолчиларнинг нигоҳларида ҳам катта аҳамиятга эга эканлигига ишонч ҳосил қилиш талаб этилади. Акс ҳолатда, корхона ўзининг маҳаллий бозорда машҳур деб ҳисоблаб, рекламага сарф харажат қилмайди, истеъмолчилар эса бу корхона

ҳақидаги маълумотга эга бўлмаган ҳолат юзага келиши мумкин.

Рақобат устунликларининг ҳимоя воситаси сифатида: монополия, патентлар, ноу-хау, коммуникация ва хомашё манбаларига кириш имкониятлари хизмат қилади. Рақобат устунликларига ёки бизнес стратегияларга эришишнинг кўпгина йўналишлари мавжуд, аммо энг оммавийларидан:

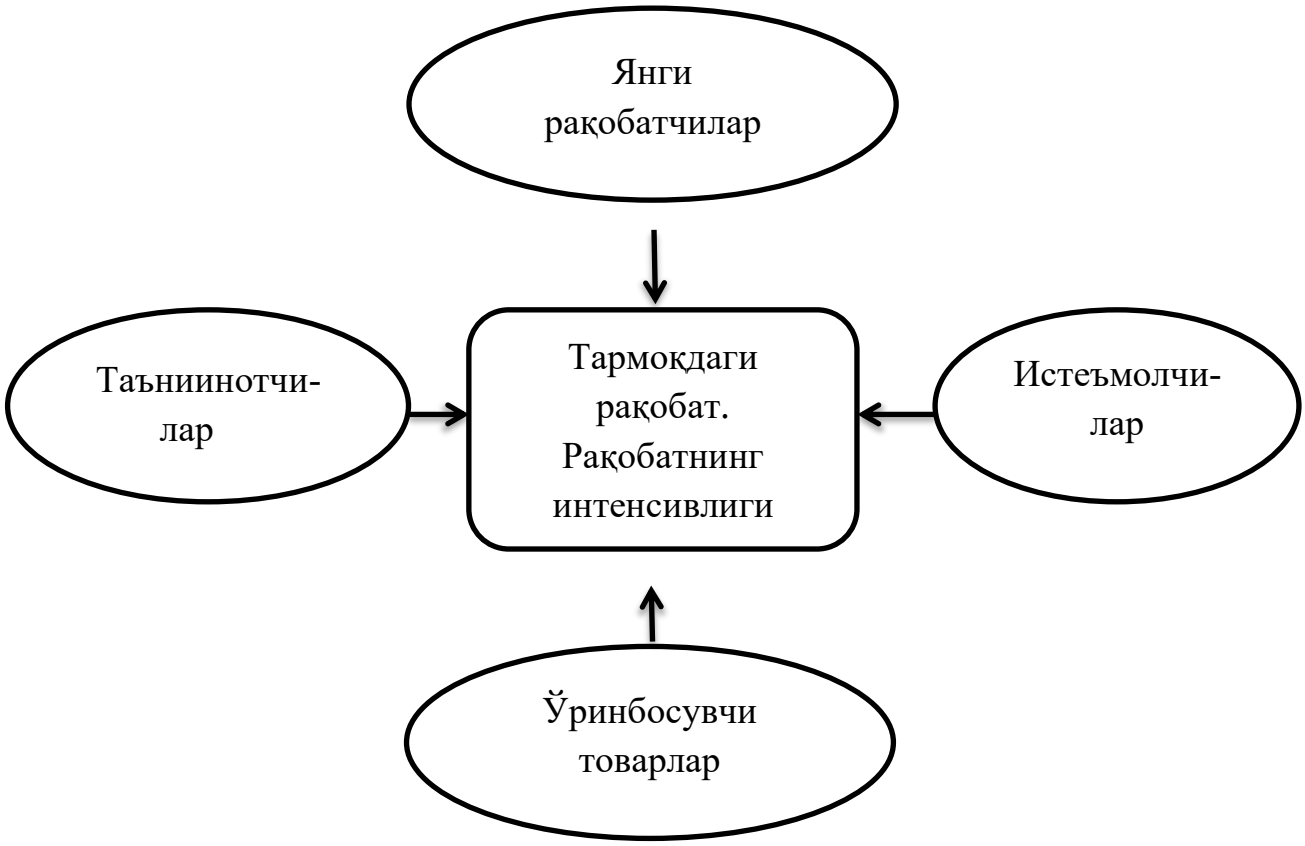
- сарф харажатларни тежашда етакчилик қилиш (маҳсулот таннархи);
- маҳсулот дифференциацияси;
- фокуслаштириш (консентмцияланиш);
- бозорга эрта кириб бориш (биринчилик стратегияси);

[11] *Манба: Портер Майкл, Конкурентная стратегия, Апнина, 2005. —33с.*

- синергизм (синергизм стратегияси) — бу бир ёки бир нечта миқдордаги бизнес ўлчамларини уйғунлаштириш орқали рақобат устунликларга эришишни кўзда тутди).

М. Портер рақобат устунликларини таҳлил қилиш ва унинг асосида рақобат стратегиясини ишлаб чиқиш учун учта асосий концепцияларни билиш кераклигини исботлаб берди. Улар қуйидагилардан иборат:

1. Тармоқларнинг узоқ муддатли даромадлилиги нуқтаи назарида уларнинг жозибадорлиги. Тармоқнинг жозибадорлиги М. Портер то- монидан таклиф этилган бешта рақобат кучлари билан ўлчанади ва уларни билиш рақобатчиларга нисбатан устунлик стратегияларини ишлаб чиқишда фундаментал аҳамиятга эга (2.3.1-расм).



2.3.1-расм. **М. Портернинг бешта рақобат кучлари**

2. Ҳар қандай фирманинг энг яхши стратегияси аниқ ҳолатларга боғлиқ. Умуман олганда, асосланган ва ўзини оқлайдиган учта позиция мавжуд бўлиб, компания бешта рақобат кучларига нисбатан муваффақиятли фаолият олиб боради, рақобатчи фирмаларга нисбатан ўз акциядорларига инвестициядан олинадиган юқори даромадни ва узоқ истиқболда рақобатчиларидан устунликни таъминлайди.

3. Рақобат курашда рақобат устунликлар манбаларининг ҳар қандай таҳлили бутун компания даражасида эмас, фирманинг алоҳида ҳаракатдаги қисмлар (ишлаб чиқариш, лойиҳалаштириш, сотиш, молия, маркетинг, менежмент, бухгалтерия, ходимлар) даражасида амалга оширилишини таъминлаш керак. Қисқа қилиб айтганда, ҳар бир бизнесда маълум бир ҳаракатлар занжири ҳақида гап боради, истеъмолчилар манфаати-қиймати
(бебаҳо) вужудга келади ва фақат мана шу бебаҳо занжирни ҳар томонлама таҳлил қилиш натижасида рақобат устунликлар манбасини топиши мумкин бўлади.

М. Портер томонидан таклиф қилинган рақобатчиликнинг кенгай- тирилган концепцияси нафақат корхонанинг ўз рақобат устунлигини тўғри рақобат муҳитида амалга ошириш қобилиятидан, балки мазкур бозорда рақобат кучлари сифатида намоён бўладиган салоҳиятли рақиблар, маҳсулот ўрнини босувчи маҳсулотлар, мижозлар ҳамда етказиб берувчилардир. Биринчи иккита кучлар тўғридан тўғри хавф туғдирса, қолган иккитаси эса вазиятга қараб, корхона учун билвосита хатарли ҳисобланади.

Юқоридаги бешта кучларнинг умумлашган ҳолда фаолият кўрсатиши охир оқибатда маҳсулот бозорининг рентабеллик салоҳиятини аниқлаб беради. Кўриниб турибдики, рақобат муҳитини шакллантирувчи асосий фаолият кўрсатувчи кучлар бозордан бозозга қараб ўзгариши мумкин.

2.4. Янги иштирокчиларнинг пайдо бўлиш хавфи. Тармоқ (бозор)га киришдаги тўсиқлар. Интенсив рақобатчилик хавфи.

М. Портернинг таҳлилига таянган ҳолда, тўртта ташқи рақобат кучларни кўриб чиқамиз. Салоҳиятли рақобатчиларнинг бозорга кириб келиш эҳтимоли катта бўлган вазият - бу корхона учун юқори даражадаги хатар деб ҳисобланиб, корхона ўзини ушбу хатардан сақлаб қолиши учун рақобатчиларнинг кириб келишига турли туман тўсиқларни яратмоғи лозим бўлади. Салоҳиятли бевосита рақобатчилар қуйидаги корхоналар гуруҳида намоён бўлади:

- маҳсулот бозорига алоқаси бўлмаган корхоналар, улар одатда кириш тўсиқларидан енгил ўта оладилар;
- бозорга кириб келиш ўз стратегияларнинг мантиқий якуни маҳсули деб қарайдиган корхоналар;
- ”олди” ва ”орқа” интеграциясини амалга оширишга қодир бўлган мижозлар ҳамда етказиб берувчилар.

Янги рақобатчини вужудга келишида унинг олдида тўсиқ мавжуд бўлади ва бу тўсиқ енгил ёки қийин бўлиши мумкин. Одатда тармоқга кириш қанчалик қийин бўлса, ушбу тармоқда рақобат шунчалик кичик бўлиб, узоқ келажакда (муддатда) даромад олиш эҳтимоли катта бўлади.

Истеъмолчилар таъсири.

Харидорлар томонидан рақобат қуйидагиларда намоён бўлади:

- ✓ нарх-навони пасайтириш мақсадида унга таъсир кўрсатиш;
- ✓ маҳсулот сифатига юқори талаб қўйиш;
- ✓ хизмат кўрсатишнинг юқори даражада бўлишини талаб қилиш;
- ✓ бир бирлари билан тармоқ ичидаги рақобатда тўқнашиш.

2.4.1-жадвал

Янги рақобатчиларни бозорга кириб келишидаги тўсиқлар

Тўсиқ номи	Тўсиқнинг тавсифи
Фаолият доираси (масштаби) ҳисобига тежаш.	Баъзи бир тармоқларда йирик компаниялар ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш ҳисобига таннархни тушириб устунликга эга бўладилар. Натижада янги рақобатчи йирик миқдорда ишлаб чиқарса, унинг харажатлари ортади, агар кичик миқдорда ишлаб чиқарса, зарар кўради. Мисол сифатида, компютер ва уяли телефонларни ишлаб чиқариш тармоғини келтириш мумкин.
Маҳсулотлар дифференциацияси.	Бозорда мустаҳкам мавқега эга бўлган фирмалар, таниқли савдо маркаларига эга ва узоқ вақт давомида истеъмолчилар томонидан эътироф этилган. Янги рақобатчи истъемолчилар шуҳратини қозониши ва таниқли савдо маркаларидан (масалан, Coca-Cola) ўтиб кетиши учун анча харажат қилишига тўғри келади.
Капитал қўйилмаларга эҳтиёж.	Фаолиятни бошлаш учун қанча кўп молиявий ресурслар зарур бўлса, янги тармоқга (бозорга) кириш барери шунча юқори бўлади. Агар инвестициялар илмий тадқиқот ва кадрлар билан ишлашга (**NIOKR**) ёки рекламага йўналтирилган бўлса, унинг таваккалчилиги юқори бўлиб, маблағни қайтариш мумкин бўлмай қолади. Масалан, янги фармацевтик корхонани ташкил этиш билан боғлиқ бўлган харажат ва таваккаличилик кичик консалтинг компаниясини ташкил этишнинг мана шу кўрсаткичларидан юқори бўлади.
Қайта ориентация харажатлари.	Ушбу харажатлар таъми- нотчиларни ўзгариши, янги маҳсулотнинг илмий-техник асослари ва лойиҳаларини ишлаб чиқиш, ходимларни қайта тайёрлаш ва ҳ.к. билан боғлиқ.
Янги сотув каналларини ташкил этиш	Масалан, ”APPLE” фирмаси яхши йўлга қўйилган сотув каналлари мавжуд бўлмаганлиги учун Россиянинг компютерлар бозорига кира олмаган.

зарарияти.	
Давлат сиёсати.	Давлат томонидан баъзи бир тармоқларга киришга тўсиқлар (лицензия, божхона режими) мавжудлиги. Давлат томонидан тартибга солинадиган тармоқлар — автомобилсозлик, ёқилғи, энергетика, темир йўл.

Харидорларнинг даромади қанчалик паст бўлса, улар кўпроқ арзон маҳсулотларни топишга ҳаракат қиладилар. Аксинча бой харидорларнинг нарх-навога бўлган сезгирлик эҳтимоли (даражаси) анча пастроқ бўлади.

Истеъмолчиларнинг кучи қуйидагиларга боғлиқ:

- ✓ истеъмолчилар гуруҳининг концентрациялашуви ва аҳиллиги;
- ✓ истеъмолчиларга маҳсулотнинг муҳимлилик даражаси;
- ✓ маҳсулотни ҳаётда ишлатиш (қўллаш) диапазонига;
- ✓ маҳсулотни бир жинслилик даражаси;
- ✓ истеъмолчиларнинг маълумотларга эга бўлиш даражаси.

Тармоқдаги рақобат даражасини мавжуд рақобатчилар ўртасидаги кураш аниқлаб беради. Рақобат кучли бўлган тармоқларда қуйидаги хусусиятлар мавжуд:

- ✓ рақобатчилар сонининг кўплиги;
- ✓ ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг бир жинслилиги;
- ✓ ҳаражатларни камайтирувчи тўсиқларнинг мавжудлиги, масалан юқори ўзгармас харажатларнинг турғунлиги;
- ✓ чиқиб кетиш тўсиқларининг юқорилиги (фирма муҳим даражада зарар кўрмасдан тармоқдан чиқа олмайди);
- ✓ бозор тўйинган ва етуклик даражада.

Тармоқда рақобатчи фирмалар кўп ёки рақобатчи фермалар ихтиёридаги ресурсларининг миқдори ва ҳажми бўйича тахминан бир хил. Агар тармоқда концентрация юқори ёки унда битта (бир неча) фирма ҳукмронлик қилса, унда лидер-компания(лар) ўзининг шартини қўйиши ва тартибини ўратиши мумкин. Агарда тармоқда рақобатчи фирмалар кўп ва уларнинг кучлари тахминан бир хил

бўлса, у ҳолда бирор бир рақобатчи компания томонидан устунликга эришиш учун нархни тушириш эҳтимоли ортади.

Ўзгармас харажатларнинг юқорилиги. Ўзгармас харажатларга — меҳнат ҳақи, суғурта, коммунал тўловлар, пенсия фонди ва ҳ.к. Одатда ушбу харажатлар ишлаб чиқариш ҳажмига боғлиқ ҳолда ўзгармайди. Агар ўзгармас харажатлар ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг умумий қийматига нисбатан юқори улушни ташкил этса, фирма босимни сезган ҳолда ишлаб чиқариш қувватидан ошира олмайди.

Маҳсулотларнинг (хизмат) бир жинслилиги. Бир бирига ўхшаш (яқин) товарлар кўп бўлса, истъемолчининг бир ишлаб чиқарувчидан бошқасига ўтиш эҳтимоли юқори бўлади. Бундай ҳолатларда харидор нарх билан савдолашади ва қўшимча имтиёзларни (хизмат) талаб қилади. Натижада рақобат кучаяди.

Тармоқдан чиқишдаги тўсиқлар. Иқтисодий ва стратегик нуқтаи назардан қараганда, бизнесдан чиқиб кетиш фирма учун жуда қимматга тушиши мумкин. Шунинг учун компаниялар катта фойда кўрмасалар ҳам бозорда қолишга ҳаракат қиладилар. Тармоқдан чиқиб кета олмасликнинг сабаблари қуйидагилардан иборат:

- ❖ қиммат турувчи ва тор махсуслашган ускунани сотиш ёки ликвидация қилишнинг қийинлиги;
- ❖ мавжуд меҳнат шартномаларини тугатиш қимматга тушиш;
- ❖ мазкур бизнес капиталининг хусусий эгалари ва менежерларнинг норозилигининг ортиши;
- ❖ хорижда корхонани ёпиш ва ишни тўхтатишга қўйилган чекловларнинг мавжудлиги.

Одатда хатарнинг жиддийлиги тўсиқларнинг баландлиги ва салоҳиятли рақобатчининг кириб келишида бошқа рақобатчиларнинг реакциясига бардош бера олишига боғлиқ.

Кириб келишда эҳтимоли катта тўсиқлар:

- кенг кўламли иқтисодиёт, бундай вазият корхонани катта ҳажмдаги ишлаб чиқаришни йўлга қўйишга мажбур қилади, ёки сарф-харажатларн кўпайиб кетиш хатарини вужудга келтиради;
- патентлар таклиф қиладиган ҳуқуқий ҳимоя, корхона белгиси имиджининг кучи, бу ҳолатда истеъмолчиларнинг содиқлиги белгининг қайси даражада машҳурлигига боғлиқ бўлади;
- сармояга бўлган эҳтиёж, бу ҳолатда нафақат ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш учун молияштириш, балки реклама, жўнатиш, сарф харажатларни тежашдаги етакчилик, одатда бундай қобилиятлар бозорда ўзини мустаҳкамлаб олган корхонага тегишли бўлади.

2.5. Етказиб берувчилар кучи, даражани ва концентрацияни ортиши (ўсиши), ўрнини босувчи маҳсулотлар сафинининг камайиши

Етказиб берувчилар кучининг таъсири. Ҳар қандай фирма ўзига ўхшаш ишлаб чиқарувчилар билан рақобатлашади, иқтисодий кураш олиб боради. Шунингдек, фирмалар етказиб берувчи контрагентлар рақобатчилар билан ҳам курашади.

Кучли етказиб берувчилар қуйидаларни амалга оширишлари мумкин:

- ўз маҳсулотларининг баҳосини ошириш;
- етказиб бераётган маҳсулот ва хизматлар сифатини пасайтириш.

Етказиб берувчиларнинг кучлари қуйидагилар орқали аниқланилади:

- йирик таъминотчи-компанияларнинг мавжудлиги;
- етказиб берилаётган товарлар ўрини босувчиларининг мавжуд эмаслиги;
- маҳсулот етказиб берилаётган тармоқ —асосий бўлмаган буюртмачилардан бири;

- иқтисодий ресурслар қаторида етказиб берилаётган товарлар ҳал қилувчи аҳамиятга эга;
- сотиб олувчи фирмага вертикал интеграция йўли билан қўшилиш қобилиятига эга.

Маҳсулотнинг ўрнини босувчи маҳсулотлар — бу маҳсулотлар худди шу турдаги истеъмолчилар гуруҳи учун худди шу функцияни бажарувчи, аммо бошқа технология асосида яратилган маҳсулотлардир. Бу маҳсулотлар доимий хавф-хатарни вужудга келтиради, чунки уларнинг ўрнини босиш имконияти йўқдир. Бундай хавф-хатар жиддий тус олиши мумкин. Масалан, технологик ютуқлар натижасида бозордаги мавжуд маҳсулотларга нисбатан ўрнини босувчи маҳсулотларнинг сифати ҳамда нархи ўзгаради.

Деярли барча ўринини босувчи маҳсулотлар корхона томонидан белгиланадиган нархларнинг қимматлилигини белгилаб беради. Яъни, маҳсулот ўрнини босувчи маҳсулот истеъмолчиларда қанчалик кўп қизиқиш уйғотса, асл маҳсулот ишлаб чиқарувчиларнинг нархни кўтариш эҳтимоли шунчалик паст бўлади.

Маҳсулотнинг ўринни босувчи маҳсулотлар ҳар доим очиқча фарқланавермайдилар.

Бундай вазиятларда бундай маҳсулотларни систематик равишда мазкур тармоқдан йироқ бўлган бошқа тармоқлардан қидириш даркордир. Фаол тарзда фаолият олиб бориш учун, технологик ютуқлар кетидан кузатмоқ муҳим аҳамият касб этади.

Маҳсулотларга бўлган талабни самарали қониқтириш бошқа йўллар билан, хусусан ўрнини босувчи товарлар ишлаб чиқариш орқали амалга ошириш рақобатни кучайтириши мумкин.

Масалан, сарёғ ишлаб чиқарувчи билан маргаринни ишлаб чиқарувчи ўртасидаги рақобат. Маргарин ишлаб чиқарувчи устунликга эга:

- маргарин нархи паст;
- холестерин миқдори кам бўлган диетик маҳсулот.

Ўрини босувчи товарлар сафини камайтирадиган тўсиқлар:

- маҳсулот нархини камайтириш билан бир қаторда унинг сифатини ошириш (нарх наво рақобати);
- истеъмолчиларга реклама ҳужумлар. Шоколад конфетлар ва батончикларни ишлаб чиқарувчи нонга суриб ейдиган суюқ шоколадларни ишлаб чиқарувчилар томонидан хавф-хатарга солиб, ўз маҳсулотларининг агрессив реклама фаолиятини амалга оширадилар;
- янги ва жозибадор маҳсулотларни ишлаб чиқариш. Масалан, пишлоқ маҳсулотини ишлаб чиқарувчилар колбаса маҳсулотларини ишлаб чиқарувчилар томонидан рақобатни сезиб, пишлоқ маҳсулотларининг янги турларрни ишлаб чиқарадилар;
- маҳсулотларни тарқатишда ва сотишда хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш.

Истеъмолчиларга таклиф этилган алтернатив маҳсулот (хизмат) баҳо/истеъмол сифати нисбатининг кўринарли даражада яхшиланганда, ўрнини босувчи маҳсулот жиддий хавфли бўлиши мумкин.

Масалан, электрон сигнализациялар тизимини амалга оширилиши қўриқлаш бизнесига (фаолият) салбий таъсир кўрсатди. Бундай сигнализацияларни қўлланилиши нисбатан арзон ва ҳимоя қилиш даражаси деярии бир хил.

Истеъмолчилар ўзларининг етказиб берувчилари билан маълум даражадаги савдолашиш кучига эгалар. Улар корхонанинг у ёки бу фаолиятининг рентабеллилигига таъсир кўрсатишлари ва оқибатда корхонани нархни пасайтиришга ундашлари мумкин, ва шу билан бирга кенгроқ кўламдаги хизматларни таклиф этишларини, тўловнинг ундан ҳам яхшироқ усулларини таклиф қилишларини мажбур қилишлари мумкин.

Қулай шароитларга эришиш қобилиятиннг даражаси бир қатор омилларга боғлиқ бўлади:

- мижозлар гуруҳи битта уйғунликда фаолият олиб боради ёки шу гуруҳнинг сотиб олиш ҳажми етказиб берувчилар сотувининг катта улушини ташкил этади;
- мижоз томонидан харид қилинаётган маҳсулот сарф харажат- ларнинг катта қисмини ташкил қилади ва ўз навбатида сотувчини ҳам кескин савдолашишга мажбур қилади.
- маҳсулотлар заиф ҳолда дифференциялашган ва истеъмолчилар бошқа сотувчиларни топиш имконияти катта бўлса;
- етказиб берувчилар алмашган ҳолда сарф харажатларнинг ўзгариши мижозлар учун катта таъсир кўрсатмаса;
- мижозлар ’’орқа’’га қайтиб кетиш хатари катта бўлганда, бошқа рақибларни бозорга кириб келиш хавфи ҳам ошади.

Етказиб берувчиларнинг қулай шароитларга эришиш қобилияти шуниси билан изоҳланади: улар муайян бир мижозга, етказиб бериш хизматларнинг нархларини ошириб, маҳсулот сифатини пасайтириш ёки маҳсулот ҳажмини чеклаб қўйиш имкониятига эгадирлар. Кучли тоифадаги етказиб берувчилар шу йўсинда мижозларнинг рентабеллик ҳаракатларига таъсир кўрсатадилар.

Тижорат музокараларида етказиб берувчиларга қулай шароитлар таклиф этилишини ҳисобга олиб, бу шароитларни битта гуруҳ уйғунлигида фаолият кўрсатадиган мижозларга ҳамда «олдига» интеграция хатарини солувчи мижозларга ҳам тааллуқлидир.

Бу тўртта ташқи рақобат кучлари, битта турдаги маҳсулот бозорида корхоналар ўртасида бевосита рақобатни ҳисобга олиб, корхонанинг бозордаги рентабеллик кучини белгилаб беради.

Рақобатли устунликлар доимо ҳукмронлик қилавермайдилар, улар қўлга киритилади ва ҳамма тармоқдаги бизнес турларининг доимий такомиллашуви орқали сақлаб қолинади, бу эса ўз навбатида меҳнат ҳамда катта сарф харажатларни талаб қилувчи жараёндир.

Рақобатли устунликларни сақлаб қолиш имкониятлари бир қатор омилларга боғлиқ бўлади:

- ✓ рақобатли устунликларнинг манбалари;
- ✓ рақобатли устунликлар манбаларининг ойдинлиги;
- ✓ инновациялар.

Рақобатли устунликдан воз кечиш стратегияни амалга оширишда муҳимдир, чунки у иммитация қилувчилар учун тўсиқлар яратади.

Назорат учун саволлар

1. Рақобат устунлиги деганда нимани тушунасиз?
2. Рақобат устунлигини қандай қилиб аниқлаш мумкин?
3. Рақобатли устунликларнинг ҳимоя воситаларини санаб ўтинг.
4. Рақобатли устунликларга эришишдаги асосий йўналишларни кўрсатиб ўтинг.
5. Харажатларни тежаш орқали етакчилик қилиш стратегиясининг мақсади нимадан иборат?
6. Дифференциация стратегиясининг мазнуни нимадан иборат?
7. Махсуслашиш стратегиясини изоҳлаб беринг.
8. Тармоқнинг таҳлилини ўтказиш учун қандай кўрсаткичлар асос бўлиб хизмат қилади? (Санаб ўтинг)
9. Истеъмолчилар, етказиб берувчилар ва маҳсулот ўрнини босувчилар компания учун қандай хавф туғдиради?
10. Тармоққа киришдаги тўсиқларни санаб ўтинг.
11. Ташқи муҳит омиллари нималардан иборат?
12. PEST таҳлил нима?
13. Рақобатнинг қандай шакллари мавжуд?
14. Рақобатнинг авзалликлари нимадан иборат?
15. Бозор ёки сегментда узоқ муддатли фойда олишдаги ички ёқимлиликни аниқловчи бешта рақобат кучлари.
16. Янги иштирокчиларнинг пайдо бўлиш хавфи нимада ўз аксини топади?

17. Тармоқ (бозор)га киришдаги тўсиқларларни айтиб беринг.

18. Интенсив рақобатчилик хавфи нима ?

19. Тижорат курашида харажатлар қийматини камайтирувчи тўсиқларни айтиб беринг?

III БОБ. КОРХОНАНИНГ ИЧКИ МУҲИТИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

Таянч сўз ва иборалар: Ички муҳит омиллари, иқтисодий таҳлил, иқтисодий таҳлил қилиш усуллари, SWOT таҳлил усуллари, ишлаб чиқариш харажатлар, давр харажатлари, қиймат занжири.

3.1. Иқтисодий таҳлил усуллари

Фойда олиш бозор иқтисодиёти шароитида фаолият юртиаётган ҳар бир корхонанинг мақсадидир. Фойда билан ишлавчи хўжалик юритувчи субъектлар мамлакатнинг иқтисодий ривожланишига ҳисса қўшса, зарар билан ишлавчилар эса уни заифлаштиради. Шунинг учун ҳам фаолиятнинг пировард натижасини фойда шаклида намоён бўлишига эришиш имкониятларини аниқлаш йўлларини яхши билиб олиш ва улардан оқилона фойдаланиш зарур.

Иқтисодий таҳлил фанининг предмети —хўжалик фаолиятида обектив (ташқи) ва субектив (ички) омиллар таъсирида содир бўлган, бўлаётган ва бўладиган ижтимоий-иқтисодий жараёнларни маълумотлар манбаида ифодаланган кўрсаткичлар тизими орқали унинг ҳолатига баҳо бериш ва яхшилаш йўлларини ишлаб чиқишни ўганишдан иборатдир.

Таҳлилнинг предметида обеъктив ва субектив омиллар алоҳида ўрин тутади, чунки иқтисодий жараёнлар ўз-ўзидан содир бўлмайди. Улар маълум ички ва ташқи омиллар таъсири остида рўй беради. Шу омиллар таъсирини бошқа фанлар ўрганмайди. Бу фақат таҳлил фанида ўрганилади ва унинг предметининг асосини ташкил қилади. Корхона фаолиятининг ички муҳит таҳлилини амалга оширганда, унинг молиявий иқтисодининг ҳолати, ишлаб чиқариш жараёни, маҳсулот (хизматларни) сотиш каналларини ташкил этилганлиги, бошқарув тизимининг самарадорлиги кабилар ўрганилади.

Таҳлил қилишдан мақсад мавжуд натижага одилона баҳо бериш билан бирга қўйилган камчиликларни келгусида бартараф қилиш ва шу орқали таҳлил қилинаётган объектнинг иқтисодий ва молиявий аҳволини яхшилашдан иборатдир. Бу эса содир бўлган ва бўлаётган жараёниарга тўғри баҳо бериб, бўладиган жараён андозасини ҳам чизиб беришни тақозо қилади. Барча ижтимоий-иқтисодий жараёнлар натижаси кўрсаткичларда ифодаланади. Кўрсаткичлар эса маълумотлар манбаида (режа, меъёр ва ҳисобот) ўз аксини топади. Иқтисодий таҳлил - мустақил фан. Лекин у бошқа иқтисодий фанлар замирида вужудга келди ва уларнинг кўпларига нисбатан янги. Шу жиҳатдан иқтисодий таҳлил фани бошқа фанлар билан узвий алоқада бўлиши билан бирга улар ўртасида ўзига хос ўринга ҳам эга. Шуни эътироф этиш керакки, ушбу фан фақат иқтисодий фанлар билан эмас, балки иқтисодиётга оид бўлмаган фанлар билан ҳам узвий боғликдир.

Иқтисодиётга оид фанлар: иқтисодий назария; бухгалтерия ҳисоби; статистика; молия ва кредит; менежмент; маркетинг; бизнес режа; аудит.

Иқтисодиётга оид бўлмаган фанлар: фалсафа; мантиқ; ҳуқуқ; математика; технология; дастурслаш.

Корхоналарнинг иқтисодий мавқеини янада ривожлантириш ва мустаҳкамлаш учун улар фаолиятининг пировард натижасини ифодаловчи ”Иқтисодий-молиявий натижалар” деб аталмиш кўрсаткичлар ҳолатини узлуксиз равишда таҳлил қилиб бориш зарур.

Иқтисодий-молиявий натижалар деганда фойда ёки зарар кўрсат-кичлари биргаликда тушунилади. Ушбу кўрсаткичлар даромад ва харажатлар орасидаги фарқ тариқасида аниқланади. Даромадлар ҳажми харажатларга нисбатан кўп бўлса, оралиқдаги фарқ фойдани билдиради, аксинча бўлса, зарарни билдиради. Хуллас, фойда даромад ва харажатлар нисбатидаги юқори ўзгарувчанликни, зарар эса улар нисбатидаги қуйи ўзгаравчанликни ифодалайди. Фойда қанча

кўп бўлса, корхона иқтисодий жиҳатдан шунча мустаҳкам бўлади. Фойда ошган сайин корхонанинг молиявий барқарорлиги мустаҳкамланиб, тўловга қодирлиги ошиб боради, ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш даражаси яхшиланиб боради, оқибатда ишлаб чиғаришни кенгайтириш, ривожлантириш, моддий неъматни яратувчиларнинг моддий манфаатдорлиги даражасини ошириш каби ижтимоий-иқтисодий масалаларни ҳал қилиш учун шароит яратилади. Шунинг учун ҳам ҳар бир хўжалик юритувчи субект ўз фаолиятини фойдали юритиш учун ҳаракат қилиши керак. Фойдали фаолият кўрсатиш учун иқтисодий таҳлилни самарали ташкил қилиш талаб этилади, чунки фойдани кўпайтириш ва зарарни йўқотиш учун зарар бўлган имкониятларни фақат таҳлил орқали аниқлаш мумкин.

Иқтисодий таҳлил ўз мазмуни жиҳатидан турличадир. Таҳлилнинг икки хил йўналиши мавжуд: молия—иқтисодий ва техник иқтисодий. Молия иқтисодий таҳлилда бизнес-режанинг бажарилишига таъсир кўрсатувчи (техника, технология, ишлаб чиқаришни ташкил этиш) каби омиллар ўрганилмайди. Техник-иқтисодий таҳлилда эса техника ва технология ҳамда ишлаб чиқаришни ташкил этишга оид ҳамма масалалар ҳар томонлама ва чуқур ўрганилиб, унинг ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга кўрсатган таъсири ҳам аниқланади. Шунинг учун техник —иқтисодий таҳлил корхоналардаги мавжуд барча резервларни тўла ва ҳар томонлама аниқлашга имкон беради. Таҳлил корхона ва унинг бўлинмалари фаолиятининг ҳамма томонларини ўз ичига олган умумий ҳамда ишнинг қандайдир бирор томони ёки корхонанинг бир неча бўғинларини ўз ичига олган танланма (тематик) бўлади. Шунингдек, йирик масалаларга бағишланган, корхонанинг кундалик ишини ўрганишга ва ички имкониятларини топишга қаратилган тезкор таҳлил бўлади.

Текшириладиган обектлар ва бошқарув бўғинларига қараб таҳлил қилиш қуйидагиларга бўлинади: ишчи ўрин, корхона ва тармоқлар

бўйича ҳамда тармоқлараро. Таҳлилда заҳираларни аниқлаш кўлами қуйидагилардан иборат: ички корхона ва корхоналараро, тармоқ ва тармоқлараро заҳиралар.

Қабул қилинадиган қарорларнинг характерига қараб, таҳлил қуйи- дагиларга бўлинади: дастлабки, тезкор, якуний ва истиқболли. Булардан, назарий ва амалий жиҳатдан энг такомиллаштирилгани — якуний таҳлил ҳисобланади (корхоналарнинг йиллик ҳисоботига асосан).

Таҳлил ўтказиш муддатлари (ҳар куни, бир ойда ва бир йилда) ёки зарур бўлишига қараб баъзида олиб борилиши мумкин.

Иқтисодий таҳлил ўтказишнинг босқичлари:

- Корхона фаолиятининг умумий иқтисодий натижаларини кўриб чиқишдан бошланади, чунки у ишнинг самарадорлигини аниқлаш, ўтган даврларга нисбатан ўзгаришларни, шунингдек, бир корхона ишини бошқаси билан таққослаш ҳамда корхона фаолиятининг бошқа томонларини билиш имконини беради;
- Бизнес-режанинг бажарилиш даражасига таъсир этувчи энг муҳим омилларни текшириш натижасида ички хўжалик резервларини аниқлаш;
- Таҳлилий текширишлар натижаларини умумлаштириш ва шу асосда бутун резервларни ўз ичига олган йиғма резервларни ҳисоблаш (тўплам резервлар).

Иқтисодий таҳлилнинг энг муҳим вазифалари қуйидагилардан иборат[12]:

- ❖ бизнес-режанинг қанчалик реаллиги (мавжудлиги) ва илмий жиҳатдан асосланганлигига баҳо бериш;
- ❖ халқ хўжалигини ривожлантиришнинг жорий ва истиқбол режаларини тузиш учун иқтисодий кўрсаткичлар базасини аниқлаш;
- ❖ бизнес-режасининг бажарилишига обектив баҳо бериш

[12] *А. Вахабов, А. Иброҳимов, Б. Хакимов. Иқтисодий таҳлил назарияси. Ўқув қолланма. - Т.: ТМИ, 2003. - 19-б.*

ҳамда уни бажаришда корхоналарга боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган омиллар сабабларни бир-биридан ажратиб аниқлаш;

- ички хўжалик резервларини аниқлаш (бу ўринда таҳлилнинг самараси, биринчидан, аниқланган резервларни бутун назарий жиҳатдан асосланган резервларга нисбати ва, иккинчидан, амалга оширилган резервларнинг аниқланган резервларга нисбати билан белгиланади);
- корхоналарнинг хўжалик фаолиятида кутиладиган натижаларни олдиндан аниқлаш;
- таҳлил материалларига асосан ишлаб чиқаришда аниқланган камчиликларни тузатишга қаратилган тадбирларни ишлаб чиқиш.

Молиявий-иқтисодий натижаларни таҳлил қилишнинг асосий манбалари бўлиб, бизнес-режа, молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот, қишлоқ хўжалик маҳсулотларини сотиш тўғрисидаги ҳисобот ҳамда бухгал- терия ҳисобининг молиявий натижаларини акс эттирувчи счётлари маълумотлари ҳисобланади.

Иқтисодий таҳлилнинг услубий асослари диалектика ва иқтисодий назария фанларига таянади.

Таҳлил усули эса, бизнес-режанинг бажарилишига ва маҳсулот ҳажмининг ўсишига таъсир кўрсатучи омилларни системали ва комплекс тарзда ўрганиш, ўлчаш ва умумлаштириш усули бўлиб, у ҳисоб, ҳисобот ва ҳисобдан ташқари маълумотларни махсус услублар орқали қайта ишланилиб, амалга оширилиши тушунилади.

Маълумки, таҳлил қилинаётган обектнинг фаолиятига ички ва ташқи омиллар таъир кўрсатади. Шуни таъкидлаш лозимки, таҳлилда омиллар деганда у ёки бу иқтисодий кўрсаткичга ижобий ҳамда салбий таъсир кўрсатувчи фаол ҳаракат қилувчи кучлар назарда тутилади. «Сабаб» термини нисбатан кенг кўламдаги комплекс омиллар тизимига нисбатан қўлланилиб, бу комплексни ташкил этувчилар эса омиллар, деб аталади.

Хўжалик юритиш самарадорлигини ошириш имкониятини аниқлашда ижобий таъсир этувчи омиллар ҳаракатини кучайтириш ва уларнинг салбий таъсирини тугатиш резервлар деб аталади.

Дедуктив усул асосан молия-иқтисодий таҳлилда қўлланилади. Бунда аввло хўжалик фаолиятини белгиловчи умумий кўрсаткичлар ўрганилиб, сўнгра улар бўлакларга бўлинади. Кўрсаткичларни бўлакларга бўлиш аслини олганда таҳлил демакдир.

Индуктив усул кўпинча техник-иқтисодий таҳлилда қўлланилади, яъни аввал, айрим олинган иш участкаларидаги кўрсаткичлар ҳар томонлама текширилиб, сўнгра ана шу аниқ кўрсаткичлардан корхонанинг хўжалик фаолиятини белгиловчи умумлашган иқтисодий кўрсаткичлар даражасига чиқилади.

Шундай қилиб, иқтисодий таҳлил усули мазкур предметни ўрганиш жараёнига умумий жиҳатдан ёндошишдир. Шу сабабли таҳлил усулини унга бўйсинувчи махсус усуллари билан аралаштириб бўлмайди. Зеро, аниқ шарт-шароит натижасида у ёки бу усулларнинг ўзгариши эҳтимолдан ҳоли эмас.

Иқтисодий таҳлил усулининг энг муҳим хусусиятлари қуйидагилардан иборат[13]:

1. Хўжалик фаолиятига таъсир қилувчи техника, технология, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва барча омилларни текширишни мунтазам ва комплекс тарзда ўтказишга ёндошиш, таҳлил усулининг энг муҳим хусусиятларидан бири бўлиб ҳисобланади. Бу ўринда мунтазам таҳлилни комплекс таҳлил билан алмаштириш асло мумкин эмас. Объектни иерархик усул (бўйсуниш тартиби) орқали бошқариш, масалан, корхонанинг, корхона бирлашманинг, бирлашма тармоқнинг бир қисми сифатида ўрганиш системали таҳлилга мисол бўлади.

Иқтисодий таҳлил ва хўжалик фаолиятини таҳлил қилиш бир гап эмас. Хўжалик фаолиятини таҳлил қилиш иқтисодий таҳлилнинг бир

[13] *Ваҳобов А.В, Ибрахимов А.Т., Ишонқулов Н.Ф. Молиявий ва бошқарув таҳлили. Дарслик. —Т.: ”Шарқ», 2005. —49-б.*

бўлаги ҳисобланади. Иқтисодий таҳлил бошқаришнинг учала даражаси билан боғлиқ (халқ хўжалиги, тармоқ, корхона) хўжалик фаолиятини таҳлил қилиш эса фақат учинчи даражадаги бошқариш билан богиик. Хўжаликнинг ривожланишига таъсир этувчи омилларни ўлчаш орқали бизнес-режанинг бажарилиши, хўжалик бошқаришнинг самарадорлиги ҳамда корхона фаолиятидаги асосий ва ҳал қилувчи масалалар аниқланади.

Таҳлил натижаларини умумлаштириш орқали корхонанинг хўжалик юритиш борасидаги фаолиятига баҳо берилади ҳамда барча резервларнинг йиғма ҳисоби аниқланилади.

2. Таҳлил усулининг ўзига хос характерли хусусиятларидан бири-иқтисодий кўрсаткичларнинг ҳар томонлама бир-бирлари билан сабабий боғланишида эканлигидир. Бу борада таҳлилнинг вазифаси ана шу сабабларни аниқлашдир. Шуни таъкидлаш керакки, ҳатто айрим олинган иқтисодий кўрсаткичга бир қанча сабаблар таъсир этади. Бинобарин, бу сабаблар ҳаракатини аниқлаш жуда ҳам мураккабдир. Шу сабабли асосий ва ҳал қилувчи сабаб ва омиллар таъсирини аниқлаш керак. Шундай қилиб, таҳлилнинг дастлабки шарти - хўжалик фаолиятига таъсир этувчи сабабларни иқтисодий белгиларига қараб тўғри туркумлаш. Масалан, товар маҳсулоти ҳажмининг ўсиш суръатига таъсир этувчи омиллар уч гуруҳга умумлаштирилади:

- меҳнат омиллари. Бунга корхонанинг ишчи кучи билан таъминланиши, иш вақтидан фойдаланиш ва меҳнат унумдорлиги киради;
- меҳнат воситалари омилига эса корхонанинг асосий фондлар билан қай даражада таъминланганлиги, уларнинг ҳажми, структураси (тузилиши), ўсиш суръатлари, техник ҳолати ва улардан фойдаланишнинг самарадорлик даражаси сингари масалалар киради;
- меҳнат предметлари омиллари. Буларга корхонанинг хом- ашё ва асосий материаллар билан таъминланганлиги, улардан фойдаланиш,

самарадорлик даражаси каби масалалар киради.

Юқорида санаб ўтилган омиллар ўзига хос мустақил маънога эга бўлиши билан бирга ўзаро бир-бири билан узвий равишда боғлангандир. Бинобарин, бу омилларнинг таъсирини механик тарзда бир-бирига асло қўшиб ҳам бўлмайди. Чунончи, меҳнат унумдорлигининг ўсиши ишчилар малакаси ва иш вақтидан самарали фойдаланишига боғлиқ (меҳнат омиллари). Сўнгра, меҳнат унумдорлиги ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражасига (меҳнат қуроллари омиллари), ҳамда хомашё ва материаллардан тежамкорлик ва оқилона фойдаланиш (меҳнат предметлари омиллари)га боғлиқ. Ўз навбатида ҳар бир гуруҳ омиллари таркибий қисмларга бўлинади. Меҳнат омиллари миқдор ва сифат кўрсаткичларидан иборат. Бу ерда миқдор кўрсаткичига ишчиларнинг ўртача рўйхатдаги сони кирса, сифат кўрсаткичига меҳнат унумдорлиги даражасининг ўсиши мисол бўлади. Сўнгра бир ишчига тўғри келадиган йиллик иш унумдорлиги:

- бир ишчи томонидан бир йилда ишланган ўртача иш кунларига;
- ўртача иш кунининг узунлигига;
- бир ишчига тўғри келадиган ўртача соатлик иш унумига боғлиқ.

Кўриниб турибдики, бир кўрсаткич иккинчи бир кўрсаткич билан узвий равишда боғланишда бўлиб, ўзига хос бир бутун занжирсимон шакл ҳосил қилар экан.

3.2. Корхона фаолиятининг SWOT —таҳлил усули

SWOT-таҳлил стратегик режалаштириш усули ҳисобланиб, ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитлардаги мавжуд омилларини аниқлашга йўналтирилган. Улар тўртта категорияга ажратилади, яъни Strengths (кучли томонлари), Weaknesses (бўш томонлари), Opportunities (имкониятлари) ва Threats (хавф-хатарлари). Соҳавий ва рақобатли таҳлил компаниянинг ташқи муҳитига тааллуқлидир. Вазият таҳлилининг мақсади - муайян компания учун ана шундай

муҳитдаги стратегия вазиятига баҳо беришдир. У қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- ҳозирда фойдаланилаётган стратегия қанчалик яхши ишламоқда?
- компаниянинг кучли ва заиф томонлари, қулай имкониятлари ва унга таҳдид солувчи омиллар нимадан иборат?
- компания қиймат бўйича рақобатлаша оладими?
- компаниянинг рақобатли мавқелари қанчалик кучли?
- компаниянинг обрўйини стратегик хатти-ҳаракатлар ташкил қилади.

Ҳар қандай корхонанинг стратегияси унинг қайси фаолият билан шуғулланишидан қаъти назар қандай стратегияни танлагани ва уни қанчалик амалда тўғри юритаётганлигини англашидан иборат. Рақобат стратегияси танлаган компаниялар одатда қуйидагиларга амал қилишади:

- арзон нарҳ воситаси билан пешқадамлик қилиш;
- рақобатчилардан фарқ қилиб туриш;
- истеъмолчиларнинг тор гуруҳларига ёки маркетинг бўшлиқларига.

Тармоқдаги рақобатли вазиятнинг яна бир тавсифи вертикал интеграцияланиш даражаси ва бозорнинг географик кўламидир. Бу ерда ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, ишчи кучидан, фойдаланиш соҳаларидаги ёрдамчи стратегияларни таҳлил қилиш лозим.

Бунга қўшимча равишда компаниянинг фирма стратегиясига интеграцияланадиган ва айрим рақобатли устунликларини таъминлаш ёки рақобатли мавқени яхшилашга имкон берадиган сўнги амалиётни таҳлил қилиб чиқиш керак.

Стратегик фаолиятнинг энг аниқ кўрсаткичлари қуйидагилардан иборат:

- фирма назорат остига олган бозор улушининг катталашиши ёки кичрайиши;

- фирма оладиган даромад ҳажмининг ўсиш ёки ўсмаётганлиги ҳамда бу даромаднинг рақобатчиларга нисбатан қай даражада эканлиги;
- фирмада соф фойда тенденциялари ҳамда инвестицияларнинг қайтиш тезлиги қандай;
- фирмада савдо ҳажмининг бозордаги умумий ўсишига нисбатан тез ёки секин ўсаётганлиги ва ҳ.к.

Табиийки, энг яхши стратегия ҳеч қандай радикал ўзгаришларни талаб қилмайдиган стратегиядир.

Компаниянинг стратегик истиқболи учун кучли жиҳатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегик пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жиҳатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жиҳатларни кўриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин бўлган ишларга яхши мослашган бўлиши лозим.

Компаниянинг ўзига мос жиҳатларини аниқлаш алоҳида аҳамият касб этади. Бу эса стратегияни шакллантириш учун муҳимдир, чунки:

- ❖ ноёб имкониятлар фирмага бозордаги қулай вазиятлардан фойдаланиш имкониятини беради;
- ❖ бозорда рақобатли устунликларни вужудга келтиради;
- ❖ потенциал жиҳатдан стратегиянинг асосини ташкил этади.
- ❖ Тармоқдаги қулай имкониятларни компаниянинг қулай имкониятларидан фарқлаш керак. Тармоқдаги устувор ва қайта пайдо бўлаётган қулай имкониятлар рақобатли устунликларга эга бўлган ёки ўсиш учун бошқа имкониятлари бўлган компаниялар учун айниқса мос келади.

3.2.1-расмда SWOT таҳлилни ўтказишда фойдаланиладиган асосий омиллар келтирилган.

SWOT —таҳлилда ҳисобга олинадиган омиллар[1]

Кучли томонлар (S):

- аниқ намоён бўлиб турган нуфузлилик;
- муносиб молиявий манбалар;
- рақобатли кураш санъатининг юксаклиги;
- истеъмолчиларни яхши тушуниш;
- танлаб олинган бозор пешқадами;
- аниқ ифодаланган стратегия;
- ишлаб чиқариш кўламидан тежаш, нархдаги устунлик;
- фирманинг ўз ноёб технологияси, энг яхши ишлаб чиқариш қувватлари;
- ишончли, синалган бошқарув;
- ишончли тақсимот тармоғи;
- тармоқдаги энг самарали
- (таъсирчан) реклама.

Имкониятиар (O):

- истеъмолчиларнинг қўшимча гуруҳларига ҳам хизмат кўрсатиш имконияти;
- мумкин бўлган товарлар кўламининг кенгайиши;
- рақобатчиларнинг кўнгилчанлиги;
- ташқи бозорларга чиқишдаги савдо тўсиқларининг камайиши;
- валюта курсларининг ижобий силжиши;
- ресурсларнинг кўплиги;
- чекловчи қонунчиликнинг сусайиши;
- бизнес бекарорлигининг сусайиши.

Заиф томонлар (W):

- баъзи нуфузли жиҳатларни қўлдан бой бериш;
- стратегияни ўзгартириш учун зарур бўлган молиявий маблағларнинг йўқлиги;
- бозор маҳорати ўртачадан паст
- истеъмолчилар ҳақидаги ахборотнинг таҳлил қилинмаслиги
- бозорнинг заиф иштирокчиси;
- аниқ ифодаланган стратегиянинг амалга оширишдаги изчилликнинг йўқги;
- маҳисулот нархининг асосий рақобатчиларга қараганда юқорилиги;
- эскирган технология ва асбоб- ускуналар;
- бошқарувда теранлик ва мослашувчанликнинг бой берилиши;
- ишончли тақсимот тармоғи;
- Илгари суриш сиёсатининг заифлиги.

Хавф-хатарлар (T):

- бозор ўсишнинг сустлаши, янги бозор сегментлари кириб келишининг салбий демографик ўзгаришлари;
- ўрин босувчи товарлар савдосининг ўсиши, харидорлар диди ва эҳтиёжларининг ўзгариши;
- рақобатнинг кескинлашуви;
- товарлари арзон бўлган хорижий рақобатчиларнинг пайдо бўлиши;
- валюта курсларининг салбий ўзгариши;
- етказиб берувчилар томонидан қўйилган талабларнинг кучайиши;
- Нархнинг қонун томонидан бошқарилиб турилиши;
- Бизнес ташқи шароитнинг беқарорлигига боғлиқ.

3.2.1 –расм. **SWOT —таҳлилда ҳисобга олинадиган омиллар**[14]

[14] *Манба: Дженсгер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: Пер. с англ. — М.: “Вильямс”, 2004. — 78 с.*

3.2.1-жадваллдан кўриниб турибдики, корхоналар фаолиятини бошқаришда кучли томонлар билан бир қаторда, заиф томонлари ҳам мавжуд экан. Шунинг учун бошқарув ва хўжалик субъектлари раҳбарлари бўш томонларга алоҳида жиддий эътибор беришлари керак, акс ҳолда кутилган иқтисодий самарадорликка эришиб бўлмайди. Охир-оқибатда корхона фаолияти иқтисодий ривожланишнинг омили эмас, балки унинг тескарисига айланиши мумкин. Аммо ушбу таҳлилга оид оддийлик сабабли кўпгина ҳолларда шошилинч ва мантиққа тўғри келмайдиган хулосаларга олиб келиши мумкин.

SWOT — таҳлил қуйидаги саволларга жавоб топишга ёрдам беради[15]:

3.2.1-жадвал

Корхоналар ривожланишининг SWOT таҳлили

Кучли томонлари	**Кучсиз томонлари**
Корхоналарни ривожлантириш бўйича давлат дастурлари ишлаб чиқилганлиги	Корхоналарда замонавий хизмат турларини ривожлантириш бўйича кадрлар етишмаслиги
Корхоналарга берилаётган молиявий имкониятлар	Маҳсулот ва хизматларни экспорт қилишда инфратузилмалар етишмаслиги
Корхоналарда экспорт қилишимкониятларининг юқорилиги	Маҳсулотларни сотиш ва сақлашдаги муаммоларнинг мавжудлиги
Имкониятлари	**Хавф-хатар ёки таҳдидлари**
Корхоналарда маҳсулот ва хизматларни диверсификациялаш имкониятлари	Ички ва ташқи бозорларда нарх навонинг ўзгаришии
Ички бозордан фойдаланиш имкониятлари	Жаҳон бозорида рақобатнинг кучайиши
Хорижий бозорларга чиқиш имконияти	Давлатлардаги иқтисодий-сиёсий вазият ўзгариши

[15] *Манба. Насимов Б. В. Корхоналар фаолиятини стратегик бошқариш самарадорлиги http://www.iqtisodiyot.uz/*

Компания ўз стратегиясида ўзининг ички кучли томонларидан ёки устунликларидан фойдаланадими? Агар компаниянинг ҳеч қандай ажралиб турувчи устунликлари бўлмаса, унинг қандай потенциал кучли жиҳатлари ана шу устунликларга айланиши мумкин?

- Компаниянинг заиф жиҳатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жиҳатлардан фойдаланишга имкон бермайдими? Стратегик жиҳатдан келиб чиққан ҳолда қайси заиф жиҳатларни тузатиш керак?
- Қандай қулай шароитлар компанияга муваффаққият қозонишга имконият яратади? Шуни қайд қилиб ўтиш лозимки, фойдаланиш усуллари бўлмаган қулай имкониятлар саробдан бошқа нарса эмас. Фирманинг кучли ва заиф томонлари унинг бошқа фирмаларга қараганда қулай имкониятлардан фойдаланишга ёрдам беради;
- Менежери қайси таҳдидлар кўпроқ ташвишлантириши керак? У ҳимояни яхши ташкил қилиш учун қайси стратегик чора-тадбирларни амалга ошириши лозим?

3.3. Маҳсулот ишлаб чиқариш харажатлари ва уларнинг таркиби

Ҳар бир корхона маҳсулот ишлаб чиқариш жараёни билан боғлиқ харажатларни амалга оширади. Маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида сарф қилинган моддий ресурслар (асосий воситалар эскириши, хомашё ва материаллар, ёнилғи-мойлаш материаллари, эҳтиёт қисмлар ва бошқа) ва жонли меҳнат сарфи ишлаб чиқариш харажатларини ташкил этади.

Корхонанинг умумий харажатлари ичида ишлаб чиқариш харажатлари энг катта салмоққа эга. Ишлаб чиқариш харажатлари мажмуаси корхонага маҳсулот ишлаб чиқариш қанчага тушишини кўрсатади, яъни маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархини ташкил қилади. Корхоналар, шунингдек, маҳсулотни сотиш бўйича харажатларни, яъни ишлаб чиқаришдан ташқари ёки тижорат (ташиш,

қадоқлаш, сақлаш, реклама қилиш ва ҳоказо) харажатларини ҳам амалга оширадилар.

Корхонанинг ишлаб чиқариш, сотиш ва бошқа фаолияти натижасида юзага келадиган харажатларини қуйидагича туркумлаш мумкин.

Ишлаб чиқариш жараёнидаги иштирокига кўра: ишлаб чиқариш харажатлар; ноишлаб чиқариш харажатлари.

Ишлаб чиқариш ресурсларининг манбаига кўра: ички харажатлар; ташқи харажатлар.

Ишлаб чиқариш ҳажмининг ўзгаришига нисбатан: ўзгарувчи харажатлар; доимий харажатлар.

Маҳсулот\тан-нархига олиб борилиши жиҳатидан; бевосита харажатлар; билвосита харажатлар.

*Корхонанинг умумий хўжалик молиявий фаолияти натижасида юзага келадиган; т*аннархига киритиладиган харажатлар; давр харажатлар| молиявий фаолият бўйича харажатлар.

Ишлаб чиқариш харажатлари бевосита ишлаб чиқариш жараёни амалга ошириш билан боғлиқ қуйидаги харажатлардан ташкил топади:

- бевосита моддий материал харажатлари;
- бевосита меҳнатга ҳақ тўлаш харажатлари;
- ишлаб чиқаришга тааллуқли устама харажатлар

Бевосита маҳсулот ишлаб чиқариш жараёни билан боғлиқ бўлмаган харажат турлари ноишлаб чиқариш харажатлари деб юритилади. Унинг таркибига:

- маҳсулотни сотиш билан боғлиқ харажатлар;
- бошқарув харажатлари;
- бошқа операцион харажатлар ва зарарлар;
- фавқулодда зарарлар киради.

Ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланиладиган корхонанинг ўзига тегишли ресурслар сарфи (масалан, фермер хўжалигида асосий

воситалар эскириши, хўжаликнинг ўзида ишлаб чиқарилган ем-хашак, органик ўғитлар, асосий подага ўтказилаётган ёш чорва моллари ва бошқалар) корхонанинг ички харажатларини, ташқи мол етказиб берувчилар ва бошқа субектлардан сотиб олинган ресурслар учун тўловлар корхонанинг ташқи харажатларини ташкил қилади.

Қисқа муддатли даврада маҳсулот ҳажмининг ўсишига нисбатан доимий (G‘S) ва ўзгарувчи (VS) харажатлар фарқ қилади.

Доимий харажатлар маҳсулот ҳажмининг ўзгаришига боғлиқ бўлмай, корхонанинг маълум бир вақт оралигида сарфлаши қатъи белгилаб қўйилган ўзгармас харажатларини ифода этади. Бунга асосий воситаларнинг амортизацияси, бошқарув ходимларининг иш ҳақи, суғурта тўловлари, телефон учун абонентлик тўлови ва ижара тўловларини мисол қилиб келтириш мумкин. Доимий харажатларининг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, маҳсулот ҳажмининг ошиб бориши билан бир бирлик маҳсулотга тўғри келувчи ўртача доимий харажатлар камайиб боради.

Ўзгаравчи харажатлар миқдори маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг ўсиши ёки камайишига қараб ўзгариб туради, яъни маҳсулот ҳажми ўзгаришига мутаносиб бўлади. Ўзгарувчан харажатлар таркибига ишчиларнинг иш ҳақи ва унга нисбатан ажратмалар, хомашё, ёнилғи-мойлаш материаллари, ёқилғи ва энергия, транспорт харажатлари ва бошқа воситалар фарқи киради. Ўзгарувчан харажатларининг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, маҳсулот ҳажмининг ошиб бориши бир бирлик маҳсулотга тўғри келувчи ўртача ўзгарувчи харажатларнинг ўзгаришига унча таъсир кўрсатмайди,

Доимий ва ўзгарувчи харажатлар йиғиндиси корхонанинг умумий харажатларини (TS = G‘S+VS) ташкил қилади. Бундан ташқари маҳсулот ишлаб чиқаришнинг (Q) бир бирига сарфланган ўртача умумий харажатлар тушунчаси ҳам мавжуд. Умумий харажатлар

суммасини маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмига бўлиш орқали топиш мумкин.

Ишлаб чиқаришнинг дастлабки босқичида, моддий ресурслар ва асосий воситалар тўла бандлик даражасига эришмаган даврда, ўртача доимий харажатлар қиймати юқори бўлади ва ишлаб чиқариш ҳажмининг ошиб бориши билан у камайиб бориш хусусиятига эга. Ўртача ўзгарувчи харажатлар ишлаб чиқариш ҳажми оптимал чегарага етгунча камайиб боради, аммо ундан кейин ишлаб чиқаришга жалб этилган ортиқча ресурслар самарасиз бўлиши туфайли, ўртача ўзгарувчи харажатлар ортиб боради.

Кейинги ҳар бир қўшимча маҳсулот бирлигини ишлаб чиқаришга сарфланадиган харажатлар чегаравий харажатлар деб юритилади. Уни умумий харажатлар суммасининг ўсган қисмини маҳсулот ҳажмининг ўсган қисмига бўлиш орқали топиш мумкин. Чегаравий харажатлар ишлаб чиқарилаётган ҳар бир қўшимча маҳсулот бирлиги корхонага қанчага тушишини кўрсатади. Бир бирлик маҳсулот ишлаб чиқаришга кетадиган моддий, меҳнат ва бошқа харажатлар сарфи оптималлашиб боргани сари чегаравий харажатлар камайиб боради. Аммо, корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш имкониятлари тўлиқ бандликка эришгач, кейинги бирлик маҳсулотни ишлаб чиқариш харажатлари борган сари қимматлашиб боради.

Натижада юзага келадиган харажатлар Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999-йил 5-февралдаги 54-сонли қарори билан тасдиқланган ‘‘Маҳсулотлар (ишлар, хизматлар)ни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби тўғрисидаги Низом’’га мувофиқ қуйидагича туркумланади:

А). Маҳсулот ишлаб чиқариш таннарх ҳосил қилувчи харажатлар:

- ишлаб чиқаришнинг моддий харажатлари;
- ишлаб чиқариш хусусиятига эга;
- ишлаб чиқаришга тегишли асосий воситалар ва номоддий

активлар амортизацияси;

- ишлаб чиқариш аҳамиятига эга бошқа харажатлар.

Б). Ишлаб чиқариш таннархига киритилмайдиган, бироқ асосий фаолиятидан олинган фойдани аниқлашда ҳисобга олинадиган давр харажатлари:

- маҳсулотни сотиш харажатлари;
- бошқарув харажатлари;
- бошқа операцион харажатлар.

В).Корхонанинг умумхўжалик фаолиятидан олинган фойдасини аниқлашда ҳисобга олинадиган молиявий фаолият бўйича харажатлар:

- фоизлар бўйича тўловлар;
- мол-мулкни узоқ муддатли ижарага (лизингга) олиш тўловлари;
- хорижий валюта билан операция бўйича салбий курс тафовутлари;
- қимматли қоғозларга қўйилган маблағларни қайта баҳолаш;
- молиявий фаолиятга оид бошқа харажатлар.

Г). Корхонанинг одатдаги фаолиятига мос келмайдиган, бир неча йиллар давомида такрорланиб турмайдиган ва кичик тадбиркорлик корхонаси бошлиғининг (мулк эгасининг) қабул қилган бошқарув қарорларига боғлиқ бўлмаган ҳолда вужудга келадиган воқеа ва ҳодисалар (сув тошқини, ёнғин, жала, дўл каби табиий офатлар ва мамлакат қонунчилигида ўзгариш) натижасида кўрилган фавқулодда зарарлар.

Таннархда корхона ишлаб чиқариш фаолиятининг сифат кўрсаткичлари - ишлаб чиқариш ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги, ишлаб чиқариш технологияси ва меҳнатни ташкил этиш даражаси, корхонани тежамкорлик билан ва оқилона юритиш омиллари, маҳсулот ишлаб чиқаришни юксалтириш шароитлари ўз аксини топади.

Маҳсулот таннархини ҳисоблашдан кўзда тутилган асосий мақсад —уни ишлаб чиқаришга сарфланган ҳақиқий харажатларни тегишли ҳужжатларда ўз вақтида, тўлиқ ва ишончли акс эттириш ҳамда моддий, меҳнат ва молиявий ресурслардан тежамкорлик асосида, оқилона фойдаланиш устидан назорат ўратишдир.

Маҳсулот таннархи корхона харажатлари тушунчасидан фарқ қилади. Корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқариш, сотиш ва бошқа молиявий-хўжалик фаолияти натижасида юзага келадиган барча харажатлари маҳсулот таннархига киритилмайди. Маҳсулотнинг (ишнинг, хизматнинг) ишлаб чиқариш таннархига уни бевосита ишлаб чиқариш билан боғлиқ харажатлар киритилади. Уларга қуйидагилар тегишли:

- бевосита моддий харажатлар;
- бевосита меҳнат харажатлари;
- ишлаб чиқариш хусусиятига эга билвосита устама харажатлар.

Бу харажатларнинг кўпчилигини натурада, яъни дона, килограмм, метр ва бошқа ўлчамларда кўрнишларда ҳисобга олиб бориш ва режалаштириш мумкин. Аммо маҳсулот ишлаб чиқаришга сарфланган барча харажатларни биргаликда ҳисобга олиш учун уларни ягона ўлчов бирлигига —қиймат-пул кўринишига келтириш талаб этилади.

Айрим турдаги ишлаб чиқариш харажатларини яратилаётган маҳ-сулот таннархига тўғридан-тўғри киритиш мумкин. Унга ишлаб чиқаришдаги ишчиларнинг иш ҳақи ва истеъмол қилинган моддий ресурслар сарфни киритиш мумкин. Бундай харажат турлари бевосита ишлаб чиқариш харажатлари деб юритилади.

3.4. Харажатларни камайтириш орқали рақобат устунликга эришиш

Қатъий тежамкорлик тизимини жорий этиш, ишлаб чиқариш хара- жатлари ва маҳсулот таннархини камайтиришни рағбатлантириш ҳисобидан корхоналарнинг рақобатдошлигини оширишга эришиш лозим.

Харажатларни камайтиришнинг асосий манбаи биринчи тартибдаги тармоқнинг эгри чизиғида оптимал ишчи нуқтасини танлаш, яъни ишлаб чиқариш ҳажмининг оптимал белгисини ифодалаш (миқёснинг ишлаб чиқариш самарадорлиги), илгарилаш ва сотиш (миқёснинг маркетинг самараси). Шунинг учун илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишланмаларига харажатларни камайтириш ёки мавжуд бўлган технологиялар доирасида арзонроқ ва паст сифатли хомашёларга ўтиш каби чора-тадбирлар харажатларни минималлаштириш стратегиясини амалга ошириш усулларига тааллуқли бўла олмайди.

Одатда, кўпгина тармоқларда, маҳсулотнинг минимал солиштирма таннархига эришилганда ишлаб чиқариш ҳажми катта, шунинг учун нисбатан йирик ташкилотлар серияли ишлаб чиқаришни, оммавий илгарилаш ва савдо қилишни ташкил этган ҳолда миқёс самарасининг афзалликларига эга бўла оладилар. Бироқ шуни таъкидлаш лозимки, ҳар икки (радикал ва яхшиловчи) турнинг технологик инновациялар биринчи тартибдаги стратегик тармоқнинг эгри чизиғидаги параметрларга муҳим таъсир кўрсатади, масалан, экстремумни координата бошига силжитади.

Қуйида харажатларни минималлаштирувчи манба натижаси ҳисоб- ланувчи, харажатларни минималлаштириш стратегиясидан фойдаланишга ижобий таъсир этувчи омиллар келтирилган:

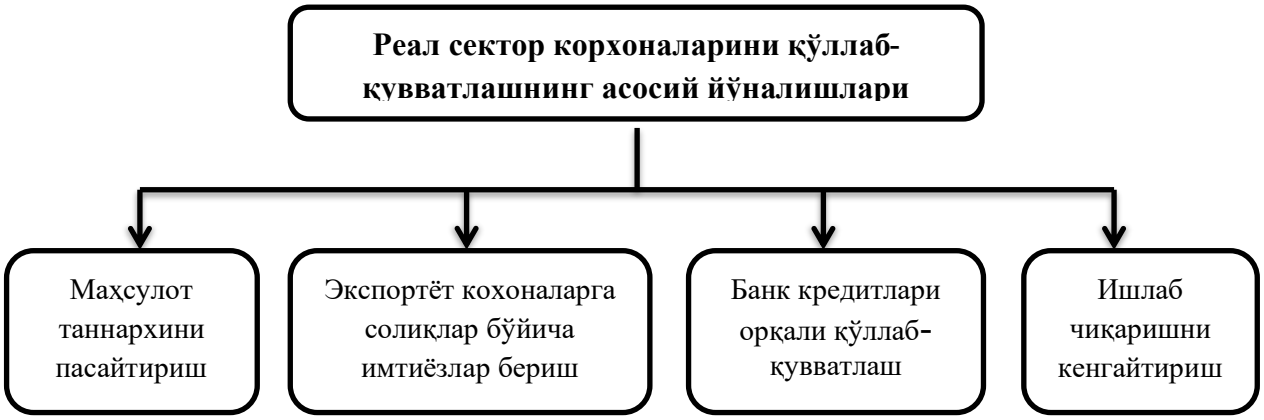
- тармоқ етарлича стандартлаштирилган товар ишлаб чиқаради ва дифференциация имкониятлари чекланган;
- талаб нарх бўйича мослашувчан (эластик)дир;

♦ товар истеъмолчиларининг бошқаларига ўтиш эҳтимолииги катта.

Ишлаб чиқаришни диверсификация қилиш, яъни янги ишлаб чиқариш технологияларини ўзлаштириш, маҳсулотлар ассортиментини кўпайтириш ва маҳсулотлар таннархини камайтириш орқали рақобатбардошликни мустаҳкамлаш ва оширишга эришиш мумкин бўлади.

Маълумки, маҳсулот бирлигини ишлаб чиқариш учун сарфланаётган ёқилғи-энергия ресурслари миқдорини камайтириш бу маҳсулотлар таннархининг пасайишига, уларнинг ички ва ташқи бозорлардаги рақобатдошлиги ортишига олиб келади, бу ресурсларни келажак авлодлар учун тежаш имкониятини яратади.

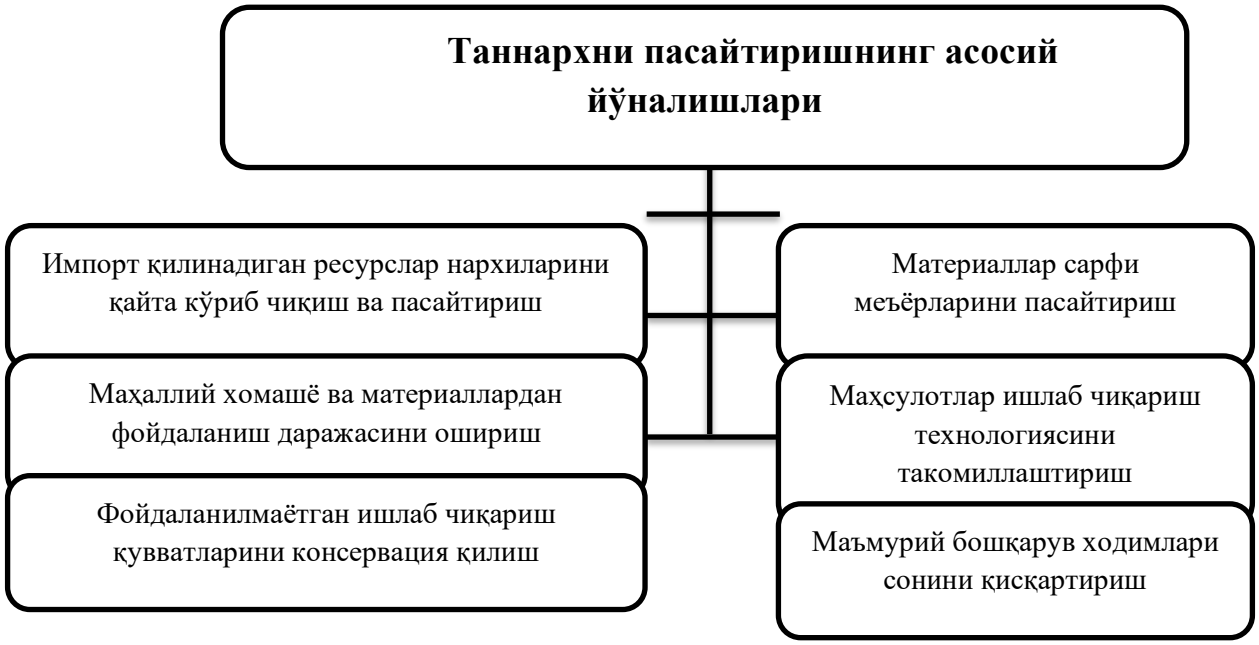
Биринчидан - корхоналарни модеринизация қилиш, техник ва технологик қайта жиҳозлашни янада жадаллаштириш, замонавий, мослашувчан технологияларни кенг жорий этиш. Бу вазифа, авваламбор, иқтисодиётнинг асосий тармоқлари экспортга йўналтирилган ва маҳаллийлаштириладиган ишлаб чиқариш қувватларига тегишлидир. Шунга кўра, ушбу тармоқлардаги корхоналарни бир қатор асосий йўналишлар бўйича қўллаб-қувватлаш амалга ошириш мақсадга мувофиқдир (3.4.2-чизма).



3.4.2-чизма**. Реал сектор корхоналарини қўллаб-қувватлашнинг асосий йўналишлари**

Иккинчидан, қатъий тежамкорлик тизимини жорий этиш, ишлаб чи- қариш харажатлари ва маҳсулот таннархини камайтиришни рағбат- лантириш ҳисобидан корхоналарнинг рақобадошлигини ошириш.

Бунинг учун ҳар бир хўжалик юритувчи субект ўз фаолият йўналиши бўйича таннархни пасайтириш омиллари тўғрисида кенг ва чуқур тасаввурга эга бўлиши лозим. Умумий ҳолда, мамлакатимиз корхоналарида таннархни пасайтиришнинг асосий йўналишлари сифатида қуйидагиларга алоҳида эътибор қаратиш мақсадга мувофиқдир (3.4.3-чизма).



3.4.3-чизма. **Маҳсулот таннархни пасайтиришнинг асосий йўналишлари**

Харажатларни минималлаштириш стратегиясининг афзалликларини Майкл Портер томонидан таклиф этилган рақобатнинг беш кучи модели асосида кўриш мумкин. Улар қуйидагилардир:

- мижозлар томонидан рақобат;
- ўрин босувчи товарлар томонидан рақобат;
- таъминотчилар томонидан рақобат;
- тармоқ ташкилотлари орасида рақобат;

- бошқа тармоқларнинг ташкилотлари томонидан рақобат.

Минимал харажатларга эга бўлган ташкилот тармоқдаги бевосита рақибларга нисбатан, бошқа тенг шароитларда, юқори савдо рентабеллигига эга бўлади. Агар бундай ташкилот тармоқда максимал бозор улушига эга бўлмаса, катта рентабеллик ҳисобига максимал бозор улушига эга бўла олади. Шунингдек, бундай ташкилот харидорларга нисбатан кучли мавқега эга, чунки бозорда улардан бошқа ҳеч ким узоқ муддатда нисбатан паст нархларни таклиф эта олмайди.

Модел доирасида таъминотчиларга нисбатан аниқ гап айтиш мумкин эмас, чунки айрим ҳолатларда минимал харажатларга, асосан таъминотчилар билан қулай муносабатлар эвазига эришилади. Бошқа томондан, ташкилот таъминотчиларга кучли боғланган, чунки улар охирида, муваффақиятни, асосан, ташкилот томонидан танланган харажатларни минималлаштириш стратегияси белгилашини тушунадилар. Бироқ ташкилот улуши бошқа тармоқ ташкилотларидан сезиларли орта, у таъминотчиларга маълум даражада ўзининг шартларини қўя олади.

Бундай ташкилотлар салоҳиятли рақобатчиларга нисбатан ўз ҳолатидан келиб чиқиб, кучли мавқега эга, шундай бўлса-да, агар рақобатчилар янги ва нисбатан самарали технологиялар билан тармоққа кириб келса, улар сезиларли кучсизланиши мумкин.

Ўринни босувчи товарларга нисбатан минимал харажатга эга ташкилотлар мавқеи ўринни босувчи товарларнинг рақобатбардошлиги ташкилотдаги шундай товарлар билан тенг каби ҳолатлари истисно қилиб сезиларли афзалликларга эга эмас.

Харажатларни минималлаштириш стратегиясини танлаган ташкилотлар тармоқ технологияларидаги ва истеъмолчиларнинг танловларидаги ўзгаришларни диққат билан кузатиб боришлари керак. Шунингдек, қулай муддатларда зарур модернизацияни амалга оширишга тайёр туришлари ёки ишлаб чиқариш қувватларини

бутунлай алмаштиришлари ёки ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлари номенклатурасига тузатишлар киритишлари лозим, акс ҳолда улар муваффақиясизликка учрашлари мумкин.

Қувватлар юкланмаси катталигига харажатларни минималлаштириш стратегиясини танлаган ташкилотлар заифроқдир. Одатда, оптимал юкланма 70—75 фоиз ҳисобланади. Катта юкланмада ускуналар эскириш суръати нопропорционал ошиб боради, кам юкланмада эса маҳсулот таннархи бирданига ошиб кетади.

Харажатларни минималлаштириш стратегиясининг асосий заифлиги дифференциация стратегияси билан нисбатан қарама-қаршилиги ҳисобланади, яъни маҳсулотларнинг кўп сонли модификацияси ишлаб чиқаришдир, бу — ишлаб чиқаришнинг етарлича аҳамиятли ҳажми натижасида миқёснинг ишлаб чиқариш самарадорлиги тўлиқ афзалликка эришиши билан изоҳланади. Яъни, ишлаб чиқарувчи кучли диверсификацияланган маҳсулот йўналишларига эга бўлса, улар ҳар доим ҳам минимал солиштирма харажатларга эриша олмайди. Бу қарама-қаршиликлар қуйидагиларни кўзлайдиган мослашувчан ишлаб чиқаришдан фойдаланишда асосий аҳамиятга эга эмас:

- ✓ маҳсулотларнинг турли модификациясини ишлаб чиқаришда қайта қуришнинг паст харажатлари ва ишлаб чиқариш қувватларини қайта йўлга қўйиш;
- ✓ ишлаб чиқаришнинг нисбатан катта бўлмаган ҳажмида миқёснинг ишлаб чиқариш самарасини намоён этишнинг максималлигига эришиш.

3.5. Қиймат занжири: бирламчи ва иккиламчи фаолиятлар таҳлили

Стратегик таҳлил қилиш ва стратегияни танлашда М. Портер манфаат-қиймат занжирини вужудга келтиришга эътибор қаратишни таклиф этади. У

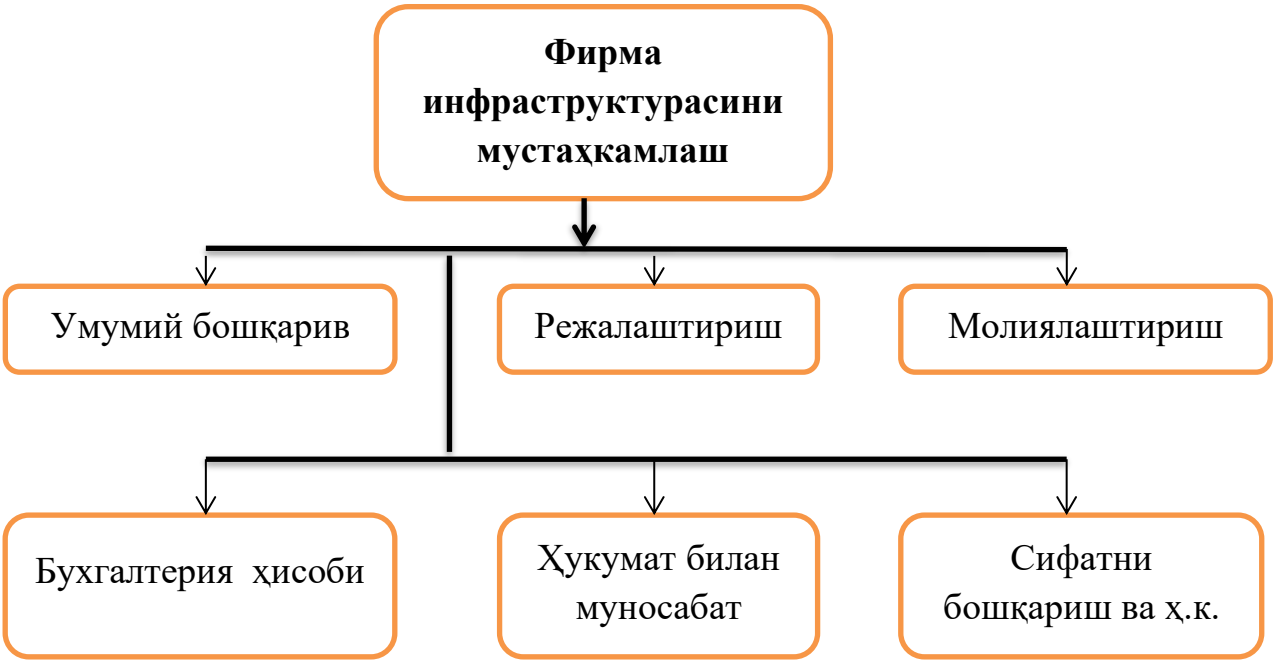
ҳар қандай фирмада қиймат занжирни ҳосил қилувчи бешта бошланғич ва тўрта иккиламчи харакатларни кўрсатиб ўтади (3.5.1-жадвал)

3.5.1-жадвал

Фаолият турлари

Фаолият тури	Моҳияти
Бирламчи фаолият турлари	
Корхона фаолиятининг материал-техник таъминоти.	Ушбу фаолият ресурсларни олиш, сақлаш ва уларни ишга туширишдаги тақсимот билан боғлиқ бўлган жараёнларни ўз ичига қамраб олади.
Ишлаб чиқариш жараёнлари.	Ушбу натижавий маҳсулотни вужудга келтириш билан боғлиқ бўлган жараёнларни, яъни машина-техника ускуналарда ишлаш, жамлаш, қадоқлаш, ускуналарга техник хизмат кўрсатиш, тайёр маҳсулотларни текшириш.
Сотувнинг материал-техник таъминоти	Ушбу фаолият маҳсулотларни тўплаш, сақлаш, маҳсулотларни истеъмолчиларга етказиб беришда буюртмаларни қайта ишлаш ва жадвалларни тузиш каби жараёнлардан иборат.
Маркетинг ва сотув.	Барча ҳаракатлар маҳсулотларни сотиш билан боғлиқ бўлган фаолиятиятлар — реклама, товарни бозорга олиб кириш, сотув каналларини танлаш, сотиш усуллари, сотувчилар билан муносабат ва нарх-наволарни шакллантириш.
Хизмат кўрсатиш.	Ушбу фаолият хизмат кўрсатиш билан боғлиқ бўлган ҳаракатлардан ташкил топган бўлиб, маҳсулот қийматини сақлаш ёки оширишга қаратилади. Унга жойлаштириш, таъмирлаш, ўқитиш, компоненталарни келтириб бериш ва жойлаш.
Иккиламчи фаолият турлари	
Сотиб олиш.	Станок, ускуналар ва бинодан ташқари қўшимча равишда хомашёлар ва бошқа материалларни сотиб олиш билан боғлиқ бўлган фаолиятдир.
Технологияларни ривожлантириш.	Ушбу фаолиятга маҳсулотни ва ишлаб чиқариш жараёнини такомиллаштириш билан боғлиқ бўлган ҳаракатлар, хусусан, илмий-

	тадқиқот ишлари, тажриба-конструкторлик ишланмалар, маҳсулотнинг дизайинини ва хизмат кўрсатиш жараёнини лойиҳалаш ва бошқалар.
Инсон ресурсларини бошқариш.	Ушбу фаолият мутахассисларни ишлаб чиқариш жараёнига жалб этиш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, хизматчилар меҳнатига ҳақ тўлашни ташкил этиш ва ривожлантириш кабиларни ўз ичига олади.
Фирма инфраструктурасини мустаҳкамлаш	3.5.1-чизмада келтирилган



3.5.1-чизма. **Фирма инфраструктурасини мустаҳкамлаш**

Ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишдаги биринчи босқич бўлиб, бу ушлаб турилган рақобат устунлигининг ҳолатини аниқлаб олиш ҳисобланади ва у ўз навбатида кейинги стратегик ҳамда тактик қадамлар учун пойдевор яратади.

Бундай устунликни аниқлаб олиш учун, рақобат шароитининг таҳлилини қилиб чиққандан сўнг, қуйидаги саволларга жавоб бериш керак бўлади:

- ❖ Кўриб чиқилаётган маҳсулот бозори ёки сегменти учун асосий омад омиллари нимада?
- ❖ Шу омад омилларига нисбатан қандай кучли ва заиф тараф шакллари мавжуд?
- ❖ Кўриб чиқилаётган омад омилларига нисбатан энг катта хавф туғдирувчи рақобатчининг кучли ва заиф тарафлари нимада?

Ушбу маълумотдан келиб чиққан ҳолда корхона ўзининг рақибларига нисбатан энг қулай рақобат устунлигини аниқлаб олиши мумкин бўлади ҳамда ўз рақибларининг рақобатли ҳолатларини нейтраллаштириш имкониятига эга бўлади. Портернинг фикрича, мақсадга йўналтирилган бозор ва амалга ошириладиган устунликнинг турига қараб асосий рақобат стратегияларини фарқлаш мумкин.

Харажатларни тежаш орқали етакчилик стратегиясига эришиш асосан ишлаб чиқарувчанликка таянади ва малаканинг самараси мавжудлиги билан боғлиқ бўлади.

Бу стратегия доимий харажатлар, яъни ишлаб чиқаришга сарфланадиган сармоялар, янги товарларни ишлаб чиқишдаги изчил тежамкорлик, реклама харажатларини камайтириб ва етказиб бериш харажатлари устидан қатъий назорат қилишни кўзда тутади. Харажатларни тежашдаги устунлик мавжуд бешта рақобат кучларига қарши мустаҳкам ҳимоя воситасини яратади. Корхоналар ўз рақобатчиларга нисбатан нарх-наво бўйича курашиш даврида ҳам бардош бера оладилар ва шу вақтнинг ўзида рақобатчилар учун минимал нарх пайтида фойда кўриш имкониятига эгадирлар.

Назорат учун саволлар

1. Ички муҳит омиллари нималардан иборат?

2. Иқтисодий таҳлилнинг мақсади ва вазифалари нимадан иборат?

3. Иқтисодий таҳлил қилиш усуллари қандай фанлар билан алоқаси бор?

4. Иқтисодий таҳлил қандай амалга оширилади?

5. SWOT таҳлил нима?

6. SWOT қандай амалга оширилади?

7. Маҳсулот (хизмат) ишлаб чиқариш харажатларига нималар киради?

8. Корхонанинг давр харажатларига қандай харажатлар киради?

9. Харажатларни камайтириш қандай йўллар билан амалга оширилади.

10. Қиймат занжири деганда нима тушинилади?

11. Қиймат занжирини ҳосил қилувчи бирламчи ва иккиламчи ҳаракатлар нималардан иборат?

IV БОБ. БИЗНЕС ҒОЯ ТАҲЛИЛИНИ МЕТОДИК АСОСЛАРИ

Таянч сўз ва иборалар: бизнес ғоя, эҳтиёжлар, нисбий, мутлақ, сунъий, туғма, ишлаб чиқариш эҳтиёжлари, хоҳишлар, бизнес-тармоқлар, тадбиркорлик хавф-хатари, талаб қилинмаслилик хавф-хатари, истеъмолчиламинг талаб ва истаклари тузилмаси, бизнес ғояни шакллантириш.

4.1. Бизнес миссияси

Ҳаёт бизга ҳар куни ўз ўрнида ишлаб чиқариш-савдо фаолиятининг асоси йўқолган ёки умуман бўлмаган корхоналарнинг синиши мисолларини кўрсатади. Уларнинг жиҳатлари ўзининг муҳити билан кундалик алмашинув жараёнини давом эттириш учун етарли бўлмайди ва бу муҳит охир оқибатда бундай корхоналардан воз кечади.

Стратегик режалаштириш ишлари бўйича кўпгина муаллифлар кор- хона бизнес-стратегиясининг концептуал асослари сифатида корхона мавжудлигини белгилаб берувчи тушунчани, унинг миссиясини қўришни таклиф қилишган.

“Миссия” тушунчаси бўйича фикрлари ҳар хилдир. Уларнинг айримлари 4.1.1-жадвалда келтирилган.

4.1.1-жадвал

Миссия тушунчасига берилган тарифлар

	Миссия тушунчаси тарифлари
Миссия бу—	бу маълум бир бизнес турини бошқа бизнес турларидан ажратувчи аниқ мақсад тавсияномаси.
	Миссияни белгилаб олиш — бу бизнеснинг мавжуд бўлишидаги сабабларни ошкор этишдир.
	кўпинча кредо, мақсадлар, фалсафа, бойликлар, тамойиллар ёки содда қилиб, бизнесимизнинг таърифи сифатида аниқлаш мумкин.

	бу узоқ муддатли салоҳиятли бизнесни назарда тутиб, у қандай қилиб шаклланиши ва кимга хизмат кўрсатиш мақсадини тушунишдан иборат.
	аниқ тугалланишни кўрсатиш учун эмас, балки тезроқ бизнесда қўлланиладиган сабаб, аниқлик, йўналиш ва фалсафани аниқлаб олиш учун ишлаб чиқилади.

Айнан харидор бизнес ўзи нимадан ташкил топганлигини аниқлаб беради. Айнан харидор товар ва хизмат учун ҳақ тўлаш истагини билдириб, иқтисодий ресурсларни бойликка, буюмларни эса — товарга айлантиради. Бизнес ўзининг ишлаб чиқаришини, айниқса, ўз келажагини ва ўз муваффақиятини қандай тасаввур этиши муҳим деб ҳисоблайди. Ҳал қилувчи омил сифатида харидор харид қилаётганда нима ҳақида ўйлаётгани, белгиланган нархга қандай муносабатда бўлаётгани муҳим аҳамиятга эга бўлиб, бу эса бизнес ўзи нимадан ташкил топганлиги, нима ишлаб чиқариши ва келажакда ривожланиб боришини аниқлаб беради. Харидор доимо товар ёки хизматни сотиб олиш пайтида ўз фойдасини ва манфаатини ўйлайди. Харидор бизнеснинг асоси бўлиб, унинг мавжудлигининг кафолатидир. Бизнеснинг мавжудлиги ва ривожланиши харидорларнинг шу бизнесга бўлган хоҳишида намоён бўлади.

Юқорида келтирилган фикрларнинг таҳлили шуни кўрсатадики, ҳар бир фикр қуйидаги саволларга жавобларни аниқлаб бериш ҳаракатини ўзида акс эттиради:

Биз нима қилаяпмиз, ва худди шу нарсаларни қилаётганлардан нима билан фарқ қиламиз?

Харидор бизнинг маҳсулотимизни ёки хизматимизни харид қилаётганда қандай фойдага эришади?

Бизнинг бизнес ҳаётда нима фаолият билан шуғулланади?

Бизнинг харидоримиз ким бўлади?

У биздан нимани кутади?

Корхонанинг мавжудлик масаласини таъминловчи миссиядан фарқли ўлароқ, стратегик таҳлил ва режалаштиришни бизнес ғоя асосида кўриш мақсадга мувофиқ бўлади, чунки у корхонанинг маълум бир ишлаб чиқариш-савдо фаолиятининг бошқарув асосини ташкил этган ҳолда корхонанинг ҳозирги ва келажакдаги салоҳиятини белгилаб беради. Шу кучларни ҳаракатга келтириш учун, яъни, бизнес ғояни амалга ошириш учун, аввало бу ғояни тўғри тузиб олмоқ зарур бўлади. Фақатгина тўғри тузилган бизнес ғояни, ўрганиш, ҳал этиш, ўзгартириш ва яхшилаш мумкин бўлади. Ундан кейингина, биргаликда бизнес ғоянинг, яъни, стратегиянинг амалга ошириш усулларини ўрганиш, ҳал этиш, ўзгартириш ва яхшилаш имконияти туғилади.

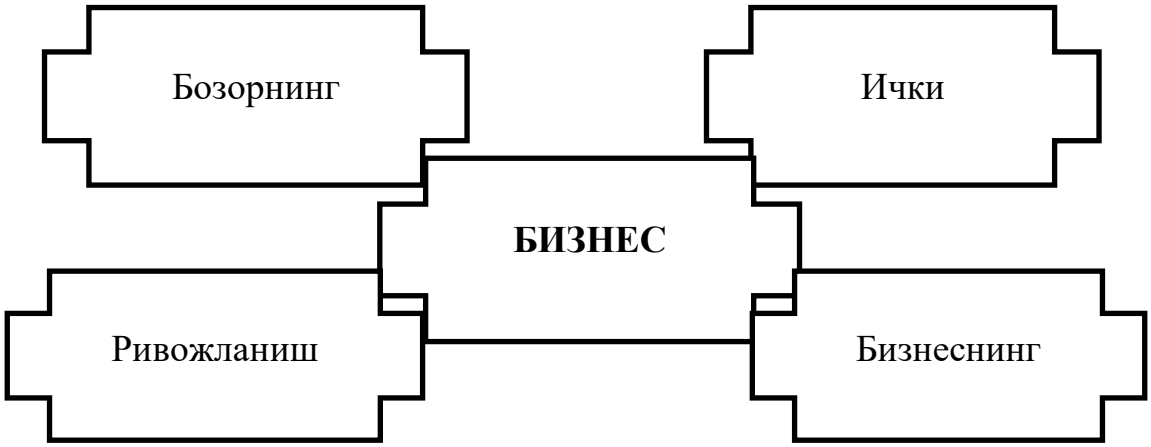
Корхона муваффақиятли бўлиши учун, у қабул қилган қийматнинг тўғридан тўғри корхона эгалари оладиган фойдага ёки кутилаётган фойдага айланиши керак бўлади. Шундай қилиб, муваффақиятли бизнеснинг асосини айнан шундай фаолият турлари ташкил этиш керак, улар қабул қилган маълум қиймат учун, маълум бир нарх тўлаш истагини билдирган маълум бир харидорлар гуруҳи мавжуд бўлиши талаб этилади. Бундай қиймат бизнес ғоянинг талабига кўра, бир қатор омилларнинг ва илгари ҳеч ким аниқлай олмаган янги комбинациядаги алоҳида жиҳатларнинг бирлашуви асосида ташкил этилиши мумкин бўлади. Шунинг учун, тадбиркорлик муваффақиятини белгилаб берувчи бизнес ғояни тузиш учун қуйидагилар зарур:

- харидорлар учун маълум бир қийматни англатувчи янги даромад усулини йўлга қўйиш;
- ушбу усулни таъминлаб турувчи алоҳида қобилиятлар мажмуасини тузиш;
- тадбиркорликда максимал даражада қўйилган меъёрга эришиш учун янги бир ноёб формула тузиш ва бу меъёрни фойдага айлантириш.

Кўриниб турибдики, бунинг учун биринчи навбатда, салоҳиятли харидорларнинг хожатларини қондирувчи фойдаликлар ҳақида яхши тасаввурга эга бўлиш. Иккинчидан, қайси жиҳатлар ёрдамида янги фойдаликларни яратиш ва корхонада шу жиҳатлар мавжудлиги каби масалаларни (агарда мавжуд бўлса қайси даражада) аниқ билиш.

Учинчидан, тадбиркорлик даромадини қайси йўл билан ва нима ҳисобига яратишни ва у қандай қилиб кўпайтирилиши мумкинлиги ифода эта олиш талаб қилинади.

Шундай қилиб, бизнес ғоя: бозорнинг эҳтиёжларидан; корхонанинг ички жиҳатларидан; корхона жиҳатларининг ривожланиш имкониятларидан; бизнесни амалга ошириш шароитларидан ташкил топади (4.1.1-чизма).



4.1.1-чизма. **Бизнес ғоянинг таркибий қисмлари**[16]

Баъзи пайтларда тўсатдан янги комбинация бошқалар томонидан осонлик билан тузилиши мумкинлиги ошкор бўлиб қолади. Шу пайтларда,_тез орада янги рақобатчилар пайдо бўлиб, муваффақият жуда қисқа муддатли бўлиши мумкин. Аксинча, алоҳида жиҳатлар комбинациясида баъзи бир ноёб ва фарқланадиган белгилар мавжуд

[16] Манба: ЛА. Джалалова, Р.Т. Турсунов. Бизнес стратегияси. Ўқув қўлланма—Т.: «Иқтисодиёт», 2011. —98-б.

бўлиши мумкин ва улар бошқалар томонидан кўчирилишига тўсқинлик қилади.

Шунинг учун, корхона бизнес ғоясини кўриб чиқишда, доимо “Бу формулада қандай ноёблик мавжуд ва нима учун бошқалар унинг нусхасини кўчириб олиш имкониятига эга эмаслар?” деган саволни бериш лозим бўлади.

Баъзан манбаларда қуйидагилар таъкидлаб ўтиллади:

- ечиш имконияти бўлмаган ички институционал билим;
- ягона бошқарув тармоғи билан бириктирилган одамлар, корхонада рўй бераётган жараёнлар;
- қайтарилмас инвестициялар;
- мулк, шон-шараф.

Жиҳатларнинг қонуний ҳимояси. Агарда белгиланган жиҳат, ечиш имконияти бўлмаган институционал билим асосида таркиб топган бўлса, унда уни кўчириб бўлмайди. Бу тармоқда ноёб билимга эга бўлишнинг ўзи етарли ҳисобланмайди. Жиҳатлар фақатгина корхонадаги аъзоларнинг ҳар бири учун эмас, балки тўлалигича корхонанинг ўзига тегишли бўлмоғи даркор. Агарда корхона ўз муваффақиятига эришиш учун алоҳида бир мутахассисга таянса, унда унинг даромади фақатгина шу ишчига тегишли бўлади. Бундай шароитларда, корхона мустаҳкам асосда ўзининг кучли тарафларини фойда салоҳиятига айлантириши амалда деярли рўй бермас ҳодиса ҳисобланади. Бироқ бизнес ғоя институционал билимга таянган ҳолда асос топса, унда фойда салоҳияти узоқ вақт давомида сақланиб туриши мумкин. Шунинг учун бизнес ғояни тузиш пайтида, шахсий ва институционал билимни фарқлаш лозим бўлади.

Кўпгина ҳолатларда, мустақил шахс ўзининг кучли тарафларини фақатгина корхонанинг кучли тарафларига мос равишда ишлатиши мумкин. Бундай моддий ёрдам (масалан, компютер жиҳозлари шаклида) ёки моддий бўлмаган (масалан, корхона ходимлари томонидан қўшимча билим ва маслаҳатлар шаклида) ҳолатида

бўлиши мумкин. Шундай қилиб, институционал билим билан ташкилий ва корхонада рўй бераётган жараёнлар асосида боғланган одамлар томонидан тузилади. Иккинчи фарқланувчи манба рақобатчиларга тегишли бўлиб, улар фойда салоҳиятига эришиш умидида шунга ўхшаш қийматни ишлаб корхоналар чиқишади. Масалан, янги рақобатчи бошқа фаолият кўрсатаётган сарфлаган сармоялари сингари сарфлаши керак бўлади. Агарда бу сармоялар бозордан харид қилинадиган мулкка сарфланса, унда амалда фаолият кўрсатаётган ва янги корхоналар ўртасидаги рақобатчилик фарқлари кузатилмайди. Амалда фаолият кўрсатётган корхоналар янги корхоналар сингари ўз мулкини қайтадан кўриб чиқишлари зарур, яъни мулкни сотилмай қолиши амалдаги иштирокчилар учун, янги корхоналарнинг илк бор сармоя сарфлаши сингари зарар ва тўсқинликларга олиб келиши мумкин. Фарқланадиган жиҳатларга доир мисоллар келтирамиз.

Институционал билим:

- корхонанинг илмий-тадқиқот жиҳатлари;
- корхона ноу-хауси;
- харидорларнинг қийматлар тизими билими;
- патентлар (ихтиролар).

Ички жараёнлари:

- бошқарувнинг услуби ва ишчанлиги;
- мижозлар (харидорлар) билан алоқалар;
- сотиш каналларига кириб бориш;
- раҳбарлик билан ўзаро алоқалар;
- ички коммуникациялар, маданият;
- ходимларнинг ишчанлиги;
- молиявий қўллаб қувватлаш;
- консесция ҳақида битимлар.

Ишонч ва обрў

- машҳурлик, имидж;

- бозордаги тажриба, алоқалар ва обрў.

Бизнеснинг стратегик таҳлили бизнес ғоянинг таҳлилидан бошланиши бежиз эмас албатта. Гап шундаки, ўзининг бизнес ғоясига эга бўлмаган корхонада махсус бизнес-муҳити ҳам бўлмайди, модомики, унинг стратегик жойларни баҳолаш, келажакдаги мавжудлигини ва ривожланиш масалалари ҳақида стратегик ечимлар қабул қилиш, энг муҳими эса маълум бир хатти-ҳаракатлар режасини тузиш иложиси йўқ.

Бизнес ғоя корхона бизнес муваффақиятининг асосий шарти ҳисобланади. Бу нарса бизнес ғоя тушунчаси фаолият кўрсатаётган корхонага мос келиши ва шу корхонага қараб мослашиши керак дегани эмас. Бизнес ғоя бўлса, корхонани тузиш қийин иш эмас.

Бироқ бизнес ғоя фаолият кўрсатаётган корхонага бирикиши лозим бўлади, чунки корхона эгалик қилган капитал харидор учун янги қийматни тузишда асос бўлмоги зарурдир. Бундай капитал корхонада бўлмаса, унда уни топиш ва сотиб олиш учун сарфланган кучлар корхонани йўқ бўлиб кетиши билан ифодаланиши мумкин.

Агарда корхона ҳеч қандай ўзгаришлар рўй бермайдиган статик муҳитда фаолият кўрсатганда эди, унда стратегик режалаштиришга ҳожат қолмас эди. Аммо бизнинг муҳитимиз охир-оқибатда иқтисодиёт, технология, сиёсат, жамият, маданият нуқтаи назардан ўзгариб боради. Шунинг учун, стратегик режалаштириш ва таҳлил бу ўзгаришларга бир пайтнинг ўзида реакция, бу ўзгаришларга мослашиш воситаси ҳамда шу ўзгаришлардан келиб чиқиб, корхона келажагини яратишда замин бўлади.

Турли муаллифлар стратегик режалаштириш ва таҳлил тушунчасига турлича ёндашадилар. Бирлари корхонанинг ташқи ва ички муҳитини ўрганишда натижалар оқибатидаги жараён деб ҳисоблашади. Унинг мақсади -корхонага ўзининг кучли томонларини кўпайтириб, заиф томонларини камайтиришдир ҳамда пайдо бўлаётган имкониятлардан фойдаланиб қолиш ва бостириб келаётган

хавф-хатарликлардан ҳимояланишдан иборатдир. Уларнинг фикрича, стратегик режалаштириш корхона келажакда қандай бўлиши кераклигини кўра билишдан бошланиб маълум бир танлов тизимини ўзида акс эттиради.

Бошқалар стратегик режалаштириш жараёнини келажакка эришиш учун зарур операциялар ва машғулотлар жараёни сифатида кўрадилар. Улар табиатан реактив бўлган узоқ муддатли режалаштиришни ва корхона ўзининг келажагини тузишда ёрдам берадиган стратегик режалаштиришни фарқлашади.

Учинчи тоифа муаллифлар стратегик режалаштиришни ташкилий янгиланиш ва трансформация жараёни сифатида тасаввур қиладилар. Бунда улар узоқ муддатли режалаштиришни стратегик режалаштиришдан яна бир фарқли томонини кўрсатишади: узоқ муддатли режалаштиришда лойиҳа ва мақсадлар бошқарув мустаҳкамлиги асосида тузилса, стратегик режалаштириш эса корхонанинг роли, уни ўраб турган муҳити миқиёсида ўрганилади. Стратегик режалаштириш муҳитдаги талабларни қондириш мақсадида корхонанинг фаолияти ва хизматларини шу механизмга мослашувини таъминлаб беради.

Ташкилий хулқ-атвор тармоқдаги баъзи мутахассисларнинг фикрича, корхона фойдани режанинг мавжудлигидан эмас, балки шу режани ишлаб чиқиш жараёнидан кўради: бу жараён ходимлар ўртасида ва ишга ўзаро муносабатни пайдо бўлишига олиб келади. Шу каби умумий фойдадан ташқари, корхона менежерларнинг стратегик режалаштириш мазмунини тушуниши оқибатида икки махсус афзалликка эга бўлади.

Биринчидан, ҳар бир менежер, унинг бошқармаси шу умумий мақсадлар тизимига мослашишини кўра билади ва шу орқали корхона мақсадларини ўзи учун аниқлаштириб олади. Чекланган ресурслар учун кураш олиб бораётган менежер ўз талабларининг реал қиймати ҳақида яққол тушунча ва тасаввурга эга бўлади. Ундан ташқари,

менежер ҳамкорлик зарурияти туғилган пайтда ўзи учун қулай ҳолатда бўлади. Кўпгина шароитларда, менежерларни ўз фикрлаш доирасидан келиб чиқиб, ечимларни ҳал қилишларини кечирса бўлади, сабаби улар ресурсларнинг тақсимоти ва корхона қайси йўналишга қаратилгани ҳақида таассуротга эга бўлмайдилар.

Иккинчидан, менежер салоҳиятли таклифлардан қайсилари умумий режа учун фойдали бўлишларини яхшироқ тушунади ва, шу қаторда, ўз таклифларини исботлаб бериш лаёқатига эга бўлади.

4.2. Эҳтиёжларни ўрганиш, туғма ва ихтиёрий эҳтиёжлар

Бизнес ғоя корхона ҳақида шундай тасаввурни уйғотадики, бу тасаввур орқали корхона харидорлар учун маълум бир қийматга эга бўлган муайян фойдалиликни яратиш билан бирга, корхонанинг фарқланувчи қобилиятларнинг қайсилари тижорат унумдорлигига таъсир қилишини ҳам ўзида мужассам этади. Бизнес ғоя асосида аввало корхона миссияси ишлаб чиқилади, кейинчалик эса унинг бутунлик ҳолатини аниқлаб берувчи кўрсаткичлар ҳамда сиёсат ва ташкилий тадбирлар ишлаб чиқилади. Шунинг учун, бизнес ғоя таҳлилининг методологик муаммолари қандай ечилишига қараб қолган барча стратегик ечимлар қабул қилинади.

Бизнес гсоя таҳлилининг мазмуни корхона томонидан қанақа маҳсулот ишлаб чиқарилади, корхона томонидан қайси хусусий капитал ишлатилмоқда ва қайси турдаги қўшимча маҳсулот корхонага тегишли каби саволлар билан ифодаланади. Қўшимча маҳсулотнинг сарфланаётган капиталга боглиқлиги охир оқибат бизнес ғоянинг самарадорлигини белгилаб беради.

Ҳар қандай ишлаб чиқариш-савдо корхонасининг максимал фойда меъёрини олиш имконияти бўлган бизнес турларида фаолият кўрсатишга бўлган интилишлари тушунарли ҳолат албатта. Аммо, бу интилишлар тўсиқларга дуч келади. Биринчидан, бу корхона капитал тузилмаси, иккинчидан, маълум турдаги бизнес турини амалга

ошириш, ва учинчидан, шу турдаги бизнеснинг истиқболларига қараб белгиланади.

Бизнес ғояни шакллантириш учун:

- биринчидан, талаб ва эҳтиёжлар тузилмасини,
- иккинчидан, корхона эгалик қиладиган шахсий капитал тузилмаси ҳақида тасаввурга эга бўлиш керак, қолаверса, корхона шу капитал тузиимасини истиқболли бизнес турларига мос равишда белгилай олишини англамоғи лозим бўлади.

Талабларни ўрганишда, аввалом бор, жамиятда айнан ҳозирги вақтда қайси нарса муайян қийматга эга бўлишини ўрганиш учун зарур, аниқроғи, қайси фойдаликлар жамиятда шу қийматни келтириб чиқариши мумкин. Аммо эҳтиёжларни қандай ўрганиш керак деган саволни кўриб чиқишнинг ўзидаёқ бу нарса катта муаммога айланади, сабаби нима учун инсонлар у ёки бу маҳсулотни афзал кўришларининг боиси, объектив ва субектив омиллар, майдон, вақт ва ҳаракатлардан ташкил топган ўта мураккаб функциядир.

Кўриниб турибдики, бундай мураккабликлар туфайли кўпинча англашмовчилик келиб чиқади, биринчи мисолда эҳтиёжлар хоҳишнинг мавжудлиги эвазига пайдо бўлса, иккинчиси эса эҳтиёжлар талабнинг мавжудлиги ҳисобига пайдо бўлади. Шу билан бир қаторда, шу учта категориялар орасидаги фарқ анча катта ва уларни тушунмаслик кейинги таҳлили учун у ёки бу бизнес турида нотўғри ечимлар қабул қилишга олиб келиши мумкин. Талабдаги мавжуд хоҳишларни олганда, биз шу фаолиятимиз билан муайян маҳсулотнинг бозордаги сотув ҳажмини сунъий равишда катталаштирамиз деган умидда катта миқдордаги капитал талаб қиладиган бозорни ривожлантиришга киришамиз. Аммо, истеъмолчиларнинг бизнинг маҳсулотимизни харид қилиш қобилияти кўп вақт мобайнида паст даражада бўлса, унда хоҳишлар хоҳишлигича қолиб кетади, биз сарфлаган капитал эса нарх-наво

ўзгаришини келтириб чиқара олмайди ва бекорга сарфланганлиги аён бўлиб қолади.

Аксарият ҳолларда, инсонлар эҳтиёжлар ва хоҳишлар ўртасидаги фарқликни кўра билмайдилар, сабаби улар эҳтиёжлар хоҳишлар эвазига пайдо бўлади деган фикрга таянадилар. Аслида эса, ҳар қандай эҳтиёж негизида ётган фақатгина иккита рағбатлантиришдан бири амалга ошади, яъни ўзига зарар етказмасдан роҳат олиш истаги инсон хулқ-атворининг асосий сабаблари сифатида қаралади. Бу пайтда зарар ҳам роҳат ҳам кенг тушунча сифатида қаралади. Баъзи пайтларда инсонлар шундай нарсалардан роҳат олишлари мумкинки, бу роҳатнинг оқибати аслида зарар келтиради (наркотиклар, алкогол).

Эҳтиёж — бу истеъмолчи муайян қийматга эга бўлган интилиш. Бунда қиймат моддий-ашёвий ҳамда номоддий (маънавий) шаклда акс эттирилиши мумкин. “Моддий ва маънавий озиқа” борасидаги айтиладиган сўзлар бежиз бўлмаслиги аён албатта.

“Эҳтиёж-хоҳиш-талаб” мантиқ занжирида, хоҳиш дейилганда ўз эҳтиёжини қондириш тушунилади, яъни, муайян бир эҳтиёжга асосланган ҳолат тушунилади. Эҳтиёжлар хиссиётлар билан уйғунлашиб хоҳишларга айланади. Хоҳишлар ва уларнинг мавжуд бўлиш шароитлари эса талабни шакллантиради. Истеъмолчи маҳсулотни ўзининг хоҳишлари асосида сотиб олади. Шароитлар асосида ташкил топадиган талаб негизида бу хоҳишларнинг стимуллари ёки чекловчилари ётади. Лекин, сотиб олинган маҳсулотдан келадиган роҳатланиш жараёни обектив фойдалилик ҳолати билан бир вақтнинг ўзида рўй беради.

Хоҳишлар шакланмаган пайтда талабга таъсир ўтказишлик бекорчи вақт ва куч сарфланишига сабаб бўлади. Хоҳишларга маълум бир эҳтиёжни сезмасдан туриб таъсир ўтказишлик ҳам ижобий самара бермайди.

Эҳтиёжлар ўзининг туркумланишига қараб мутлақ, сунъий, табиий ва хоҳиш эвазига пайдо бўлган эҳтиёжларга бўлинади. Мутлақ

эҳтиёжлар туркумига, истеъмолчининг қандай ҳолатда бўлишидан қатъи назар мавжуд эҳтиёжларга айтилади. Бундай эҳтиёжларни қондира олмаслик истеъмолчининг ҳаётига зомин бўлишига олиб келиши мумкин. Буларга инсонларнинг барча табиий эҳтиёжлари киради (озиқ-овқат, ахборот, мулоқот ва ҳ.к.). Бизнесда абсолют эҳтиёж бозорда ўз маҳсулотини сотишни мисол қилиб келтириш мумкин. Сотув мавжуд бўлмаслиги бизнеснинг тугашига олиб келади.

Абсолют эҳтиёжларни ҳисобга олиб ва тўйинтириш мумкин бўлса, нисбий эҳтиёжларни баҳолаб ёки қондириб бўлмайди. Нисбий эҳтиёжлар категориясига шу муҳитда мавжуд бўлган бошқа эҳтиёжларга нисбатан устунлик тушунилади. Бундай эҳтиёжларнинг ўзига хос томони шундаки, улар қондирилгандан кейин сезилиши мумкин.

Сунъий эҳтиёжлар категорияси деганда демонстрат қўлланилиш учун мўлжалланган маҳсулотларни сотиб олиш тушунилади. Бундай маҳсулотларнинг фойдалилик томонлари бошқа маҳсулотлардан деярли фарқ қилмаслиги мумкин, лекин уларнинг нархи ўз ўзидан эҳтиёжларни шакклантирувчи омил бўлиб хизмат қилади. Мисол қилиб, костюмдаги тилла тугмаларга бўлган эҳтиёжни, ўз ҳаёт даражасини кўреатиш истаги билан изоҳлаш мумкин.

Баъзи тадқиқотчилар ихтиёрий ва туғма эҳтиёжлар орасидаги қизиқ фарқланишларни таклиф қилишмоқда. Ихтиёрий эҳтиёжлар маҳсулотга бўлган технологик хусусиятларида намоён бўлиши билан бир қаторда, ўша вақтнинг ўзида хоҳиш объекти ҳисобланади. Масалан, автомобил индивидуал ҳаракатланиш воситаларида туғма эҳтиёжга нисбатан ихтиёрий эҳтиёжни шакллантиради.

Ҳар қандай бизнес у яратган маҳсулот ўз истеъмолчисини топа олсагина ўз омадига эришиши мумкин. Бизнес ғояни шакллантириш босқичидаёқ режалаштирилаётган маҳсулотни сотиб олиши мумкин бўлган истеъмолчини кўзда тутиш талаб этилади. Лекин истеъмолчи бозорда муайян бир маҳсулотни қидириш билан йўлга чиқмайди,

аксинча, ўз муаммосининг ечимини ҳал эта оладиган кўпгина бошқа маҳсулотлардан ҳам топиши мумкин. Ҳар қандай маҳсулот асосий фойдаликлар билан бирга бир қатор ёрдамчи фойдаликларни ҳам ўзида мужассам этади. Ёрдамчи фойдаликлар маҳсулотни ким истеъмол қилишидан қатъи назар объектив бўлиши ёки муайян бир истеъмолчи ёки бир гуруҳ истеъмолчиларнинг хиссиёт ҳолатлари билан боглиқ субектив шаклда намоён бўлади. Масалан, машҳур поп-гуруҳнинг майкадаги суръати фақатгина шу поп-гуруҳнинг мухлислари учун муҳим аҳамият касб этади.

Ядер фойдалилик фирма мурожаат қилаётган асосий бозорнинг яратилишига ёрдам бериши мумкин. Лекин чалкашмовчиликнинг олдини олиш учун, ядер фойдалилик ва туғма эҳтиёж бири биридан фарқ қилувчи категориялар эканлигини унутмаслик лозим. Ядер фойдалилик баъзида туғма эҳтиёждан камроқ бўлса, баъзида у билан тенг қийматда бўлади, бошқа ҳолларда эса уни буткул қоплаши ҳам мумкин. Масалан, термоқоғознинг ядср фойдалилиги алоқа воситасида туғма эҳтиёжни қоплашга йўналтирилган. Лекин, ўз мазмуни жиҳатидан термоқоғоз технологик жараённинг бир элементидир холос, яъни факс аппаратларнинг муайян категориясига мўлжалланган. Бу аппаратлар мавжуд бўлмаса, термо- қоғознинг ядер фойдалилиги кўзга ташланмай қолади.

Шундай қилиб, эҳтиёжларни таҳлил қилиш натижасида шундай туғма этиёжни аниқлаб олиш керакки, у истеъмолчилар нуқтаи назаридан энг салоҳиятли деб топилмоғи лозим бўларкан. Бундай эҳтиёжни аниқлаб олгандан кейин, биз бизнес ғоя асосини топишимиз мумкин бўлади, чунки Биз қандай бизнес билан шуғулланамиз? деган саволга жавоб топган бўламиз.

Консалтинг хизматлари ўз тузилмасига қараб етарлича мураккаб маҳсулотни ташкил этади. Лекин, мураккаб бўлишига қарамай, ундан туғма эҳтиёжни ўзида мужассам этган битта ёки бир гуруҳ асосий хизматларни танлаб олиш имконияти мавжуд.

Битта туғма эҳтиёжни қондириш учун бир нечта ядер фойдаликларнинг хизмати талаб қилиниши мумкин. Бошқа тарафдан, худди шу ядер фойдалилик бир вақтнинг ўзида бир нечта туғма эҳтиёжларни қондириш учун хизмат қилиши мумкин. Кўриниб турибдики, консалтинг хизмати комплекслашиб боргани сари, истеъмолчиларнинг туғма эҳтиёжлари ҳам тўлароқ қондирилиши таъминланади. Шу билан бирга, хизмат тури қанчалик кўп туғма эҳтиёжларни қамрайдиган бўлса, истеъмолчиларнинг шу хизматга бўлган талаблари ва умидлари шунчалик юқори бўлади.

Юқорида санаб ўтилган бизнес ва бошқаришнинг самарадолигини ошириш масалалари бўйича консалтинг хизматларидаги бешта туғма эҳтиёжлар бир бири билан боғлиқ бўлиб, комплекс тарзда намоён бўлади. Шу комплексдаги битта эҳтиёжни қондиришга йўналтирилган ҳаракат ўзи билан бошқа эҳтиёжни қондиришга олиб келади ва у ўз навбатида бошқа эҳтиёжни ҳам олиб келади ва ҳоказо.

Бошқа тарафдан, айтиб ўтилганидек корхона ишлаб чиқаришдан кутилаётган ядер фойдалиликлар турли маҳсулотлар шаклига мужассамлаштирилган бўлиши ҳам мумкин. Бунда маҳсулотларнинг ўзлари ҳам бошқа технологик янгиликлар сингари вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин. Ядер фойдалилик билан бир қаторда маҳсулот ўзида бошқа қўшимча фойдалиликларни мужассам этиши мумкин, улар туғма эҳтиёжларни қондиришга тўғридан тўғри хизмат қилмасаларда, лекин истеъмолчи томонидан ядер фойдаликларни ҳис этишга ёрдам беришади.

Бундай маҳсулот вазиятдаги ўқитиш сифатида ўзининг технологик қўлланилишига қараб турлича бўлиши мумкин: консултация кўрсатувчи фирманинг базасидаги аниқ вазиятларни таҳлил қилиш бўйича амалиётлар, аниқ вазиятлар мажмуи ечимлари билан, виртуал компьютер ва эксперт тизимлар. Предмет йўли билан ўқитиш асосий ва етакчи курслар тарзида олиб борилиши мумкин:

ўқув адабиётлар, ўқув қўлланма ва монографиялар шаклида, мултимедия йўли билан ўқитиладиган курслар шаклида.

Объект йўли билан ўқитиш муайян бир мижоз учун мўлжалланган махсус ўқитиш курси шаклида ва муайян объектга бириктирилган вазиятнинг маълумотларига асосланган шаклда бўлиши мумкин.

Бундай ўқитишнинг мақсади: ўз мижозига ўзи фаолият олиб бораётган бизнеснинг ҳолатини тушунтиришга кўмаклашиш ҳамда вазиятни яхшилаш усулларини ва йўналишларини танлаб беришдан иборат.

Муаммоли ўқитиш муаммоли тематикага асосланган анъанавий маъруза ва амалиётлар шаклида, илмий амалий семинарлар шаклида олиб борилиши мумкин.

Диагностик тадқиқот мижоз аудитининг турли хил шаклларини (молиявий, технологик, ижтимоий-психологик, экологик, ташкилий) лойиҳавий таклифларнинг экспертизаси ва келишув алоқалар, бозор конюнктураси ва шу каби масалаларни кўзда тутиши мумкин.

Таъкидлаб ўтиш муҳим, бозордаги мавжуд турли маҳсулотлар у ёки бу кўринишда ўзида бир ҳил фойдалиликларни мужассам эттиришлари мумкин. Бир ҳил фойдалиликнинг кўпгина жиҳатлари мавжуд бўлиши мумкин. Турли маҳсулотларда бу жиҳатлар кучлироқ, бошқаларда эса кучсизроқ бўлиши мумкин.

4.3. Бизнес-тармоқларининг чегараларини аниқлаш

Истеъмолчилар ҳам маълум бир жиҳатлари бўйича фойдалиликни акс эттиради. Бунда, истеъмолчилар маҳсулотнинг баъзи жиҳатларга бошқаларга нисбатан кўпроқ эътибор берадилар. Шунинг учун, бизнинг маҳсулотимизда мавжуд фойдалилик жиҳатларини билган ҳолда бозоримизнинг тахминий ҳажмини (бизнинг истеъмолчиларимиз салмоғини) билиб олишимиз мумкин.

Шундай тарзда ўтказилган истеъмолчиларнинг афзалликлари бўйича бозор тузилмасининг таҳлили талаб баҳосининг аниқлигини кўпайтириб, бизнес ғояни аниқроқ шаклантириш имкониятини беради.

Эҳтиёжлар ва талабнинг таҳлили бизнес ғояни тайёрлаш ишининг муҳим босқичларидан бири ҳисобланади. Эҳтиёжлар ва талабларни қондириш учун шу муҳитда фаолият олиб бориш натижасида бу таҳлил нафақат бизнесимизнинг предметини, балки унинг объектини, яъни, истеъмолчисини аниқлаб олишга ҳам имконият беради.

Бизнес ғояни шакллантиришдаги кейинги босқичи ўз имкониятларининг ёки корхона имкониятларининг назарий жиҳатдан шаклланиб бўлган талаб ва эҳтиёжларнинг таҳлили ҳисобланади. Биз уни корхона хусусий капиталининг таҳлили деб атаб, у билан капитални кенгайтирилган маънода корхонада амалга оширилган меҳнатни тушунамиз.

Корхонанинг хусусий капиталининг таҳлили ўзининг мавжуд бўлиши тарихи мобайнида ишлаб чиқарган маҳсулотга таъриф беришдан бошланади. Кейин эса, шу маҳсулотни ишлаб чиқариш учун корхона қандай хусусий капитални ишлатганлиги аниқланади. Ксйинги босқич, корхона бўлимлари қайси активларга эгалик қилишини аниқлашдан иборат. Бунда корхона ташкилий ресурсларнинг бирлашиши натижасида пайдо бўлади деб тушунилади. Корхонага бириктирилишидан олдин ресурслар ҳозирда ишлаб чиқарилмайдиган маҳсулот ишлаб чиқаришида иштирок этишлари мумкин бўлган.

Агарда гап эндигина тузилаётган корхона ҳақида борса, унда бундай корхонадаги хусусий капиталнинг таҳлили унинг бўлимларини ташкил этувчи активлар таҳлилидан бошланади.

Корхонадаги хусусий капиталнинг таҳлили натижасида қандай маҳсулотларни ишлаб чиқариш мумкинлиги ҳақидаги тушунчага эга бўлгандан кейин, биринчидан, унинг бизнес-тармоғидаги

чегараларини аниқроқ бетгилаб олиш мумкин, иккинчидан эса, корхонадаги мавжуд қобилиятларнинг қайсилари унинг фарқланувчи қобилиятлари сифатида корхона учун рақобатли устунликларни таъминлаб беради деган саволга жавоб олиш мумкин.

Консалтинг хизматлари бозоридаги эҳтиёжлар тузулмасининг таҳлили жараёнида 40 турдаги консултатив маҳсулотлар аниқланган. Ҳар бир турини синчковлик билан ўрганиш натижасида юқорида кўрсатиб ўтилган 40 дан ортиқ маҳсулотлардан хоҳлаган бирини ишлаб чиқаришини таъминлай оладиган консалтинг корхона эга бўлиши зарур бўлган кейинги қобилиятлар комплексини аниқлаб олиш имконини берди:

- ташкилий муаммоларни ечишдаги билим ва тажриба;
- молиявий муаммоларни ечишдаги билим ва тажриба;
- иқтисодий муаммоларни ечишдаги билим ва тажриба;
- адекват ҳуқуқий базаси борасидаги билимлар;
- иқтисодиётни ўқитиш тажрибасини ва методикаси борасидаги билимлар;
- маркетинг тадқиқотлари ва режалаштириш тажрибаси ва методикаси борасидаги билимлар;
- ишлаб чиқариш технологияси ва техника тармоғидаги тажриба ва билимлар;
- экологик муаммоларни ҳал қилиш борасидаги тажриба ва билимлар;
- адекват техник база;
- чет элдаги алоқалар;
- корхона ходимларининг машҳурлиги;
- корхона реномеси;
- ходимларнинг аналитик ҳамда тадқиқотчилик қобилиятлари;
- ходимларнинг педагогик қобилиятлари;
- ходимларнинг коммуникатив қобилиятлари;
- юқори мансаб тузилмасидаги алоқалар;

- бизнес ахбороти манбаларига бўлган кириш имконияти;
- математик моделлаштириш борасидаги тажриба ва билимлар;

Дастурлаштириш борасидаги тажриба ва билимлар.

Корхонанинг ички салоҳиятига консалтинг хизмати бозори талабларига биноан таҳлилини қулай тарзда ўтказиш мумкин, сабаби юқоридаги 40 дан ортиқ маҳсулотлар бўйича икки қатордан иборат жадвал тузиб, тепа қаторига малум бир маҳсулотни чиқариш учун зарур қобилиятларни, пастки қаторига эса ҳозирги пайтда корхона эгалик қилаётган қобилиятларни жойлаштириш мумкин.

4.4. Тадбиркорлик таваккалчилигини ҳисобга олган ҳолда бизнес-тармоқларини аниқлаштириш

Бозор иқтисодиётининг ажралмас қисми эҳтиёж сезилмайдиган маҳсулот таваккалчилигидир, бу эса ўз навбатида янада умумийроқ тадбиркорлик таваккалчилигидир. Эҳтиёж сезилмайдиган маҳсулот таваккалчилиги харидорнинг корхона ишлаб чиқараётган маҳсулоти ёки хизматидан воз кечиши натижасида корхонага етказилган моддий ва маънавий зарар миқдори билан белгиланади. Бундай таваккалчилк ўз навбатида молиявий ва инвестицион таваккалчилик даражасини белгилаши мумкин, агарда бу ерда гап ишлаб чиқаришни молиялаштириш ва ривожлантириш борасида бўлса.

Корхона нафақат ўзи ишлаб чиқараётган маҳсулоти ва харидорини билиши, балки корхона маҳсулотини харидорга кераксизлик даражасини белгиловчи омилларни ҳам билиши лозим.

Бугунги кунда иқтисодий назария адабиётларида маҳсулотнинг ксраксизлик даражасини белгиловчи омилларига анъанавий қараш мавжуд. Бу омилларнинг тавсифланиши, одатда, ишлаб чиқариш омиллари (ишлаб чиқариш фондлари, айланма воситалар, меҳнат), таваккалчиликнинг келиб чиқиш сабаблари (ички ва ташқи), харажат маркази (маҳсулот ишланиши, маҳсулот ўзлаштирилиши, ишлаб чиқарилиши, сақланиши ва реализацияси) ва шунга ўхшашлар. Аммо стратегик нуқтаи назардан маҳсулот кераксизлиги таваккалчилигига

бундай ёндашув молиявий таҳлилга мутлақо фойдасиз ҳисобланади, чунки таваккалчилик омиллари тузилмаси оддийлаштириб, маҳсулотнинг кераксизлигини асосий сабабини билишга йўл қўймайди. Айни вақтда маҳсулот кераксизлигининг ҳақиқий сабабини билмай туриб, мазкур бизнес фойдалилиги даражасини башорат қилиш қийин.

Маҳсулот кераксизлиги таваккалчилик омилининг анъанавий тавсифланиши кераксизликнинг кўзга кўринадиган жиҳатларига асосланади. Масалан, таваккалчиликнинг шундай ташқи омили маълумки, бу истеъмолчининг маҳсулот учун тўлов қобилиятига эга эмаслиги, яъни истеъмолчида маҳсулотни сотиб олишга маблағнинг мавжуд эмаслигидир. Агар бунга эътиборлироқ қарасак, муаммо негизи нафақат харидорда, балки сотувчида ҳамдир. Истеъмолчи тарифга кўра шундай субект, унинг учун таклиф қилинаётган маҳсулот маълум даражада фойдали бўлиши, яъни маҳсулот унинг хоҳишини қондириши лозим.

Маҳсулот харид қилиш учун маблағнинг йўқлиги бу истеъмолдан воз кечишга олиб келмайди. Истеъмол қилиш истаги юқорида айтилганидек объектив равишда намоён бўлади. Агар истеъмол қилиш истаги пайдо бўлса, демак у қондирилиши лозим. Агар мос маҳсулот бўлса у ҳолда истеъмол қондирилиши мумкин. Лекин маҳсулот олди-сотди муносабатларида маблағнинг йўқлиги истеъмолни қондиришда ва корхона маҳсулоти талабгорлигига тўсиқ бўлади.

Демак, маҳсулот кераксизлиги негизи истъемолчининг тўлов қобилиятига эга эмаслиги эмас, балки ишлаб чиқарувчи ва харидор муносабатларининг иқтисодий тизимидир. Шунинг учун энг аввало истеъмолчи тўлов қобилиятига эга эмаслиги таъсири остида маҳсулотнинг кераксизлиги таваккалчилигини таҳлил қилишда, маҳсулот олди-сотдисида юзага келиши мумкин бўлган иқтисодий

муносабатларнинг вариантларини бирма-бир кўриб чиқиш лозим. Бундай вариантлар кўплаб бўлиши мумкин.

Агар маҳсулотни бир зумда сотиб олиш имконияти бўлмаса, у ҳолда истеъмолчига турли ҳил қулайликлар яратиш мумкин, масалан тўловни муддатли амалга ошириш, товар лизинги, форфейтинг ва шу кабилар. Ҳар бир вариант тўловсизлик қобилияти таваккалчилиги нуқтаи назаридан кўриб чиқилиши лозим.

Юқорида келтирилган қулайликларни яратишдан мақсад, маҳсулот кераксизлиги таваккалчилигининг шундай классификациясини яратиш кераклигини тақозо қилмоқдаки, у бир тарафдан кераксизлик юзага келишини негизини яшириши ва иккинчи тарафдан бу сабабларни бартараф этиш истиқболларини баҳолашга имкон бериши лозим.

Кераксизлик таваккалчилиги истеъмолчи хоҳишлари тизими динамикаси билан изоҳланиши. Истеъмолчиларнинг ички ва ташқи муҳитида бўлаётган ўзгаришлар танланаётган маҳсулот устунлигининг камайишига олиб келади. Шунинг учун истеъмолчида доимий равишда харид қиладиган маҳсулотидан воз кечиш ҳолати юзага келиши мумкин. Масалан, бозор иқтисодиётига ўтишда ташқи бозорнинг либераллашуви автомобилларга бўган талабнинг камайишига олиб келмади, лекин истеъмол тизимининг ўзгаришини тақозо қилди. Истеъмолчи учун эндиликда автомобил танлашда унинг қулайлиги, ишончлилиги, обрўси каби омиллар аҳамият касб эта бошлади. Натижада ўзимизда ишлаб чиқарилаётган автомобилларга бўлган талаб кескин пасайди. Бу таваккалчиликни баҳолашда қуйидаги саволга жавоб бериш лозим: маҳсулотнинг харидорга бориб етишида кераклилик тизими истеъмолчининг хоҳишлари билан тўлиқ мос келиши эҳтимоли қай даражада?

Кераксизлик тавалдкалчилиги маҳсулот қийматининг ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчига тўғри келмаслиги билан изоҳланиши. Бу маҳсулот сифати, нархи, сотилиш шартлари ва кафолати тизими. Агар

масалан, шахсий компьютер ишлаб чиқарувчи ўз маҳсулотининг сифатини фақат унинг кучли электромагнит, вибрацион ва ташқи кучлардан ҳимояланишга ва бу кўрсаткичларини, ҳатто таннархнинг ортиши ҳисобига амалга оширса, у ҳолда бу тадбиркор бозорда фиаскога учрайди, чунки аксарият харидорни бу кўрсаткичлар мутлақо қизиқтирмайди. Шундай қилиб, маҳсулот кераксизлиги таваккаичилигида истеъмолчи ва ишлаб чиқарувчини маҳсулотни баҳолашидаги фарқлиликларни баҳолашда қуйидаги саволга жавоб бериш лозим: «Бизнинг ва истеъмолчининг маҳсулот сифати, нархи ва сотиш шартлари борасидаги қарашларимиз тўлиқ мос келиши эҳтимоли қай даражада».

Маҳсулот кераксизлиги таваккаичилиги илмий-техникавий тараққиёт сабабли изоҳланиши. Шуниси аниқ, вақт ўтиши билан илмий- техникавий тараққиёт сабабли баъзи маҳсулотларнинг бошқаларга нисбатан харидорга янада мукаммал, арзонроқ тури таклиф қилиниб, у маҳсулот бозордан сиқиб чиқарилади. Бундай таваккалчиликни баҳолашда қуйидаги саволга жавоб бериш лозим: Конкрет маҳсулот ишлаб чиқариш учун сарфланаётган капитал бозорда технологик янги товар пайдо бўлгунига қадар ўз самарасини бериш имкониятлари қандай?.

Маҳсулот кераксизлиги таваккалчилиги мазкур бозордаги рақобатчи кучлар билан изоҳланиши. Бозорда маҳсулотга қай даражада юқори рақобат мавжуд бўлса, истеъмолчи мазкур маҳсулот ишлаб чиқарувчи рақобатчи тарафнинг маҳсулотини танлаш эҳтимоли шу қадар юқори бўлади. Бу эҳтимолга баҳо беришда талаб қилинадиган нарса фақат бу бизнинг маҳсулот рақобатчиларимиз ишлаб чиқараётган нусхага қараганда харидорбоп бўлиши эҳтимолини ўрганишдан иборат.

Маҳсулот кераксизлиги таваккаичилиги харидорнинг ишончсизлигининг сабабини изоҳланиши. Ҳар қандай маҳсулотни харид қилишда харидор маҳсулотга нисбатан ишончсизлик туйғуси билан

қарайди, у ўзига ушбу маҳсулотдан қандай фойда олиш мумкмлиги, маҳсулот билан боглиқ қандай муаммоларга дуч келиши мумкинлиги, харид ўзини оқламаслик мумкинлиги эҳтимоли ҳақида бош қотиради. Истеъмолчи ишончсизлигининг сабаби ҳар турдаги маҳсулот учун турличадир. Масалан, истеъмолчининг консултатив хизматга нисбатан ишончсизлиги консултантнинг нота- нишлиги, бундай хизматнинг кераклигини тушунмаслик, қилинаётган харажатлар компенсация қилиниши, консалтингга нисбатан ишончсизлик, консултант хизматидан фойдаланиш истеъмолчи имиджига ижобий таъсир этиши мумкинлигига ишончсизлиги кабилар.

Бу категориянинг эҳтимолини баҳолашда қуйидаги саволга жавоб бериш лозим. Истеъмолчи ишончсизлигини енгишдаги имкониятларимиз қандай?

Ҳар бир салоҳиятли маҳсулот бўйича турли категорияларни баҳолаб, таксономик таҳлил ёрдамида бу баҳолашларни икки тургa: перспектив ва ноперспектив гуруҳга ажратиш мумкин. Фараз қилайлик, бизда маҳсулот кераксизлиги категориясини ифода этувчи маҳсулотимиз бор.

Таваккалчилик омиллари бизнеснинг ҳар бир доирасида турли даражада бўлганлиги боис таваккалчилик категорияларини баҳолаш ҳам турлича бўлиши мумкин. Шу сабабли бу муаммо таҳлил натижасига таъсир қилмаслиги учун таваккалчиликни баҳолаш тизимини маълум стандартга мослаш лозим. Бу жараён формула билан ҳисобланувчи X_{ij}баҳони Z_{ij} баҳо билан алмаштириш лозим

$$\mathbf{Z_{ij}} = \frac{\mathbf{X_{ij} - X_j}}{\boldsymbol{c}.}$$

бу ерда: *j =1 ,2 , 3, , n; X..* —маҳсулот категорияси мазмуни.

j, Xj —j тоифа таваккалчилиги учун ўрта арифметик, ***c. — i*** тоифа таваккалчилигидан четлашиш, ***Z — i*** тоифа маҳсулот учун ***j*** категория стандарт тушунчаси.

Корхона шуғулланмоқчи бўлган бизнеснинг келажагини,

маҳсулот кераклилиги жиҳатдан башорат қилишда маҳсулотнинг шундай эталон характеристикасини белгилаб олиш лозимки, бу орқали бизнесни бу тури фойдали эканлигини тола ишонч билан айтиш мумкин бўлсин. Бу ўзига хос ҳисобот нуқтаси ҳисобланади. Эталон сифатида шундай маҳсулотни танлаш лозимки, унинг кераксизлик таваккал даражаси бозорда минимал бўлиши лозим. U ҳолда Z стандартидаги ***j*** категория таваккалчилиги бундай эталон маҳсулот 0 учун мазкур категориядаги барча маънолар учун минимал ҳисобланади.

$$Z\ 0 = \boldsymbol{min}\ Z.$$

Мисол сифатида консалтинг фирмаси маҳсулотини таҳлил қиламиз, бу маҳсулот ишлаб чиқариш учун фирманинг активлари етарлидир. Ҳар бир маҳсулот учун турли таваккалчиликлар даражаси ва бу натижалар асосидаги маҳсулот кераклилиги даражасини ҳисоблаш мумкин. Мазкур натижалар асосида маҳсулотларнинг кераксизлик таваккаичилиги нуқтаи назаридан фойдалиларини танлаш имконияти мавжуд бўлади.

4.5. Бизнес ғоянинг шакланиши

Бизнес ғоянинг мантиқий якуни унинг мақсадини аниқ ва лўнда, айни пайтда тўлиқ ва чуқур ифода этувчи формула қуришдан иборат бўлади. Фирманинг ўз натижали талаби таҳлили ва салоҳиятли маҳсулотларнинг фойдалилиги, охир оқибат мазкур бизнеснинг квинтесенцияси ва ифодалаши учун аста-секин информацион базани шакллантиради. Бизнес ғоя формуласи матн, чизма ва бошқа ифода кўринишида бўлиши мумкин. Ҳар қандай ҳолда ҳам, биринчидан, барчага тушунарли, кимга бу бизнес тааллуқли бўлса, кимга тегишли бўлса ва, иккинчидан, қуйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

- Бизнес асосида (қандай маҳсулот, товарлар ёки фаолият турлари) нима ётади?
- Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ёрдамида бизнинг

ташкилотимиз бизнесда қандай қилиб омадга эриша олади?

➢ Нима учун бизнесда омадга эришиш шарт ҳисобланади? Ишдаги омад - бу ташкилот тарафидан нархнинг шундай бўлиши бунёд этилади ва у тарафидан беғараз ўзлаштирилади. Нима учун беғараз? Чунки ташкилот бу бўлакка эга бўла туриб, ўзидаги ресурсларни ишлатмайди. Парадоксми? Ахир нарх ташкилот тарафидан ўрнатилгани йўқ! Нарх ташкилот, унинг маҳсулоти ва мижози ўртасидаги муносабат асосида юзага келган, ташкилот фақат мазкур муносабат учун ўз тасарруфидаги маълум капитални ишлатади. Ташкилот ўзи нархни белгиламайди. Ташкилот нархни белгилаш учун қулай шароит яратади холос. Бунда ташкилотнинг фарқли жиҳати - мижозлар учун қулайликлар яратиши иккинчи жиҳати - ишлаб чиқараётган маҳсулотидан мижоз фойдаланиши ва керакли фойдани олиши (бу билан нархни белгилаш муносабатига киришиш), учинчи жиҳати эса қўшимча қийматни таннархдан ажратишга сарфлаши.

Агар бу уч жиҳат бизнес соҳасидаги рақобатга самарали бардош бера олса, у ҳолда бу жиҳатлар рақобатбардош устунликларга айланади. Ташкилотнинг асосий рақобатли устунликлари нимадан иборат? Бундай фикрлашнинг фойдали томони ~ бу мижозга рақобатчи корхонанининг эмас, айнан у таклиф қилаётган маҳсулотни танлаши лозимлигини тушунтира олиши.

Бошқача қилиб айтганда, бизнес ғоя формуласи бу мижоздан бозорда қўшимча қийматни чиқариб олиш ва харидорга маҳсулотдан фойдаланишга кўмаклашишдир. Бунда омадга эришиш фирманинг барча қобилиятларга эга бўлишига боғлиқ. Кўпгина адабиётларда омаднинг йўқотилиши фирманинг ёки корхонанинг маҳсулоти ўз харидорини топмаганлиги билан изоҳланади. Аслида йўқотишлар фирманинг ўз қобилиятларини тўғри йўналтира олмаганлигидан иборат. Ўз қобилиятларни тўғри йўналтира олиш ~ асосий ва стратегик афзалликлардир.

Маҳсулотни харидорга етказиш бу бозор сегментидир. Бунда харидор ва товар бир бирига нисбатан ривожланишда бўлади. Наҳотки сиз аввалларидан ўйлаб ҳам кўрмаган товар сотиб олмаган бўлсангиз. Лекин у билан учрашганингиз ҳамон уни сизга кераклигига ишонч ҳосил қилгансиз? Товар сегментацияси ва презентацияси қаёқда қолди. Шундай мисол келтирамиз. Маслаҳатчи йирик компания раҳбарига бизнес стратегияни ривожлантириш бўйича ўзининг пуллик хизматини таклиф қилмоқда. Раҳбар хаёлида дарҳол бир қанча савол туғилади:

- Агар бу одам менинг бизнесимни яхши билса, нима учун ўзи ҳам бу билан шуғулланмайди?

- Агар бу одам мени ўзи айтаётганидек янада бой қила олса, нима учун ўзи бу бойликдан воз кечмоқда?

- Агар у бизнесимни ёмон билса, унда менга қандай нафи тегади?

Агар консултант мижозга стратегик ривожланишни ишлаб чиқишни ташкил этиш ва методик ёрдам кўрсатиш бўйича хизмат таклиф қилса, унда мижоз биринчи ҳолдаги каби бир ҳил кўмак олади, лекин иккинчи ҳолда унга тушунарлироқ бўлади.

Мижоз сизнинг фаолиятингиздан қандай фойда топиши мумкинлигини шакллантириш қийин бўлсада, лекин жуда муҳим ҳисобланади.

Назорат учун саволлар

1. Бизнес ғоянинг мазмуни нимадан иборат?
2. Бизнес ғояни ишлаб чиқиш учун нималарни билиш талаб этилади?
3. Эҳтиёжлар, хоҳишлар деганда нимани тушунасиз ва улар орасида қандай фарқлик мавжуд?
4. Эҳтиёжлар турларини санаб ўтинг.
5. Ҳар бир эҳтиёж учун унинг характеристикасини бериб ўтинг.

6. Ядер фойдалилик ўзи нима ва у қайси мақсадларда қўлланилади?

7. Бизнес ғояни шакллантиришдаги босқичларни санаб чиқинг.

8. Эҳтиёжлар тузилмаси ва шахсий капитал нима учун ўтказилади?

9. Хавф-хатар омилларини қандай классификация қилиш мумкин?

10.Бизнес ғояни аниқлаб олишдаги зарур саволларни тузиб чиқинг.

11.Қандай қилиб истеъмолчининг бизнес орқали олган фойдасини аниқлаш мумкин?

V БОБ. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ВА ИНТЕГРАЦИЯ.

Таянч сўз ва иборалар: диверсификация, конгломерат, ўсиш стратегияси, турли туманлик самараси, корпоратив стратегия, кенг кўламли ишлаб чиқаришга асосланган иқтисод, ишлаб чиқариш занжиридаги бўшлиқлар, хавфнинг пасайши, интеграция, тўлиқ интеграция, қисман, вертикал, тескари интеграция, кванинтеграция, горизонтал интеграция, боғланмаган диверсификация, стратегик тажриба тўплашга асосланган диверсификация, вертикал комплекс, консем, корпорация, молиявий холдинг, молиявий-саноат гуруҳи, қўшма корхоналар, стратегик алянслар, диверсификациялашган корхоналар, диверсификациянинг афзалликлари ва камчиликлари.

5.1. Диверсификация тушунчаси мазмуни

“Diversuficatio” лотинча сўзи. Диверсификация атамаси ушбу сўздан олинган. Диверсификация тушунчаси эса ўзгариш, хилма-ҳил тараққиёт деган маъноларни билдиради. Диверсификация сўзига ҳозирги кунда умумий тарзда қуйидагича таърифлар берилади. Диверсификация—корхона (бирлашма)ларнинг фаолияти соҳалари ва ишлаб чиқарадиган маҳсулотлари турларининг кенгайиши, янгиланиб туришидир. Диверсификация - бир-бири билан технологик жиҳатдан боғлиқ бўлмаган ишлаб чиқариш турларининг бир вақтда ривожланиши ва маҳсулот турларининг кўпайишидир[17].

Иқтисодиётни диверсификациялашдан мақсад ишлаб чиқариш субектларини ихтисослигига боғлиқ бўлмаган янги маҳсулотлар бозоридаги фаолиятини кенгайтириш, уларни маркетинг стратегиясини ривожлантиришга йўналтиришдир. Диверсификация ишлаб чиқаришда юқори самарадорликка эришиш, иқтисодий фойда

[17] *Ўзбекистон Республикасж Миллий Энсиклопедияси. 3-том. Тошкент. “Давлат илмий нашриёти”, 2002. — 289-б.*

олиш, банкротликка барҳам бериш ва бошқа мақсадларда амалга оширилади.

Илгари бир соҳада ихтисослашган саноат, қишлоқ хўжалиги, транспорт, молия ва бошқа соҳалардаги фирмаларнинг бошқа ишлаб чиқариш тармоқлари, хизмат кўрсатиш соҳаларига, биринчи навбатда, юқори самара берадиган соҳаларга кириб бориши, уларнинг хўжалик фаолияти соҳалари ва имкониятларини кенгайтириш диверсификациянинг асосий тамойилидир.

Диверсификациянинг асосий икки кўриниши яхши ривожланган.

Улар қуйидагилар:

Ишлаб чиқариш диверсификацияси. Бунда диверсификация натижасида турли-туман товарлар ишлаб чиқарадиган, хизматлар кўрсатадиган кенг тармоқли, аммо ҳамиша ҳам технологик жиҳатдан ўзаро боғланган мажмуалар вужудга келади. Бундай мажмуаларга агросаноат мажмуаси, ўрмон-саноат мажмуаси ва бошқа шунга ўхшаш мажмуаларни мисол келтириш мумкин.

Кредит диверсификацияси. Бунда кредит сифатида бериладига капитал маблағлар хавф-хатарини камайтириш ва юқори фойда олиш мақсадида турли-туман объектлар ўртасида тақсимланади. Кредит диверсификациясининг ривожланишига тармоқлараро капитал концентрацияси жараёни ва корхоналараро ички беқарорликнинг кучайиши сабаб бўлади.

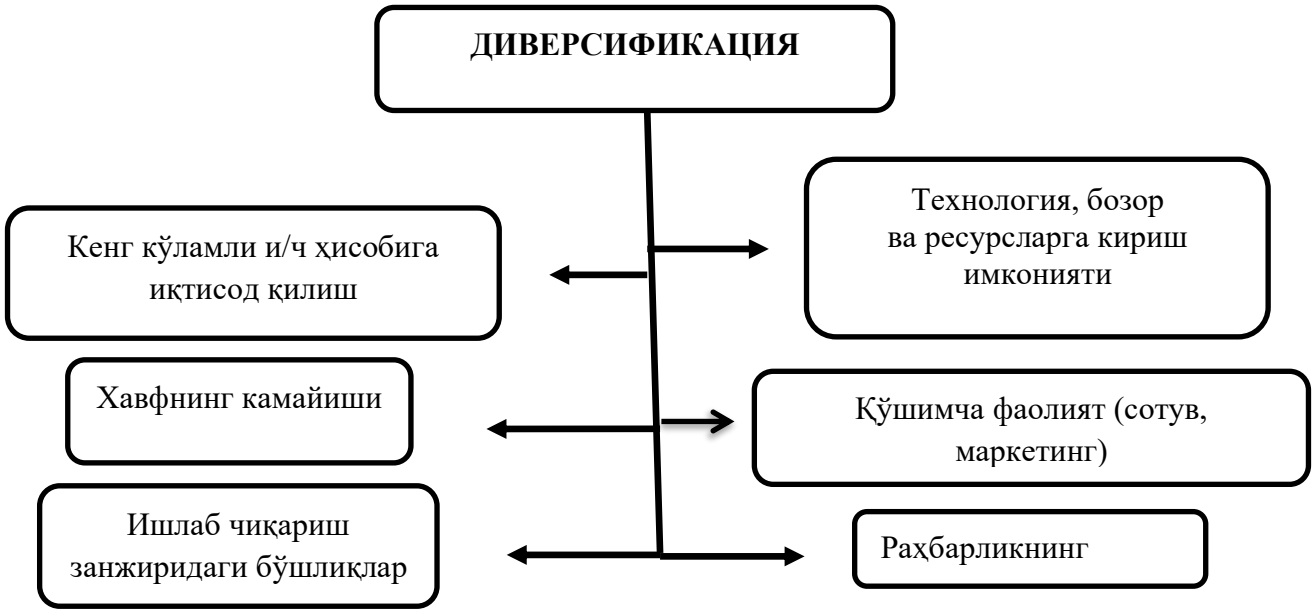
Дунё мамлакатларида диверсификация жараёни XX асрнинг 50-йиллари ўрталарида ривожлана бошлади. Дастлаб АҚШ, Япония ва Ғарбий Европа мамлакатларида диверсификация саноат, транспорт, қурилиш, молия соҳаларида вужудга келди ва кейинчалик бошқа мамлакатларда ривожланди. Ривожланишдаги бу номутаносиблик диверсификация характерига таъсир этувчи омилларни шартли равишда икки гуруҳга бўлинишига олиб келди.

Ўзига хос омиллар. Ўзига хос омиллар диверсификациянинг, даставвал, АҚШ, Япония, Ғарбий Европа мамлакатларида ривожлана

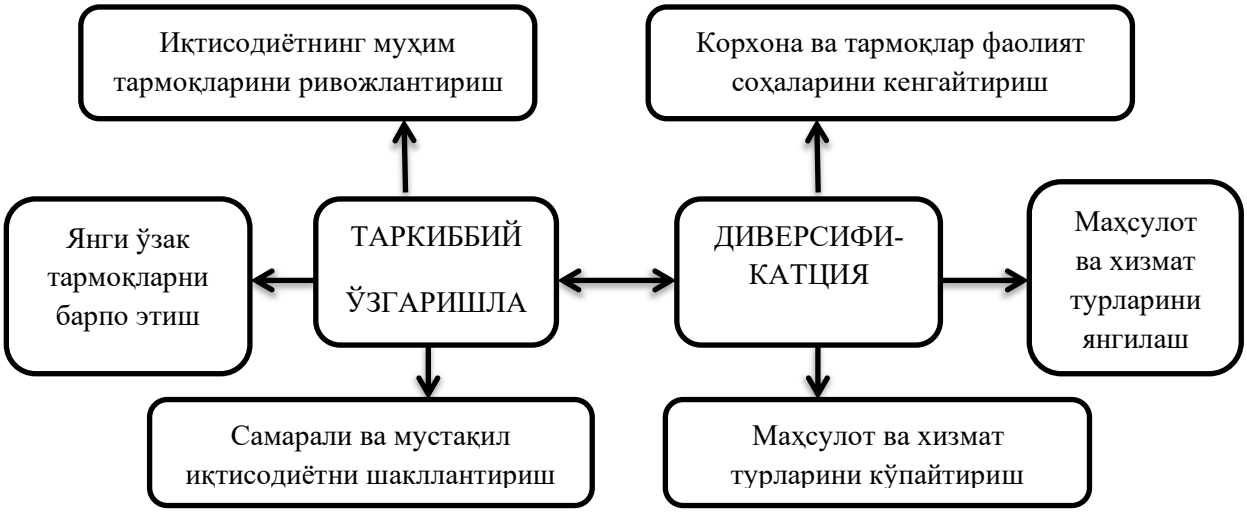
бошлаши ва ушбу мамлакатлар ижтимоий-иқтисодий омиллар билан боғлиқ равишда вужудга келган. Бу омиллар, кейинчалик ҳам бошқа давлатлардаги диверсификациялаш жараёнида муҳим аҳамият касб эта бошлаган.

Умумуй омиллар. Бу омиллар диверсификациялаш жараёни кейинчалик ривожланган давлатларга тегишли бўлган умумий омилладир. Уларга илмий-техника инқилоби, юқори фойда олиш учун кураш, рақобат кураши, техника тараққиётидан қолиб кетмаслик ва бошқа омиллар киради.

Диверсификацияда фирмалар, айниқса, монопол фирмаларнинг кўп тармоқлилик таъсири ошади. Улар аввало кўп даромадли, тез ривожланган соҳалар (масалан, электроника, кимё)да фаолият бошлайди. Компаниялар маҳсулот ишлаб чиқариш билан бирга шу маҳсулотлар учун зарур бўлган хомашёларни ҳам ўзлари тайёрлашга киришадилар. Маблағлар кам даромадли соҳадан тежалиб, кўп даромад келтирадиган тармоқларга сарф этилади.



5.1.1-Чизма. **Диверсификация мотивлари**



5.1.2-чизма. **Иқтисодиётни диверсификация қилиш жараёни**[18]

Диверсификация мотивлари 5.1.1-чизмада келтирилган. Иқтисодиётни диверсификация қилиш жараёнини давом эттириш натижасида корхона ва тармоқлар фаолият соҳаларини кенгайтириш, маҳсулот ва хизмат турларини янгилаш, янги ўзак тармоқларни барпо этиш иқтисодиётнинг муҳим тармоқларини ривожлантириш кабиларда эришилади (5.1.2-расм).

Диверсификациялашнинг асосий вазифалари ва устувор йўналишлари:

❖ структура ҳосил қилувчи тармоқларни ва умуман саноатни ривожлантириш бўйича иқтисодиётнинг асосий тармоқларини диверси- фикация қилишга йўналтирилган таркибий ўзгартришларни чуқур- лаштириш;

❖ мамлакатимиз саноат маҳсулотининг рақобатбардошлигини ошириш, республика саноати ва умуман иқтисодиётини ривожлан-тиришнинг жаҳон конъюнктурасидаги ўзгаришларга боғлиқлигини камайтириш мақсадида норматив кўрсаткичлар ва тарифларнинг бар-

[18] *Б.Ю. Ходиев, А.Ш. Бекмуродов, У. Ғофуров, Б. Тўхлиев. "Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари"Ўқув қўлланма. - Т.: «Иқтисодиёт», 2009-й. — 120-б.*

қарорлигини таъминлаш;

❖ саноат корхоналарини кенг миқёсда модемизация қилиш,техник ва технологик янгилаш, уларни энг замонавий юқори технологик ускуналар билан жиҳозлаш, саноат тармоқларида замонавий илм-фан ютуқлари ва илғор инновация технологияларини жадал татбиқ этиш, саноат учун юқори малакали кадрлар тайёрлашни кенгайтириш;

❖ ишлаб чиқаришни диверсификация қилиш, маҳаллий хомашёни чуқур ва сифатли қайта ишлаш негизида экспорт салоҳиятининг барқарор

ўсиб боришини, экспортга мўлжалланган рақобатдош саноат маҳсулоти ишлаб чиқаришни кўпайтириш, уларни сотиш бозорлари кенгайтирилишини таъминлаш ва бошқалар.

Миллий иқтисодиётнинг барқарор ва самарали амал қилишини та’минлаш, уни жаҳоннинг ривожланган мамлакатлари тараққиёти даражасига олиб чиқиш, турли сиёсий ва иқтисодий ўзгаришлар, жаҳон бозори конюнктурасидаги тебранишлар, инқироз ҳолатларига нисбатан «чидамлилиги», мустақил ривожлана олиш имконият ва салоҳиятлари айнан иқтисодиёт турли даражалари ишлаб чиқариш жараёнларидаги туб ислоҳотлар ва уларнинг натижаларига боғлиқдир. Бироқ, шу билан бирга ишлаб чиқаришни модернизациялаш ижтимоий-иқтисодий ҳаётнинг бошқа соҳаларидаги ўзгаришларга чамбарчас боғлиқ.

Мамлакат иқтисодиётини модернизация ва диверсификация қилишнинг асосий моҳияти ва тамойиллари.

Ислоҳот моҳияти, иқтисодиёт ва унинг етакчи тармоқларини аниқ, чуқур ва ҳар томонлама пухта ўйланган узоқ муддатли истиқболларини ишлаб чиқиш, шу асосда модеринизация қилиш, техник ва технологик янгилашни жадаллаштириш ва кўламларини кенгайтириш, ишлаб чиқаришни диверсификациялашга йўналтирилган таркибий ўзгаришларни чуқурлаштиришдан иборат.

Ислоҳотнининг иқтисодиётни модеринизация қилиш ва иқтисодиётни диверсификациялаш тамойиллари.

Иқтисодиётни модеринизация қилиш:

• иқтисодиёт ва унинг етакчи тармоқларига энг замонавий юқори технологик ускуналар, илмий ютуқлар ва илғор инновация технологияларини жадал татбиқ этиш;

• ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириш, энергия ва ресурсларни тежайдиган замона- вий технологияларни жорий этиш ҳисобига ишлаб чиқариш самарадорлигини мутасил ошириб бориш;

• иқтисодиётнинг етакчи тармоқларнинг ташқи бозордаги рақобатдошлигини таъминлайдиган халқаро сифат стандартлари ва техник регламентларни тизимли тарзда татбиқ этиш.

Иқтисодиётни диверсификациялаш:

• иқтисодиётнинг етакчи тармоқлар рақобатбардошлигини ошириш, уни ривожлантиришнинг жаҳон конюнктурасидаги ўзгаришларга боғлиқиигини камайтириш;

• иқтисодиётнинг етакчи тармоқларида жаҳон бозорида доимий харидоргир бўлган, қўшилган қиймат улуши юқори рақобатдош маҳсулот ишлаб чиқариш;

• маҳаллий хомашёни чуқур ва сифатли қайта ишлаш негизида экспортга мўлжалланган рақобатдош маҳсулотлар ишлаб чиқаришни кўпайтириш ва уларни сотиш бозорларини кенгайтирилишни таъминлаш;

• иқтисодиётнинг етакчи тармоқлари ўртасида кооперацияси ва ишлаб чиқариш маҳаллийлаштириш даражасини янада ошириш.

5.2. Диверсификация турилари. Олдинга ва орқага интеграция

Туркумланишига кўра бўйича диверсификация боғланган ва боғланмаган (конгломератли) диверсификация туриларга бўлинади. Ўз навбатида, боғланган диверсификация вертикал ёки горизонтал

бўлиши мумкин. Диверсификация турларини аниқлашнинг асосий мезони - бу қўшилиш тамойилидир.

Функционал қўшилиш ҳолатида ишлаб чиқариш билан боғлиқ корхоналар ўзаро бирикадилар. Корхоналар ўртасидаги инвестицион қўшилиш ҳолати, ўзаро ишлаб чиқариш шаклига яъни боғланган вертикал диверсификацияга кўра амалга ошмайди.

Вертикал диверсификация - бу корхона тарафидан эски маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнини ўз ичига олган технологик занжирнинг маълум босқич таркибига янги ишлаб чиқаришни жалб этишдир. Вертикал интеграциянинг моҳияти шундан иборат: маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнига зарур бўлган барча шарт-шароитларни бозорда бошқа корхоналардан сотиб олмасдан, ўзининг ички имкониятларидан келиб чиқган ҳолда мустақил таъминлашга қаратилгандир. Ишлаб чиқариш ва маҳсулотни истеъмолчига етказиб бериш тизимида турли стратегик аҳамият касб этувчи занжирларни назорат қилиш ва корхона опининг самарадорлик қобилиятини ошириш орқали интеграция стратегияси ўз-ўзини оқлайди.

Вертикал интеграция стратегияси қачон ўзини оқлайди? Агар корхона маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш занжирида муҳим стратегик бўғинларни назорат этиш ҳисобига рентабеллигини ошира олса, у ҳолда ушбу стратегия ўзини оқлайди.

Вертикал интеграция натижасида турли даражадаги ишлаб чиқариш босқичидаги бўлимларнинг (фирмалар) ўзаро қўшилиши кузатилади. Бу ҳолатларда вертикал интеграциянинг қуйидаги турлари учрайди:

- ишлаб чиқариш фаолиятининг тўлиқ интеграцияси;
- қисман интеграция, бу ҳолатда маҳсулотнинг маълум бир қисми корхонада ишлаб чиқарилади, қолган қисми бошқа корхоналардан сотиб олинади;
- квазинтеграция — хусусий мулкчилик ҳуқуқига ўтмаган ҳолда

интеграцияга қизиқувчи компаниялар орасида уюшмани ташкил этиш;

- Кўпинча бундай турдаги интеграция мтеграциялашув йўналишига эга ва ишлаб чиқариш занжиридан ўрин олган корхоналар тарафидан амалга ошади;
- олдинга (тўғридан тўғри) интеграция;
- орқага (тескари) интеграция.

Вертикал интеграциянинг кучли томонлари:

- ✓ хўжалик алоқаларининг стабиллиги;
- ✓ етказиб беришларнинг кафолатланганлиги;
- ✓ ресурслар устидан назорат;
- ✓ капитал айланмаси ва харажатлар қопланиш муддатининг тезлашуви;
- ✓ технологияларга эга бўлиш.

Тескари интеграцияда корхона аввалари таъминотчи томонидан амалга оширилган бир неча функцияларни ўзига қайтариб олиб, хомашё манбалари, ишлаб чиқарилган бутловчи маҳсулот ва яримфабрикатлар устидан назорат ўрнатади. Ушбу турдаги интег рациянинг мақсади аҳамиятга эга бўлган стратегик хомашё манбаини ҳимоялаш ёки асосий фаолият учун муҳим бўлган янги технологияларга кириш ва уларни ўзлаштиришдан иборат.

”Du Pont” йирик кимёвий компанияси тескари вертикал интег-рациясини танлаб, ўзининг нефтга бўлган эҳтиёжини нефт қазиб олувчи корхоналар ҳисобига қониқтирди. Ушбу усулнинг ўзига хос ижобий тарафлари назоратни кучайтириш, координацияни яхшилаш ва харажатларни камайтиришга асосланади[19].

Тўғридан тўғри интеграцияда корхона аввал дистрибюторлар тарафидан бажарилган транспорт, сервис хизматлари, таъминот каналлари ва фирманинг асосий фаолияти билан боғлиқ бошқа функционал хизматларни ўзига қайтариб олади.

[19] *Попов СА. Стратегический менеджмент: Видение важнее чем знания. - М.: Дело, 2003.*

Ушбу ҳолатда корхонанинг мотивацияси маҳсулот таъминотини назорат қилиш ва ўз истеъмолчиларини яхшироқ билишдан иборат. Жозибали тармоқда кучли рақобат ҳолатига (бозордаги мақейи, улуши муҳим бўлган) корпорация учун ушбу стратегия мантиқий стратегия ҳисобланади. Вертикал интеграция ички, ҳамда ташқи омилларни мобилизация қилиш ҳисобига амалга оширилади.

“Ford“ компанияси заводида ишлаб чиқариш жараёни шундай ташкил этилган: дастлаб заводга металл, темир қотишмаси киришини ва якунида заводдан тайёр автомобил чиқишини кузатиш мумкин.

Корпорациялар тарафидан бу турдаги стратегияларни танланиш сабаби, хомашё ва тайёр маҳсулотлар нархининг бир хил даражада эмаслиги. Хомашё устидан ўрнатилган назорат унинг бирмунча арзонлашувига ва хомашё манбаларига эришишини кафолатлайди. Ушбу назорат паст ишлаб чиқариш харажатлари билан боғлиқ рақобат устунликларининг зарурий манбаи бўлиб хизмат қилади. Таъминот каналларини назорат қилиш ёки сотиш хизматларининг ўзаро ҳамкорлиги синергетик самара олиш им- конини беради.

Одатда, тескари интеграция тўғри интеграцияга кўра бир мунча фойдалироқдир. У корпорациянинг стратегик эгилувчанлигини камайтириши мумкин. Бу эса сотилиши қийин бўлган қимматбаҳо активларни ўзлаштириш билан боғлиқ. Бошқача қилиб айтганда, тармоқдан чиқиб кетишнинг юқори тўсиқларини вужудга келтиради.

Вертикал интеграция кўпинча металлургияга, қоғоз ишлаб чиқаришга, кимёвий маҳсулотларга, шунингдек кенг ривожланаётган нефт бизнесига хос. Вертикал интеграция корхонанинг турли бўлимларини ўзаро ҳамкорликда ишлаши ва биргаликда ресурслардан фойдаланиш асосидаги синергизм ҳисобига даромадларнинг ортишини таъминлайди.

Интеграция жараёнида ишлаб чиқаришнинг технологик даражаси ортиши, трансакцион харажатларни пасайиши, шунингдек, хомашё манбаларига етишиш мумкин.

Горизонтал интеграция ёки боғланган горизонтал диверсификация — бу бир фаолият соҳасида ишловчи ва рақобатлашувчи корхоналарнинг ўзаро бирлашмасидир. Горизонтал интеграциянинг асосий мақсади маълум рақобатчиларни ютиш йўли ёки уларни тўлиқ назоратга олиш йўли билан фирма ҳолатини кучайтиришдир. Горизонтал бирлашув ишлаб чиқариш ҳажмида иқтисод қилишга ёки рақобат кураши хавфини пасайтиришга, шунингдек, хизмат ёки маҳсулот ассортиментини кенгайтиришга ёрдам бериши мумкин. Горизонтал диверсификациянинг аҳамиятга молик тарафи бозорларни жуғрофий кенгайтириш, натижада бир турдаги маҳсулот ишлаб чиқарувчи лекин турли худудий бозорларда фаолият олиб борувчи компанияларни ўзаро бирлаштиришдир. Горизонтал диверсификацияга классик мисол тариқасида Американинг пиво ишлаб чиқарувчи компанияларни алкоголсиз ичимликлар ишлаб чиқариш ва маҳсулотлар билан таъминлаш соҳасига кириб келишини келтириш мумкин.

Бу ҳолатда ишлаб чиқарилувчи маҳсулот тури кўпайди ва истеъмолчилар доираси янада кенгайди.

Спиртли ичимликлар сотувчи иккита Америка фирмаларининг бирлашуви натижасида “Diageo” номли янги йирик компания ташкил этилди. Ушбу компания спиртли ичимликлар бўйича Америка бозорида етакчи ўринни эгаллаб, рақобатчи компаниядан маҳсулотларини икки баробар кўп сотиш орқали ўзиб кетди. Боғланмаган диверсификация ёки оддий диверсификация — бунда корхона бош фаолияти билан тўғридан тўғри билвосита алоқага эга бўлмаган фаолиятни ўз ичига олади. Агар интеграция учун имкониятлар чекланган бўллса ёки умуман мавжуд бўллмаса ёки рақобатчи ҳолати кучли бўллса, диверсификация тўғри деб ҳисобланади.

Бундай турдаги диверсификацияда умумий бозорлар, ресурслар, технологиялар мавжуд бўлмаслиги мумкин, бироқ фаолият

майдонида активларнинг тақсимланиш ёки алмашиниш ҳисобига самарага эришилади. Бу асосан капитал диверсификацияси, лекин ишлаб чиқариш диверсификацияси (конгломерат диверсификацияси) эмас.

Инвестицион ресурслар ва пул оқимларини оптимал бошқариш натижасида конгломератли бирикишнинг фойдали жиҳатлари кузатилади. Ушбу диверсификацияда бирмунча аҳамиятли мотив сифатида ўсувчи ёки юқори фойда келтирувчи соҳатарда бирикишга интилиш, хавфни тақсимлаш, бошқарув тажрибасини қўллаш, баъзида солиқ имтиёзлари ролини ўйнаши мумкин. Кўпгна тадқиқотчиларнинг фикрича, диверсификация кўпинча шахсий амбициялар ёки оддий ҳолатлар билан ифодаланади.

Ўсувчи тармоқда диверсификация у ёки бу тармоқнинг узоқ муддатли стагнацияси билан боғлиқ бўлиши мумкин. Стагнация — ярим йилдан кўп бўлган муддатда ишлаб чиқаришни пасайиши, ялпи миллий маҳсулотни ўсиши нолга тенглиги ёки пасайиши билан характерланади. Масалан, тармоқ бозори етуклик босқичига етганда, ўртача рақобат позициясига эга бўлган компания қийинчиликларни сезади ва бу ерда энг катта эҳтимолли стратегия тармоқга боғланмаган диверсификация пайдо бўлади. Ҳар доим шуни ёдда тутиш керакки, янги маҳсулотларни ишлаб чиқишда диверсификациядан тезда (қисқа муддатда) фойда олиб бўлмайди.

Диверсификация барча бозор омилларининг молиявий тарафларини, шунингдек, диверсификацияланган фирма бошқарув масалаларини тўлиқ ўрганишни талаб этади. Диверсификацияда вақт омилини ҳисобга олиш муҳимдир. Агар компания янги соҳага эрта кириб келса, бу муваффаққиятнинг асосий омили бўлиб хизмат қилади.

Бозорни кенгайтириш билан боғлиқ бўлган мувафлаққиятнинг асосий омилларидан фойдаланиш ва даромадни ошириш мақсадида, корхона одатда тез суръатларда ўсувчи маҳсулот бозорларига

чиқишга ҳаракат қилади. Афсуски, қуйида келтирилган сабаблар натижасида бир қанча аҳамиятга молик хавфлар (таваккалчилик) кузатилади:

❖ Бозорнинг самарали фаолиятини таъминловчи тармоқ рақобатчилар сони максимал даражага етиши мумкин (шахсий компьютерлар ва нусха кўчириш техникалари).

❖ Таъминот каналлари барча корхона маҳсулотларини сота (реали- зация қила) олмайди.

❖ Сотиш технологияси, усуллари ва шаклларининг ўзгариши муваффаққиятнинг асосий омилларининг ўзгаришига олиб келади. Аммо ҳар қандай фирма ҳам ушбу ўзгаришларга ўз вақтида мослаша олмайди.

❖ Бозорнинг алдамчи ўсиши.

Айнан юқорида келтирилган сабаблар туфайли ўзлаштирилган маҳсулот ишлаб чиқарилиши, яъни, анъанавий тармоқдаги фаолиятни тўғри бошқариш эвазига корхона учун янги тармоқларга чиқишдан кўра сезиларли даражада хавфни камайтириши имкониятини беради.

5.3. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар

И.Ансоффнинг фикрига кўра, диверсификация қилиш йўллари корхонадаги мавжуд портфелнинг камчиликларининг таҳлилидан келиб чиқади (унинг баланслаштирилмаганлиги, стратегик ресурсларнинг камлиги ёки ортиқчалиги, кутилаётган фойда миқдорининг мос келиши ва ҳ.к.). Ушбу таҳлиллар янги фаолият турлари қандай характеристикаларга жавоб бериш кераклиги ҳақидаги тушунчаларни аниқлаштиради.

И.Ансоффнинг фикрига кўра бизнеснинг янги соҳаларини аниқлашнинг икки ёндашуви мавжуд:

➢ хатолар ва уринишлар усули, ёки уларнинг иш мобайнида тузатиб бориш;

➢ режалаштирилган ёндашув, яъни ушбу ҳолатда хоҳланаётган

фаолият соҳаси аниқланади, унинг ривожланиш истиқболлари таҳлил қилинади, кутилаётган бирлашув борасидаги мақсадга йўналтирилган ҳамкорлар қидируви амалга оширилади. Таклифлар ҳамма стратегик ва молиявий критериялар бўйича текширилгандан сўнг, реализация учун қабул қилинади.

Ҳар бир ёндашувнинг ўз афзалликлари ва камчиликлари мавжуд, ва шу икки ёндашувнинг мутаносибликда қўллаш оптимал деб ҳисобланади ёки И. Ансоффнинг фикрига кўра, стратегик тажрибага эга бўлиш орқали диверсификация амалга оширилади.

Диверсификацияни амалга оширишнинг икки йўли мавжуд:

- ички ўсиш - мавжуд корхонанинг диверсификация фаолиятини амалга ошириш;
- ташқи ўсиш - қўшилиш ва ютилишлар (M&A - mergers and acquisitions) орқали диверсификация қилиш.

Қўшилиш - бу икки ёки ундан ортиқ компаниялар капиталини битта компанияга бирлаштириш орқали келишувга эришиш. Одатда қўшилиш келишуви ҳажм жиҳатидан бир бирига яқин корхоналар орасида тузилади ва дўстона характерига эгадир.

Ютилиш - бу корпорациянинг назорат пакетини сотиб олиш ва ушбу корхонанинг компаниянинг бир бўлимига айлантиришдир. Ютилишлар одатда турли ҳажмдаги компаниялар орасида рўй беради ва дўстона бўлгани каби душманлик характерига ҳам эгадир.

Интеграция ва диверсификациянинг асосида кўпинча мулкчилик, ресурслар, фаолият турларининг қўшилиш тамойили ётади. Хўжалик жамиятларининг аниқ шакллари турлича бўлиб, иқтисодий ва юридик институтларнинг миллий жиҳатларига боғлиқ. Лекин хўжалик жамиятлари шаклларининг турлича бўлишига қарамасдан, асосийлари сифатида мулкчилик ва ишлаб чиқариш ёки шартнома кооперация ҳисобланган иккита боғловчи элемент эътироф қилинади.

Вертикал комплекс - бу хўжалик бирлашмаси бўлиб, у бош компаниянинг ишлаб чиқариш алоқаларида ва ушбу компания

тасарруфига кирувчи корхоналар (филиаллар) капиталида қатнашишини кўзда тутади. Консем деб аталадиган вертикал бирлашувнинг реал характери миллий жиҳатлардан келиб чиққан ҳолда аниқланади.

Консемлар ҳар хил турдаги компаниялардан ташкил топган бўлиб, унга кирувчи корхоналарнинг мустақил фаолият юритиш даражаси билан фарқланади. Америка консернлари ўз филиалларини тўла бошқариш имкониятига эга бўлсалар, Ғарбий Европа ва Япония консернлари расмий тарзда бош компания, яъни аксияларнинг назорат пакетига эга бўлган компания томонидан бошқариладиган мустақил корхоналардан ташкил топган бўлади (холдинг тузилмаси).

Хўжалик бирлашмаларини кўриб чиқишда келиб чиқадиган асосий савол, йирик диверсификациялашган корхона (корпорация) ва вертикал комплекс (консерн) ўртасидаги фарқларни аниқлашдан иборат. Консеннинг диверсификациялашган корхонадан (корпорациядан) асосий фарқи шунда: консердаги бош компания ва филиалларнинг фаолияти давлат ҳуқуқий нормалари асосида тузилади, яъни бирлашма ичидаги алоқалар хўжалик ҳуқуқи нормалари асосида тартибга солинади. Корпорация ичидаги алоқалар эса, марказлаштирилган бўлиши ёки бўлмаслигидан қатъи назар ички маъмурият қоидалари ва раҳбариятнинг қарорлари асосида тартибга солинади.

Бош компаниянинг консем филиаллари устидан назорат даражаси унинг капитал улушидаги иштироки ҳамда мамлакатда қабул қилинган қонунчиликка боғлиқ бўлади. Филиал акциядорлик капиталининг 50% дан ортиқ улушига эгалик қилувчи бош компания «ота-оналик ҳуқуқларини» қўлга киритади: акциядорларнинг умумий йиғилишида ўз қарорларини қабул қилиш имкониятига эга бўлиш, ўз ревизорларини тайинлаш, фақатгина белгиланган дивиденд миқдоригача бўлган филиал фойдасининг маълум бир қисмига эгалик қилиш ва ҳоказолар.

Шу билан бир қаторда, бош компания шўба корхонасининг таваккалчилигини ўз зиммасига олмаган ҳолда, агарда ушбу ҳақда қонунчиликда кўрсатилмаган бўлса, унинг зарар кўрганлиги учун жавоб бермайди. Турли мамлакатлардаги мавжуд қонунчилик бош компания ва филиаллар ўртасидаги алоқаларни турлича бошқариб боради. Одатда, мазкур қонунчилик мулкдорнинг назоратини чегаралаб, келишилган муносабатлардаги мажбуриятларни белгилайди, ҳамкорларни танлаш эркинлигини ва мамлакатларга кириб бориш, шу жумладан иш кучи ва капиталга эгалик қилиш имкониятини ҳимоя қилади.

Немис қонунчилигига кўра, бош компания ўз филиаллари билан бирга 25% дан кам бўлмаган капитал билан иштирок этган ҳолатда, ягона солиқ бирлиги ҳисобланади, яъни консолидациялашган бюджетни ташкил қилади. Аммо мазкур ҳолатда консернларга алоҳида корхоналарга солинадиган солиқ ставкаларига нисбатан солиқ чегирмалари тақдим этилади. Англияда ушбу қоида 75 фоизлик капиталда иштирок этган тақдирдагина амал қилади. Японияда консемнинг ҳар бир иштирокчиси бюджет олдидаги солиқ мажбуриятларини ўзи кўтаради.

Яқин пайтларгача, ўзининг шўба корхоналари билан бирга консолидациялашган ҳисоботни ишлатишни хоҳловчи бош корхона, ушбу ҳисоботни тақдим этишга имконият берувчи рухсатномага эга бўлиши керак эди, мазкур рахсатнома эса жуда кам ҳолатларда тақдим этиларди.

Вертикал интеграциянинг кучли томонларига қуйидагилар мисол бўлади:

- хўжалик алоқаларининг стабиллиги;
- етказиб беришларнинг кафолатланганлиги;
- ресурслар устидан назорат;
- капитал айланмасининг ва харажатлар қопланиш муддатининг тезлашуви;

- технологияларга эга бўлиш.

5.4. Хавфнинг пасайши, диверсификациялашган корхоналар

Интеграциянинг асосий хавфи бирлашма ичидаги бозор кучлари ҳаракатини бартараф этиш (йўқотиш) имкониятининг мавжуд бўлиши билан бир қаторда, ички субсидияларни жорий қилиш хоҳишининг мавжудлиги билан ифодаланади. Одатда, консернларнинг ички айланмасида бозор нархлари эмас балки трансфер (яъни, шартли-ҳисобот) нархлари ишлатилади, бу эса рақобат муҳитнинг йўқолиши натижасида харажатларни камайтириш, янги технологияларга эгалик қилиш ва меҳнат самарадорлигининг ўсишини тўхтатиши (тўсқинлик қилиши) мумкин.

Аммо мутахассисларнинг таъкидлашича, электрон саноат маҳсулотларининг тез суръатлар билан янгиланиб борувчи кенг кўламли номенклатурага эга динамик тармоқларда вертикал бирлашмалар айниқса тез ўсиб боради.

Икки алтернатив «ўзимиз қилишимиз ёки харид қилиш», шуба корхонасига инвестиция қилиш вариантлар ўртасида танлаш натижасида бош корхона, биринчидан, асосий капиталга бўлган қўйилмалардан, кадрларни ишга қабул қилиш ва тайёрлаш борасида иқтисодга эришади ва шу билан бирга ўз қўйилмалар рискини тақсимлаштириб боради. Иккинчидан, ярим тарзда боғлиқ бўлган корхонанинг иқтисодий қизиқиши (нафи) катта корхонадаги тўғри назоратдан самаралироқ ҳисобланади.

Япония фирмалари тажрибасининг кўрсатишича, интеграцияни фирма-қатнашувчилари ўртасида сезиларли хўжалик мустақиллигини сақлаб қолган шартномавий муносабатлар орқали ривожлантириш имконияти мавжуд.

Шу билан бирга, жаҳон тажрибасида квазиинтеграция ёки қисман интеграция ҳолати кенг тарқалиш тусини олмоқда, бунда корхона учун зарур маҳсулотнинг бир қисми бозордан харид қилинади, қолган

қисми эса корхонанинг филиалларида ишлаб чиқарилади. Бу нарса корхонага ўз маҳсулотининг нархи ва сифатини рақобатчилар маҳсулотлари билан таққослаштириш имконини беради. Ундан ташқари, ушбу ҳолат корхонанинг филиаллари фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш ва мустақил фирмалар билан шартномалар тузиш учун муҳим ҳисобланади.

Бирлашувнинг бошқача шакли боғланмаган диверсификация жараёнида ягона юридик шахс доирасида юз беради ва у корпорация, диверсификациялашган фирма ёки конгломерат деб юритилади.

Кўпгина корхоналар савдо-воситачилик операциялари натижасида тўпланган капиталга эгалик қиладилар, аммо мазкур операциялар самарадорлигининг камайиши ва кейинчалик кенгайтириш имкониятларни чекланганлиги натижасида, капиталнинг диверсификацияси яшаб қолишнинг нисбатан таваккалсиз йўли бўлиб қолади.

Аммо ишлаб чиқариш диверсификациясига бўлган тенденция ўтиш иқтисодиётидаги кўпчилик корхоналар учун хос бўлиб, янги бозорларини қидириб топиш билан боғлиқдир. Мазкур ҳолат молиявий ресурсларнинг камомади шароитида оддийроқ маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ўтиш ҳамда маҳсулот сиёсатининг баъзи йўналишларининг қисқаришига, хусусан, истеъмолчилар хизмат кўрсатишининг қисқаришига олиб келади.

Маҳсулот диверсификацияси аввало йирик ва ҳарбий-саноат комплекс, машинасозлик, станок ва жиҳозлар ишлаб чиқариш жиҳатидан яхши таъминланган корхоналар учун хосдир, яъни ушбу тармоқларида технологик тарафдан орқада қолиш миллий иқтисодиёт учун энг қийин кечадиган ва хавфли кўриниш олиши мумкин.

Ушбу мисолларни давом эттириш мумкин, аммо шуни таъкидлаш жоизки, ишчилар бандлигини таъминлашнинг ижобий самараси, ишчи коллективни сақлаб қолиш ва мамлакат хусусий саноат ишлаб чиқариш улушида кам ҳисобланган бозорни истеъмол маҳсулотлари

билан тўйинтириш билан бирга, ушбу тенденция корхоналар профили ўзгаришининг салбий оқибатлари билан ҳам изоҳланади.

Бирлашув жараёнида бизнес-бирикларнинг мустақиллик меъёри ҳар хил бўлиши мумкин. Улар юридик шахс мақомини олишлари мумкин (шўба корхоналар), бу вазиятда самарали бошқариш учун молиявий холдингни ташкил этиш эҳтиёжи туғилади.

Молиявий холдинг - бу молиявий компанияларнинг махсус тури бўлиб, акцияларнинг назорат пакетини қўлга киритиш орқали бирлашув тасарруфига кирувчи корхоналар фаолияти устидан назорат ва бошқариш учун ташкил қилнади.

Консем ичида нафақат холдинг балки банк сифатида иштирок этиш имкониятига эга мустақил молиявий марказнинг мавжуд бўлиши бундай бирлашувнинг молиявий-саноат гуруҳи деб аташга асос бўла олади.

Молиявий-саноат гуруҳи (МСГ) - бу молиявий тарафдан бир-бирига боғлиқ корхоналар гуруҳи бўлиб, ўз ичига умумий масалаларни ечиш мақсадида ташкил қилинган, махсуслашган молиявий институтларни қамраб олади.

Хўжалик бирлашувларининг яна бир шакли сифатида қўшма корхоналар мисол бўлиши мумкин (Joint ventures). Бу одатда алоҳида ташкилий тузилмалар бўлиб, ҳар бир иштирокчи маълум бир инвестиция сарфлаши талаб қилинади. Ушбу қўшма бизнес тури қўшимча даромадни олиш мақсадида ҳамкорларнинг турли хил имкомятларнинг бирлашувини кўзда тутади. Буларга янги нефт, газ конларини излаб топиш, автомобил ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш ва шу каби фаолиятларни амалга ошириш мақсадида тузилган қўшма корхоналар мисол бўла олади.

Қўшма корхоналар ташкил этиш хўжалик юритиш фаолиятига янги турдаги муносабат ва фазилатларни олиб киради. Корхона ва ташкилотларнинг чет эллик шериклари билан алоқани юксалтиради. Ўзбекистон ҳудудида чет эл тадбиркорига кенг шароитлар яратилади,

мамлакат ҳудудига чет эл инвестицияси жалб этилади. Қўшма корхоналар мулкчиликнинг аралаш кўриниши ҳисобланиб, бунда давлат, жамоа ва хусусий мулк умумлашган бўлади. Корхонанинг ўзи бир неча давлатлар таъсисчиларининг шартномалари асосида шаклланади. Бу ерда қўшма корхона таъсисчилари, жамоа хўжаликлари ҳиссадорлик жамиятлари ва жамоат ташкилотлари бўлиши мумкин. Бундан ташқари, айрим фуқоролар (жисмоний шахслар) ҳам таъсисчи бўлиш ҳуқуқига эгадирлар.

Охирги йилларда хўжалик бирлашувларининг янги турлари, хусусан стратегик алянслар пайдо бўла бошлади.

Стратегик алянслар - бу вақтинчалик асосда мустақил корхоналар гуруҳини ташкил этиш бўлиб, бир бирлари билан замонавий информацион технологиялар орқали боғланган ҳамда ўз ресурсларини ва кучларини ижобий бозор вазиятидан самарали фойдаланиш мақсадида бирлаштирадилар.

Бундай стратегик иттифоқ мулкчилик бирлашувини назарда тутмасдан, балки маълум бир соҳадаги ҳамкорликни кўзда тутади, масалан, илмий тадқиқот тажриба конструкторлик фаолияти соҳасидаги ишлаб чиқариш кооперацияси ёки ҳамкорлик. Аксарият ҳолларда стратегик алянслар маълум бир соҳа меъёрида ташкил топган горизонтал бирлашув шакли ҳисобланади, аммо, умуман олганда, қўшма тармоқлар ўртасидаги алянслар тузиш имконияти ҳам йўқ эмас.

Стратегик алянслар бозор ва технологиялар ўзгаришларига тезроқ таъсир кўрсатиш билан бирга, ресурслардан оқилона фойдаланиш имкониятини ҳам беради.

АҚШда бундай алянслар виртуал корпорациялар номини олган. Алянслар рақобатчилик хавфини камайтириш учун («Rover» инглиз автомобил фирмаси ва «Honda» япон фирма ўртасидаги алянс), ресурслардан қўшма тарзда фойдаланиш ва салоҳиятли рақобатчилар билан ишончлилик алоқаларини ўрнатиш мақсадида тузилади.

Фирма- ҳамкорлар малакали кадрлар ва жаҳон бозорига чиқиш имкониятларини қўшма тарзда ишлатиш орқали ўз харажатларини камайтиришлари мумкин. Шуниси эътиборлики, ҳамкорлар бир бирларига ўзларининг энг зўр ресурсларини тақдим этадилар.

5.5. Диверсификациянинг афзалликиари ва камчиликлари

Бозор ва истеъмолчилар учун курашишда йирик корпорациялар қўшилиш ва бирлашув ёйини танлаб, рақобатни сусайтириш ёки қулай вазиятдан фойдаланиш мақсадида вақтинчалик стратегик гуруҳни ташкил қиладилар.

Диверсификациянинг стратегик афзалликлари ва камчиликлари бир неча омиллар билан таърифланади. Улардан энг муҳимлари қуйидаги 5.5.1-жадвалда келтирилган.

5.5.1-жадвал

Диверсификациянинг стратегик афзалликлари ва камчиликлари

Афзалликлари		**Камчиликлари**	
Синергизм потенциали	- турли хилдаги бизнесларни ўзаро бирлашувида харажатларнинг қисқариши, шунингдек, капитал айланмасининг тезлашуви.	**Алоқалар**	Турли шаклдаги бизнес орасида қатъи (реал) алоқаларнинг мавжуд эмаслиги ва синергизм потенциалининг йўқлиги.
Бизнеснинг ахборотлар билан таъминланиш ҳолатини яхшилаш,	- маркетинг тадқиқотларини интеграциялашуви (кўп соҳаларда бу интеграцияга етакловчи стимул бўлиб ҳисобланади).	**Тўсиқлар**	Потенциал, синергизм мавжуд, аммо уни амалга оширишда жиддий муаммолар юзага келади. Шаклланган бизнес субектлари орасида бошқарав маданиятида ва

			ташкилий тузилишида фарқлилик бўлиши мумкин. Бу эса қўшилиш эффектини амалга оширишда қийинчиликни (тўсиқ) вужудга келтиради.
Ишга оид алоқаларнинг доимийлиги, етказиб беришни кафолатланганлиги ва турғунлиги.	Бу эса маркетинг ва рекламага йўналтирилган воситаларни тежаш имкониятини беради.	**Қонунчилик**	Монополияга қарши қонунчилик қўшимча қийинчиликлар ва хавфларни туғдиради.
Технологиялар	Технологиялар билан алмашиш ҳамда ИТКТИ (илми тадқиқот, конструкторлик-тажриба ишлар) ҳамкорликда бажариш ҳисобига технологик ютуқга эришилади.	**Диверсификациянинг камчиликлари қуйидаги омиллар билан ҳам ифодаланилади:**	- янги бозорларга чиқиш харажатининг юқорилиги; - бизнесда шериклар танлашда ва диверсификацияда корхона фаолиятида юқори эгилувчанлик ва мувозанатлашганлик хусусиятларнинг зарурлиги; - барча интеграцияланган циклар бўйича инновацион фаолиятни тадбиқ этилиши.
Хизмат кўрсатиш	Таъминот каналлари, маркетинг, хизмат ва сифат		

	даражасини тако-миллаштиришни биргаликда бажа-риш ҳисобига маҳсулотларни солиштириш имкониятлари яратилади. Бу айниқса тўғидан-тўғри интегра-цияда кузатилади.		

Одатда, вертикал интеграцияда корхона умумий харажатлар таркибида доимий харажатларнинг улуши ортади. Бу эса интеграцияланган ишлаб чиқариш занжиридаги рақобат ва таъсир қилувчи бозор кучларини қисман бартараф этишга кўп жиҳатдан боғлиқдир. Интеграцияланган цикл ичидаги алоқаларнинг мустаҳкамлиги туфайли зарурат туғилганда шерикни (ҳамкорни) алмаштириш мустақил корхоналар билан ишлашга нисбатан анча қимматга тушиши мумкин.

Назорат учун саволлар ва тестлар

1. Диверсификациянинг асосий мақсадлари қандай?
2. Диверсификациянинг қандай турилари мавжуд?
3. Олдинга ва орқага интеграция орасидаги фарқни айтиб беринг.
4. Диверсификациянинг афзфллликлари ва камчиликларини санаб беринг.
5. Вертикал ва горизонтал интеграция нима?
6. Вертикал стратегиянинг ютуқ ва камчиликлари нимада?
7. Бирлашувларнинг қандай асосий шакллари мавжуд?
8. Қўшилиш ва бирлашишнинг моҳияти нимада?
9. Қўшилишнинг қандай турлари маълум?

10. Қўшма корхона тузишда қандай асосий масалалар амалга оширилиши керак?

11. Қўшма корхоналар тузишдаги қадамлар кетма-кетлиги қандай?

12.Қандай корхоналар диверсификациялашган корхоналар деб аталади?

VI БОБ. МАВЗУ. БОЗОР УЛУШИ ВА ЎСИШ СУРЪАТИНИ ТАҚҚОСЛАШ: БОСТОН КОНСАЛТИНГ ГУРУҲИ МОДЕЛИ

Таянч сўз ва иборалар:

“Ўсиш-улуш” модели, фойда нормаси, фойда массаси, нақд пул оқими, сотув ҳажми, абсцисса ва ордината ўқи, тўртта квадрат: “соғиладиган сигир”, “юлдуз”, “ит”, “савол”, бозордаги улуш, ўсиш суръатлари, харажатлар.

6.1. Портфелли таҳлил ва унинг моҳияти

Корхонанинг портфели, ёки корпоратив портфел бу корхонага қарашли мустақил хўжалик бўлинмаларининг (бизнеснинг стратегик бирликлари) мажмуидир.

Портфелли таҳлил бу энг катта даромадли, истиқболли йўналишларга инвестиция қилиш ва самарасиз лойиҳаларни қисқартириш (тўхтатиш) мақсадида корхона ўзининг хўжалик фаолиятини баҳолашга ёрдам берувчи усулдир.

Бу бозорларнинг ҳар бирида бозорларнинг нисбий ёқимлилиги ва корхонанинг рақобатбардошлиги баҳоланади. Компаниянинг портфели баланслаштирилган бўлиши тахмин қилинади, яъни фойда олиш, бозорга янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва олиб кириш, бозордан кетиш, мавжуд сотув ҳажми меъёрини баланслаштириш каби йўналишларини самарали баланслаштирилган бўлиши керак.

Портфелли таҳлилнинг мақсади - ташкилотнинг ҳозирги фаолиятини, бозор (тармоқ) имкониятларини баҳолаш ҳамда диверсификация ва интеграция ёрдамида ўз портфелининг чегараларни қандай ўзгартириши кераклиги ҳақида қарор қабул қилишдан иборат.

Портфелли таҳлилнинг асосий шарти компаниянинг портфели баланслаштирилган бўлиши талаб этилади.

Баланслаштирилган портфелда фойда олиш, янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш, уларни бозорга олиб чиқиш, бозордан чиқиш, мавжуд сотув ҳажми меъёрини баланслаштириш каби йўналишлар самарали баланслаштирилган (мувофиқлаштирилган) бўлиши керак.

Портфелни ўзгартиришни икки тоифага бўлиш мумкин: диверсификация ва интернационализация. Бу йўналишлар ўзаро ўхшаш. (Асосий фарқи корхона ўзининг янги имкониятларни излаётган жўғрофий минтақасидан иборат. Интернационализация ҳақида қарор қабул қилган компания диверсификациянинг барча муаммоларига дуч келади, лекин уларга қўшимча равишда у яна бошқа мамлакатнинг ижтимоий, сиёсий ва иқтисодий муҳитини ўрганиши лозим.

Назарий жиҳатдан диверсификация амаллари мураккаб эмас. Барча имкониятлар аниқланади, уларнинг ҳар бири самарадорлик жиҳатидан текширилади, кейин эса энг маъқуллари мавжуд портфелга қўшилади. Лекин, амалда бу унчалик осон бўлмайди, Портфелли таҳлилни амалга оширишда муаммоларга дуч келиш мумкин.

Муаммолардан бири - корхонанинг мақсади ягона кўрсатикич билан эмас, бир неча кўрсаткичлар билан таърифланади. Ушбу кўрсаткичларнинг ўлчов бирликлари турлича ва бир-бирига мос келмайди. Улардан бирини оптималаштирилиши бошқасига таъсир этиши мумкин. Шунинг учун яқин мақсадлар узоқ муддатли мақсадларга зид келиши мумкин. Мақсадимиз эса мослашувчанлик: уларга ҳам, буларга ҳам эришиш.

Иккинчи йирик муаммо ахборотнинг тўлиқ эмаслигидир. Яъни, стратегик қарорлар қабул қилинадиган пайтга келиб, истиқболли маҳсулотлар ва технологияларни сотиб олиш ва яратишнинг барча бўлғуси имкониятларини аниқлаш мумкин бўлмайди.

Натижада рақобатчилик ва айниқса портфелли таҳлилни ўтказишда биз стратегик ҳаракатларнинг муайян турларини эмас,

бизнеснинг тармоқлари ёки стратегик соҳаларини таърифловчи жамланма ахборот билан ишлашга мажбур бўламиз.

Шунинг учун ташкилотнинг маҳсулоти, бозорлари ва технологияларининг ривожланишидаги келажак йўналишларни белгилаб берадиган стратегия консепциясидан фойдаланиш лозим.

Навбатдаги имконият пайдо бўлиши биланоқ, ташкилот бу лойиҳа танланган йўналишга мос келишини текшириш учун страстегияга қайта юзланади. Салбий жавоб бўлганда лойиҳа рад этилади, акс ҳолда унинг ташкилот мақсадларига мослиги жиҳатидан кейинги текшириш ўтказилади.

Лекин имконият қўйилган мақсадиарга эришиш жиҳатидан маъқул кўринса ҳам, яна бир тўсиқдан ўтиш керак бўлади: ушбу имконият белгилаб берадиган бозорга кириш (ва ундан чиқиш) харажатлари. Бу харажатлар қуйидаги сабабларга кўра ўта муҳим бўлади.

- Бозорга муваффақиятли кириш учун зарур сармоялар стратегияни амалга ошириш учун ажратиладиган ресурсларнинг ҳажмига мувофиқ келиши лозим.
- Бирор ташкилотни сотиб олиш ҳақида гап кеса, унинг нарх/даромад нисбати билан белгиланадиган “жорий нархи”ни кўриб чиқиш лозим. Масалан, кўпинча шундай бўладики, маълум соҳалар сармоядорлар томонидан “ўсаётган соҳалар” деб қаралади. Оқибатда бу соҳаларда ишлайдиган ташкилотларнинг даромадлари узоқ муддатга дисконт қилинади ва нарх/даромад коэффициенти ўса бошлайди, унинг қиймати асл ҳолатга мос келмай қолади. Бу соҳага бошқа ташкилотни қўшиб олиб, диверсификация қилмоқчи бўлган ташкилот башорат қилинадиган даромадларга мос келмайдиган ортиқча катта кириш нархини тўлаши мумкин.
- Кириш ва чиқиш харажатлари яна бир сабабга кўра катта аҳамиятга эга. Агар бу соҳада сотиш бозори етарли фрагментланган бўлиб, кириш харажатлари катта бўлмаса, соҳага кирувчи ва ундан

чиқувчи фирмаларнинг кучли ҳаракатларини кутиш керак. Бу соҳада ишловчи ташкилот ўзини хавфсиз сезмайди, чунки кичик капитали ва деярли уй даражасидаги ишлаб чиқаришга эга бўлган ҳар қандай тадбиркор бозорга осон кириб келиши мумкин. Бу шароитлар йирик ташкилотлар учун яхши эмас, чунки уларга майда ташкилотларнинг мослашувчанлиги ва тез жавоб бера олиш қобилияти етишмайди. Бошқа томондан, кичик ташкилотлар учун бундай муҳит анча маъқул.

Шунинг учун, кириш харажатлари ташкилотни қолган жиҳатлари маъқул бўлган имкониятларни рад этишга мажбур қилиши мумкинлигини инобатга олиб, кейинчалик портфелли таҳлилни тасвирлаганда биз шу кўрсаткичдан имкониятни танлаш мезони сифатида фойдаланамиз, Портфелли таҳлилнинг бошқа муаммоси диверсификация қилувчи фирмаларнинг кўпчилиги янги стратегик фаолият тури билан шуғул~ ланувчи раҳбариятни ташкилот бошқаруви билан бирлаштиришга уриниши билан боғлиқ.

Бунда ташкилотлар диверсификацияда қайси синергетик таъсирлар юзага келишини англаб етади. Буни ҳисобга олиш учун биз диверсификация имкониятларни баҳолашга синергизм мсзонини киритамиз.

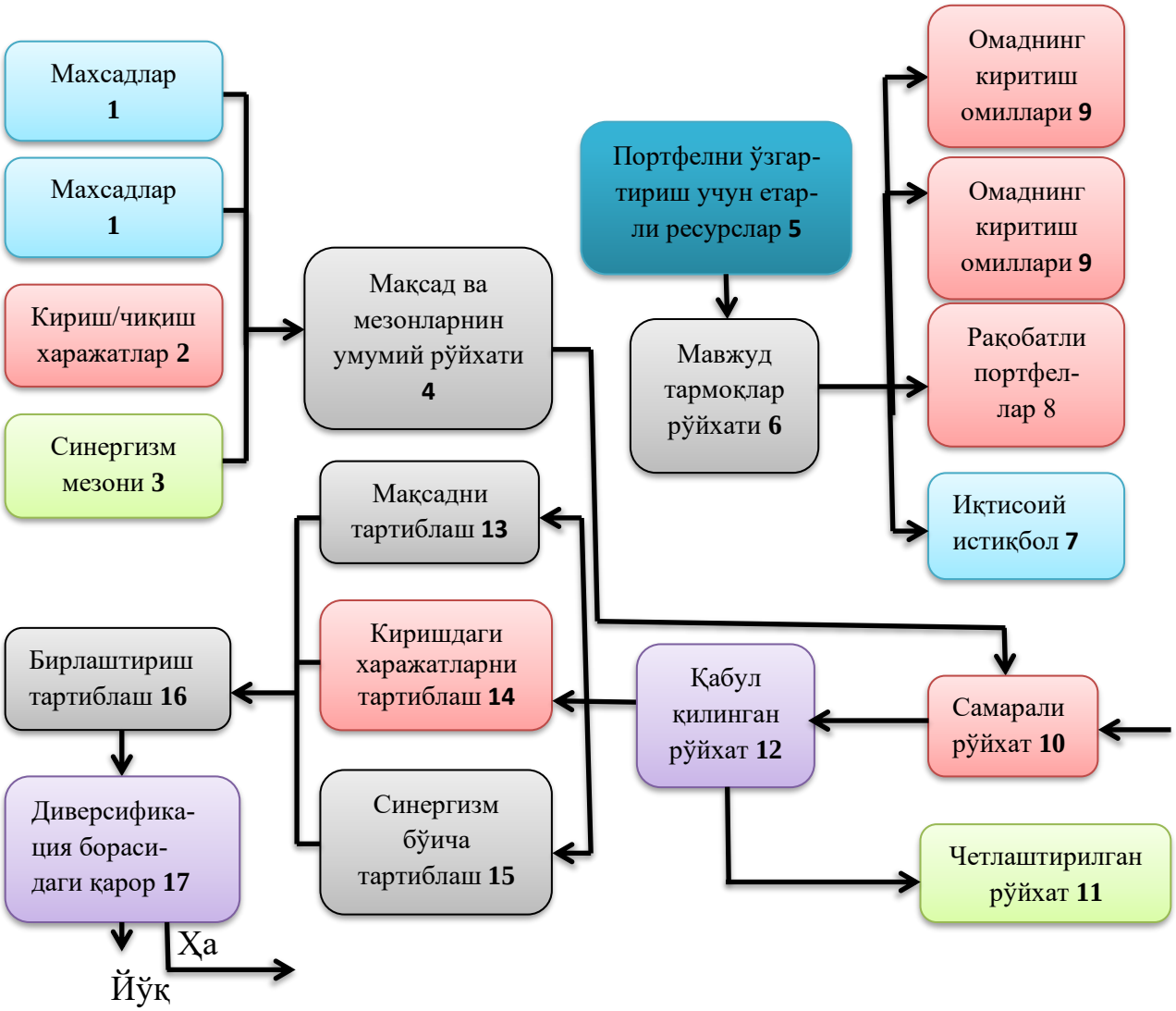
6.2. Портфелли таҳлилнинг асосий босқичлари

6.2.1-чизмада берилган таҳлил БСС-номзодлар баҳоланадиган мақсадлар ва мезонларнинг учта рўйхати тузилишидан бошланади (1-сонли майдонга қаранг).

1. Ўрта ва узоқ муддатли даврда ташкилот эришишга интилган фаолият тавсифларини белгилайдиган мақсадлар.

Ташкилот мақсадларининг рўйхати шу пайтга келиб рақобатчилик таҳлили давомида тузилган бўлади. Портфелли таҳлилда у дивер- сификациянинг ҳар хил турларининг тегишли мақсадларга эришишга киритган ҳиссаларини аниқлаш учун қўланади.

Диверсификациянинг одатдаги мақсадлари ўсиш, фойдалилик ва техник ва сиёсий омиллар нуқтаи назаридан стратегик заифлигининг камайиши бўлади.



6.2.1-расм.**Портфелли таҳлилда қарор қабул қилиш кетма-кетлиги**[20]

2. «Кириш/чиқиш харажатлари» мезони ташкилотнинг янги бизнес соҳасига кириш учун қабул қилишга тайёр бўлган шартларни белгилаб беради. Бунга кўпинча ташкилот тармоққа кириш

[20] *Манба:* Tursunov R.T. Biznes strategiyasi darslik; R.T. Tursunov va boshq. Oliy va o ‘rta maxsus ta ’lim vazirligi. —T.: “Barkamol Fayz media” nashriyoti, 2017. — 380 b.

харажатларини қоплашни режалаштираётган сармояни қайтариш даври (ёки инвестицияларни қайтаришнинг бошқа муддати, масалан ички қайтариш нормаси) киради.

Диверсификация бирон бир ташкилотни қўшиб олиш воситасида амалга оширилган ҳолларда мезонлар рўйхатига ташкилот томонидан қабул қилиниши мумкин бўлган битта акцияга тўғри келадиган даромаднинг максимал даражада камайтирилиши киритилади, ёки сотиб олишдан сўнг акциялар раҳбарият қўшиб олинаётган ташкилот устидан назоратни йўқотмайдиган тарзда тақсимланиши лозимлигини кўрсатувчи бошқа мезон кўрсатилади.

Диверсификация таваккалчиликнинг ошиши билан боғлиқ бўлгани учун, навбатдаги мезон танланган соҳа тарк этилганда ташкилот сарфлашга тайёр бўлган чиқиш харажатларидан иборат бўлиши лозим. Мазкур харажатлар ташкилотнинг халқаро фаолиятида муҳим аҳамиятга эга.

Бунга Америка ташкилотлари миллий қонунчилигида штатлар қисқариши билан боғлиқ юқори харажатлар кўзда тутилган давлатларда ўз фаолиятини қисқартириш жараёнида бошидан кечирган катта йўқотишлар мисол бўла олади.

3. Синергизм мезони номзод соҳаларнинг қандай хусусиятлари ташкилотнинг мазкур портфелига оид бошқа элементлар билан умумий бўлиши лозим. Улар ташкилот диверсификацияга боғлиқ равишда ўз бўлинмалари орасида сақлаши лозим бўлган умумий йўналишлар деб ҳам аталади.

6.2.1-чизмадан кўриниб турибдики, учта рўйхатнинг барчаси умумий мақсадлар ва мезонлар рўйхатига бирлаштирилган (4), диверсификациянинг муқобил турлари улар ёрдамида баҳоланади. Портфелли таҳлилнинг кейинги босқичида бизнес тармоқлари ва стратегик соҳаларининг кенгайтирилган рўйхати (5) тўлдирилади. Диверсификацион кўчишларни таърифлаш учун бутун соҳалардан фойдаланиш одатий амалиёт ҳисобланади, чунки ривожланган

давлатларминг аксариятида стандарт тармоқ статистикаси - ҳар бир соҳа бўйича тайёр маълумотлар мавжуд.

Якуний таҳлилда ушбу кенгайтирилган рўйхатни қуйидаги мулоҳазалардан келиб чиққан ҳолда қисқартириш лозим; биринчидан, ташкилот раҳбариятининг манфаатлари доираси мавжуд, иккинчидан, рўйхатдаги тармоқлари ўрганиш учун ажратиладиган ресурслар миқдори чексиз эмас. Ушбу харажатлар жуда юқори бўлиши мумкин.

Бироқ, ташкилот фаолиятини тубдан ўзгартириш - муҳим ва жуда хатарли иш эканини эътиборга олган ҳолда ушбу харажатларни қисқартириш мумкин.

Истиқболли кўринган кичик тармоқларни бирлаштиришда жуда эҳтиёт бўлиш зарур. Масалан, маиший техникалар тармоғи бир қанча кичик тармоқлардан ташкил топган, уларнинг айримлари етуклик босқичида турибди ва унчалик жозибали эмас, бошқалари эса ажойиб ривожланиш истиқболларига эга.

Кейинги босқич - диверсификацион ресурсларни аниқлаш (уларни ўтган бўлимда баён қилинган ажратиш таҳлилидан аниқлаш) ва уларни кенгайтирилган рўйхат ёрдамида фойдаланиш мумкин бўлган рўйхатгача қисқартиришдан иборат (6). Унда кириш имконияти реал бўлган кичик тармоқларгина қолади.

Ушбу кичик тармоқларни танлаш тегишли кичик соҳага инвестициялар ҳажми минимал даражада бўлган ташкилотда мавжуд ресурсларни тақкослаш орқали аниқланади ва стратегик салоҳиятни (критик массани) аниқлаш учун зарур. (7), (8) ва (9) босқичларда танланган кичик соҳалардан ҳар бири қуйидаги йўналишлар бўйича таҳлил қилинади:

- Мазкур кичик тармоқдаги ривожланаётган ташкилотнинг иқтисодий истиқболлари (ўсиш, фойдалилик ва ноаниқлик). Бунга ривожланаётган рақобатчилар етакчига айланиш учун, амалга ошириши лозим боиган инвестицияларнинг критик ва оптимал массасини баҳолашни киритиш зарур.

- Ҳар бир тармоқдаги ривожланаётган ташкилотлар эга бўлиши лозим бўлган рақобатлашувчи лаёқатлар соҳалари.
- Ривожланаётган рақобатчиларнинг стратегиясига киритиш лозим бўлган муваффақиятнинг критик омиллари.

(10) босқичда (4) босқичда баён қилинган умумий рўйхатдаги мақсадлар ва мезонлар (7), (8) ва (9) босқичларда олинган ҳар бир кичик тармоқ натижаларига нисбатан қўлланилади. Шу тарзда, кириш мумкин бўлган тармоқлар рўйхатидан кўрсаткичлари бўйича бошқа кичик тармоқларга нисбатан ортда бўлган кичик тармоқлар олиб ташланади. Ушбу кичик тармоқлар рад этилган рўйхатни ташкил қилади. Қолган истиқболли соҳалар якуний таҳлил учун тайёр қабул қилинган рўйхатни (12) ташкил этади.

Энди эса сўнгги рўйхатдаги ҳар бир кичик тармоқлар қўйилган мақсадларга қай даражада мувофиқ эканлигини ва қабул қилинган мезонларга жавоб беришини аниқлаш лозим.

Синергизм ва бошқарув услуби. Учта занжирланган рўйхат - (13), (14) ва (15) - диверсификация/интернационализация йўналиши тўғрисидаги қарорни қабул қилиш учун маълумот манбаи бўлиб хизмат қилади. Бироқ, ташкилот раҳбарияти танлашдан олдин синергизм омили унинг учун қанчалик муҳим эканлигини аниқлаб олиши лозим.

Қабул қилинадиган қарор, биринчи навбатда, ташкилотнинг стратегик портфелида асосий ўзгартиришлар амалга оширилгандан сўнг, ташкилотда фойдаланиш, режалаштирилаётган асосий бошқарув услубларига боғлиқ. Юқорида айтилганидек, амалиётда кўпинча иккита усулдан: синергетик ва конгломерат бошқарув усулидан фойдаланилади. Синергетик усулда корпоратив раҳбарият ташкилотнинг турли бўлинмалари самарали ҳамкорлиги даражасини назорат қилади. Конгломерат бошқарув усулида ҳар бир бўлинма ёки шўба ташкилотга ўзининг ривожланиш мақсадлари ва рентабеллиги бўйича тўла мустақиллик берилади.

Агар ташкилотда узоқ вақтдан буён конгломерат усул қўлланиб келинаётган бўлса ва раҳбарият қабул қилинган бошқарув усулини ўзгартиришни истамаса, синергизмнинг диверсификация (интернационализация) тўғрисида қарорларга ҳеч қандай алоқаси бўлмайди. Бироқ, ташкилот раҳбарияти анъанавий конгломерат тузилмани ўзгартиришга қарор қилса ва келгусида синергизм тамойилига амал қилишни мўлжаллаётган бўлса, диверсификация турларини ранжирлашда мақсадлар ва мезонлар рўйхати билан бирга синергизм рўйхатидан (15) ҳам фойдаланиш лозим.

Синергизм бўйича ранжирлаш мақсадларга эришиш кўрсат-кичларини ўзгартириш сифатида қараш мумкин. У иқтисодий ва рақобатчилик баҳосига, ҳар бир соҳадаги ташкилотда юзага келиши мумкин бўлган биргаликдаги фаолият самарасига қўшилади. Бироқ, улар фақат ихтисосликларни қўшиш натижасида олинган эҳтимолий синергетик самаралар эканлигини, ва диверсификацияланаётган ташкилот раҳбарияти мавжуд салоҳиятни ҳаётга татбиқ этмагунга қадар улар амалга ошмаслигини унутмаслик лозим.

Ушбу чекловларни яхшироқ тушуниш учун қуйидаги мисолдан фойдаланамиз. Фараз қилингки, Англия жанубида жойлашган ўртача катталикдаги электр моторлари ишлаб чиқарувчи ташкилот кичик қувватли двигателлар тайёрловчи Шотландия ташкилотини сотиб олмоқда. Шубҳасиз, бунда ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш ва эҳтимол маркетинг соҳасида синергизм сезиларли даражада бўлади. Бироқ фирма раҳбарларининг бир-биридан узоқлиги ва уларнинг иззатталаблиги шунга олиб келадики, ташкилотлар бир-биридан бутунлай мустақил иш олиб боради ва реал синергизм нолга тенг бўлади.

Шу боис диверсификациядан кейинги синергизм тўғрисидаги қарорни, ҳатто синергетик бошқарув усули устувор бўлган ташкилотларда ҳам шунчаки қабул қилиб бўлмайди. Агар раҳбарият ўзининг бошқарув линиясини давом эттиришга қарор қилса, у

бўлинмаларнинг синергетик ҳамкорлигини таъминлаш учун барча чораларни кўришга тайёр туриши лозим.

Агар раҳбарият конгломерация йўлидан боришга қарор қилса, мақсадларнинг ранжирланган мақсадлар рўйхати (13) ва чиқиш харажатлари рўйхати (14) бирлаштирилади ва диверсификациянинг эҳтимолий турларини умумий ранжирлаш (16) келиб чиқади. Агар синергетик йўл танланса, умумий ранжирлаш мақсадлар рўйхатлари ва кириш харажатларини бирлаштириш орқали умумий ранжирлашга эришилади.

6.2.1-жадвалда мазкур тадқиқотда фойдаланилган диверсификация чизмасидан фойдаланилди. Жадвалнинг чап қисмида қўшимча равишда бир нечта элементларга бўлинган мақсадлар ва мезонлар сана ўтилган. Фойдаланилган элементлар сони раҳбарият мазкур мақсад/мезонга нисбатан белгилаган нисбий устуворликни акс эттиради. Шунинг учун фаолиятнинг иқтисодий кўрсаткичларига максимал даражадаги устуворлик берилган —50, сотувларнинг барқарорлигига устуворлик - 20 этиб белгиланган. Жадвал устунларидан кўринадики, ҳар бир тармоқ элементи бўйича 10 балли шкала асосида баҳоланган.

Мақсадлар ва мезонлар бўйича оралиқ якунларга кўра, кичик тармоқлар ранжирланади ва мақсадларга эришиш даражалари (13), кириш харажатлари (14) ва синергизмнинг (15) эҳтимолий рўйхатлари тузилади.

6.2.1-жадвал

Танианган соҳаларни баҳолашга мисол

Мақсад мезонлари	**Ҳаво кондицио-нерлари**	**Электрон бошқариш**	**Метал-лургия**	**Пластмас-саларни ишлаб чиқариш**
1. Кутилган иқтисодий муҳит:				
а)Сотишлар ҳажмининг	9	10	9	7

ўсиши				
б) Фойданинг ўсиши	5	7	6	5
в) Нархларнинг барқарорлиги	5	7	7	6
г) Қўшимча ишлаб чиқариш имкониятлари	5	8	6	4
д) Янги фирмаларнинг соҳага кириши осонлиги	6	8	7	4
Жами	**30**	**40**	**35**	**26**
Сотишларнинг барқарорлиги:				
а)Иш циклида сотишларнинг барқарорлиги	4	5	4	7
б)Биргина харидорга қарамлик	9	7	7	7
Жами	**13**	**12**	**11**	**14**
3. **Товар-бозор турлари кўламининг кенглиги**				
а)Юқори технологик соҳага кириш	2	8	7	6
б)Катта бозор имкониятларига етишиш	5	8	6	6
Жами	**7**	**16**	**13**	**12**
Синергизм мезонлари	**Ҳаво кондицио-нерлари**	**Электрон бошқа-риш**	**Метал-лургия**	**Пластмас-саларни ишлаб чиқариш**
1.**Операцион мос келиш**				
а)Ўзаро боғлиқ технологиялар қўлланиши	3	8	4	4
б) Ўзаро боғлиқ бозор малакалари қўлланиши	3	6	6	4
Жами	**6**	**14**	**10**	**8**
2. Бош ташкилитнинг сотиб олинадиган корхонага киритадиган салоҳияти ҳиссаси				
а) Технологик ҳисса	4	7	5	5
б) Бош компаниянинг бозор имкониятларидан сотиб олинадиган ташкилотнинг эҳтимолий фойдаланиши	2	4	2	2

				6.2.1-жадвал давоми
Жами	**6**	**11**	**7**	**7**
3.Товарларнинг биргаликда ривожлантириш имконият-лари	7	9	6	6
4. Янги харидларга эга бўлиш осонлиги	5	5	5	6
Синегизм бўйича ҳаммаси	**24**	**39**	**28**	**27**
Жами: Мақсадлари+Синегизм	**74**	**107**	**87**	**79**

Кўриниб турибдики, мазкур диверсификация тадқиқотида кириш харажатлари каби мезон ишлатилмаган. Кейинчалик ташкилот баъзи соҳаларга кирмоқчи бўлганда омадсизликка учраган.

Ниҳоят биз диверсификация тўғрисидаги қарор қабул қилиш зарур бўлган босқичга келдик. Рақобатнинг таҳлили давомида кўриб чиқилган кенгайтириш имкониятлари портфелли таҳлил мобайнида шакллантирилган рўйхатлар билан қиёсланади. Энди танлаш лозим: рақобатбардошликни ошириш керакми, диверсификацияни бошлашми, ёки иккала томондан ҳужумга ўтиш мумкинми? Диверсификация тўғрисидаги қарорнинг қуйидаги турлари бўлиши мумкин:

- башоратларга мувофиқ ташкилотнинг барча стратегик бизнес соҳаларида фойданинг камайиши кутилган камдан-кам ҳолларда барча мавжуд ишлаб чиқариш бўлинмаларини сотиш ва захираларни диверсификацияга (интернационализация) йўналтириш тўғрисида қарор қабул қилиш керак. Тубдан ўзгартиришларга мисол - кўмир қазиб чиқарувчи ташкилот ”Dutch State Mines»ning DSM”нинг ДСМ - кимёвий саноат етакчисига айланиши;
- ташкилотда мавжуд бўлган баъзи БССлар самарасиз бўлиши мумкин, лекин портфелнинг катта қисми кутилган фойдани беради. Тавсия этиладиган йўли - истиқболсиз соҳалардан воз кечиш, барча уринишлар диверсификация/интернационализацияга йўналтирилади;

- барча БСС фойда келтиради, деб кутилади, лекин улардан баъзилари етуклик даражасига етган. Қарор - пул оқимларини кучли диверсификация дастурини ривожлантиришга йўналтириш.

Матбуотдаги тез-тез учрайдиган эъонлар (2) ва (3) қарорлар энг кўп тарқалганлигидан далолат беради. Шунинг учун ҳам йирик Британия-Америка тамаки ташкилоти (БАТ) тамаки саноатида ўз ҳолатларини сақлаб қолиш билан бирга, чакана савдо, юқори сифатли қоғоз ишлаб чиқариш ва молиявий бизнес билан шуғулланиш чоралари кўришга ҳаракат қилмоқда;

- тўртинчи вазият жорий БСС ларнинг кўпчилиги фойдали бўлиб, лекин келажак башоратлари ёмон бўлган ҳолда юзага келади, улар диверсификациянинг мумкин бўлган турларига қараганда анча кам самаралидир. Қарор - БССларни стратегик молиялаштириш қисқаради, бўш захиралар диверсификацияга йўналтирилади.;
- ташкилотнинг мавжуд бизнес-портфелининг истиқболлари дивер сификация турлари билан тахминан тенг бўлиши мумкин. Энг доно қарор - жорий портфелнинг имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш, диверсификацияга фақат ортиқча захиралар йўналтирилади (мавжуд бўлса);
- жорий портфел диверсификациянинг барча турларидан анча юқори турганда ҳам шу қарорни таклиф қилиш мумкин;
- юқоридаги тавсияларнинг барчаси ташкилотнинг жорий портфелини ва диверсификация/интернационализациянинг имкониятларини қиёслашга асосланган.

Қарорга таъсир этувчи яна бир омил - мавжуд портфелни сақлаб қолган ҳолда, ташкилотнинг барча мақсадларига эриша олиш.

Масалан, ташкилотнинг бизнес портфели ўсиш ва рентабелликнинг етарли истиқболларига эга, лекин унинг стратегик заифлиги ўта юқори. Агар юқоридаги олтита ҳоллардан биронтасида бизнес-портфел барча ташкилот мақсадларига эришишга имкон бермаса, диверсификацияни бошлаш тўғрисидаги қарор қабул

қилишда келажакда кўзда тутилган чўққиларни ишғол қилиш шарт-шароитларини яратишга алоҳида эътибор бериш лозим.

Одатда, ҳатто ташкилот 6.2.1-расмдаги схема бўйича портфелли таҳлилни ўтказганда диверсификация тўғрисидаги ахборот ташкилотнинг анъанавий бизнесининг истиқболларига оид ахборотга қараганда тўлиқлиги ва ишончлилиги анча камроқ.

Лекин бу тадбиркорлар каби таваккалга ёндашувчи раҳбарларни қўрқитмайди. Консерватив кайфлятдаги менежерлар «узоқдаги қуйруқ» ёки «яқиндаги ўпка» - ни танлашда узоқ иккиланиши мумкин. Тажриба кўрсатишича, аслида ташкилотлар диверсификация ёки интернационализация дастурида захираларни ҳаракатлантириш заруратига дуч келганларида нафақат бундай зарурат юзага келишини олдиндан кўра олмайдилар, балки сотувларнинг сурункали камайиши ва рентабелликнинг пасайиши бошланмагунча, қарор қабул қилишни орқага сурадилар.

6.3. Бостон консалтинг гуруҳи (БКГ) моделининг келиб чиқиш тарихи ва матрицасининг тузилиши

БКГ моделининг пайдо бўлиши Boston Consulting Group консалтинг компанияси томонидан ўтказилган илмий ишнинг мантиқий якуни билан боғлиқдир.

Саноатнинг еттита асосий жабҳаларида (электр-энергетика, узоқ муддатли истеъмол товарлари, қисқа муддатли истеъмол товарлари, пластмасса, электр жиҳозларни ишлаб чиқариш, рангли металлар саноати) турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи турли корхоналарни ўрганиш жараёнида, ишлаб чиқариш ҳажмини икки бараварига ошириш вақтида битта маҳсулот учун сарфланувчи ўзгрувчан харажатлар 10% - 30% га камайиш ҳолатлари кузатилган. Ундан ташқари, бу ҳолат амалда хоҳлаган бозор сегментида кузатилиши мумкинлиги маълум бўлди. Бу далиллардан келиб чиқиб, шундай хулосага келинди:

- ишлаб чиқаришдаги ўзгарувчан харажатлар тадбиркорлик

омадининг асосий кўрсаткичларидан ҳисобланади;

- ўзгарувчан харажатлар бир корхонанинг иккинчи корхона ўртасидаги рақобатчилик афзалликларини белгилаб беради.

БКГ мутахассислари томонидан тадқиқотлар натижасининг эълон қилиниши Американи деярли “портлатиб” юборди. Бу ҳолат аксарият корхоналарнинг штаб-квартираларида асосий мавзуга айланди. Эмпинк хулосалар тадбиркорлар қатларни томонидан ижобий қабул қилиниши, БКГ компаниясининг ишлаб чиқариш харажатлари ва ҳажми асосида импирик боғланувчанлик асосида аниқ турдаги бизнес турларининг ривожланиш характери ва ҳолати юзасидан стратегик ечимларни қабул қилишга асосланган модел яратиш имкониятини берди. Ушбу модел тадбиркорлар оммаси орасида тезда шуҳрат қозонди ва 1970-йилга келиб эса БКГ ёндашуви 100 дан ортиқ корхоналарда қўлланила бошлади. 70-чи йилларнинг охирига келиб, БКГ модели бирор нарсага эришмоқчи бўлган корхоналар учун ҳаётий заруриятга айланиш ҳолатлари қайд этилди.

БКГ моделининг асосий диққат эътибори корхона нақд пул оқимига қаратилади ва бу пул оқими белгиланган бизнес-тармоғидаги операцияларни ўтказишга сарфланади ёки шунга ўхшаш операциялар натижасида пайдо бўлади. Қайд қилинишича, нақд пул даромади ёки харажати миқдори бозорнинг ўсиш суръатига ва шу бозорда корхонанинг нисбий улушига кучли функционал тарзда боғииқлиги билан ифодаланади. Корхона бизнесининг ўсиш суръатлари унинг нақд пул муомаласи суръатини белгилаб (аниқлаб) беради,

Ҳар қандай бизнесда ҳаёт циклининг тўйиниш ва якуний босқичларида омадли бизнес нақд пул йиғимини ўзида тўплаб борса, бизнеснинг ўсиш ва ривожланиш босқичларида эса одатда бу оқимнинг сарфланиши кузатилади. Бундан шуни хулоса қилиш мумкинки, узлуксиз омадли бизнесни таъминлаш учун, «тўйиниш» босқичи натижасида келадиган пул массасини қисман бизнесниг янги

тармоқларига сарфланиши талаб этилади ва оқибатда бу тармоқлар корхона даромадининг янги генераториарига айланиши мумкин.

БКГ моделида корхонанинг асосий тижорат мақсадлари сифатида ўсиш меъёри ва фойда массаси (миқдори) қабул қилинади. Бунда, ушбу мақсадга қандай эришиш мумкинлиги борасида рухсат этилган стратегик ечимлар танлови тўртта вариантлар билан чекланади:

- ❖ корхона бизнесининг бозордаги улушининг кўпайиши;
- ❖ корхона бизнесининг бозордаги улушини сақлаб қолиш учун кураш;
- ❖ корхона бизнесининг бозордаги ҳолатидан максимал даражада фойдаланиши;
- ❖ амалдаги бизнес туридан воз кечиш.

Корпоратив стратегик режалаштиришнинг тарихий биринчи модели “ўсиш-улуш” модели ёки БКГ модели номи билан машҳурдир. Бу модел стратегик майдондаги маълум бир бизнес турининг муайян ҳолатини акс эттиради ва икки координата ўқлари ёрдамида топилади. Бунда вертикал координата ўқи (У) маълум бир маҳсулот бозорининг ўсиш суръатини акс эттирса, горизонлал ўқ (Х) корхона маҳсулотининг бозоридаги нисбий улушини акс этиради.

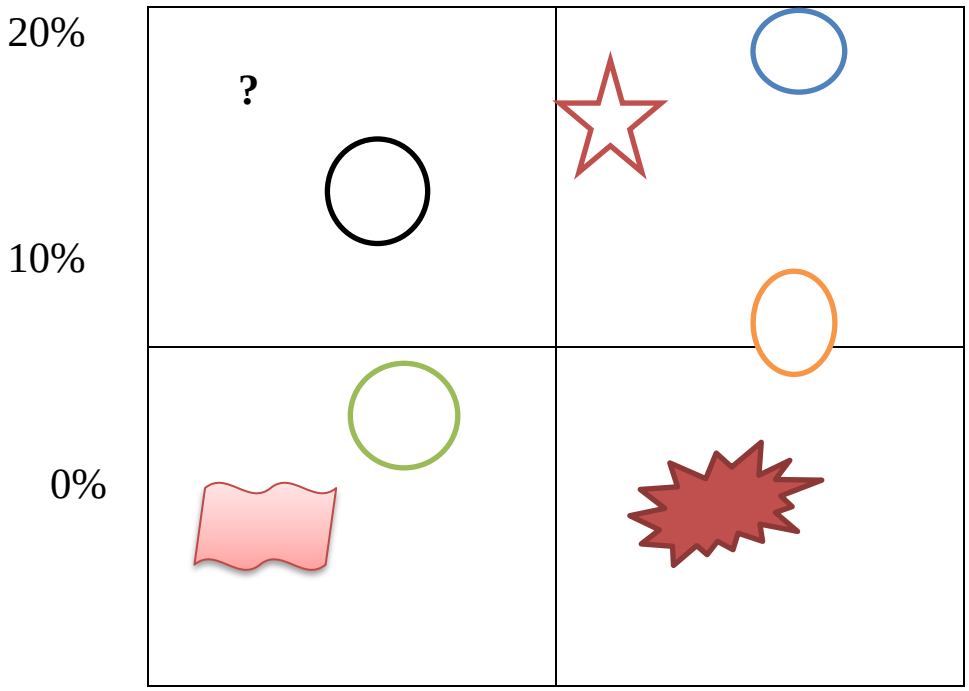
Абссисса (Х) ўқида корхонанинг муайян бизнес туридаги баъзи рақобатли ҳолатлар ўлчамлари қўйилади, яъни маълум бизнес тармоғидаги корхона сотув ҳажмининг шу бизнес тармоглда фаолият кўрсатаётган энг йирик рақобатчининг сотув ҳажмининг нисбатига солиштирилади.

Ордината (У) ўқида муаян бизнес турининг ўсиш суръати ифодаланилади (6.3.1-расм).

БКГ модели 2х2 матрицасида намоён бўлиб, унда бизнес бирликлар доирачалардан иборат бўлади, доиранинг катталиги бизнес бирликнинг ҳажмига пропорционал бўлади.

БКГ матрицаси икки қисмга бўлиниши тасодиф эмасдир. Матрицанинг юқори қисмида ўсиш суръати ўрта меъёрдан юқори бўлган

бизнес бирликлар жой эгалласа, пастки қисмида эса ўсиш суръати нисбатан паст бўлган бизнес бирликлар эгаллайди. БКГ моделининг оригинал ҳолатида ишлаб чиқариш ҳажмининг бир йилда 10% га кўпайиши сабаби юқори ва пастки суръатлар чегараси билан ифодаланади.



6.3.1-чизма**. БКГ моделининг матрицаси**

Матрицанинг абсцисса ўқи бўйича иккига бўлиниши икки тармоқни куриш имкониятини беради, биринчисига кучсиз рақобатлик ҳолатига эга бўлган, иккинчисига эса кучли рақобатлик ҳолатига эга бўлган бизнес-тармоқлари киритилади. Икки тармоқ ўртасидаги чегара 1,0 коэффициент миқёсида ўтади.

6.4. Фирманинг бизнес соҳа характеристикаси

BKG модели тўртта квадратдан таркиб топади:

- бозорнинг ўсиш суръатлари юқори/Бизнес бирликнинг бозор- даги нисбий улуши юқори (юлдузлар);

- бозорнинг ўсиш суръатлари паст/Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши юқори (соғин сигирлар);
- бозорнинг ўсиш суръатлари юқори/Бизнес бирликнинг бозор- даги нисбий улуши паст (муаммо туғдирувчи болалар);
- бозорнинг ўсиш суръатлари паст/Бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши паст (итлар).

BKG моделидаги ҳар бир квадрат учун махсус ном берилган. BKG модели асосида иккита гипотеза ётади.

А. Бизнес бирликнинг (соҳа) бозордаги улушининг юқорилиги. Бозордаги улуши юқори бўлган бизнес бирлик, тажриба самарасининг натижасида ишлаб чиқариш харажатлари бўйича рақобат устунликга эришади.

Шунинг учун энг йирик рақобатчи сотувда юқори рентабеллик кўрсаткичига эга бўлади ва у учун молиявий оқимлар максимал бўлади.

Б. Бозор (тармоқ) юқори суръатлар билан ўсиши.

Бозорнинг ўсиш суръати қанчаиик юқори бўлса, ишлаб чиқаришни кенгайтириш, инновацион технологияларни қўллаш ва ривожланишга эҳтиёж, имконият мавжуд бўлади. Агар бозорнинг ўсиш суръати юқори бўлмаса, масалан, бозор тўйинган бўлса, у ҳолда товар катта миқдордаги молиялаштиришга муҳтож бўлмайди.

BKG моделини қўллашдан аввал бозорнинг ўсиш суръатларини ва корхонанинг шу бозордаги нисбий улуши тўғри баҳолаш талаб этилади. Бозорнинг ўсиш суръатларини баҳолашда охирги 2-3 йилдаги кўрсаткичларига қараб иш олиб бориш тавсия қилинади. Корхонанинг бозордаги нисбий улуши, муайян бизнес соҳадаги сотув ҳажмининг шу бизнес соҳада етакчилик қилаётган корхонанинг сотув ҳажмига нисбатининг логарифми билан ифодаланади.

Агарда корхонанинг ўзи шу бозорда етакчилик қилса, унда ундан кейинги турган корхонага нисбатан солиштирилади. Агарда топилган коэффициент бирдан кўпроқ бўлса, унда бу кўрсаткич корхонанинг

етакчилигини тасдиқлаб боради. Акс ҳолда, маълум бир бошқа корхоналар белгиланган бизнес соҳада катта рақобатчилик устунликларига эга эканликлари ошкор бўлиб қолади.

6.5. BKG моделининг кучли ва заиф томонлари

BKG моделининг кучли томони — фойдаланиладиган кўрсаткичлар сони кичик ва оптимал бизнес стратегия сифатида ҳаёт циклининг тўйиниш босқичида турган бизнеснинг бозордаги катта миқдордаги улушини эгаллаш стратегияси. Бунга эришиш учун корхона бизнес-портфелини баланслаштириш мақсадида, маълум турдаги “юлдузли” ҳолатдаги бизнес фаолиятга, келажакда “соғин сигирлар” тоифасига кириши кузатилаётган баъзи бир “муаммо туғдирувчи болалар” ҳолатидаги бизнес бирликни “юлдузли” табақага ўтказиш учун шу инвестицияларни жалб қилиш кўзда тутилади.

BKG модели томонидан аниқланадиган стратегик майдондаги алоҳида бизнес соҳалари томонидан эгаллаб турилган ҳолатлар маълум бир йўналишлар танловини тақозо этади. Ушбу йўналишлар 6.5.1-жадвалда келтирилган:

6.5.1-жадвал

Танлов йўналишлари

Юлдузлар учун	Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш.
Муаммо туғдирувчи болалар учун	Бизнеснинг бозордаги улушини кўпайтириш ёки эришган ҳолати билан чекланиш, ёки ушбу бизнесни қисқартириш.
Согиладиган сигирлар учун	Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш.
Итлар учун	Бизнеснинг эришган ҳолати билан чекланиш, ёки шу бизнесни қисқартириш, ёки корхона тасаруфидан олиб ташлаш, ундан воз кечиш.

BKG моделининг чекланиб қолиши.

BKG модели бир қатор назарий тахминлардан ташкил топган ва бу тахминлар баъзи пайтларда, унинг таҳлил учун ишлатилишида зиддият келтириб чиқаради. Булар унинг қуйидаги камчиликларидир:

- BKG моделини қуришда бозорни аниқлаш (баҳолаш) биргин кўрсаткич (улуши) билан аниқланилади. Агарда ушбу бозорнинг мазмун моҳиятидан келиб чиқиб, сезиларсиз ўзгаришлар қилинса, бозор улушида катта ўзгаришларга, кейинчалик эса таҳлилнинг умуман бошқа натижаларига олиб келиши мумкин;
- Бизнеснинг бошқа кўрсаткичлари билан солиштирилиганда бозор улушининг аҳамияти (қиймати) жуда ҳам ошириб юборилган. Кўпгина ўзгарувчилар (омиллар) бизнес даромадига таъсир кўрсатсада, BKG моделида улар инобатга олинмаган (инкор этилган);
- BKG моделининг рақобат даражаси кучли боимаган ёки ишлаб чиқариш ҳажми катта бўлмаган тармоқларда қўлланганда, моделнинг ишламай қолиш ҳолати кузатилган;
- Юқори ўсиш суръатлари —тармоқ (бозор) жозибадорлигининг битта кўрсаткичи бўлиб, у энг муҳим жиҳати эмас.

Назорат учун саволлар

1. Портфел таҳлилнинг мақсади нимадан иборат?
2. BKG модели нимани акс эттиради?
3. BKG моделида корхона нақд пул оқими қайси мақсадда қўлланилади?
4. BKG моделнинг мақсади нимадан иборат?
5. сосий тижорат мақсадларига етакловчи вариантларпи санаб ўтинг.
6. BKG модели тузилмасини изоҳлаб беринг.
7. Ҳар бир бизнес ҳолатига тавсиф бериб ўтинг: “соғиладиган сигир”, “юлдуз”, “ит”, «сўроқ белгиси».

8. Моделнинг заиф томонларини санаб ўтинг.

9. Моделнинг кучли томонларини санаб ўтинг.

10. BKG модели қўллаш ёрдамида қандай қилиб бизнес-портфелни шакллантириш мумкин.

11. Мавжуд моделни қўллашга тўсқинлик қилаётган камчиликларини санаб ўтинг.

12. BKG моделида қандай ўзгарувчилардан фойдаланилади?

13. Бизнес бирликнинг муайян ҳолатлар учун қандай стратегиялар таклиф этилади?

14. BKG модели қандай гипотезаларга асосланган ?

VII БОБ. БОЗОРНИНГ РАҚОБАТБАРДОШЛИГИ ВА ЖОЗИБАДОРЛИГИНИ ТАҚҚОСЛАШ: (MAK KINSEY (GE/MCKINSEY) МОДЕЛИ

Таянч сўз ва иборалар: Кўркамлилик, рақобатдошлик, кўп критерийли матрица, стратегик ҳолатлар, ғолиб, ютқазган, ўртача бизнес, фойдани яратувчи, ўзгамвчилар, кучли томонлар, бозор кўркамлиги, инвестициялар, бозор омиллари, иқтисодий, рақобатдош омиллар, қобилиятлар бозоридаги ҳолат, тармоқнинг кўркамлиги.

7.1. Mak Kinsey модели тузилиши

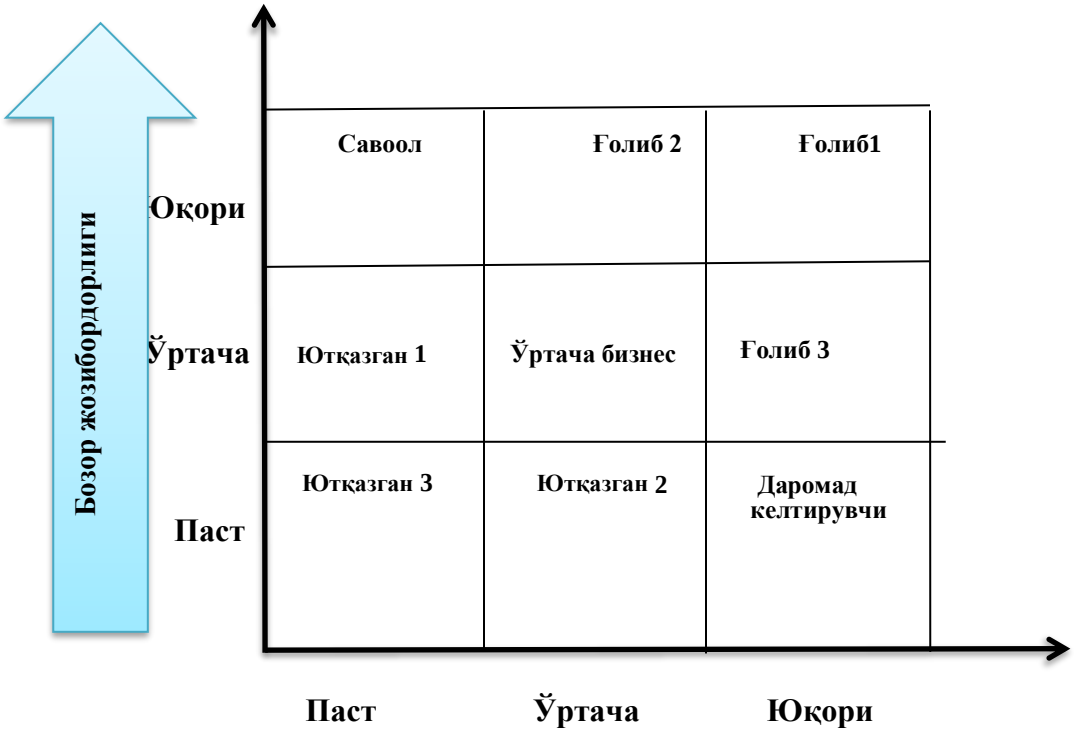
“GE/McKinsey”(1970 йил) моделнинг матрицаси «General Electric» компаниясида тижорат фаолиятининг ўзига хос бўлган 43-муҳим турларининг қиёсий таҳлилини амалга ошириш учун ишлаб чиқилган. Матрицанинг ишлаб чиқилган тузилмасининг ўзи ҳам, маълум бир методик муввафақият бўлиб ҳисобланади, чунки унинг ёрдамида бир-биридан хусусияти бўйича катта фарқ қиладиган бизнес бирликлар ҳолатларини стратегик таҳлили учун умумий қиёсий базани барпо этилиш муаммоси қисман ҳал қилинди.

“GE/McKinsey” модели қарор қабул қиладиган шахсни кўп миқдордаги маълумотлар субектив омилларини миқдорий баҳолаш ва уларни таҳлилга киритишни таъминлаб берди. Ўз-ўзидан равшанки, таклиф қилинган матрицада якуний стратегик қарори нафақат бизнес бирликларини баҳолаш натижалари асосида қабул қилинарди. Балки энди бу модел ёрдамида менежер бизнеснинг маълум бир турларини таққослаш, уларни яхшироқ саранжомлаш имкониятига эга бўлди. Аммо номиқдорий омилларга аниқ бир вазн коэффициентлари берилмаган ҳолларда ҳам, матрица қўлланишининг якуний натижаси бизнес турларини миқдорий ҳолатлаш билан якун топарди.

Моделининг диққат марказида келгусидаги фойда ёки келажакда капитал қўйилмалардан келадиган даромад туради. Бошқа сўзлар билан айтганда, асосий ҳаракат аниқ бир бизнес турига

йўналтирилган капитал қўйилмалар (инвестициялар) қисқа муддат ичида қандай таъсир ўтказиши мумкинлигини таҳлил қилишдан иборат.

Демак, корпорациянинг кўриб чиқилаётган бизнес турлари номзодлар сифатида қўшимча инвестицияларни миқдорий ҳамда сифат кўрсаткичлари бўйича ранжирланади. Маълум бир бизнеснинг алоҳида тури келажакда яхши инвестицияни “киритиш” учун, фақатгина сотувлар ҳажми, фойда, капитал қўйилмаларнинг ўзи кўзда тутилмайди, балки бошқа хилма-хил омиллар, масалан, бозор улушининг ўзгарувчанлиги, технологиялар, ходимларнинг содиқлиги, рақобатнинг даражаси, жамият эҳтиёжи (талаби) ҳисобга олинади.



SBB рақобатбардошлиги

7.1.1-чизма. **GE/McKinsey матрицасининг тузилиши**

Модел матрица шаклида бўлиб, 9 катакдан иборат, у корпорациянинг хўжалик фаолияти йўналишларини стратегик таҳлил ҳолатларини таққослаш ва тасвирлаш учун ташкил қилинган. “GE/McKinsey”нинг асосий хусусияти шунда: унда илк бор бизнес

турларини таққослаш учун фақатгина “ижтимоий” омиллар эмас, балки бизнеснинг субектив характеристикалари, яъни бозор улушининг ўзгарувчанлиги, технологиялар, кадрлар билан таъминланиш ҳолати, ва ҳоказолар кўриб чиқилган. “GE/McKinsey” матрицаси 3х3 ҳажмга эга. Y ва X ўқлари бўйича интеграл баҳолар жойлаштирилиб, шунга яраша бозорнинг кўркамлиги ва корпорациянинг мувофиқ бозорга нисбатан устунлиги қўйилади (7.1.1-чизма).

BKG матрицасидан фарқли ўлароқ, “GE/McKinsey” моделида ҳар бир координата ўқи кўп омилли ва кўп жиҳатли ўқ ўлчами сифатида қаралади. Бу эса моделни BKG матрицасига таққосланганда, аналитик режада бойроқ ва шу билан бирга бизнес турларини ҳолатлаш нуқтаи назаридан аниқроқ аҳамият касб этади.

“GE/McKinsey” модел матрицасининг ҳажми 3х3 гача кенгайтирилган. Бу фақатгина таққосланаётган бизнес турларини батафсилроқ туркумлаш имконини берибгина қолмай, балки стратегик танловнинг кенгайтирилган имкониятларини кўриб чиқишни ҳам кўзда тутади.

Таҳлил қилинган бизнеснинг турлари матрицанинг катакчаларида “доиралар” (“пуфакчалан”) кўринишида бўлади, уларнинг жойлашуви бозорнинг жозибадорлик (Y ўқи) ва компанияларнинг бозордаги (рақобат) нисбий устунлик (X ўқи) кўрсаткичлари орқали аниқланилади.

X ва Y ўқи шартли равишда 3 қисмга бўлинади, юқори, ўртача ва пастки қаторлар. Шундай қилиб, матрица 9 катакдан иборат бўлиб қолади. Бизнеснинг стратегик ҳолатлари матрицада олдинга чапга, пастдан юқорига силжигани сари яхшиланиб боради.

Матрицада стратегик ҳолатлар 3 турга бўлинади:

- ғолиблар;
- ютқазганлар;
- ўртача-бизнесдан мўтадил даромад олинадиган, ўртача бизнес

ва бизнеснинг шубҳали ҳолатлари.

7.2. Стратегик ҳолатлар соҳаси: ғолиблар, ютқазганлар, бизнеснинг ўртача ҳолати ва ишончсиз турлари

Стратегик ҳолатларга ажратиш жараёнида ғолиблар турига тушган бизнес турлари бошқаларга нисбатан бозорнинг жозибадорлиги ва компаниянинг бозордаги (рақобат) устунлиги юқори ва ўртача бўлади. Бизнеснинг бундай турларига нисбатан бўлажак инвестициялар хусусида асосан ижобий қарор қабул қииниши мумкин. Бизнеснинг бундай турлари одатда яқин келажакда ривожланиши ва ўсишни билдиради.

Ғолиб 1 деб номланган ҳолат учун бозорнинг энг юқори жозибадорлик даражаси тегишли бўлади ва унда компаниянинг нисбатан кучли устунлигининг мавжудлиги кўринади. Бунда компаниянинг мутлақ етакчилик қилиши ёки бу бозордаги етакчилардан бири бўлиши эҳтимоли каттадир. Унга фақатгина алоҳида бир рақобатчиларнинг кучайиши хавф-хатар туғдириши мумкин. Шунинг учун бу ҳолатда компаниянинг стратегияси асосан қўшимча инвестицияларни жалб қилишга қаратилган бўлиши керак.

Ғолиб 2 деб номланган ҳолат учун, бозорнинг жозибадорлик даражаси юқори ва компаниянинг нисбий устунлик, рақобат даражаси ўртача. Бундай бизнес бирлик ўзининг тармоғида етакчи бўлмаслиги аниқ, лекин бир вақтнинг ўзида етакчидан орқада қолиб кетмайди. Бундай ҳолда бўлган компаниянинг стратегик вазифаси, энг аввало ўзининг кучли ва заиф (кучсиз) томонларини аниқлаш, кейин эса керакли бўлган инвестициялами сарфлаш, ўзининг кучли томонларидан максимал фойда олиш ва кучсиз (заиф) томонларини яхшилаш.

Ғолиб 3 ҳолати шундай бизнес бирликларни (компаниялами) ўз ичига оладики, унда бозор жозибадорлиги ўрта даражада ва компаниянинг рақобат устунлиги юқори. Бундай ҳолатдаги компания учун аввало бозорнинг жозибадорлик сегментларини аниқлаш ва айни

уларга инвестицияларни сарфлаш, ўзининг рақобатчиларига бардош бериш қобилиятини ривожлантириш, ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш ва шу орқали корхонанинг даромадини ошириш керак.

Матрицанинг пастки чап бурчагига тушадиган бизнеснинг турлари муваффақиясиз ёки ютқазган деб номланади. Бундай ҳолатда бўлган бизнес турлари энг паст кўрсаткичларидан бирини, ҳеч бўлмаганда, бирини эгаллаб, юқори кўрсаткичлардан биронтасига ҳам эга эмас. Ушбу ҳолдаги бизнес турларига қўшимча инвестициялар киритиш чегараланиши ёки умуман тўхтатилиши керак, чунки бундай инвестициялар келажакда фойда келтирмаслиги мумкин.

Ютқазган 1 ҳолати учун бозорнинг жозибадорлиги ўртача ва бозордаги нисбий устунлик даражаси пастдир. Бу ҳолатдаги бизнеснинг тури учун ушбу тавсия маъқул. Хавф-хатарлик даражаси паст бўлган соҳани (бизнес бирликни) ривожлантириш имкониятларини қидириш керак, иложи борича ушбу бизнес бирлигнинг аниқ бир кучли томонларини фойдага айлантириш лозим. Агар буларнинг иложи бўлмаса, бу бизнес соҳани тарк этиш керак.

Ютқазган 2 ҳолатдаги бизнес бирликлар учун, бозорнинг жозибадорлиги паст ва бозордаги нисбий устунлиги ўртача даражада. Компания бундай тармоқда етакчи эмаслиги яққолдир, аммо уни бошқаларга жиддий рақобатчи сифатида қабул қилиш мумкин. Тўғриси, мазкур бизнес соҳасини жозибадорсиз дейиш мумкин. Бундай вазиятда компанияга хавфни пасайтириш ҳаракатига диққатини жамламоқ маъқулдир, ўзининг бизнесини бозорнинг энг даромадли тармоқларда ҳимоялаш, агарда рақобатчилар ушбу бизнесни сотиб олишмоқчи бўлса ва унга яхши нарх таклиф қилишса, рози бўлиш афзалдир.

Ютқазган 3 ҳолатида бўлган бизнес турида, бозорнинг жозибадорлиги ва компаниянинг нисбий устунлиги паст даражадалиги билан характерланади. Бундай вазиятда фақатгина фойда олишга интилиш керак, уни эса олиш мумкин,

инвестициялардан умуман холис бўлмоқлик тавсия этилади, ёки бундай бизнес туридан умуман чиқиб кетиш керак.

Диагонал бўйича жойлашган 3 катакка тушган бизнеснинг турлари, матрицанинг пастки ўнгдан тепадаги чапга ҳаракат қиладиган “чегарага оид” деб номланади. Бу бизнеснинг шундай турларики, маълум бир шароитларда ўсиши ҳамда, аксинча, қисқариши мумкин.

Агар бизнес шубҳали ҳолатга тегишли бўлса, бунда бозорнинг жозибадорлиги юқори корхонанинг рақобат устунлиги паст даражада. Бундай ҳолатда бўлган бизнес бирликларга қуйидаги стратегик ечимлар тавсия этилади:

а. Компаниянинг афзалликлари орасида кучли томонга айлантириш эҳтимоли мавжуд бўлса, уни ривожлантириш керак бўлади.

б. Компания бозорда ўзининг нишасини ажратиб олиб, унинг ривожланишига маблағ жалб қилиш лозим.

в. Агарда юқоридаги 1 ёки 2-чи тавсияларни амалга ошириш имконияти бўлмаса, бундай бизнес турини ташлаб кетиш афзалдир.

Ўртача бизнес ҳолатида бўлган бизнес бирликлар учун бозорнинг жозибадорлиги ва компаниянинг нисбий устунлиги ўртача даражада. Бундай ҳолатда маблағларни фақатгина жуда даромадли ва энг хавфсиз тадбирга жалб қилиш тавсия этилади.

Даромад келтирувчи ҳолатдаги бизнес турлари бозорнинг жозибадорлик даражаси пастлиги ва компаниянинг нисбий устунлик даражаси юқорилиги билан характерланади. Бундай ҳолатда инвестицияларни бошқаришда самарани қисқа муддатдаги истиқболда куриш лозим бўлади, чунки исталган вақтда тармоқнинг инқирози юз бериши мумкин. Инвестициялар бозорнинг энг кўркам сегментлари атрофида жамланмоғи шарт.

7.3. Мак Кинсей моделининг кучли, заиф томонлари ва бозор жозибадорлиги, компания рақобатбардошлигини характерловчи ўзгарувчилар

“GE/McKinsey” моделида асосий эътибор инвестицияларни мувозанатлашга қаратилади. Бизнеснинг ҳар бир туридаги ҳолатини аниқлашда “GE/Mc Kinsey” матрицасининг стратегик ҳолатлари майдонда компаниянинг яқин келажакдаги иқтисодий самарадорлигига уларнинг ҳар бирини ҳиссаси аниқланади.

Ушбу модел қандай қилиб корпорациянинг бизнес портфелининг тузилмасини ўзгартириши мумкин деган саволига мантиқий жавоб олиш имконини бермайди. Бу саволнинг жавобини қидириб топиш ушбу модел аналитик имкониятлар чегарасининг ташқарисига тўғри келади. Кўпчилик ҳолларда модел аниқ бир стратегик йўлланмаларнинг умумий стратегияси шаклида таклиф қилиниши мумкин.

“GE/McKinsey” модели умумий камчиликлар қуйидагилар:

- бозор муносабатларини ҳисобга олган ҳолда бозорнинг чегарасини ва масштабини аниқлашдаги қийинчилик;
- кўрсаткичларни баҳолашда мезонларнинг ҳаддан ташқари кўплиги;
- кўрсаткичларни баҳолашда омиллар сонининг ортиши ушбу кўрсаткичларни баҳолашда муаммоларни келтириб чиқаради;
- стратегик бизнес бирликлар ҳолат баҳосининг субективлиги;
- тавсияларнинг умумий характерга эгалиги ва мумкин бўлган стратегия вариантлар тўпламидан танловнинг қийинлиги.

“GE/McKinsey” модели умумий стратегик тамойил қуйидагилар:

- корхона бозорда маълум бир устунликларга эга бўлса, у ҳолда жозибадор тармоқлардаги бизнес бирликларни қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш учун ресурслар сонини кўпайтириш;
- корхонанинг бозордаги устунликлари етарли даражада бўлмай ёки у фаолият кўрсатаётган бозор заиф бўлса, у ҳолда бундай

бизнес бирликларига йўналтириладиган ресурсларни қисқартириш;

❖ юқорида қайд этилган ҳолатларнинг ўртасида бўлган бизнес бирликлар учун селектив стратегия тавсия этилади.

“GE/Mc Kinsey” моделидаги ўзгарувчилар сони 15 тани ташкил қилди. Шу 15 тадан 6 таси бозорнинг жозибадорлигини аниқлаш учун (У ўқи) ишлатилади, қолган 9 таси эса 2 омил бўйича гуруҳланади: бозорнинг ҳолати ва рақобатчилик қуввати - шу бозорда компаниянинг нисбий устунлигини таъминлаш учун (Х ўқи).

Компаниянинг фаолият кўрсатаётган тармоқда рақобатбардошлик ҳолатини аниқлаш ва келгусида уни кучли рақобатчилар сафига кириши учун компаниянинг бизнес портфелини таҳлил қилиш керак бўлади. Таҳлил жараёнида компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари аниқланиб, унинг рақобатчилари билан солиштирилади. Компаниянинг ҳар бир бизнес бирлигини (маҳсулот ва ҳизматлар ассортимент) бир неча кўрсаткичлар бўйича баҳолаш талаб этилади.

Кўрсаткичлар қанча кўп бўлса, бизнес бирликлар шунчалик аниқ баҳоланади.

Компаниянинг кучли томонлари тавсифи (Х ўқи) кўрсаткичлар: бозорнинг нисбий улуши; дистрибюторлик тармоғининг қамраб олинганлиги; дистрибюторлик тармоғининг унумдорлиги; ходимларнинг малакаси; компания маҳсулотига истеъмолчиларнинг содиқлиги; технологик устунлик; маҳсулот сифати; патентлар; ноу-хаулар; бозорларни ва харидорларни билиш; бошқарув сифати.

Бозор кўркамлилиги тавсифи (У ўқи) кўрсаткичлар: **б**озорнинг ўсиш суръати; маҳсулот дифференсацияси; рақобатнинг хусусиятлари; тармоқдаги фойда меъёри; истеъмолчининг қиймати; технология ва капиталга эҳтиёж; истеъмолчининг савдо белгисига содиқлиги; ижтимоий, сиёсий, қонуний ва экологик омиллар; мавсумийлик циклилик.

Компаниянинг кучли томониарини ва бозор жозибадодигини аниқловчи кўрсаткичлар.

Бозордаги нисбий улуш. Одатда компания бизнес бирлигининг бозордаги нисбий улуши қанча кўп бўлса, уларнинг рақобатбардошлиги шунчалик юқори бўлади. Компания бизнес бирлигининг нисбий улуши унинг бозордаги улушини энг йирик рақибнинг улушига нисбати орқали аниқланилади.

Масалан, компаниянинг А турдаги маҳсулотлар бўйича бозор улуши 22%, унинг асосий рақибининг улуши 40% бўлса, у ҳолда ушбу турдаги маҳсулотлар бўйича компаниянинг нисбий улуши 0,55 бўлади. Агар корхонанинг В маҳсулотлар бўйича бозор улуши 44%, асосий рақибининг улуши 27% бўлса, у ҳолда В турдаги маҳсулотлар бўйича компаниянинг нисбий улуши 1,63 бўлади.

Одатда, бозор улуши юқори бўлган корхонанинг ишлаб чиқариш ҳаражатлари бошқа корхоналарга нисбатан кичик бўлади. Ишлаб чиқариш харажатлари рақибларига нисбатан кичик бўлган компания нарх-наво бўйича рақобатбардош бўлади.

Корхона маҳсулотлар хусусияти бўйича рақобатбардош бўлиши мумкин. Ушбу ҳолатда корхона истъемолчилар талабини юқорироқ қондиради ва харидорларга сифатли хизмат кўрсатади.

Асосий таъминотчи ва истъмолчиларга таъсир кўрсата олиш қобилияти ёки имконияти мавжуд бўлиши мумкин. Бундай имкониятни мавжуд бўлиши корхонага қўшимча рақобат устунликни олиб келади.

Фирмалараро стратегик мослик. Яхши йўлга қўйилган алоқа ва муносабатлар корхона рақобатбардошлик даражасини мустаҳкамлаш ҳамда оширишга сабаб бўлади.

Технологик ва инновацион имконият. Фаолият кўрсатаётган соҳасида технологик ютуқлар ва инновацион ишланмаларда юқори натижаларга эришган компаниялар, одатда, ушбу соҳада лидер ҳисобланади.

Номнинг машҳурлиги ва бренд. Компания номининг машҳурлиги, ҳурматга сазоворлиги ва бренди - ҳар қандай соҳада қимматли рақобат ресурси ҳисобланади.

Нисбий даромадлилик. Даромаднинг барқарорлиги, ушбу соҳада инвестицияларнинг қопланиш кўрсаткичи ўртачадан юқори бўлиши - мустаҳкам рақобатнинг гарови ҳисобланади. Юқори фойда олиш шак-шубҳасиз рақобат устунлигидир.

Назорат учун саволлар

1. “GE/Mc Kinsey” аналитик модели қандай пайдо бўлган ?
2. “GE/Mc Kinsey” моделининг аҳамият марказида нима жойлашган?
3. Берилган матрица қандай ҳажмга эга?
4. Кўркамлилик баҳоси ва нисбий рақобатбардошлик матрица сеткасида қандай кўрсатилган ?
5. Ҳар битта ҳолатни тушунтириб беринг (ғолиб 1, 2, 3, ютқазган; 1, 2, 3, фойдани яратувчи; ўртача бизнес).
6. Бизнеснинг ўртача ҳолати ва унинг ишончсиз турларини айтинг?
7. Фойда ишлаб чиқарувчиларни нима ажратиб туради?
8. Моделнинг кучли ва заиф томонларини санаб ўтинг.
9. “GE/McKinsey” матрицасини BKG моделининг такомиллаштирилган варианти деб ҳисоблаш ўринлими? Агарда У ўқ бўлса, нима учун?
10. Ривожланишда инвестициялаш стратегиясига таъриф беринг.
11. “GE/Mc Kinsey” моделида ёқимлиликнинг қандай критерийлари қўлланилади?
12. “GE/Mc Kinsey” моделини кучли ва заиф томонларини айтиб беринг.

13. “GE/Mc Kinsey” моделида қўлланиладиган бозор жозибадорлиги, компания рақобатбардошлигини характерловчи ўзгарувчилар қандай омиллар билан анлқланади?

14. “GE/Mc Kinsey” моделининг ўзгарувчилари қандай баҳоланади?

15. “GE/Mc Kinsey” моделининг қандай вариациялари мавжуд?

VIII БОБ. ТАРМОҚНИНГ РАҚОБАТБАРДОШЛИГИ ВА ЁҚИМЛИЛИГИ ТАҚҚОСЛАМНАСИ: “SHELL/DPM” МОДЕЛИ

Таянч сўз ва иборалар: “Shell/DPM” модели, BKG модели, етакчи, ўтувчи, ауцайдер, квадрант, траектория, рақобат, нарх.

8.1. “Shell/DPM” модели ва унинг тузилиши

BKG va “GE/McKinsey” моделидан фарқлироқ “Shell/DPM” модели(1975 йил) таҳлил қилинаётган компаниянинг ўтмишдаги ютуқларнинг баҳоланишига суянмайди ва асосан тармоқдаги ҳозирги ҳолатининг ривожланиш таҳлилига йўналтирилган.

“Shell” компанияси вертикал интеграллашган корпоратив тузилмадан иборатдир. Бундай йирик компанияларда нефтни қайта ишлаш билан боғлиқ бўлган бўлимларини молиялаштириш ва нефт хомашёси ҳажмларини жойлаштириш хусусидаги қарорларни қабул қилишни тақозо этади. Бу шароит стратегик таҳлил моделларини тўғридан тўғри ишлатилишини қийинлаштиради.

Бизнес бундай йирик корпорацияларда битта технологик линия атрофида қурилади, бир хил ишлаб чиқариш жиҳозлари унинг бўлинмалари ўртасида тақсимланади. Бозорнинг турли сегментларга йўналтирилган, тобора кўпайиб бораётган маҳсулотлар, битта нефтни қайта ишлаб чиқарадиган заводнинг ишлаб чиқарган маҳсулоти бўлади. Натижада ишлаб чиқариш ҳажми ва унинг баҳоси бир-бирига боғлиқ бўлиб қолади. Бундан ташқари битта компанивадан чиққан нефт маҳсулотлари бозорда бир-бири билан рақобатлашиб қолишига олиб келади.

“Shell/DPM“ матрицаси “GE/McKinsey” моделидек, 3x3 ҳажмли икки омилли матрицадан иборат бўлиб, бизнеснинг сифат ва миқдорий кўрсаткичларига ўхшаш баҳоларга асосланган.

Агар BKG моделида стратегик танловнинг критерийси (мезони), нақд пул (Cash Flow) оқимига асосланган бўлиб, у эса аслида қисқа

муддатли режалаштириш кўрсаткичи ҳисобланади. “GE/McKinsey“ модели эса инвестициядан келадиган пул оқимига (Return of Investments) асосланиб, узоқ муддатли режалаштириш кўрсаткичидир. “Shell/DPM“ модели стратегик қарорларни қабул қилганда бир вақтнинг ўзида мана шу иккала кўрсаткичлар унинг эътибор марказида бўлади.

“Shell/DPM“ нинг яна бир эътиборга лойиқ томони шундан иборат: унда бизнеснинг ҳаёт циклининг турли босқичларида жойлашган ҳолатларини кўриб чиқиш мумкин. Шунинг учун бизнес бирлик турларини бироз вақт ўтгандан кейин стратегик ҳолатлаш тасвирида кўриб чиқиш “Shell/DPM“ моделининг ажралмас қисми бўлиб қолди.

Аммо кўп кўрсаткичли стратегик таҳлил “Shell/DPM“ матрицасининг кўпгина яққол устунликларига қарамай, унинг оммабоплиги кимё, нефтни қайта ишлаш, металлургияга ўхшаган бир нечта капитал сиғими саноат тармоқлари билан чегараланиб қолди.

“Shell/DPM“ модели қолган стратегик режалаштиришдаги барча классик моделлар сингари икки ўлчовли жадвал шаклида бўлиб, X ва ***Y*** ўқларида муносиб корхонанинг кучли томонлари (рақобатбардошлик ҳолати) ва тармоқнинг жозибадорлиги намойиш қилади. Аниқроги, X ўқи компания бизнес соҳасининг рақобатбардошлик кўрсаткичини ўлчови бўлса, ***Y*** ўқи эса тармоқнинг ҳолати ва истиқболининг умумий ўлчовидир (8.1.1-чизма).

“Shell/DPM“ моделининг 9 катакгининг ҳар бири ўзига хос стратегияларга муносибдир. “Shell/DPM“ моделининг асосий мафкураси BKG моделидан олинган бўлиб, корхонанинг стратегияси нақд пул массасининг ортиқча ва камомадининг балансини тартибга солишдан иборатдир.



8.1.1-чизма. **“Shell/DPM” модел матрицасининг тузилиши**

Бунда стратегия илмий инновацион технологик ишланмаларга асосланган усуллар ёрдамида янги истиқболли бизнес турларини аниқлаш ва уларга ҳаётийлик циклининг етуклик босқичида бўлган бизнес бирликлар томонидан олинган маблағларни йўналтириш асосида амалга оширилади.

“Shell/DPM“ модели менежерларга молиявий оқимларни қайта тақсимлаш йўл-йўриғини кўрсатиб беради. Бу йўл-пул массасини келтириб чиқараётган бизнес соҳалардан келгусида инвестициянинг қайтиш салоҳияти (самарадорлиги) юқори бўлган бизнес бирликларга тақсимлашдир.

8.2. Етакчи, ўтувчи, ауцайдер ҳолатлар ва мумкин бўлган стратегиялар. Етакчилик квадрантлари (2, 3, 6)

Квадрант 2. “Рақобатдошлик устунликларини кучайтириш стратегияси“ ҳолати.

Корхона жозибадорлиги юқори бўлган тармоқда ўртача ҳолатни эгаллайди. Бозорнинг улуши, маҳсулотнинг сифати, корхонанинг обрўси анчагина яхши бўлгани сабабли у етакчига айланиши мумкин, агарда ўзининг ресурсларини керак ҳолда жойлаштира олса. Бу ҳолда қандайдир харажатларни қилишдан олдин капитал қўйилмаларнинг иқтисодий самарасини таҳлил қилиш керак.

Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар: етарли таҳлиллар натижасида бизнес соҳа етакчилик ҳолатига ўтишга лойиқ бўлса, рақобатдошлик устунликларни таъминлаб берса, унга инвестиция киритиш лозим. Керакли инвестициялар кутилаётган даромаддан катта бўлади, шунинг учун ўзининг кейинги бозордаги улуши учун курашишга қўшимча капитал қўйилмалар керак бўлиб қолиши мумкин.

Квадрант 3. “Бизнес етакчиси“ ҳолати.

Тармоқ жозибадорлиги мавжуд ва корхона унда кучли ҳолатларга эга бўлиб, етакчилик қилади, салоҳиятли бозор йирик, бозорнинг ўсиш суръатлари юқори, корхонанинг кучсиз томонлари, ҳамда рақобатчилар томонидан яққол хавфлар аниқланмаган.

Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар: тармоқнинг ўсиш суръатлари давом этаётганда, ўзининг етук ҳолатларини ҳимоялаш учун бизнесга маблағ сарфлашни (инвестициялашни) давом эттириш; катта капитал қўйилмалар керак бўлади, инвестициялашни давом эттириш, келажакдаги фойданинг эвазига ҳозирги фойдадан воз кечиш.

Квадрант 6. “Ўсиш стратегияси“ ҳолати.

Тармоқ мўтадил кўркамли, лекин корхона унда кучли ҳолатларни эгаллайди. Бундай корхона берилган бизнесни ҳаёт циклнинг

тўйинган босқичида бўлиб, етакчилардан бири ҳисобланади. Бозор мўтадил ўсаётган ёки стабил бўлади, фойданинг меъёри яхши ва унда ҳеч қандай кучли рақобатчи йўқ.

Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар: эгаллаётган ҳолатларни сақлаб қолишга интилиш, ўзини молиялаштириш учун керак бўлган молиявий маблағлар билан таъминлаб бериш ва бошқа салоҳиятли бўлган бизнес соҳаларига маблағни сарфлаш мумкин бўлган қўшимча пулни бериш.

Ўтувчи (диагонал) квадрантлар (1, 5, 9):

Квадрант 1. "Бизнесни ёпиш ёки ишлаб чиқариш ҳажмини икки бараварга ошириш" ҳолати.

Корхона жозибадор тармоқда кучсиз ҳолатларни эгаллайди.

Амалга ошириш мумкин бўлган стратегиялар: маблағ сарфларни (инвестицияларни) ёки берилган бизнесни тарк этинг. Чунки бундай корхонанинг рақобатдошлик ҳолатларини кенг фронтли ҳужумлар ёрдамида яхшилаш учун жуда катта ва хавфли инвестициялар талаб этилади, бундай қарорни эса фақатгина мукаммал таҳлилдан кейин қабул қилиш мумкин. Агар тармоқдаги корхонада етакчилик ҳолатлар учун курашиш имконияти борлиги аниқланса, унда «ишлаб чиқариш ҳажмини икки марта ошириш» стратегиясини амалга ошириш мақсадга мувофиқдир. Акс ҳолда стратегик қарор сифатида мазкур бизнесни тарк этиш ҳисобланади.

Квадрант 5. "Бизнесни эҳтиёткорлик билан давом эттириш ҳолати".

Корхона жозибадорлиги мўтадил (ўртача) бўлган тармоқда ўртача ҳолатни эгаллайди. Корхонанинг ҳеч қандай махсус кучли томонлари ёки қўшимча ривожланиш имкониятлари мавжуд эмас. Бозор секин ўсади, тармоқдаги ўртача фойда меъёри аста секин пасайиб боради.

Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар: унуми тез бўлишида имконингиз комил бўлса, эҳтиёткорлик билан ва кичик

бўлакларда маблағ сарфланг (инвестицияланг), доим бизнес бирликнинг иқтисодий ҳолатини пухта таҳлил қилинг.

Квадрант 9. “Нақд пулнинг генератори стратегияси ҳолати“.

Корхона жозибадорсиз тармоқда кучли ҳолатни эгаллайди. У етакчи бўлмаса ҳам, у ерда етакчилардан бири. Бозор мўтадил (стабил), лекин қисқараётган ҳолатда, тармоқдаги фойданинг меъёри — пасаяётган паллада. Корхонанининг унумдорлиги баланд, харажатлари паст бўлса ҳам рақобатчилар томонидан хавф мавжуд.

Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар: бу катакка тушадиган бизнес, корхонанинг асосий даромад омилидир. Бундай бизнес бирликга келажакда ҳеч қандай ривожланиш зарур бўлмагани учун, унинг стратегияси — аҳамиятга эга бўлмаган, катта миқдорда бўлмаган инвестиция қилиш орқали максимал даромад топишдир.

Ауцайдерлар квадрантлари (4, 7, 8):

Квадрант 4. “Бизнесни эҳтиёткорлик билан давом эттириш ёки ишлаб чиқаришни қисман йиғиштириш“ ҳолати.

Корхона жозибадорлиги мўтадил (ўртача) бўлган тармоқда кучсиз (заиф) ҳолатларни эгаллайди.

Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар: ҳеч қандай инвестициялар киритманг, ҳамма бошқарув нақд пулнинг оқимини баланслаштиришга қаратилган бўлиши керак. Ушбу бизнес бирлик фойда келтираётган вақт давомида уни сақлаб қолишга ҳаракат қилиш, кейинчалик эса бизнесни аста-секин ёпиш лозим бўлади.

Квадрант 7. “Бизнесни йиғиб олиш (ёпиш) стратегияси“ ҳолати.

Корхона жозибадорсиз тармоқда кучсиз (заиф) томонларни эгаллайди.

Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар: бу катакка тушган компания пулни йўқотгани, даромадсиз бўлгани учун, бундай бизнесдан қутилиш учун ҳамма иложини қилиш керак, қанча тез бўлса, шунча яхши.

Квадрант 8. “Қисман ёпилиш стратегиялари“ ҳолати.

Корхона жозибадорсиз тармоқда ўртача ҳолатни эгаллайди. Ҳеч қандай махсус кучли томонлари ва умуман ҳеч қандай ривожланишга имкониятлари йўқ; бозор эса жозибасиз (фойда меъёри кичик, ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари мавжуд, тармоқда капиталнинг зичлиги юқори).

Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар: ушбу ҳолатга тушган корхонанинг сезиларли фойда топиш эҳтимоли жуда ҳам кичик бўлгани учун, таклиф қилинаётган стратегия — мазкур бизнеснинг турини ривожлантирмасдан, жисмоний активлар ва бозордаги ҳолатингизни пул массасига айлантиришга ҳаракат қилинг, кейин эса молиявий ресурсларингизни бирмунча истиқболли бизнес бирликни эгаллаш учун ишлатинг (сарфланг).

8.3. “Shell/DPM“ моделида ишлатилган тармоқ жозибадорлигини ва корхона рақобатбардошлигини характерловчи омиллар

Рақобатбардошлик ва жозибадорликни аниқлаш учун танланган мезонлар обектив бўлиши керак, ушбу кўрсаткичлами зарурий вақт оралиғида ҳисоблаш имкониятга эга бўлиши лозим, шунингдек, улар компаниянинг асосий стратегик мақсадларига мос келиши керак. Қуйида “Shell/DPM“ моделида фойдаланиладиган тармоқ жозибадорлиги ва корхона рақобатбардошлигини характерловчи омиллар келтирилган.

Компания рақобатбардошлигини характерловчи омиллар (X): бозорнинг нисбий улуши, дистрибютерлик тармоғининг ўлчами (қамрови), дистрибютериик тармоғининг самараси, технологик кўникма, савдо каналининг кенглиги ва чуқурлиги, ускуналар ҳолати ва жойлашган жойи, ишлаб чиқариш самарадорлиги, тажриба эгри чизиғи, ишлаб чиқариш захиралари, маҳсулот сифати, илмий-тадқиқот салоҳияти, ишлаб чиқариш ҳажмида тежаш, савдодан кейинги сервис.

Тармоқни жоабадорлигини харатерловчи омиллар (У): тармоқнинг ўсиш суръати, тармоқнинг нисбий фойда меъёри, харидорнинг қиймати, харидорнинг савдо маркасига садоқатлиги, рақобатнинг муҳимлиги ва ривожланганлиги, тармоқ фойда меъёрининг нисбий турғунлиги (мўтадиллиги), тармоқга киришда технологик тўсиқлар, тармоқда шартнома ҳулқининг аҳамияти, таъминотчиларнинг тармоққа таъсири, давлатнинг тармоққа таъсири, тармоқ қувватидан фойдаланиш даражаси, ўрнини босувчи маҳсулотлар, тармоқнинг жамиятдаги обрўси(имидж).

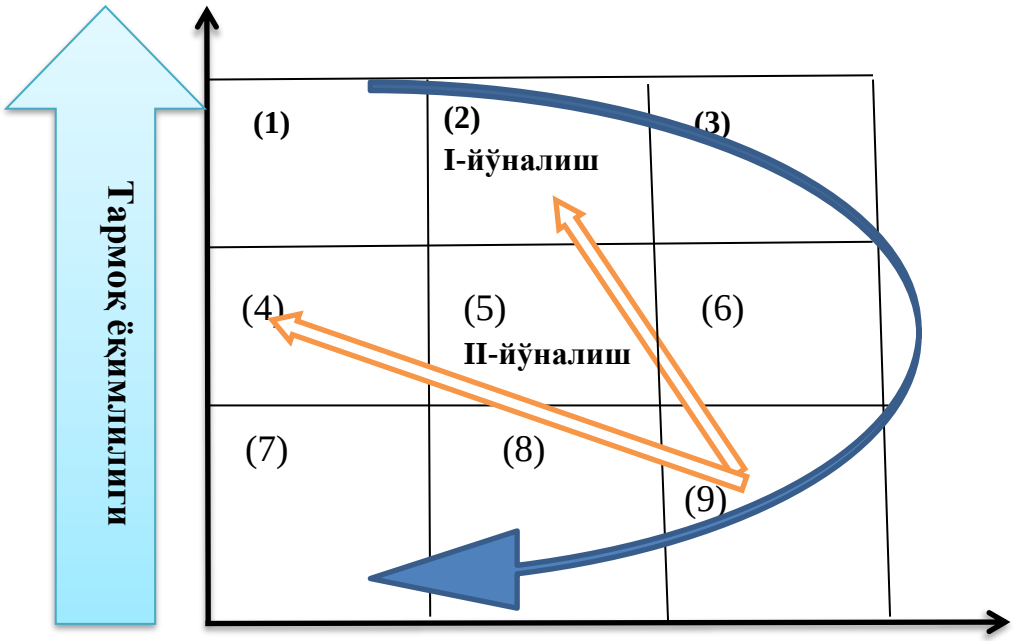
Стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг бошқа классик моделлари сингари “Shell/DPM“ модели ҳам инструктив ҳисобланади. Яъни менежер мос ўзгарувчилар (омиллар) асосида бизнес бирликлар ҳолатини билиш ва ушбу бизнес бирликлар учун мумкин бўлган стратегияларни аниқлашда “Shell/DPM“ моделидан фойдаланади. Таҳлил асосида аниқланган стратегиялардан жуда эҳтиёткорлик билан фойдаланиш керак. Чунки модел компаниянинг мавжуд стратегияларни бошқасига алмаштиришга эмас, балки бошқарув қарорларини қабул қилишда фойдаланишга тавсия этилади.

“Shell/DPM“ моделда вақтни ҳам инобатга олса бўлади. Менежер компания бизнес бирликларининг вақт бўйича ўзгариш ҳолатини билмоқчи бўлса, даврий маълумотлар базасидан фойдаланиши керак бўлади.

Ушбу модел молиявий кўрсаткичларга боғлаб қўйилмаганлиги сабабли, вақт бўйича визуал ўзгаришлар ва ҳолатларнинг стратегик ривожланиши учун модел жуда самарали бўлади. Натижада хатоликларни инобатга оладиган омиллар таъсирини ҳис этмайди (масалан, инфляция).

8.4. “Shell/DPM“ моделининг стратегик ечимиар траекторияси

“Shell/DPM“ модели асосида қабул қилинаётган стратегик қарорлар менеджер эътиборнинг марказида бизнес турининг ҳаётийлик цикли ёки компаниянинг нақд пул оқими ётади.



8.4.1-чизма. **“Shell/DPM” модел матрицасида оптимал траектория**

Биринчи ҳолда 8.4.1-расмда келтирилган қуйидаги I йўналиш бизнес ҳолат ривожланишининг оптимал траекторияси ҳисобланади:

Ишлаб чиқариш ҳажмининг икки маротаба ошиши ёки бизнесни йиғиштириш стратегиясидан - Рақобатчилик устунлигининг кучайиши стратегиясига, ундан - Бизнес етакчиси стратегиясига, ундан - ўсиш стратегиясига, ундан - Нақд пулнинг генератор стратегиясига, ундан -Қисман йиғиштириш (ёпилиш) стратегиясига ва ниҳоят ундан - Йиғиштириш (бизнесни тарк этиш) стратегиясига.

Ишлаб чиқариш ҳажмини икки маротабага ошириш ёки бизнесни йиғиштириш босқичи. Бизнеснинг янги соҳаси танланади, умумий корпоратив стратегиянинг бир қисми бўлгани учун, у албатта ривожланишга муҳтождир. Бозор жозибалидир, аммо бу бизнес

соҳада корхона учун янги бўлгани учун компаниянинг рақобатбардошлик ҳолати ҳали заиф (кучсиз). Стратегия - маблағ сарфлаш (инвестициялаш).

Рақобатдош устнлликларини кучайтириш босқичи. Инвестиция киритиш натижасида компания бизнес бирлигининг ҳолати яхшиланади, бу эса матрицанинг горизонтал ҳаракати бўйлаб четки ўнг томонга ҳаракат қилишга сабаб бўлади. Ушбу ҳолатда бозорнинг ўсиши давом этади.

Бундай ҳолатда асосий стратегия - маблағ сарфлашни (инвестициялашни) давом эттириш.

Бизнес турининг етакчилик босқичи. Давом этаётган маблағни сарфлаш (инвестициялаш) билан компания бизнес бирлик ҳолатининг яхшиланиши давом этади, бу эса кейинчалик ўнг тарафга горизонтал томон бўйлаб ҳаракат қилишига сабаб бўлади. Бозорнинг ўсиш суръати давом этмоқда ва инвестициялар сарфланиши давом этаяпти.

Ўсиш босқичи. Бозорнинг ўсиш суръатлари пасаймоқда. Бу эса компания ҳолатини пастга вертикал ҳаракат қилишига сабаб бўлади. Бизнес соҳанинг компания учун даромадлилик даражаси ўртача тармоқдаги ўсиш суръати каби ошиб боради.

Накд пулнинг генератори босқичи. Бозорнинг ривожланиши тўхтаяпти, бу эса бизнес ҳоҳатининг пастга вертикал ҳаракат бўйлаб ҳаракатини юзага келтиради.

Стратегия - эришилган ҳолатларни сақлаб қолиш ва бизнеснинг даромадлилигини таъминлаш учун керакли даражада маблағ сарфлаш (инвестициялаш).

Қисман йиғиштириш (ёпиҳш) стратегияси. Бозор қисқаришни бошлайди, тармоқнинг даромадлилиги пасаяди, компаниянинг ҳолати ҳам кучсизланиб боради. Бу бизнесга маблағ сарфланиши (инвестициялаш) бутунлай тўхтатилиши мумкин, кейин эса уни умуман ёпиш ҳақидаги қарор қабул қилинади.

Эътибор нақд пулнинг оқимига кучайтирилган ҳолда қуйидаги йўналишлар оптимал ҳисобланади:

“Shell/DPM” матрицасида пастки ўнг катаклардан юқори чапга томон йўналиш траекторияси. Бу шуни англатадики, бизнес бирликнинг нақд пул генератори босқичида ва қисман йиғиш босқичларида вужудга келган нақд пул рақобат устунликларини кучайтириш ва ишлаб чиқариш ҳажмини икки маротаба ошириш каби бизнес соҳаларга сарфлаш (инвестициялаш) учун ишлатилади.

Стратегик баланс аввало компанияларанинг улар жойлашган ҳар бир бизнес соҳада ҳаракатларининг баланси ҳаётий циклиари билан боғлиқлигидан келиб чиқади.

Бундай балансланиш бизнесни тармоқнинг вояга етганлик босқичида бизнеснинг янги турларига корхонанинг ишлаб чиқариш циклини таъминлаб туриш учун ҳар доим ресурсларнинг етарли миқдорда бўлиш ишончини туғдиради. Молиявий баланс шуни англатадики, даромадни вужудга келтирадиган бизнеснинг турлари ривожланаётган бизнесни молиялаштириш учун етарли бўлган сотув ҳажмига эга бўлиши лозим.

8.5. “Shell/DPM” моделининг кучли ва заиф томонлари

“Shell/DPM” моделидаги асосий назарий тахминлар “GE/McKinsey” моделида қилинган тахминларга ўхшайди ва компаниянинг бизнес соҳалари автоном (мустақил) бўлиб, бошқа бизнес соҳалари билан ресурслари, натижалари бўйича боғлиқ эмас.

Х - ўқида компания рақобатдошлигининг акс эттирилиши бозорнинг олигополиялашганлигини тахмин қилади. Шунинг учун заиф (кучсиз) рақобатдош ҳолатли компаниялар учун бундай бизнесни шу заҳотиёқ ёки аста секин йиғиш (тарк этиш) стратегиялари тавсия қилинади. Бундай бизнес соҳаларида компаниянинг рақобат устунликларининг янги манбаси топилмаса,

рақобат ҳолатларидаги фарқ вужудга келиб, у муҳим аҳамиятга эга бўлиши назарда тутилади.

У - ўқи (бизнес соҳа тармоғининг жозибадорлиги) фақатгина кўриб чиқилаётган компания учун эмас, балки бундай бизнес соҳада фаолият юритаётган барча корхоналар учун узоқ муддат режалаштириш салоҳиятининг мавжудлигини тахмин қилади.

“GE/McKinsey” ва “Shell/DPM” моделларида бизнеснинг стратегик ҳолатларини баҳолашда ишлатиладиган кўп параметрли ёндашув амалиётда бир мунча ҳаққоний ва ҳаётий бўлиб чиқди. “Shell/DPM”нинг яна бир эътиборга лойиқ томони шундан иборат: унда бизнеснинг ҳаёт циклининг турли босқичларида жойлашган ҳолатларини кўриб чиқиш мумкин. Шунинг учун бизнес бирлик турларини бир ўз вақт ўтгандан кейин стратегик ҳолатлаш тасвирида кўриб чиқиш “Shell/DPM” моделининг ажралмас қисми бўлиб қолди.

Аммо кўп кўрсаткичли стратегик таҳлил “Shell/DPM” матрицасининг кўпгина яққол устунликларига қарамай, унинг оммабоплиги кимё, нефтни қайта ишлаш, металлургияга ўхшаган бир нечта капитал сиғими юқори бўлган саноат тармоқлари билан чегараланиб қолди.

“Shell/DPM” моделининг қўлланилишида иккита асосий хатога йўл қўйилади, бу хатолар “GE/McKinsey” модели учун ҳам тааллуқли. Биринчидан, бу модел тавсия қилаётган стратегияларни менежерлар жуда кўп ҳолларда у қандай бўлса, шундайлигича тушунадилар. Иккинчидан, моделнинг обективроқ бўлишини таъминлаш мақсадида иложи борича кўп омиллардан фойдаланиб, ўзгарувчиларни баҳолашга ҳаракат қилинади. Аслида эса кўп ҳолларда тескари самара юз беради ва корхонанинг бизнес бирликлар модел матрицасининг марказида жойлашиб қолади.

“Shell/DPM” моделининг асосий устунлиги, унинг миқдорий ва сифат ўзгарувчиларни битта ягона кўрсаткич тизимига жамлаш (бирлаштириш) муаммосини ҳал қила олишдан иборат. BKG

матритсадан фарқли ўлароқ, у бозор улуши билан бизнеснинг даромаддорлиги орасидаги статистик боғлиқликга тааллуқли эмас. Камчиликлар сифатида қуйидагиларни таъкидлаш мумкин:

- таҳлил учун ўзгарувчилар (омиллар)ни танлаш жуда шартли ҳисобланади;
- таҳлил учун қанча ўзгарувчилар кераклигини аниқлаб берадиган критерий (мезон) мавжуд эмас;
- ўзгарувчилардан қайси бирлари аҳамиятга эгалигини аниқлашнинг қийинлиги;
- матрицани қуришда ўзгарувчиларга (омилларга) солиштирма оғлрлик шкалаларни бириктиришдаги қийинчилик;
- ўзгаравчиларнинг тармоқларга боғланганлик даражаси кучли бўлганлиги сабабли турли тармоқларга тегишли бўлган бизнес бирликларни таққослашнинг қийинлиги.

Корхона бизнес портфелининг рақобатбардошлигини баҳолашда кўрсаткичларнинг (мезонлар) ҳар бирига уларнинг маҳимлилигини кўрсатадиган оғирлик мос келади. Ушбу оғирликларнинг йиғиндиси 1га тенг бўлади. Ҳар бир кўрсаткичнинг муҳимлилигига қараб 10 дан 100 гача рейтинг баллари қўйилади. Рейтинг балли қанча катта бўлса, ушбу кўрсаткич рақобатбардошлиги шунча юқори бўлади.

Рақобатбардошликнинг тортилган рейтинги ҳар бир кўрсаткичнинг оғирлигини рейтинг балига кўпайтириш орқали аниқланииади. Масалан, маҳсулот сифатининг хусусиятлари бўйича рақобат кўрсаткичи 70 балл унинг оғирлиги 0,20 га кўпайтирилади, натижада тортилган рейтинг 14 балл. Ҳар бир рақобат кўрсаткичларнинг тортилган рейтингини қўшиб, рақобатбардошликнинг жами рейтинги топилади. Бозор (тармоқ) жозибадорлигининг жами рейтинги ҳам худди шундай аниқланилади.

Назорат учун саволлар

1. “Shell/DPM” моделининг асосий стратегияларини тасвирлаб беринг.
2. Берилган моделнинг модификациясидан мақсад нима?
3. Рақобатбардошлик устунлигига эришмоқ ҳолати учун қандай стратегиялар хос ?
4. “Shell/DPM” моделининг заиф томонларини санаб ўтинг.
5. “Shell/DPM” моделининг кучли томонлами санаб ўтинг.
6. “Shell/DPM” модели “GE/McKinsey” ва BKG моделларидан нимаси билан фарқ қилади?
7. “Shell/DPM” моделини қўллашдаги асосий иккита хатони аниқлаб беринг.
8. Янги тармоқлар учун қандай рақобат стратегияси мавжуд?
9. “Shell/DPM” моделида қўлланиладиган бозор жозибадорлиги, компания рақобатбардошлигини характерловчи ўзгарувчилар қандай омиллар билан аниқланилади?
10 “GE/McKinsey” моделининг ўзгантвчилари қандай баҳоланилади?

IX БОБ. БОЗОР РИВОЖЛАНИШИНИНГ ТАҲЛИЛИ: “HOFER/SCHENDEL” МОДЕЛИ

Таянч сўз ва иборалар: “Hofer/Schendel” модели, корпоратив даража, бизнес даража, функционал даража, ўсиш танлови, даромад танлови, ўрта меъёрдаги танлов, ўсиш стратегияси, фойдани ошириш стратегияси, бозор консетрацияси ва активларни қисқартириш стратегияси, силжитиш (бураш) стратегияси, йўқотиш ва ажралиш стратегиялари, ўсиш портфели, фойда портфели, баланслашган портфел.

9.1. “Hofer/Schendel” моделининг тузилиши

“Hofer/Schendel” модели стратегик режалаштиришдаги турли даражаларнинг аниқ ажралишига таяниб ишлайди. Ҳофер ва Шендел стратегик такомиллаштиришни 3 даражага ажратишади:

- ❖ корпоратив даража;
- ❖ бизнес даража;
- ❖ функционал даража.

Муаллифларнинг асосий қўшган ҳиссаси режалаштириш жараёни аниқ тамойиллар асосида барпо этилишини таъкидлаб, мана шу тамойилларни шаклантирдилар. Улар қуйидаги 5 тамойиллами ажратиб кўрсатишади:

- o стратегик режалаштиришни мақсадлаштиришдан ажратилиши;
- o стратегик режалаштириш жараёни икки даража ўртасида бўлиниши: корпоратив ва бизнес даража;
- o сиёсий ва ижтимой таҳлилни стратегик режалаштириш жараёнига қўшиш;
- o ижобий бўлмаган ҳолатларни мажбурий режалаштириш;
- o стратегик режалаштириш жараёнидан бюджетни режалаштириш босқичини ва маълум тадбирлар ишлаб чиқиш режасини чиқариб ташлаш.

Кўриниб турибдики, Ҳофер ва Шендел стратегик таҳлил ва режалаштириш назариясига ўзларининг салмоқли хиссаларини қўшишган. Аммо, бир қатор субектив сабабларга кўра, уларнинг ёндашуви амалиётда кенг қўлланилишни топа олмади.

“Hofer/Schendel” модели асосий эътиборни маҳсулотлар бозорининг ривожланиш матрицаси асосида амалдаги бизнес турларини ҳолатлаштириш, шу бизнес турларидан идеал танловни аниқлаш ва шундай идеал танлов йўлларини шаклантиришни ишлаб чиқишга қаратган.

Кенг маънода, корпорация даражасида фақатгина иккита оптимал бизнес-танлови мавжуд:

- янги бизнес турини сотиб олиш (ёки амалдагисини кучайтириш);
- бизнес турини сотиш (ёки амалдагисини сусайтириш).

Ҳар бир бизнес турининг ҳолати ундаги бозорнинг ривожланиши ва рақобатчиларга нисбатан унумдорлик даражаси билан аниқланади. Маҳсулотлар бозорининг ривожланиш босқичига қараб, турли стратегиялар танланиши мумкин.

Ҳофер ва Шендел ўз моделларида бизнес-танловининг учта идеал турини таклиф қилишади:

а. Ўсиш танлови;

б. Даромад танлови;

в. Ўрта меъёрдаги танлов (фойда ва ўсиш).

Корхоналар учта “идеал” танловдан (мажмуа) бирига етишиш учун ҳаракат қилишлари керак. Мақсадлар, вазифалар ва талаб қилинаётган ресурслар ҳар бири учун турлича бўлади ва бу келажакда ривожланишнинг турли ҳолатларига олиб келади.

Ўсиш танловига ҳаёт давринининг эрта босқичларида турган кўпгина бизнес турлари киради. Мувоффақиятга эришиш умидида ва катта миқдордаги фойда олиш мақсадида бундай бизнес турларига

келажакда катта сармоялар киритилади. Бу эса нақд пул билан боғлиқ қисқа муддатли муаммоларга олиб келиши мумкин.

Фойда танлови, одатда, шундай бизнес турларидан ташкил топадики, уларнинг бозори ривожланишнинг юқори босқичида туради. Бу бизнес турлари катта фойда массасини келтириб чиқаради ва уни қайта сармоялашга сарфланмаса, сотиш ҳажми камайиши вақтида муаммолар пайдо бўлиши мумкин.

Корхонанинг ўрта меъёрдаги танловида ”ёш” ва ”тўйинган” (етук) бозорлардан ташкил топувчи бизнес турларининг пропорсионал миқдори сақланади.

Модел тузилишининг У ўқи бозорнинг ривожланиш босқичларини акс эттиради. Бозорнинг ривожланиш босқичлари сифатида 5 босқич кўрилади:

- бозордан эски маҳсулотни сиқиб чиқариш (янги маҳсулотни туғилиши) босқичи;
- бозорнинг ривожланиш босқичи;
- ўсиш босқичи;
- етуклик (тўйиниш) босқичи;
- қисқариш босқичи.

Қисқариш босқичи уч қисмга бўлинади — қисқариш, пасайиш ва қотиб қолиш.

Х ўқи тармоқ доирасида бизнес турининг нисбий рақобат ҳолатини акс эттиради. Бизнеснинг нисбий рақобат ҳолати 3 та гуруҳга бўлинади:

- кучли;
- ўртача;
- кучсиз.

Бошланғич ҳолатда модел ўз ичига тўртинчи ”ёмон ёки сиқиб чиқарилувчи” гуруҳни олган эди. Ушбу ҳолатда бизнес бирлик қониқарсиз бўлиб, стратегик режалаштиришда бундай бизнес деярли ҳеч қачон эътиборга лойиқ деб топилмайди.

Бозор улушини ошириш стратегияси	Рақобат ҳолати			
	Кучли	**Ўртача**	**Кучсиз**	**Ёмон**
Ривожланиш, сиқиб чиқариш				Силжитиш (бураш) стратегияси
Ўсиш	Ўсиш стратегияси			Ликвидация, ажралиш стратегияси
Етуклик(тўйиниш)	Фойдани ошириш стратегияси		Бозор консентрацияси ва	ёки воз кечиш
Қисқариш		Активларни қисқартириш стратегияси		

9.1.1-чизма. “**Hofer/Schendel**” **моделининг матрицаси**

9.1.1-чизмада “Hofer/Schendel” моделининг матрицаси акс эттирилган. Бизнес турининг ҳолатига қараб, унга мос стратегия таклиф этилади. Модел матрицадан шуни кўриш мумкин: битта умумий стратегия матрицанинг бир неча катакчалар соҳасини қоплаган.

9.2. Бозор улиши ва фойдани ошириш, бозор концентрацияси ва активларни қисқартириш, силжитиш, йўқотиш, ажралиш стратегиялари

Бозордаги улушни кўпайтириш стратегияси**.** Бозордаги улушни кўпайтириш стратегиясининг асосий мақсади бозорда фаолият кўрсатаётган амалдаги бизнес турининг кескин ва доимий кўпайтиришдан иборатдир. Бу стратегияни амалга ошириш учун корхоналар томонидан тармоққа жалб этилган ўртача сармояга нисбатан кўпроқ сармоялар талаб этилади. Рақобатчилардан орқада қолиб кетмаслик учун сотиш ҳажмини бозорнинг ўсиш суръатига

қараб, камида 50 фоизга ёки ундан кўпга ошириш керак бўлади. Агар бизнес турининг рақобатбардошлиги ўрта ёки кучсиз меъёрда бўлиб, рақобатбардошликни ошириш аҳамиятли бўлса, у ҳолда ўсиш ўрта ҳисобда 100—150% ёки ундан юқорига кўтарилиши керак.

Бозордаги улушнинг кескин кўпайиши одатда ноёб рақобат устунликларини ривожлантириш ёки горизонтал қўшилиш билан амалга оширилади (тугалланади). Бозор ривожланишининг ҳар бир босқичида рақобат устунликлари учун турли имкониятлар мавжуд бўлади. Ривожланиш босқичида рақобат устунлигига маҳсулот дизайни, маҳсулотни бозорга силжитиш ва унинг сифатини ошириш йўли билан эришиш мумкин. Чиқариб юбориш (сиқиб чиқариш) босқичида маҳсулотнинг жиҳатларига, бозор сегментига, нарх-навонинг шаклланишига, хизмат кўрсатишни яхшилаш ёки тақсимлаш самарадорлигини ошириш ҳисобига устунликка эришилади. Бошқа босқичларда имкониятлар унчалик кўп бўлмайди: рақобат устун- ликка асосан етакчи корхоналар томонидан йўл қўйилган хато ва камчиликлар эвазига ёки катта техник ютуққа эришиш орқали эга бўлиш мумкин.

Ўсиш стратегияси**.** Бу стратегияларнинг мақсади юқори суръатлар билан ўсувчи бозорларда рақобатбардошликни ушлаб туришдан иборат. Капитал сармояларнинг мутлоқ ҳажми анча катта, аммо у тармоқдаги меъёрга нисбатан ўртача ҳисобланади. Бошланғич босқичларда бозор юқори суръатлар билан ўсади ва ундан қолиб кетмаслик учун, катта ресурслар талаб қилинади, ундан ташқари, сиқиб чиқариш босқичи етиб келмасдан аввал, мазкур бизнес турининг рақобатбардошлик ҳолатларини мустаҳкамлаб олиш зарурдир. Акс ҳолда ушбу бизнес турлари бозордан сиқиб чиқарилган ҳолатда бўлиб қолиши мумкин. Бу стратегияларнинг камчиликларидан бири, ресурсларнинг сарфланишига қарамай, мустаҳкам (турғун, мўтадил) рақобатбардошлик ҳолатига эриша олмаслиги ҳам мумкинлигида.

Фойдани ошириш стратегияси**.** Ҳаёт циклининг тўйинган босқичида рақобатбардошлик мўтадил ҳолатга келиб, бозорнинг ўсиш суръати секинлашганда, бизнес ривожланишининг асосий мақсади унинг ўсиши эмас, балки рентабеллиги бўлиб қолади. Сармоялар маълум бир ишлаб чиқариш ҳажмларни ушлаб турадиган даражада бўлиши, фойдани эса максимал даражага етказиш керак бўлади. Рентабелликка бозорни малакали сегментлаш ва амалдаги активлардан самарали фойдаланиш натижасида эришиш мумкин бўлади. Ресурслардан фойдаланиш самарадорилигини ошириш учун, шундай йўналишларни аниқлаб олиш зарурки, бу йўналишлар орқали харажатларни камайтириш, фойдани ошириш ва синергетик салоҳиятнинг самарасини максимал даражада ишлатиш мумкин бўлади. Му- ваффақиятли ишлаб чиқилган ва қўлланилган фойда стратегияси охир оқибатда нақд пул оқимининг ижобий ўсишига олиб келиши керак ва ўз навбатида уни ўсаётган бизнесга сарфлаш учун ишлатиш мумкин бўлади.

Агар тармоқ етакчи рақобатчиси пассив (кучсиз) фаолият кўрсатса ёки тармоқнинг ўзи технологик емирилиш (сакраш) ёқасига келиб колган бўлса, у ҳолда фойдани мазкур бизнес турига қайта инвестициялаш мумкин бўлади. Бундай ҳаракатларни амалга ошириш учун, бизнеснинг ташқи муҳитини синчковлик билан кузатиш лозим бўлади.

Бозор концетрацияси ва активларни қисқартириш стратегияси**.** Бу стратегиянинг мақсади фойда ҳажмини тез ўстириш ва ўз имкониятларини ривожлантириш учун активларнинг ишлатилиш даражасини ва ҳажмини қайта кўриб чиқишдан иборатдир. Бунга бозорнинг янги сегментларига мувофиқ моддий ресурсларни ва ходимларни қайта тақсимлаш йўли орқали эришилади. Агар етуклик ва тўйиниш босқичларида бизнес бирликнинг бозордаги улуши 15% гача бўлса (етакчи рақобатчига нисбатан), у ҳолда бизнесни энг кўп рақобат устунликларга эга бўладиган сегментларга ажратиб, бозорни

қайта кўриб чиқиш зарур бўлади. Агар бизнеснинг бозордаги улуши 5% дан кам бўлса, у ҳолда бундай бизнес кичик бир жабҳага (соҳа) марказлаштирилиши (йиғилиши) керак бўлади. Шунга ўхшаш бир нечта корхоналарни сотиб олиш эвазига, бозордаги улушни оқибатда 15% га етказиш мумкин.

Агарда буни амалга ошириш имконияти бўлмаса, унда мазкур бизнес турини бошқа корхонага сотиш йўли билан ёки ундан воз кечиш мақсадга мувофиқ бўлади. Етуклик ва тўйиниш босқичларининг охирида бозор улушининг 15%ни сотиб олиш ёки сотиш, одатда, амалга ошириб бўлмайди. Баъзи пайтларда кичик жабҳани ташкил этиш мақсадга мувофиқ ва унга эътиборини тўла қаратиш тўғри бўлади. Кичик жабҳага ўз эътиборини қаратиш ечимини ҳал қилишдан аввал, қолган сегмент ҳажмини баҳолаш ва рақобатчиларни тўла ҳисобга олиш лозим бўлади.

Силжитиш (бураш) стратегияси**.** Бу стратегияларнинг мақсади сотиш ҳажмининг пасайиши жараёнини иложи борича тезроқ тўхтатишдан иборат. Баъзи пайтларда бунинг учун капитал ва ресурслар сармояси талаб этилади, бошқа пайтларда мазкур бизнес ўз ўзини сармоялаш имкониятига эга бўлади.

Бу стратегиялар ликвидли активларга нисбатан катта аҳамиятга эга бўлган, келажакда яхши рентабеллик салоҳиятига эга бўлган бизнес турларига қўлланилиши керак. Силжитиш стратегиясини қабул қилишдан аввал, пасайиш (тушкунлик) сабабини таҳлил қилиш зарурдир. Бунда пасайиш олдинги стратегия натижасининг хатоси ҳисобланадими ёки стратегияни нотўғри амалга оширилишидан келиб чиққанми, деган саволга тўлиқ жавоб топиш лозим бўлади. Силжитиш стратегиясини қабул қилгандан кейин бизнес тўртта алтернатив ечимларга эга бўлади:

- даромадни кўпайтириш;
- харажатларни камайтириш;
- активларни камайтириш;

- учтаси ичидан хоҳлаган комбинацияни танлашдан иборатдир.

Йўқотиш ва ажралиш стратегиялари. Бизнесдан чиқиб кетиш (босқичма босқич ёки кескин) жараёнида иложи борича кўпроқ нақд пул чиқариб олиш стратегияси мақсадли ҳисобланади. Ҳофер ва Счендел аҳамият касб этмаган, жозибадор бўлмаган бозорда кучсиз ҳолатларни сақлаб туришдан ҳеч қандай наф (фойда) йўқ деган хулосага келишди.

Қачон йўқотиш ва ажралиш стратегияларни қўллаш керак? Агар корхонанинг маълум бир бизнес бирлиги ҳали ҳам аҳамиятга эга бўлиб, кимдадир қизиқиш ҳосил қилса, у ҳолда ушбу стратегияни қўллаш мақсадга мувофиқ бўлади. Акс ҳолда, уни амалга ошириш имкомяти деярли бўлмайди.

Стратегия ишлатилмаётган ускуналарни сотиш, узоқ муддатли харидорлик қарзларига эга бўлган мижозларнинг сонини қисқартириш (инкассация даврида) ва фойда даражаси ўрта меъёрдан кам бўлган, уларнинг захирасига юқори талаб қўйилган маҳсулотларни ишлаб чиқариш ҳажмини камайтирилишини кўзда тутади. Агарда бизнесдан чиқиб кетиш натижаси рақобатчилар учун ижобий бўлса ҳам, бу бозорни тарк этиб ва ресурсларни бошқа имкониятларни ишлаб чиқишга сарфлаш мақсадга мувофиқ бўлади.

9.3. “Hofer/Schendel” моделида қўлланиладиган ўзгарувчилар

Маҳсулот бозорининг ривожланиш моделини қўллашда ўзгарувчилар мажмуаси орқали аниқланади.

Бизнеснинг кучли томонлари (Х ўқи): бозорнинг нисбий улуши; бозор улушининг ўсиши; тақсимот тизимининг қамрови; тақсимот тизимининг самарадорлиги; маҳсулотлар ассортименти; ишлаб чиқариш қуввати ва жойлашуви; ишлаб чиқариш самарадорлиги; тажриба эгри чизиғи; саноат учун хомашё; маҳсулот сифати; илмий тадқиқот ва ишланмалар; асосий ҳисобларнинг устунликлари; нарх-

навонинг рақобатбардошлиги; реклама тадбирларининг самарадорлиги; вертикал интеграция; имидж (обрўси).

Бозор ривожланиш босқичи (У ўқи): ҳаёт циклининг босқичлари; бозорнинг ўсиш суръати; бозор ўсишининг ўзгариши; маҳсулотнинг технологик ўзгаришлари суръати; бозор сегментацияси; асосий функционал қиймат муаммоси. Бу ўзгарувчилардан баъзи бирлари қўшимча тушунтиришларни талаб этади.

Асосий ҳисобларнинг устунликлари. Бундай ҳисоблар махсус бозор алоқалари пайдо бўлиши туфайли устунликлами келтириб чиқаради. Масалан, IBM, “DuPont” каби машҳур компаниялар учун етказиб беришдаги алоқалари мисол бўла олади. Ундан ташқари асосий ҳисобларнинг устунликлари мижознинг белгиланган мажбуриятларни бажариши пайтида ва узоқ муддатли битимларни имзолаш пайтида ҳам намоён бўлади. Бизнес буюртма асосида ишлаб чиқарилган маҳсулотларни етказиб бериш ёки мижоз ўзига нисбатан ноёб ҳуқуқларга эга бўлишини ифодалайди ва бу эса юқорида таъкидланган устунликларга (афзалликлар) олиб келади.

Нарх-навонинг рақобатбардошлиги. Нарх-навонини рақобатбардошлиги бу рақобатчиларнинг нархларига нисбатан амалдаги нархларга мижоз нуқтаи назаридан қизиқишнинг ҳосил бўлиши билан бирга корхона томонидан ўз рақобатчиларнинг нархларидан фарқли равишда белгиланган нархларга чегирмаларни таклиф қилиши, тўланган пулни қайтариб бериш ва кичик фоизларни белгилашни кўзда тутади.

Реклама тадбирларининг самарадорлиги. Бунда сотув ҳажмига рекламанинг таъсир этиш даражаси ва бизнесни харидорларга сингдириш даражаси тушунилади.

Вертикал интеграция. Бу жараён маҳсулот қиймат занжирининг ҳамма операцияларига эгалик қилиш ҳамда уларни корхона ичида амалга ошириш, ёки технологик узлуксизликнинг турли босқичларида (хомашёни қабул қилишдан бошлаб турли савдо нуқталарига эгалик

қилиш) бизнесга эгалик қилиш ва бошқариб бориш даражаси тушунилади.

Қўшимча қийматнинг катта миқдори (массаси) юқори даромад билан узлуксиз боғлиқдир. Қўшилган қиймат даромади юқори бўлган компанияларда техник қуролланиш даражаси юқори, маҳсулотлар юқори даражада сифатли ва фойдали шунингдек, ишчи кучи юқори малакали мутахассислардан ташкил топган.

Агар бизнес қуйида қайд этилган функцияларни амалга оширишни назарда туса, у ҳолда қўшимча қиймат қуйидаги турли босқичларда намоён бўлиши мумкин:

- ❖ хомашёни ишлаб чиқариш босқичи;
- ❖ белгиланган (маълум) даврдаги ишлаб чиқариш босқичи;
- ❖ йиғиш босқичи;
- ❖ тарқатиш (тақсимлаш) ва чакана савдо босқичи.

Қўшимча қиймат нарх-наво занжирининг ҳар бир босқичида турлича:

- ҳар хил саноат тармоқлари турлича;
- турли рақобатчилар учун нарх-наво занжирининг узунлигига (кимдир улгуржи савдо фаолиятни олиб боради, кимдир ундай эмас) қараб, ҳар хил бўлади.

Имидж. Имидж рақобатчиларга, харидорларга, савдо жойларига эга бўлган шахсларга нисбатан тушунилиб, бизнеснинг мустаҳкамлиги (стабиллиги), ишлаб чиқарган маҳсулотнинг сифати, машҳур савдо белгиси, операциялар (хизматлар) меҳнат муносабатларнинг сифати, фаолият олиб бориш ва бошқарувнинг ишончлилигида ҳамда жамиятга қўшган ҳиссасида намоён бўлади.

9.4. Ҳаёт циклининг босқичлари

Амалдаги фаолият кўрсатувчи бозорнинг ҳаёт цикли босқичи тушунилади. Ҳаёт циклининг босқичи унинг кўрсаткичлари билан тўғридан тўғри аниқланиши ёки баҳоланиши мумкин.

Бозорнинг ҳаётийлик циклининг босқичларини аниқлаш учун қуйидаги олтита ўзгарувчилардан фойдаланиш мумкин:

- бозорнинг ўсиш суръати;
- маҳсулотнинг технологик ўзгаришлари;
- ишлаб чиқариш жараёнларининг технологик ўзгаришлари суръати;
- бозор ўсишининг ўзгариши;
- бозор сегментацияси;
- асосий функционал муаммо.

Ҳаёт циклининг босқичларида қуйидагилар назарда тутилади:

Туғллиш (ривожланиш) босқичи - бу бозор ўсишининг бошланглч даври.

Ўсиш босқичи - бу бозорнинг жуда тез ўсиш даври.

Қисқариш (циқилиш) босқичи ўсиш суръати сусайиши билан боғлиқ бўлган давр бўлиб, бозорнинг ўсиши давом этади.

Етуклик босқичи - бу бозорнинг ўсиши деяри тўхтаган даврдир.

Пасайиш босқичи - бозорнинг ўсиш суръати салбий бўлган даврга тўғри келади.

Маҳсулотнинг технологик ўзгаришлар суръати. Маҳсулот хусусиятида (тафсилотида) мужассамлашган технологиянинг ўрни ва аҳамияти ҳамда унинг ўзгариш суръатлари тармоқдаги мавжуд умумий технологик ўзгаришлар суръатининг функцияси ҳисобланади. Янги тармоқларда маҳсулот жуда тез ўзгариб боради, чунки харидорларнинг эҳтиёжлари ҳали тўла намоён бўлмаган (камроқ танилган). Турғун (стабил, мўтадил) тармоқларда маҳсулот технологиясидаги ўзгаришлар суръати секинлашади.

Ишлаб чиқариш жараёнларининг технологик ўзгаришлар суръати Ишлаб чиқариш жараёнида қўлланиладиган технологиянинг ўрни ва аҳамияти ва унинг ўзгариш суръатлари жуда муҳимдир. Ишлаб чиқариш жараёнидаги ўз технологиясини такомиллаштиришни амалга ошира олмаган бизнес ўз ҳолатини сақлаш ёки сақлай олмаслик

қобилияти тармоқнинг ҳаёт цикли босқичига боғлиқдир. Сиқиб чиқариш ва тўйиниш босқичларида технологик жараённи яхшилаб бориш рақобатли афзалликларни сақлаб қолиш учун жуда зарурдир. Шунинг учун кўпгина ўзгаришлар айнан шу босқичларда рўй беради.

Бозор сегментацияси. Бозор сегметациясининг юқори сегментлаш даражасида турли тоифадаги эҳтиёжларга эга бўлган харидорларга хизмат кўрсатувчи ҳар бир сегмент катта қизиқиш ҳосил қилади, чунки рақобатчиларга дифференциялашган нарх - наво ва бир маҳсулот турига мос келадиган турли хилларини таклиф этиш каби устунликларни тақдим этади. Бу кўпгина сегментларни қамраб олиши мумкин бўлган катта рақобатчилар учун ҳамда битта жабҳада (сегмент) фаолият кўрсатувчи кичик корхоналар учун ҳам жозибалидир.

Асосий функционал муаммо. Функционал соҳадаги муаммоларни ҳал этилишида биринчи навбатда тижорат фаолиятининг муваффақияти туради. Бу соҳаларга илмий изланишлар ва ишланмалар, техник таъминот, ишлаб чиқариш, маркетинг, тақсимлаш ҳамда молия киради.

”Hofer/Schendel” модели, биринчи навбатда, корпоратив бизнес-портфелини баланслаштиришга мўлжалланган, лекин шуни таъкидлаш мумкинки, Ҳофер ва Счендел бу моделни айрим бир бизнес турлари учун тавсияномаларни ишлаб чиқишга мослаштириш ҳаракатини қилишган. Аммо бу уринишни муваффақиятли деб айтиш қийин.

Модел кўп тармоқли корхоналар таҳлили учун қўлланиладиган интерактив ёндашув (тепадан-пастга) ривожланиш ҳисобланади. Биринчи босқич коғозланган портфел турини аниқлашдан иборат. Кейинги босқич маълум бир бизнес-стратегиясининг шакланиши - алоҳида бир бизнес тури учун стратегия босқичи бўлиши керак. Бундан кейин кофогайу стратегия ва бизнес стратегияси ўртасидаги

ҳар қандай тафовутлар икки даражадаги менежерлар маслаҳати (тавсияномаси) билан йўқ қилинади.

Моделдан корпоратив ҳамда бизнес даражадаги рақобатчиларни таҳлил қилишда фойдаланиш мумкин. Ҳофер ва Счендел корпоратив даражада бошқа корхоналар нимага интилмоқдалар, уларнинг заиф тарафлари ва рақобатчилардан ўзиб кетиш имкониятлари ҳақида тушунчага эга бўлиш кераклигини таъкидлайдилар. Бизнес-даражада рақобат стратегиясини танлаб олишда рақобатчиларнинг мумкин бўлган реакциясини (ҳаракатини) ҳисобга олиш муҳимдир.

9.5. Корпоратив бизнес портфелининг учта асосий идеал тури.

“Hofer/Schendel”модели корхона бизнес - портфелини баланслаштириш учун қўллаганда, кофогайу стратегияни уч турга ажратишади:

- портфелли корпоратив стратегиялар;
- моддий - техник таъминот стратегиялари;
- корпорациянинг сиёсий стратегиялари.

Портфелли корпоратив стратегиялар чекланган ресурслар шароитида корхона мақсадларига эришувчи тамойиллар ва қоидаларни ишлаб чиқади.

Оптимал портфелли кофогайу стратегиялар уч турга бўлинади:

- ✓ ўсиш портфели;
- ✓ фойда портфели;
- ✓ баланслашган портфел.

Жозибадорлиги юқори (катта қизиқиш туғдирувчи) тармоқларда рақобатбардошлиги кучли ва ўрта бўлган бизнес турларига “GE/McKinsey” моделидан олинган “ғолиб” деган термин ишлатилади. Шундай бўлсада, жозибадорлиги ўрта бўлган тармоқларда рақобатбардошлиги ўрта бўлган бизнес турларига мос келмайди.

“Hofer/Schendel” моделига мувофиқ “ғолиб” тушунчаси бозорнинг нисбатан катта улушига эга бўлган кучли бизнес турига тўғри келади. Бу пул массасини ишлаб чиқарувчиси деб юритилади.

Фойда портфели асосан кичик ўсиш суръати ва юқори даражадаги фойдага эга бизнес турларида намоён бўлади. Унда кўплаб йирик стабил “ғолиблар” ва оз миқдордаги шаккланиб келаётган “ғолиблар” мавжуд. Уларда даромадга нисбатан қарздорлик жуда кичик ва дивидентлар юқори даражада.

Ўсиш портфели мўтадил фойда меъёридаги ва юқори ўсиш суръатига эга бўлган бизнес турлари билан характерланади. Унда етарли миқдордаги кўплаб стабил (мустаҳкам) “ғолиблар” мавжуд бўлиб, ҳеч бўлмаганда, катта миқдорда шаклланаётган “ғолиблар”ни қўллаб-қувватлаш учун, уларда даромадга нисбатан қарздорлик юқори ва дивиденд тўлови паст даражада.

Баланслашлирилган портфел шаклланиб келаётган “ғолиблар” ва тўйиниш босқичидаги “ғолиблар”нинг бир маромда тақсимланиши билан характерланади (фарқланади). Бу ҳолатда, корхона келажак учун тайёргарлик кўриб, янги “ғолиблар”га инвестиция қилади, яъни бир вақтнинг ўзида стабил (мустаҳкам) “ғолиблар”дан янги шаклланиб келаётган “ғолиблар”ни қўллаб-қувватлашда фойдаланади. Ҳофер ва Счендел тўрта маълум баланслашмаган бизнес-портфел ва унинг хусусиятларини санаб ўтишадилар:

- Бозорнинг ҳаётийлик циклининг охирги босқичларида катта миқдордаги кучсиз бизнес турларидан ташкил топган бизнес портфели кўпинча ўсишни таъминлаш учун, зарур ҳисобланган фойда массасининг камомадидан азият чекади;
- Бозор ҳаёт циклининг бошланғич босқичларида кучсиз бизнес турларининг ортиқча (кўп) бўлиши ҳам фойда массасининг камомадини келтириб чиқаради;
- Ҳаддан ташқари кўп миқдорда кучли стабил бизнес турларидан ташкил топган бизнес портфели ортиқча (кўп) пул

массасини келтириб чиқарсада, бироқ инвестициялар учун соҳаларнинг ўсишини таъминлай олмайди. Кучли бизнес соҳалар катта миқдордаги инвестицияларга муҳтож эмас;

- Ортиқча миқдорда ривожланиб келаётган, салоҳияти кучли бизнес турларидан ташкил топган бизнес портфели ўзига кўпроқ эътиборни, катта миқдордаги инвестицияни талаб қилади, бу эса ўз навбатида ўсиш ва фойда турғун эмаслигини (ностабил) ва салбий (манфий) пул оқимини юзага келтиради.

9.5.1-жадвал

Умумий бизнес-стратегияларнинг хусусиятлари

Умумий стратегиянинг тури	**Рақоботбардошликнинг мақсади**	**Сармоялар стратегияси**
Ўсиб кўпайтириш стратегияси: Ривожланиш босқичи Сиқиб чиқариш босқичи Бошқа босқичлар	 Ҳолатни кўтариш Ҳолатни кўтариш Ҳолатни кўтариш	 Мўтадил сармоялар Юқори сармоялар Жуда катта сармоялар
Ўсиш стратегияси	Ҳолатни сақлаб қолиш	Юқори сармоялар
Фойда стратегияси	Ҳолатни сақлаб қолиш	Мўтадил сармоялар
Бозор концентрацияси ва активларни қисқартириш стратегияси	Ҳолатни ундан пастроқ бўлган поғонага тушириш	Мўтадил сармоялардан тортиб салбий сармояларгача[1]
Рад этиш ёки ликвидация стратегияси	Ҳолатни энг пастки поғонасига тушириш	Салбий сармоялар
Силжитиш стратегияси	Ҳолатни яхшилаш	Муҳим бўлмаган сармоялардан тортиб мўтадил сармоялаигача*

**Одатда, бошқа активлар сотилганда янги активлар талаб этилади. Ҳар бир аниқ ҳолатда инвестициянинг миқдори (даражаси) мана шу иккита фаолиятнинг нисбатига боғлиқдир.*

9.5.1-жадвалда Ҳофер ва Сченделининг умумий стратегияларнинг хусусиятлари тавсифланган.

“Hofer/Schendel” модели, биринчи навбатда, корпоратив бизнес-портфелини баланслаштиришга мўлжалланган, лекин шуни таъкидлаш мумкинки, Ҳофер ва Счендел бу моделни айрим бир бизнес турлари учун тавсияномаларни ишлаб чиқишга мослаштириш ҳаракатини қилишган дейишга асос бор. Аммо бу интилиш ҳаракатини муваффақиятли дейиш жуда қийин.

Модел кўп тармоқли корхоналар таҳлил учун қўлланиладиган интерактив ёндашув (тепадан-пастга) ривожланиши ҳисобланади. Биринчи босқич кўзланган портфел турини аниқлашдан иборат. Кейинги босқич маълум бир бизнес-стратегиясининг шакланиши - алоҳида бир бизнес тури учун стратегия босқичи бўлиши мумкин. Бундан кейин корпоратив стратегия ва бизнес стратегияси ўртасидаги ҳар қандай тафовутлар икки даражадаги менежерлар тавсияномаси билан йўқ қилинади.

Моделдан корпоратив ҳамда бизнес даражадаги рақобатчиларни таҳлил қилишда фойдаланиш мумкин. Ҳофер ва Счендел кофогалу даражада бошқа корхоналар нимага интилмоқдалар, уларнинг заиф тарафлари ва рақобатчилардан ўзиб кетиш имкониятлари ҳақида тушунчага эга бўлиш кераклигини таъкидлайдилар.

Бизнес даражада рақобат стратегиясини танлаб олишда рақобатчиларнинг мумкин бўлган реакциясини (ҳаракатини) ҳисобга олиш муҳимдир.

Одатда, бошқа активлар сотилгандан кейин янги активлар талаб этилади. Сармояларнинг тоза меъёри ҳар бир ҳолат учун шу икки фаолият турларининг нисбатига боғлиқ бўлади.

Ҳофер ва Счендел таклифларига кўра, бу бизнес турларининг барчаси бири бирига боғлиқ бўлади ва уларнинг ҳаёт цикллари бири бирига ўхшайди. Аммо, баъзи бир бизнес турлари бир-бири билан чамбарчас боғлиқ бўлмаса, бунда “Hofer/Schendel” корпоратив даражадаги стратегияни аниқлаб олиш учун, “GE/McKinsey” матрицасини қўллашни тавсия қилишади.

“Hofer/Schendel” моделининг асосий тахминларидан бири - корхона узоқ муддатда ўз стратегиясини ички молиялаш манбаларига эга эмас ва ташқи молиялаштириш манбаларини топмоғи лозим бўлишидадир. Шундай қилиб, корхонанинг пул баланси нолга тенг бўлмаслиги даркор.

Шу модел томонидан тавсия қилинаётган асосий манбалар бир вақтнинг ўзида матрицанинг бир нечта катакларига мос келади. Лекин маълум бир белгиланган стратегияларни қабул қилувчи кучли ва кучсиз бизнес турлари ўртасидаги фарқланиш эътиборга олинмайди.

“Нима қилиш кераклиги” тавсия қилинсада, лекин ”қандай қилиш”кераклиги кўрсатилмайди.

Назорат учун саволлар

1. “Hofer/Schendel” моделининг янгилик ғоясини ифодалаб беринг.
2. “Hofer/Schendel”модели қандай вужудга келган?
3. Модел тузилмасини тавсифлаб беринг.
4. “Hofer/Schendel” моделида қайси асосий стратегиялар кўриб чиқилади?
5. “Hofer/Schendel” моделида қайси ўзгарувчилардан қўлланилади?
6. Вертикал интегралашув дегани нима? Унинг фойда билан қандай алоқаси бор?
7. “Hofer/Schendel” моделида корпорация даражасидаги бизнес-танловининг учта идеал турини таҳлил қилинг.
8. Бозор улушини ошириш, ўсиш ва фойдани ошириш стратегияларининг моҳияти нимадан иборат?
9. Бозор концентрацияси ва активларни қисқартириш, силжитиш, йўқотиш ва ажралиш стратегияларининг моҳияти нимадан иборат?
10. “Hofer/Schendel” моделида фойдаланиладиган ўзгарувчилар қандай аниқланилади ва баҳоланади?

11. “Hofer/Schendel” моделида ҳаёт циклининг қандай босқичиларидан фойдаланилади?

12. Корпоратив бизнес-портфели қандай турларга бўлинади?

13. Олтита умумий бизнес-стратегиянинг хусусиятлари нималардан иборат?

14. “Hofer/Schendel” моделининг қандай кучли ва заиф томонлари мавжуд?

X БОБ. ТАРМОҚНИНГ ҲАЁТИЙЛИК ДАВРИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ: ARTUR D.LITTL (ADL/LC) МОДЕЛИ

Таянч сўз ва иборалар: “ADL/LC” модел матрицаси, тармоқ ҳаёт цикли, туғилиш, ўсиш, тўйиниш, қариш, рақобат ҳолати, етакчи, кучли, кўринарли, мустаҳкам, заиф, табиий ривожланиш, танлов ҳолдаги ривожланиш, ҳаётга лаёқатлилигини исботлаш, чиқиш, аниқлаштирилган стратегиялар, баланслаштирилган бизнес портфел, нақд пул генератори, нақд пул истеъмолчиси, RONA графи, умумлашган “ADL/LC” матрицаси.

10.1. “ADL/LC” модели, тармоқ ҳаёт цикллари ва рақобат ҳолатлари

ADL —Артур Д. Литтл исмининг бош ҳарфлари, LC - Life Cycle (ҳаёт цикли) сўзларининг бош ҳарфларидир. Моделнинг илк бор қўлланишининг мақсади менежерларни стратегик режалаштириш ва таҳлилининг оригинал методикаси билан таъминлашдан иборат эди. Шу билан бир қаторда уларга кўп тармоқли корпорациянинг ўринли диверсификация фаолиятини ўрганиш учун портфел стратегиялар таҳлилида қўлланиладиган кучли асбобларларни ишлатиш, уни кейинчалик нафақат кофогаиу даражада балки алоҳида хўжалик бўғинлари даражасида ҳам ишлатиш имконияти берилган.

ADL мутахассислар томонидан қўллаб-қувватланадиган тармоқ ҳаёт циклининг концепциясига кўра, у ривожланиш жараёнида қуйидаги тўрта босқичдан ўтади:

- туғилиш (пайдо болиш) босқичи;
- ўсиш ёки ривожланиш босқичи;
- тўйиниш босқичи;
- қариш босқичи.

Туғилиш босқичи. Бу босқичда жойлашган тармоқ одатда яқин орада пайдо бўлган бўлиб, маълум турдаги истеъмолчилар гуруҳининг мавжудлигини аниқлаган ҳолда ёки аввал мавжуд

бўлмаган ёки қўлланилмаётган янги технологияларга таяниб, маҳсулот бозорининг ривожланиши натижасида истеъмолчилар эҳтиёжларини қондиришга қаратилади. Бу тармоқнинг асосий жиҳатларидан бири тез ўзгараётган бозор шароитида технологияларнинг, янги харидорларни излаб топиш ҳаракати ва таклифларнинг фрагментарлиги билан изоҳланади. Сотув ҳажми тез-тез ўсади, фойда эса ўсмайди, аксинча, фақатгина сармоялар ўсиши кузатилади. Шунинг учун нақд пул оқими ҳозирча салбий тарафда бўлади. Тармоқ ривожланиши учун нақд пулнинг катта миқдорда сарфланиши рўй беради.

Ўсиш босқичи. Тармоқнинг бу босқич жараёнида маҳсулотга қизиқиш истеъмолчилар томонидан ошиб боради, рақобатчилар эса "ўсаётган даромад пиширифидан" каттароқ улушини эгаллаш учун кураш олиб боришади. Ўсиш босқичида истеъмолчилар, улушлар ва технологиялар янада ойдин бўлиб кўриниб қолади ва тармоқ ичига янги "иштирокчиларнинг" кириб келиши тобора қийинлашиб боради. Сотув ҳажми кескин ўсади, фойда тушуми кузатилади, лекин нақд пул оқими ҳали ҳам салбий кўрсаткичга эга бўлиши мумкин.

Тўйиниш босқичи. Бу босқичда бозорнинг тўла тўйиниш ҳолати рўй беради. Ҳамма ёки кўпчилик асосий истеъмолчилар маҳсулотни доимий равишда сотиб олишади. Тўйиниш машҳур истеъмолчиларнинг, технологияларнинг, бозордаги улушнинг тақсимланиш мўтадиллиги билан ифодаланади, аммо уларни қайта тақсимлаш учун олиб бориладиган бозордаги рақобат ҳали ҳам давом этади. Сотув ҳажми энг юқори даражага чиқади, шундан сўнг эса ўсишнинг секинлашиши рўй беради, фойда меъёри энг юқори сатҳни ташкил этади ва шу меъёрда қолиб ёки нисбатан пасайиб боради, нақд пул оқими эса ижобий тарафга силжий бошлайди ёки турғунлашади.

Қариш. Бу босқичда истеъмолчиларнинг маҳсулотга бўлган қизиқиши аста-секин йўқолиб боради, негаки янгироқ ва сифатлироқ,

ўрнини босувчи маҳсулотлар эски маҳсулотни сиқиб чиқаришни бошлайдилар ёки истеъмолчиларнинг талаб ва эҳтиёжлари ўзгариб боради. Бу босқичнинг асосий белгиларидан бири - талабнинг камайиши, мижозлар сонининг камайиши ва кўпгина ўхшаш ишлаб чиқариш жойларида товар ассортиментининг қисқариши ҳисобланади. Сотув ҳажми кескин камаяди, фойда пасаяди, нақд пул оқими секин қисқаради, ҳамма кўрсаткичлар нолга яқинлашиб боради.

Тармоқ ҳаёт циклининг турли босқичлари сотув ҳажми, нақд пул ҳаракати ва ишлаб чиқариш фойдасининг вақтдаги ўзгаришига қараб характерланади.

Тармоқнинг тўйиниши даври бизнесга таъсир кўрсатган ташқи кучлар таъсири сифатида ифодаланади ва ҳаёт циклининг босқичлари билан аниқланади.

Ташқи кучлар одатда бизнес томонидан назорат қилинмайди лекин бу кучларга маълум бир ҳолатларда таъсир кўрсатиш мумкин, масалан, янги технологияларга таянган ҳолда тўйиниш босқичида маҳсулотни қайта жойлаштириш ёки янги маҳсулотни бозорга тадбиқ этиш.

“ADL/LC” моделининг асосий назарий ҳолати шундан иборат: алоҳида олинган корпорациянинг хоҳлаган бизнес тури таъкидлаб олилган ҳаёт цикли босқичининг бирида бўлиши мумкин, табиийки, уни шу босқичдан келиб чиққан ҳолда таҳлил этиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Тармоқ ҳаёт цикли босқичларининг кетма-кет ўзгаришларига қараб, маълум бизнес турларининг бошқа бизнес турларига нисбатан рақобатли бўлмаган ҳолат ҳам учрайди, лекин унга одатда эътибор берилмайди ва ҳолатнинг ўзгариши рўй бериши мумкин.

Бизнес тури бешта рақобатли ҳолатнинг бирини эгаллаши мумкин:

- етакчи;

- кучли;
- кўриниб турувчи;
- мустаҳкам;
- заиф.

Лекин баъзи пайтларда яна бир ҳолат (олтинчи) - ҳаётга чидамлилиги.

Етакчи. Фақатгина ягона вакил, агар бўлса, тармоқда шу ҳолатни эгаллаб тура олади, Бу ҳолат кўпинча квазимонополия ёки мустаҳкам ҳимояланган технологик етакчиликнинг оқибатида рўй беради. Айни турдаги бизнеснинг вакили тармоқ учун стандартни белгилайди ва бошқа рақобатчиларнинг хулқ-атворини назорат қилади. Етакчи бизнес ўз хоҳиши бўйича қўллай оладиган кенг турдаги стратегик вариантларга эга.

Кучли. Кучли бизнес тури одатда ўз рақобатчиларидан фарқли ўлароқ мустақил равишда стратегияларни танлайди ва улар устидан маълум нисбий устунликларга эга. Етакчининг бозордаги нисбий улуши ўзининг энг йирик рақибига нисбатан 1,5 га кўпроқ, аммо бу бизнеснинг мутлақ устунлиги мавжуд эмас.

Кўриниб турувчи. Бу бизнес тури маълум бир хусусиятларга ва устунликларга эга. Бу одатда, кучсиз тармоқларда фаолият кўрсатаётган етакчилардан бири ҳисобланади ва тармоқда ҳамма рақобатчилар бир меъёрда фаолият кўрсатишади ва ҳеч, қайси бири етакчилик қила олмайди. Агарда унинг ўз жабҳаси бўлса, унда бу бизнес тури рақобатчиларга нисбатан нисбий хавфсизликка эга ва у одатда ўз рақобатчилик ҳолатини яхшилаб олишга муваффақ бўлади.

Мустаҳкам. Бу ҳолатда бизнес тури фойдага эришишга муваффақ бўлади, ва тор жабҳадаги хоҳ бу йўналиш катта бозорнинг кичик жабҳасида бўлсин ёки маълум бир маҳсулот мисолида бўлсин. Мустаҳкам бизнес кўп вақт мобайнида ўз ҳолатини сақлаб туриши мумкин, аммо унинг яхшиланишига деярли ҳеч қандай имконият йўқ.

Заиф. Бу ҳолат охир оқибатда корхона учун фойдани жамғаришда тўсқинлик қилаётган бир қатор заиф томонларнинг мавжудлигини билдиради. Заифлик бизнес тури билан ёки ўтмишда унинг ривожланиш пайтида қўйилган хатолар билан ифодаланиши мумкин. Нима бўлганда ҳам, бундай бизнес тури тармоқда содир бўлган рақобатчилик муҳитида бир ўзи ривожлана олмайди.

Моделда ёритилмайдиган яна бир рақобат ҳолатни тарифлаб ўтиш мумкин:

Яшашга лойиқ бўлмаган ҳолат. Бундай бизнес тури ҳозирги пайтда ҳам келажакда ҳам ҳеч қандай кучли томонларга эга бўлмайди. Бундай ҳолатдаги бизнес турининг ягона стратегик йўли (деинвестициялашдан ташқари) - яна маълум вақт мобайнида яшаб қолишини узайтиришдир. Бизнеснинг ҳеч қандай вариантлари мавжуд бўлмаганлиги туфайли уни келажакда кўриб чиқиш ҳожати қолмайди.

10.2. “ADL/LC”модел матрицасининг тузилиши

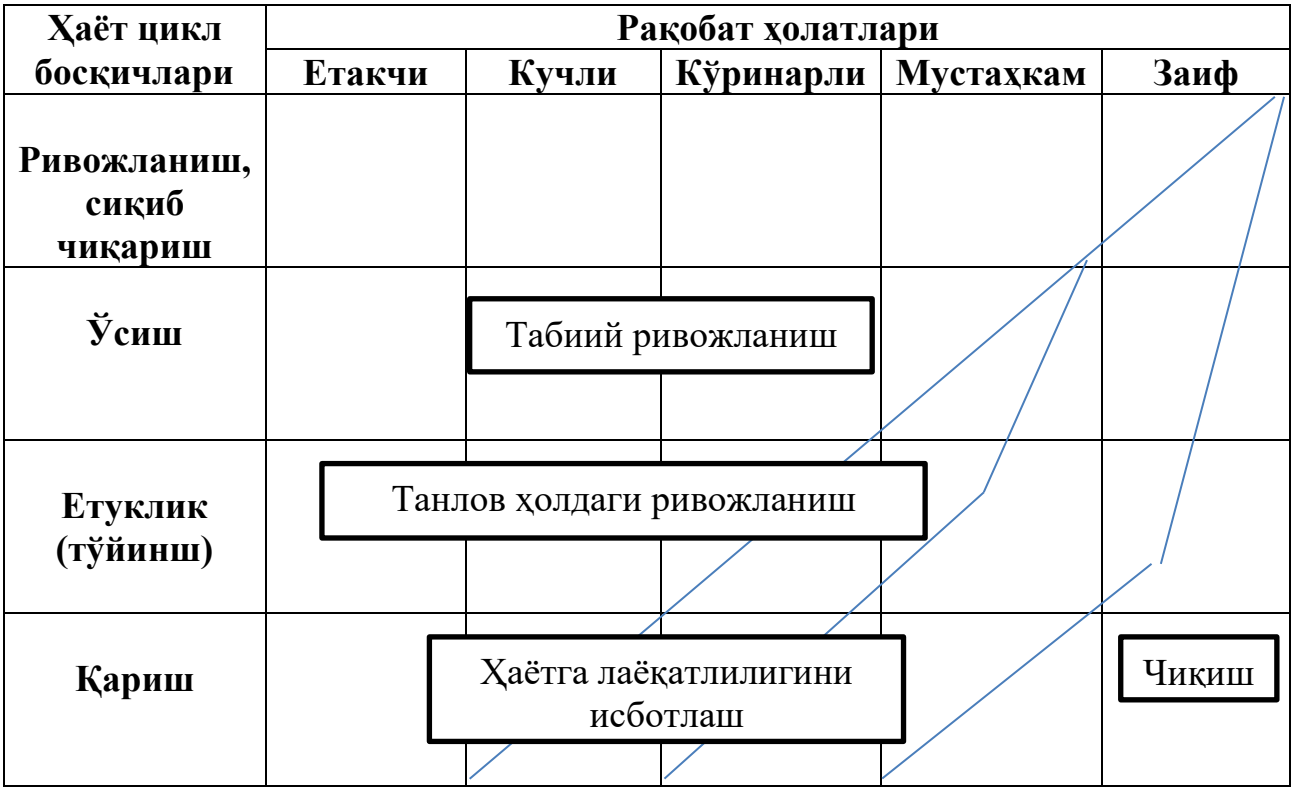
“ADL/LC” модели иккита ўзгарувчилар (Х ва У ўқи) ёрдамида қурилади. Биринчи ўзгарувчи сифатида бизнес бирликнинг рақобатчиларга нисбатан ҳолати, иккинчи ўзгарувчи сифатида эса тармоқнинг ҳаётийлик даврлари олинади. Стратегик режалаштиришнинг ажралмас қисми ҳаёт цикли концепцияси ҳисобланади.

“ADL/LC” моделининг У ўқи бўйича бизнес тармоқнинг ҳаёт цикли босқичлари, Х ўқига бизнес турининг рақобат ҳолатлари жойлаштрилади.

Ҳар бир бизнес турининг алоҳида таҳлил этилишининг сабаби - ушбу тармоқнинг ривожланиш босқичини ва шу тармоқ ичидаги унинг рақобатли ҳолатини аниқлаб олишидадир.

Икки кўрсаткичнинг мажмуаси — ишлаб чиқариш ҳаёт циклининг тўртта босқичи ва бешта рақобатли ҳолатлар 5х4 ҳажмдан

(20 та катак) ташкил топган ADL матрицасини ташкил этади (10.2.1-чизма).



10.2.1-чизма. **ADL/LC моделининг матрицаси**

Муайян бизнес туринининг ҳолати матрицада корпорациянинг бошқа бизнес турлари билан кўрсатилади. Матрицада бизнес туринининг ҳолатига қараб синчковлик билан ўйланган стратегик ечимлар танлови таклиф этилади.

Стратегик режалаштириш жараёни учта босқичда амалга оширилади. “Оддий (табиий) танлов” деб аталадиган биринчи босқичда, бизнес тури стратегияси фақатгина унинг ADL матрицадаги ҳолатига қараб аниқланади. “Табиий танлов” тармоғи бир нечта ҳужайраларни қамраб олади.

Иккинчи босқичда ҳар бир ”табиий танлов” доирасидаги аниқ бизнес туринининг ҳолати ”махсуслашган танлов” характерини таклиф этади.

Бироқ, “махсуслашган танлов” умумий стратегик қўлланма бўлади. Масалан, “бизнес турининг ўсишини танлов орқали сармоялаш” стратегиясини мисол қилиш мумкин.

Учинчи босқич ADL моделининг стратегик режалаштириш услубияти ривожланишига қўшган фойдали ҳиссасидан иборат бўлиб, у “аниқлаштирилган стратегия танловини” амалга оширишдан иборат. Бундай стратегиянинг танлови стратегик режалаштиришдан оператив режалаштиришга қўйилган қадамдир. ADL ҳар бир махсуслашган танлов учун мос турдаги аниқлаштирилган стратегиялар (24 та) тўпламини таклиф этади. Аниқлаштирилган стратегиялар хўжалик операциялар терминларида шаклланади, масалан “мазкур бизнес бирлигига хорижий инвестиция киритинг”.

“ADL/LC” моделининг таянч консепцияси шундан иборат: ҳаёт цикли босқичининг ҳолати ва рақобатли ҳолат ёрдамида аниқланадиган корпорация бизнес-портфели баланслаштирилган бўлиши керак.

Баланслаштирилган портфел “ADL/LC” моделининг концепциясига кўра қуйидаги хусусиятларга эга:

- ✓ бизнес турлари ҳаёт циклининг турли босқичларида бўлади;
- ✓ нақд пул оқими ижобий (мусбат) ёки шундай бўлиши керакки, тўйинган ва қариётган бизнес турлари томонидан яратилган (ҳосил қилинган) нақд пул миқдори янги пайдо бўлаётган ва ўсаётган бизнес турларини ривожлантиришга сарф этиладиган маблағга тенг бўлган маблағни таъминлаб туриш лозим бўлади;
- ✓ бизнеснинг барча турлари бўйича соф активларнинг (Return On Net Assets — RONA)) ўртача тортилган фойда меъёри компания мақсадларини қониқтириши лозим;
- ✓ етакчи, кучли ва кўринарли ҳолатларни эгаллаб турган бизнес турлари қанчалик кўп бўлса, корпорация бизнес портфели шунчалик яхшиланади.

Ҳаётга чидамлилик, рақобатбардошлилик ҳолатларига эга бўлган, тўйинган ва қариётган бизнес турларидан ташкил топган портфел

қайсидир бир босқичда ижобий нақд пул оқимини ва юқори даромад меъёрини келтириши мумкин, бироқ уни узоқ келажакда истиқболли деб бўлмайди.

Фақатгина янги пайдо бўлаётган ва ўсаётган бизнес турларидан ташкил топган портфел яхши истиқболга эга, бироқ ҳозирги вақтда салбий нақд пул оқимига эга бўлиши мумкин.

Ўз тузилмасига кўра “ADL/LC” модели йигирмата катакчадан иборат бўлган матрицани ташкил қилиб, корхонанинг ҳамма бизнес турлари тармоқдаги мос ҳаёт цикл босқичлари ва уларнинг рақобатчилик ҳолатларини акс эттиради.

Матрица бир нечта функцияларни бажаради. Корхонанинг бизнес турларини жойлашишини кўрсатиш билан бир қаторда, матрицанинг ҳар бир катакчаларида маълум бир маънолар ўрин эгаллайди:

- матнцанинг ҳар бир катакчаси маълум миқдордаги фойда меъёри ва нақд пул оқимининг ҳажми билан ифодаланади;
- матрицанинг ҳар бир катакчаси бозордаги улушни эгаллаш, стратегик ҳолат ва зарур сармоялар борасида маълум бир стратегик ечимларни қабул қилишни тақозо этади;
- матрицанинг ҳар бир катакчаси белгиланган “табиий танлов” соҳасига тегишли бўлиб, у ўз навбатида “махсуслашган танлов” учун имкониятларни яратади ҳамда муайян бизнес тури учун қўлланиладиган бир қатор “аниқлаштирилган стратегияларни” ўз ичига олади.

Диагонал томондан ўтадиган чегарада жойлашган матритцанинг ҳамма катакчалари икки ёки ундан ортиқ “табиий танлов” имкониятига эга. Шундай қилиб, масалан, Кучли/Қариётган ҳолат, табиий ривожланиш ва танлов ривожланиш ўртасида бўлинган (10.2.1-расмга қаранг). Синчковлик билан қилинган таҳлилдан сўнг, менежер аниқ бизнес турига мос келадиган хоҳлаган вариантни танлаб олиши мумкин.

“ADL/LC” моделида бизнес-портфел балансировкаси учун махсус RONA-графаси ишлатишни таклиф этади. Бу графа икки

кўрсаткичга таянади — фоизда кўрсатилган RONA кўрсаткичи ва қайта инвестициялар даражаси.

10.3. “ADL/LC” модел матрицаси ҳолатлари учун таклиф этиладиган стратегиялар

Корхона фаолиятини “ADL/LC” модел ёрдамида таҳлил қилиш учун, ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ёки кўрсатиладиган хизматларнинг рақобат ҳолатларини ҳамда уларнинг ҳаётийлик цикл босқичлари ҳақида аниқ маълумотларга эга бўлиш талаб этилади.

Ушбу маълумотлар асосида “ADL/LC” модел матрицаси қурилади. Корхона бизнес бирликларини матрицанинг қандай катакчасига тушганлигига қараб, бизнес бирликнинг ҳолати аниқланилади ва уни ривожлантиришга доир Артур Д. Литтл компанияси томонидан таклиф этилган аниқлаштирилган стратегиялар танлаб олинади.

- Тескари интеграция, бизнеснинг хорижда ривожланиши, хорижда ишлаб чиқариш қувватларнинг ривожланиши, сотув тилларининг рационализацияси, ишлаб чиқиқариш қувватлари тиклаб олиш, шу маҳсулотлар экспорти, тўғри интеграция, амин бўлмаслик, бозор ривожланишининг бошланғич босқичи, хориждан инвестияланиш, тўла интернатционлаш, бозорга кириб бориш.
- Товарнинг муаффақияти, самарадорликнинг усуллари ва функциялари, янги маҳсулотлар/янги бозорлар, янги маҳсулотлар/худди шу бозорлар, маҳсулот рационализацияси, маҳсулот ассортиментининг рационализацияси, соф яшаб қолишлик, ўша маҳсулотлар/янги бозорлар, ўша маҳсулотлар/ўша бозорлар, самарали технология, қиймат пасайишининг анъанавий самарадорлиги, ишлаб чиқаришдан воз кечиш.

”ADL/LC” моделини амалиётда қўллаш учун қуйидаги ўзгарувчиларнинг қийматини аниқлаб олиш лозим бўлади.

Бизнеснинг рақобатбардошлик кўрсаткичилари (Х ўқи): **у**мумий рақобатбардошлик; патентлар; ишлаб чиқариш самарадорлиги; кафолатли хизмат кўрсатилиши; вертикал интеграциялашув; менежментнинг таваккалчиликка муносабати.

Ҳаёт цикли босқичларининг кўрсаткичилари (Y ўқи): ҳаёт цикли босқичлари; бозорнинг ўсиш суръатлари; рақобатнинг тавсифлари; харидорнинг савдо белгисига мойиллиги; бозордаги улушнинг мўтадиллиги, нотехнологик режалаштириш олдида турган тўсиқ, ишлаб чиқариш линияларнинг эни, технологиялар ривожи.

“ADL/LC” моделида фойдаланиладиган ўзгарувчиларни аниқловчи баъзи бир кўрсаткичларини изоҳиаш лозим бўлади.

Умумий рақобатбардошлилик. “ADL/LC” моделидаги умумий рақобатбардошлилик бизнеснинг кучли тарафларининг ўрта бўғиндаги кўрсаткичлар қиймати сифатида қаралади. Ундан ташқари, умумий рақобатбардошлилик тўғридан-тўғри стратегик ҳолат: ҳаётга лаёқасиз, кучсиз, мустаҳкам, ижобий, кучли ва заиф кўринишда баҳоланиши мумкин.

Менежментнинг таваккалчиликка муносабати. Янги бозорларга кириш, янги маҳсулотни тақдим этиш ва шу каби масалаларни ҳал қилишда менежмент тавакалчилликка бориши ёки таваккалчиликдан қочиши мумкин.

Ҳаёт циклининг босқичлари. Бунда бизнес рақобат олиб бораётган тармоқнинг ҳаёт цикли босқичи тушунилади. У ўз кўрсаткичларига кўра қаратқич ҳолда ёки тўғридан-тўғри баҳоланиши мумкин.

“ADL/LC” моделида фойдаланиладиган тармоқнинг ҳаёт цикли босқичини аниқлаб олишда еттита кўрсаткичларни қўллаш мумкин:

- бозорнинг ўсиш суръатлари;
- рақобатнинг тавсифлари;
- харидорларнинг савдо белгисига мойиллиги;
- бозордаги улушнинг мўтадиллиги;

- тармоққа кириш олдидаги тўсиқлар;
- маҳсулот ассортиментининг кўлами;
- технологияни ривожланиши.

Кейинги 10.3.1-жадвал ҳар бир ҳаёт цикли босқичи учун тааллуқли бўлган ўзгарувчиларнинг қийматини кўрсатади.

Тармоқ ҳаёт циклининг босқичларини бевосита қуйидагича баҳолаш мумкин:

Тугилаётган: ҳали ўсмаётган ёки жуда кучсиз ўсаётган. Ўсаётган: тез ўсади, экспоненциал суръатлар билан ўсиш.

Тўйинган: ўсиш секинлашиб боради ва тўхтайди. Қариётган: ўсиш суръати манфий.

Бозорда компания улушининг мўтадиллиги

Бу кўрсаткични бозордан ҳамда бозорга янги кириб ва чиқиб кетаётган рақобатчиларнинг сони ва частотасига (тезлиги) қараб баҳолаш мумкин. Бошқача айтганда, бу бозор улушини рақобатчилар ўртасидаги тақсимоти ва ушбу тақсимотнинг стабилигидир.

10.3.1-жадвал

Ҳаёт циклининг ҳар бир босқичи учун тааллуқли бўлган ўзгарувчииарнинг қиймати

Омиллар	**Тўйиниш босқичи**			
	Туғилиш	**Ўсиш (Ривожла-ниш)**	**Тўйиниш**	**Қариш**
Ўсиш суръати Ўсиш гумонлиги	- -	>ЯИМ аниқ-ланмаган	<ЯИМ Яхши аниқланган	<0 Яхши аниқланган
Ишлаб чиқариш линияси	Асосий	Хилма-хил	Янгиланган	Тораётган
Рақобатчилар-нинг сони	Ўсиб бораётган	Катта ва ўсиб бораётган	Ўзгина доимий	Қисқариш
Бозорнинг бўлиниши Бозордаги улушнинг	Фрагментар Доимий	Фрагментал Бир нечта етакчи Ўз ҳолатлари	Концентра-ция Мустаҳкам-лашиб олган	Кейинчалик концентрация Юқори мўтадилик

мўтадиллиги	эмас	билан алма-шувчи етакчи-лар	етакчилар	
Истеъмолчилар-нинг доимийлиги	Ҳеч қандай ёки жуда кам миқдорда	Баъзи бир агрессив истеъмолчи-лар	Маълум бир истеъмолчи иштиёқлар-ни ўрнатилиши	Доимийлик
Кириш тўсиқлари	Деярли ҳеч қандай	Етарлича кичик	Юқори	Жуда юқори
Технология	Маҳсулот ва концепсия-нияни ишлаб чиқиш	Маҳсулот линиясининг қайта ишланиши ва кенгайтири-лиши	Маҳсулот линиясининг янгиланиши	Минимал даражадаги зарар

Тармоқга киришда “ADL/LC” моделида қўлланиладиган тўсиқлар технологик тўсиқларга нисбатан фарқ қилиб, у савдо белгиси, дистрибютерлик тизими, молиявий, сиёсий, юридик тўсиқлардан иборат.

Янги рақобатчининг бозорга кириб боришнинг оддийлиги киришда мавжуд тўсиқларнинг сони ва мустаҳкамлиги билан аниқланади. Уларга норматив-ҳуқуқий талаблар, ишлаб чиқаришда юқори технологик стандартларга ва сифат кўрсаткичларига жавоб беришнинг зарурлиги, асосий капиталга қўйилган талабнинг юқорилиги, фаолият олиб бораётган рақобатчилар томонидан савдо белгисини яратиш ва дистрибютерлик каналларини ўрнатиш билан боғлиқ фойдали шартномалар ва харажатларни тузиш қобилиятлари киради. Умуман олганда, тармоққа киришдаги тўсиқларни юқорилиги ишлаб чиқаришда даромадлиликнинг юқорилиги билан характерланади (асосланади).

Ишлаб чиқариш номенклантурасининг (линияси) кўлами. Бу тармоқдаги маҳсулотнинг нисбий миқдори ва хилма-хиллиги ҳамда унинг кенгайиш ёки торайиш даражасидир.

Технологиянинг ривожланиши**.** Бу ерда тармоқнинг ичида битта технология концентрациясининг даражаси назарда тутилади. Шкаланинг пастки тарафининг охирида тез-тез бир-бирини алмаштирувчи кўп технологияларни қамраб олган тармоқ ётади. Шкаланинг юқори қисмининг охирида эса битта технологияни мужассамлаштирувчи тармоқ ётади.

“ADL/LC” модел матрицаси юқори технологияли тармоқлар учун жуда фойдалидир. Чунки бундай тармоқда ҳаёт цикли қисқа ва бизнеснинг муваффақияти қўлланиладиган мос стратегияларга боғлиқдир. Мана шунинг учун Артур Д. Литтл компанияси умумлашган матрицани таклиф этади (10.3.2-жадвал).

10.3.2-жадвал

Умумлашган «ADL/LC» матрицаси

Рақобат ҳолати(бозор улуши)	**Кучли**	**ГТК XI (NIOKR) интенсивлиги, технологик сардорлик**	**Сардор орқасидан юриш**	**Бошқа фирмаиараи қўлга киритиш**
	Ўртача	Технологияларни татбиқ этишда фойдали соҳаларни излаш		Рационализация
	Кучсиз	Венчур ташкилотларни ташкил этиш	Рационали-зация	Бизнесни йўқотиш, сотиш
		Кучли	Ўртача	Кучсиз
		Технологик ҳолат		

10.5. “ADL/LC” моделининг кучли ва заиф томонлари

“ADL/LC” модели тармоқнинг ҳаёт цикли босқичини ва ҳар бир бизнес турининг амалдаги рақобатбардош ҳолатини ўрганиш учун қўллаш имкониятига эга бўлиши билан бирга, корпоратив бизнес портфелини баланслаштириш учун корпорациянинг аниқ стратегияларини танлаш учун ҳам ишлатилиши мумкин.

Бизнес турининг аниқ бир ҳолатини акс эттириш билан бирга “ADL/LC” модели корпоратив портфелга ўзининг молиявий ҳиссасини қўшиш имкониятини ҳам кўрсатади.

Ундан ташқари, “ADL/LC” модел матрицаси ҳаёт циклининг босқичи ва бизнеснинг рақобат ҳолатидан келиб чиқиб, сотувларни, соф фойдани, активлар ва RONA кўрсаткичини тақсимлаш учун ишлатилиши мумкин. Ҳар бир ҳужайрадаги сон мазкур ҳужайранинг ҳиссасини ва аниқ бир молиявий кўрсаткични кўрсатади: сотув ҳажми ва активлар корпорациянинг сотувлари ва активларига нисбатан фоизда кўрсатилади.

Масалан, бизнес бирликнинг сотув ҳажмининг нисбий улуши қуйидагича ҳисобланади:

Бизнес бирликнинг жами сотув ҳажми.

Барча бизнес бирликларнинг жами сотув ҳажми

Майдонда матрица устунларида турли рақобатбардош ҳолатларнинг умумлашган қийматлари ва матрица қаторларида турли ҳаёт цикларининг умумлашган қийматлари кўрсатилади.

Портфелни баланслаштирилганлигини билиш учун, ҳаёт циклининг ўқида ётувчи молиявий кўрсаткичларнинг нисбий тақсимланишини кўриш лозим (ҳар бир қаторнинг умумлашган қиймати). Масалан, агарда бизнес турлари кексайиш босқичида корпорациянинг сотув ҳажмининг 70% берса, унда бундай портфел умуман баланслаштирилмаган бўлади.

RONA (Return On Net Assets) —чизмаси схематик тарзда бизнес турининг RONA кўрсаткичи асосидаги самарадорлигини кўрсатади, ҳамда шу бизнес турига жалб қилинаётган нақд пул қайта сармоясининг даражасини акс эттиради.

Ички қайта тақсимлаш — бу кўрсаткич “ADL/LC” модели учун махсус ишлаб чиқилган бўлиб, мазкур бизнес турига қайта сармояланадиган корпорациялар фондларининг фоизи асосида ўлчанади.

Коропациядаги нақд пул тақсимланишининг тўрта турини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- нақд пул генераторлари;
- нақд пул истеъмолчилари;
- нақд пул инвариантлари;
- манфий ички қайта тақсимланишлар (масалан, деинвестиция стратегияси қўлланилган вақтда оператив нақд пул оқими ижобий бўлса, активларнинг қиймати эса камайиб боради):

❖ Нақд пул генератори - 100 деб баҳоланган кўрсаткичдан анча паст бўлган ички қайта тақсимланиш кўрсаткичи;

❖ Нақд пул истеъмолчиси - 100 деб баҳоланган кўрсаткичдан анча юқори бўлган ички қайта тақсимланиш кўрсаткичи;

❖ Нақд пул инварианти - 100 деб баҳоланган кўрсаткичга нисбатан тенг бўлган ички қайта тақсимланиш кўрсаткичи;

❖ Манфий ички қайта тақсимланиш - қайта инвестициялар қиймати манфийдир.

RONA - чизмаси ҳаёт циклининг ҳар бир босқичидаги кутилаётган ҳолатларнинг баҳоловчи бизнес турлари асосида бизнес портфелини баланслаштириш учун ишлатилиши мумкин.

Масалан туғилаётган бизнес турлари одатда жуда кичик ёки манфий RONA кўрсаткичига эга ва шунинг учун нақд пулнинг актив истеъмолчилари бўлиб хизмат қиладилар.

Баланслаштирилган портфел тўрттала турдаги категорияларда ҳам бизнес турларига эга бўлиши керак. RONA - чизмаси баланслаштирилган портфелни ҳамда адекват фойдалиликни қуйидагича ифодалайди:

- нақд пул генерациялашуви нақд пул сарфланишидан кўпроқ ёки унга тенг;
- RONA ўртача қилиб олинган кўрсаткичи корпоратив мақсадларга мос келади.

Портфелнинг баланслаштирилганлиги ҳақида билиш учун бизнес турларининг керакли ҳолатларда жойлашганлигига ишонч ҳосил қилиш мақсадида RONA - чизмасини текшириш орқали визуал тарзда кўриш мумкин.

ADL концепцияси шундай тузилганки, ундаги ҳар бир бизнес тури ўзига алоҳида бир стратегик режалаштириш ва ҳолатларни аниқлаб олиш ҳамда алоҳида таҳлилни талаб қилади.

Лекин, шу бизнес тури учун тегишли тавсияларни бериш учун қуйидаги кетма-кет босқичларни амалга ошириш зарур бўлади.

А. Ҳар бир бизнес турининг “табиий танловини” текшириш.

Б. Кутилаётган натижалар, инвестицион талаблар ва бошқарув мақсадларига тўғри келадиган “махсуслашган танловни” аниқлаб олиш.

В. “ADL/LC” моделида таклиф қилинган рўйхатдан фаолиятларнинг аниқлаштирилган стратегиясини танлаб олиш. Алоҳида бизнес тури учун аниқлаштирилган стратегияни қуйидаги бизнес мақсадларнинг функцияси сифатида қараш керак:

- бозорда хоҳланаётган улушга эришиш;
- инвестицияларни жалб қилиб туриш учун молиявий ресурсларни кўпайтириш;
- фаолиятдан олинадиган ёки корхонага келиши зарур бўлган нақд пул оқимига ва кутилаётган даромадга эришиш.

“ADL/LC” ёндашуви белгиланган тартибда кўпгина тармоқлар ҳаёт циклининг схемасига мос келади, аммо цикл шакли тармоқдан тармоққа қараб ўзгариши мумкин. Анъанавий тармоқларда тўйиниш босқичи ўн йиллар давомида давом эса-да, юқори технологиялар ҳукм сураётган баъзи тармоқларда бутун бир ҳаёт цикли бир неча йиллар ёки ойлар мобайнида тугаши мумкин. Амалиётнинг кўрсатишича, туғилиш ва ўсиш босқичларидаги ишлаб чиқариш нақд пул оқимининг асосий истеъмолчиси бўлади, тўйиниш ва қариш босқичлари эса асосий пул ишлаб чиқарувчи генератори бўлиб хизмат

қилади. Яна бир нарсани таъкидлаш лозимки, кўпроқ ёш ва заиф бизнес турлари тўйинган ва кучли бизнес турларига нисбатан хавф-хатарлиликка мойиллик даражаси анча юқори бўлади.

“ADL/LC” концепциясига асосан, тўйинган тармоқлар кам миқдордаги умумлашган рақобатчиларни ўз ичига олса, туғилиш босқичида турган тармоқлар фрагментар тарзда бўлиб, кўпгина рақобатчиларни ўзида мужассамлаштиради.

Агарда “ADL/LC” модели томонидан талаб қилинадиган барча аналитик босқичлар бажарилса, унда амалиётчи кўрадиган фойда қуйидаги кўринишда бўлади:

- Корпоратив бизнес-портфелидаги ҳар бир бизнес тури учун функцияларни, бозорни ҳамда ҳолатни яхшилаб англаб олиш имконияти;
- Ҳар бир бизнес тури учун ишлаб чиқилган ва ҳар бир мавжуд аниқ стратегияларни ўз ичига олувчи бизнес портфелининг бутун бир манзараси.

Тармоқдаги ҳаёт цикли концепциясининг бошидан охиригача қамраб олишга асосланган “ADL/LC” моделидаги ёндашишни ҳисобга олиб, уни универсал тарзда турли бизнес турлари учун қўллаш мумкин.

Аммо баъзи бир муаллифларнинг фикрига кўра, “ADL/LC”моделининг фойдалилик ёндашувига шубҳа билан қараш керак, чунки бундай ёндашиш менежерларни ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ҳажми қисқариши оқибатида ундан воз кечишга ундайди, сабаби: менежерлар ўзи ишлаб чиқараётган маҳсулотининг кексайиш босқичи келди деб, нотўғри фикрга борадилар. Албатта, бундай фикрлаш доим тўғри ҳам бўлиб чиқавермайди, ва уни синчковлик билан ўрганиб чиқиш керак.

Корхоналар ҳаёт циклининг босқичларига таъсир этмайди деган фикрлаш менежерни маълум бир стратегияларни инкор этишга

ундаши мумкин. Амалиётда корхоналар маҳсулотнинг ҳаёт циклига таъсир кўрсатиши мумкин.

Шуни таъкидлаш лозимки, “ADL/LC” модели фақатгина шундай стратегиялар билан чекланган, бундай стратегиялар ҳаёт циклини ўзгартиришга мўлжалланмаган бўлади. Аммо тўйинган бозорлар ўсаётган бозорларга айланиши мумкин (мисол: велосипеднинг янги тури).

“ADL/LC” моделининг бундай механик йўналишидаги ўзгаришни ҳисобга олган ҳолда шунга мос стратегияни ишлаб чиқишга имкон бермайди.

Ундан ташқари, рақобатнинг тузилмаси ҳаёт циклининг босқичидаги функция сифатида турли тармоқда турлича бўлади. Баъзи бир тармоқларда капитал ҳажми катта бўлади. Автомобилсозликни мисол қилиб оладиган бўлсак, бунда туғилиш босқичи фрагментар ҳолатда бўлса, ҳаёт циклининг тўйиниш босқичида эса концентрациялашиб боради. Бошқа тармоқлар эса, масалан, банкоматларни ишлаб чиқариш концентрациялашган ҳолатда бошланиб, вақт ўтиши билан фрагментар ҳолатга айланади. Бу “ADL/LC” моделининг асосий назарий ёндашувига зид келади, сабаби ёндашувнинг асосида рақобат туғилиш босқичида фрагментар ҳолатда бўлади.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, “ADL/LC” моделининг асосий камчилиги - у жуда схематик тарзда кўрсатилади ва етарлича тажрибага эга бўлмаган менежерларни механик ва нотўғри ечимларни қабул қилишга ундаши мумкин.

Назорат учун савовлар ва тестлар

1. Ишлаб чиқаришнинг асосий ҳаёт цикли босқичларини тавсифлаб беринг.

2. “ADL/LC” матрицасидаги кўрсаткичларга тавсиф бериб ўтинг.

3. “ADL/LC” модел матрицасидаги асосий назарий тушунчаларга изоҳ бериб ўтинг.

4. Стратегик режалаштириш жараёнидаги асосий босқичларга тавсиф беринг.

5. “ADL/LC” модели учун умумий рақобатбардошликни қандай аниқлаш мумкин ?

6. Тармоқнинг ҳаёт цикли босқичларини аниқлашда қўлланиладиган еттита ўзгарувчиларни санаб ўтинг.

7. “ADL/LC” моделидаги ички тақсимланишни қандай аниқлаш мумкин?

8. “ADL/LC” моделининг кучли томонларини кўрсатиб ўтинг?

9. “ADL/LC” моделининг заиф томонлари нимадан иборат?

10. “ADL/LC” моделидаги RONA кўрсаткичи нимани билдиради?

XI БОБ. БИЗНЕС ҲОЛАТЛАРИ СТРАТЕГИЯЛАРИНИ АНИҚЛАШ

Таянч сўз ва иборалар: макро шароитлар, микро шароитлар, тармоқлараро шароитлар, бозордаги шароитлар, агрессив ҳолатлар, консерватив ҳолатлар, ҳимояланувчи болалар, рақобатли ҳолатлар, баҳолаш, рақобот, бозор тузилмаси, бозорнинг ёши, бозор мувқффариятининг асосий омиллари (МАО).

11.1. Стратегик шароитлар

Бизнес ғоя корхона жалб қилинган (ёки жалб қилиниши кутилаётган) ишлаб чиқариш-тижорат фаолиятининг мазмуни ва моҳиятини ўзида ифодалайди. Унда корхона кўзлаётган эҳтиёжларни қондириш, тижорат омадига эришиш учун зарур бўлган қобилиятлар маълумоти кўрсатилади. Лекин бундай омадга эришиш усули корхонанинг муайян даврдаги эгаллаб турган стратегик ҳолатларига чамбарчас боғлиқ бўлади.

Корхонанинг стратегик ҳолатлари бизнес ғоянинг макрошароитлар, микрошароитлар, бозор шароитлари ва тармоқлараро шароитлар даражасининг мослиги тааллуқлиги билан аниқланади.

Макрошароитлар, аввало бизнес ғоянинг амалга ошириш мақсадини кўзда тутиб, уларга қуйидагилар киради:

- ижтимоий шароитлар;
- сиёсий шароитлар;
- иқтисодий шароитлар;
- технологик шароитлар.

Бизнес ғоянинг микрошароитлари корхонанинг қуйидаги тизимларига асосланиб шаккланади:

- ишлаб чиқариш-технологик тизим;
- молиявий-иқтисодий тизим;
- бошқарув тизими;

- ♦ ишлаб чиқаришга тайёрлаш ва маркетинг тизими;
- ♦ корпоратив маданият тизими.

Бизнес ғоянинг тармоқлар шароитларини амалга ошириш қуйидагилар ёрдамида эришилади:

- o тармоқнинг рақобатли муҳит тузилмаси ва динамикаси;
- o кутилаётган рақобатнинг хавф-хатари;
- o тармоқдаги истеъмолчиларнинг ҳолати;
- o тармоқдаги етказиб берувчиларнинг ҳолати;
- o маҳсулот ўрнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг босими.

Бизнес ғоянинг бозор шароитларини амалга ошириш қуйидагилар ёрдамида эришилади:

- ❖ бозорнинг салоҳияти (ҳажми);
- ❖ бозорнинг тузилмаси ва бизнес ғоянинг салоҳиятли сегменти;
- ❖ бозорнинг ёши;
- ❖ талабнинг эластиклиги;
- ❖ бозор омадининг асосий кўрсаткичлари.

Психологларнинг тадқиқотларига кўра, нормал фикрлаш жараёнида инсонлар кирувчи стимулларни вербал ҳаракатга айлантиришар экан. Инсоннинг абсолют фикрлаш доираси ва қобилиятларининг чекланганлиги шуни кўрсатадики, инсон фақатгина малум миқдордаги малумотларни ёдлаб қолиш қобилиятига эга холос. Малум бизнес ғояни амалга оширишда, аниқ ижтимоий шароитларни қай даражада яхшилигини (ёки ёмонлигини) миқдор кўрсаткичи билан аниқлаш қийин. Бундай саволларга жавоб топишда, кўпинча қиёсий шаклдаги “жуда кўпроқ”, “кўпроқ”, “озгина кўпроқ” каби сифат кўрсаткичларига таянган ҳолда иш юритиш ўринли бўлади. Масалан, ҳозирги вақтда бизнес ғояни амалга оширишда сиёсий шароитлар жуда ёқимли, ёқимли ёки ёқимсиз деб ҳисоблаш мумкин.

Инсон психологияси соҳасидаги тадқиқот, тажриба ва кузатишлар натижасига кўра инсоннинг фикрлаши кўпгина ҳолатларда табиатдан аниқ эмас, балки тахминий характерга эга бўлади деб айтиш мумкин. Инсон малум даражада миқдор жиҳатдан ифодалаши лозим бўлган масалани қийинчилик билан ечади, масалан, бизнесга сиёсий шароитларнинг мос келиши даражасини миқдорий аниқлаш мисолида. Бу кўрсаткич 1 ёки 0,75 ни ташкил қилишини аниқлаш қийин. Шу билан биргаликда, инсон вербал вазиятни жуда яхши тасвирлайди ва “жуда яхши” сиёсий воқеаларни “ўрта” воқеалардан қийинчиликсиз ажратиб бера олади. Ишдан ташқари, инсон қуйидаги фикрлашларни осонликча ҳал қилади:

Агарда: сиёсий вазиятлар ёмон бўлса ва

Агарда: иқтисодий шароитлар қониқарсиз бўлса(1)

У ҳолда; бизнес учун имкониятлар, қийинчиликларга нисбатан камроқдир.

Юқорида келтирилган системанинг ечимини тенгламалар сони етарлича бўлмаганда аниқлаш жараёнини тахминий изоҳлаш деб юритилади. Тахминий изоҳлаш усулини корхона миссиясини аниқлаш мақсадида унинг ташқи ва ички шароитлар ҳолатини келтириб чиқаришда (ҳисоблашда) қўллаймиз.

Етарли даражада аниқ бўлмаган (1) турдаги тенгламалар системасининг ечимини ёритишда “ёмон”, “қониқарсиз”, “камроқ” терминлар мос равишда “сиёсий вазиятлар”, “иқтисодий шароитлар”, “бизнес учун имкониятлар” каби лингвистик ўзгарувчиларнинг қийматини акс эттиради. Бизнинг мисолимизда лингвистик ўзгарувчи бўлмиш “бизнес ғоянинг макрошароитлари”нинг қиймати қуйида келтирилган етарлича аниқ бўлмаган тенгламалар кўринишида аниқланилади: (2) Агар бозор шароитлари = ?; Агар тармоқлар ҳолати = ?; Агар ижтимоий шароитлар -?; Агар сиёсий шароитлар = ?; Агар иқтисодий шароитлар - ?; Агар технологик шароитлар - ?; У ҳолда бизнес ғоянинг макрошароитлари - ?.

Лингвистик ўзгарувчи «бизнес ғоянинг микрошароитлари»нинг қиймати қуйида келтирилган етарлича аниқ бўлмаган тенгламалар кўринишида аниқланилади: (3) Агар ишлаб технологик ишлаб чиқариш тизими -?; Агар молиявий- иқтисодий тизим = ?; Агар ишлаб чиқариш ва маркетинг тизими -?; Агар бошқарув тизими -?; Агар корпоратив маданият тизими -?; У ҳолда бизнес ғоянинг микрошароитлари = ?.

Лингвистик ўзгарувчи ”бизнес ғоянинг бозор шароитиари”нинг қиймати қуйида келтирилган етарлича аниқ бўлмаган тенгламалар кўринишида аниқланилади: (4) Агар бозор салоҳияти = ?; Агар бозор тузилмаси = ?; Агар бозор ёши -?; Агар талаб эластиклиги ~ ?; Агар бозор муваффақиятининг асосий омиллари =?; У ҳолда бизнес ғоянинг бозор шароитлари = ?.

Лингвистик ўзгарувчи “бизнес ғоянинг тармоқлар шароитлари”нинг қиймати қуйида келтирилган етарлича аниқ бўлмаган тенгламалар кўримшида анқланилади: (5) Агар рақобат тузилмаси ва динамикаси = ?; Агар салоҳиятли рақобатнинг хавф-хатари = ?; Агар тармоқдаги истеъмолчиламинг ҳолати = ?; Агар тармоқдаги етказиб берувчиларнинг ҳолати = ? ; Агар ўринни босувчи маҳсулотлар ишлаб чиқарувчиларнинг босими -?; У ҳолда бизнес ғоянинг тармоқлар шароитлари = ?.

Ўз навбатида (2), (3), (4) ва (5) ифодаларда аргумент сифатида фойдаланилаётган лингвистик ўзгарувчиларнинг қиймати ҳам, мос равишда етарлича аниқ бўлмаган тенгламалар системасининг ечими орқали аниқланилади.

Қуйида аргумент сифатида фойдаланиладиган лингвистик ўзгарувчилар ва уларнинг қабул қиладиган қийматлари келтирилган:

I. Бизнес ғоянинг бозор шароитлари қуйидаги қийматларни қабул қиладиган ўзгарувчилар функциясидан иборат:

Бозор салоҳияти: жуда катта; катта; катта бўлмаган; кичик; жуда кичик.

Бозор тузилмаси: жуда ижобий - мутлақо янги бозор; ижобий - соф рақобат натижасида пайдо бўлган сегментлашмаган тузилма; кўпроқ ижобий бўлган - соф рақобат натижасида пайдо бўлган сегментлашган тузилма; кўпроқ ижобий бўлмаган - монополистик рақобат натижасида пайдо бўлган сегментлашган тузилма; ижобий бўлмаган - олигополия натижасида пайдо бўлган тузилма; - ўта ижобий бўлмаган - монополия натижасида пайдо бўлган тузилма.

Бозорнинг ёши: жуда ижобий - етук; ижобий - ўсиш, ривожланиш; кўпроқ ижобий бўлмаган - туғилиш ёки тўйиниш; ижобий бўлмаган - қисқариш; ўта ижобий бўлмаган - емирилиш.

Талабнинг эластиклиги: жуда паст; паст; паст бўлмаган; баланд бўлмаган; баланд; жуда баланд.

Мувоффақиятнинг асосий омилари: жуда ижобий самара - корхона тўлиқ таъминланган; ижобий самара - кўпроқ корхона томонидан таъминланган; камроқ ижобий самара - асосийлари корхона томонидан таъминланиши; камроқ салбий самара - асосийлари корхона томонидан таъминлана олмайди; салбий самара - кўпчилиги корхона томонидан таъминлана олмайди; жуда салбий самара - биттаси ҳам корхона томонидан таъминлана олмайди.

II. Бизнес ғоянинг тармоқлар шароитлари қуйидаги қийматларни қабул қиладиган ўзгарувчилар функциясидан иборат.

Рақобатнинг тармоқдаги тузлмаси ва динамикаси: жуда кучсиз; кучсиз; кўпроқ кучсиз бўлган; кўпроқ кучли бўлган; кучли; жуда кучли.

Салоҳиятли рақобатнинг хавф-хатари: жуда кучсиз - тармоққа киришда тўсиқларнинг жуда баландлиги; кучсиз - тармоққа киришда тўсиқларнинг баландлиги; камроқ кучсиз - тармоққа киришда тўсиқларнинг паст бўлмаганлиги; камроқ кучли - тармоққа киришда тўсиқларнинг баланд бўлмаганлиги; кучли - тармоққа киришда тўсиқларнинг пастлиги; жуда кучли - тармоққа киришда тўсиқларнинг жуда пастлиги.

Истеъмолчиларнинг ҳолатлари: жуда паст; паст; кўпроқ паст бўлган; кўпроқ баланд бўлган; баланд; жуда баланд.

Етказиб берувчиларнинг ҳолатлари: жуда паст; паст; кўпроқ паст бўлган; кўпроқ баланд бўлган; баланд; жуда баланд.

Ўрнини босувчи товар ишлаб чиқарувчиларнинг босими: жуда паст; паст; кўпроқ паст бўлган; кўпроқ баланд бўлган; баланд; жуда баланд.

III. Бизнес ғоянинг макрошароитлари қуйидаги қийматларни қабул қиладиган ўзгарувчилар функциясидан иборат.

Ижтимоий шароитлар: ўта ижобий (ёқимли); кўпроқ ижобий бўлган; ижобий; кўпроқ ижобий бўлмаган; ижобий бўлмаган; ўта ижобий бўлмаган.

Сиёсий шароитлар: ўта ижобий; кўпроқ ижобий бўлган; ижобий; кўпроқ ижобий бўлмаган; ижобий бўлмаган; ўта ижобий бўлмаган.

Иқтисодий шароитлар: ўта ижобий; кўпроқ ижобий бўлган; ижобий; кўпроқ ижобий бўлмаган; ижобий бўлмаган; ўта ижобий бўлмаган.

Технологик шароитлар: ўта ижобий; кўпроқ ижобий бўлган; ижобий; кўпроқ ижобий бўлмаган; ижобий бўлмаган; ўта ижобий бўлмаган.

IV. Бизнес ғоянинг микрошароитлари қуйидаги қийматларни қабул қиладиган ўзгарувчилар функциясидан иборат.

Технологик-ишлаб чиқариш тизими: бизнес ғояга жуда мос келади; бизнес ғовга яхши мос келади; бизнес ғояга ёмон бўлмаган ҳолатда мос келади; бизнес ғояга унчалик мос келмайди; бизнес ғояга мос келмайди; бизнес ғояга умуман мос келмайди.

Молиявий - иқтисодий тизим: бизнес ғояга жуда мос келади; бизнес ғояга яхши мос келади; бизнес ғояга ёмон мос келмайди; бизнес ғояга унчалик мос келмайди; бизнес ғояга мос келмайди; бизнес ғояга умуман мос келмайди.

Бошқарув тизими: бизнес ғояга жуда мос келади; бизнес ғояга яхши мос келади; бизнес ғояга ёмон мос келмайди; бизнес ғояга унчалик мос келмайди; бизнес ғояга мос келмайди; бизнес ғояга умуман мос келмайди.

Ишлаб чиқариш ва маркетингга тайёрлаш тизими: бизнес ғояга жуда мос келади; бизнес ғояга яхши мос келади; бизнес ғояга ёмон мос келмайди; бизнес ғояга унчалик мос келмайди; бизнес ғояга мос келмайди; бизнес ғояга умуман мос келмайди.

Корпоратив маданият тизими: бизнес ғояга жуда мос келади; бизнес ғояга яхши мос келади; бизнес ғояга ёмон мос келмайди; бизнес ғояга унчалик мос келмайди; бизнес ғояга мос келмайди; бизнес ғояга умуман мос келмайди.

11.2. Стратегик ҳолатларнинг координаталари

Стратегик ҳолатларнинг соҳасини шартли равишда 36 бўлакга бўлиш мумкинки, ҳар бир бўлакчада бизнес шароитларнинг, миссияларнинг ва стратегик алтернативаларнинг нисбий тенглиги кузатилади.

Бизнес ғоядаги стратегик ҳолатларининг 36 соҳаларининг ҳар бирида унинг мазмунини англатувчи маълум бир нисбий изоҳ (тушунча) берилади.

Қуйидаги 11.2.1-жадвалда ҳар бир соҳанинг стратегик ҳолат нимани англатиши изоғланган.

11.2.1-жадвал

Соҳаларнинг стратегик тавсифи

Агрессив ҳолатлар	
Етакчи (Бошлиқ)	Корхона кучли рақобатли устунликларга эга бўлиб, ўз бизнесини жуда ёқимли тармоқда фаолият олиб боради. Макромуҳит корхона бизнесига мос келади, стратегик салоҳият эса шароитларни тўла бошқариш имкониятини беради.

	11.2.1-жадвал давоми
Агрессор	Корхонанинг стратегик салоҳияти корхона учун мос макромуҳитда шароитларни тўла бошқариш имкониятини беради. Корхона яхши рақобатли устунликларга эга бўлиб, ўз бизнесини етарли даражадаги ёқимли тармоқда фаолият олиб боради.
Мастерликка номзод	Юқори стратегик салоҳиятга эга корхона ўз бизнесини ўзи учун мос макромуҳитда шакллантиради. Лекин корхона ё яхши рақобатли устунликларга эга бўлиб, етарлича ёқимли бўлмаган тармоқда фаолият кўрсатади, ёки етарлича ёқимли бўлган тармоқда юқори рақобатли устунликларга эга эмас.
Авторитет	Корхона кучли рақобатли устунликларга эга бўлиб, ўз бизнесини жуда ёқимли тармоқда фаолият олиб боради. Корхонанинг стратегик салоҳияти даражаси шу макро-муҳитга нисбатан анча юқори. Баъзи бир макрошароитларнинг ёмонлашуви юқори стратегик салоҳият эвазига нейтралашади ва аксинча.
Умид	Агрессив табақадаги стратегик ҳолатларнинг энг кўп тарқалган вакили. Корхона етарли даражадаги ёқимли тармоқда фаолият олиб боради ва яхши рақобатли устунликларга эга. Корхонанинг стратегик салоҳияти корхона учун мос макромуҳитда шароитларни етарли даражада тўла бошқариш имкониятини беради.
Ҳали эркак бўлмасада, лекин бола ҳам эмас	Корхона жуда юқори стратегик салоҳиятга эга ва шу салоҳият даражаси шу макромуҳитга нисбатан анча юқори, аммо у етарли даражада ёқимли бўлмаган муҳитда фаолият олиб боради ёки етарли даражадаги рақобатли устунликларга эга эмас.
Ҳамкасб	Корхона жуда юқори рақобат мавқеига эга, ва жуда ёқимли тармоқда фаолият олиб боради, шу билан бирга етарли даражадаги стратегик салоҳиятга эга эмас ва мувозанати бузилган макромуҳитда фаолият олиб боради.
Тадқиқотчи	Корхона ўз бизнесини етарли даражада ёқимли тармоқда олиб боради ва яхши рақобатли устунликларга эга, аммо у ё етарли стратегик салоҳиятга эга эмас ёки у фаолият кўрсатаётган макромуҳит корхона учун қулай эмас.
Муаммо туғдирувчи бола	Корхона етарли даражада ёқимли тармоқда фаолият олиб бормайди ёки юқори бўлмаган рақобатли устунликларга эга. Стратегик салолиият ҳали ҳам макромуҳитнинг ижобий бўлмаган шароитларида мувозанат сақлай олади.

Консерватив ҳолатлар	
Консерватор	Корхона жуда юқори стратегик салоҳиятга эга ва шароитларни тўла бошқариш имкониятига эга. Лекин ўз бизнесининг энг ёмон тармоқларининг бирида фаолият олиб боради ва деярли ҳеч қандай рақобатли устунликларга эга эмас.
Зиқна рицар	Юқори стратегик салоҳиятга эга корхона ўз бизнесини жуда ижобий макромуҳитда шакллантиради. Лекин бу бизнес жуда паст рақобатли устунликларга эга ва ижобий ҳисобланмаган тармоқда фаолият олиб боради.
Бегоналар ёнида ўзимки, ўзиникилар ёнида бегона	Макромуҳит корхона бизнесига тўлалигича мос келади. Стратегик салоҳият жуда юқори. Лекин корхона ўз фаолиятини ёқимли ҳисобланмаган тармоқда олиб боради, ёки шу тармоқдаги бошқа вакилларга нисбатан суст даражадаги рақобатли устунликларга эга.
Муштум	Корхона ўз бизнесининг энг ёқимли тармоқларидан бирида фаолият олиб боради аммо ҳеч қандай рақобатли устунликларга эга эмас. Шу билан бир қаторда, етарли даражадаги юқори стратегик салоҳиятга эга ва макромуҳит шароитларни етарли даражада тўла бошқариш имкониятига эга.
Ўрта синф	Корхона ёқимлик даражаси паст бўлган тармоқларга киради ва унинг рақобатли устунликлари кам. Аммо ўзгарувчан макромуҳит шароитларига бардош бераоладиган сезиларли даражадаги стратегик салоҳиятга эга.
Тасқара ўрдакча	Стратегик салоҳият макромуҳит шароитларни етарли даражада тўла бошқариш имкониятини беради. Салоҳият нисбатан юқори, бизнесни олиб бориш макрошароитлари ижобий ҳисобланади. Аммо корхона фаолият кўрсатаётган тармоқ, етарли даражада ёқимли эмас ёки корхона зарур бўлган рақобатли устунликларга ҳали эга эмас.
Хуторянлик	Корхона ўз бизнесини энг ёқимсиз тармоқларидан бирида фаолият олиб боради ва ҳеч қандай рақобатли устунликларга ҳали эга эмас. Шу билан бир қаторда, корхонанинг стратегик салоҳияти салбий таъсир кўрсатувчи ўзгарувчан макромуҳит шароитларини қайсидир даражада мувозанатда сақлаб туриш имкониятига эга.
Люмпен	Корхонанинг стратегик салоҳияти ижобий макромуҳит шароитларида етарли даражада юқори эмас ёки асосан унинг

	салбий таъсирини рад этишга сарфланади. Корхона ўз бизнесини ёқимсиз тармоқда олиб боради, рақобатчиларга нисбатан устунликларга эга эмас.
БлекДжек	Корхона ўз бизнесини ёқимсиз тармоқда фаолият олиб боради ёки зарур рақобатли устунликларга ҳали эга эмас. Аммо ўзгаравчан макромуҳит шароитларига бардош бераоладиган стратегик салоҳиятга эга.
Ҳимояланувчи болалар	
Банкрот	Корхона ўта салбий макромуҳит шароитларида фаолият олиб боради ва ҳеч қандай стратегик салоҳияти эга эмас. Корхона бизнеси ҳеч қандай рақобатли устунликларга ҳали эга эмас ва энг ёқимсиз тармоқларидан бирида фаолият олиб боради.
Тирикмурда	Корхона жуда паст рақобат мавқеига эга ва ёқимсиз тармоқда фаолият олиб боради. Корхонанинг бутун фаолияти ижобий бўлмаган макромуҳит иқлимида ўз ифодасини топгани, сабаби, корхонанинг бардош берувчи стратегик салоҳияти мавжуд эмас.
Обломов	Корхонанинг фаолияти ёқимли бўлган бошлиққа тармоқда ёки корхона шу тармоқдаги бошқа вакилларга нисбатан паст бўлган рақобатли устунликларга эга. Корхонанинг стратегик салоҳияти минимал даражада, бизнесни олиб боришдаги макрошароитлар умуман ижобий ҳисобланмайди.
Қуруқ варақ	Корхона ўз бизнесини энг ёқимсиз тармоқларидан бирида фаолият олиб боради ва ҳеч қандай рақобатли устунликларга ҳали эга эмас. Корхонанинг стратегик салоҳияти макромуҳитнинг салбий шароитларига бардош бера олмаслиги сабабли, унинг фаолияти асосан шу омиллар таъсирида олиб борилади.
Флюгер	Корхонанинг ҳал қилувчи фаолиятига салбий макромуҳит ва билан содир бўладиган ўзгаришлар таъсир қилади. Корхонанинг стратегик салоҳияти жуда паст. Жуда паст рақобат мафқеига эга корхона фаолияти ёқимлик даражаси паст бўлган тармоқда олиб борилади.
Қутича	Корхонанинг стратегик салоҳияти жуда паст ва макрошароитларнинг салбий таъсирини мувозанат қила олмайди. Ундан ташқари, корхона фаолият кўрсатаётган тармоқ етарлича ёқимли эмас ёки зарур бўлган рақобатли устунликлар ҳали эгалланмаган.
Колхозчи	Жуда ёқимсиз тармоқда фаолият олиб бораётган корхонанинг рақобатли устунликлари мавжуд эмас.

	Корхонанинг стратегик салоҳияти макромуҳитнинг салбий шароитларига тўла бардош бера олмайди.
Лўли	Ёқимлилик даражаси кам тармоқда фаолият олиб борувчи корхона жуда паст рақобатли устунликларга эга. Макромуҳитнинг таъсири анча кучли ва корхонанинг стратегик салоҳияти томонидан қоплана олмайди.
Соғиладиган сигир	Корхонанинг стратегик салоҳияти бизнес олиб боришдаги макрошароитларни назорат қила олмайди. Етарлича баланд бўлмаган рақобат мавқеига эга корхона фаолияти ёқимлик даражаси паст бўлган тармоқда олиб борилади.
Рақобатли ҳолатлар	
Тақдир тақозоси	Максимал рақобат мавқега эга корхона ўз фаолиятини энг ёқимли тармоқларидан бирида олиб боради. Шу билан бирга, умуман салбий макромуҳит шароитларда фаолият кўрсатувчи корхона ҳеч қандай стратегик салоҳияга эга эмаслиги билан характерланади.
Чичиков	Корхона етарли даражада ёқимли тармоқда фаолият кўрсатади ва яхши даражада рақобат мавқега эга. Аммо, корхонанинг бутун фаолияти тўлалигича ижобий бўлмаган макромуҳитида ўз аксини топади, яъни корхонанинг бардош берувчи стратегик салоҳияти мавжуд эмас.
Дон Кихот	Корхонанинг стратегик салоҳияти макрошароитларнинг салбий таъсирига умуман бардош бера олмайди, сабаби у минимал даражада. Ундан ташқари, корхона етарли даражада бўлмаган ёқимли тармоқда фаолият кўрсатади ёки зарур бўлган рақобатли устунликларга ҳали эга эмас.
Янги рус	Корхона томонидан танлаб олинган бизнес тури жуда ёқимли. Рақобат мавқеи максимал даражада. Аммо, корхонанинг стратегик салоҳияти жуда паст ва макро-шароитларнинг салбий таъсирим мувозанат қила олмайди.
Пилла	Корхона ёқимли тармоқда фаолият олиб боради ва сезиларли рақобатли устунликларга эга. Аммо, корхонанинг стратегик салоҳияти макромуҳитнинг салбий шароитларига бардош бера олмаслиги сабабли, унинг фаолияти асосан шу омиллар таъсирида олиб борилади.
Трутен	Ёқимли тармоқда фаолият олиб борувчи корхона етарлича юқори бўлмаган рақобатли устунликларга эга ёки рақобатчилар ўртасида корхонанинг рақобатчилик мавқеи анча баланд, лекин тармоқ ёқимлилик тоифасига кирмайди. Шу билан бирга, корхонанинг ҳал қилувчи фаолиятига салбий макромуҳит ва у билан содир бўладиган ўзгаришлар

	таъсир қилади.
Ўсиб келаётган авлод	Кучли рақобат мавқеига эга корхона ўз фаолиятини энг ёқимли тармоқларидан бирида олиб боради. Аммо стратегик салоҳият макромуҳитнинг салбий шароитларига тўла бардош бера олмайди.
Стажёр	Корхона яхши даражадаги рақобат мавқеига эга ва етарлича ёқимли тармоқда фаолиятда олиб боради. Аммо, макромуҳитнинг таъсири анча кескин ва корхонанинг стратегик салоҳияти томонидан қопланмайди.
Ит	Стратегик салоҳият макромуҳит шароитларни етарли даражада тўла бошқара олмайди. Ундан ташқари, корхона фаолият кўрсатаётган тармоқ, етарли даражада ёқимли эмас ёки корхона зарур бўлган рақобатли устунликларга ҳали эга эмас.

11.3. Стратегик шароитларнинг аудити

Стратегик шароитларнинг аудити ҳар тарафлама таҳлил жавобларига таянган ҳолда, корхонанинг аҳволи, унинг бозори, фаолият тармоғи, шу билан бирга бизнеснинг макромуҳитини белгилаб берувчи ташқи шароитлардан келиб чиқиб ўрганилиши керак. Бунда, таҳлил объекти, келган ахборотнинг ҳақиқийлиги вақтинча ва жисмоний имкониятлардан келиб чиқиб, турли хил тадқиқот усуллари ва моделлари қўлланилиши мумкин ва зарур ҳисобланади. Маълумки, ишлаб чиқариш-технологик тизимнинг таҳлили корхонанинг молиявий-иқтисодий тизими таҳлилидан фарқли ўлароқ умуман бошқача ёндашишни талаб қилади. Тадқиқот технологиялари ва макроиқтисодий шароитларни баҳолаш шубҳаиз бозор ҳолатининг тадқиқот технологиясидан тубдан фарқ қилади.

У ёки бу шароитларга тегишли ва муайян табақани аниқлаб олиш учун қўлланиладиган модел, образларни ажратиб олиш тамойилларга таянади. Ажратиб олиш тамойилида образлар сифатида эса, аудит қилиш давомида маълум бир саволлар гуруҳига олинган жавоблар тўғри келади (олинади). Шароитлар (макрошароитлар, микрошароитлар, бозор шароитлари ва тармоқлар шароитлар) гуруҳининг ҳар бир элементида 5 та турли савол бўлади. Ҳар бир

савол учун 3 та оддий вариантлар жавоби қабул қилинади, яъни “ҳа”, “йўқ” ва “билмайман”.

Микрошароитлар бўйича саволлар гуруҳи.

Технологик-ишлаб чиқариш тизимининг баҳоланиши:

- Ишлаб чиқаришдаги ҳамма омилларнинг (иш қуроллари, иш воситалари ва ишчи кучи) биргаликда самарали фаолият қилиши учун адекват шароитлар яратиб берилмоқдами?
- Ишлаб чиқариш ресурслари асосида келиб чиқадиган низолар алоҳида белгиланган ишлаб чиқариш босқичларини амалга оширишда катта тўхталишларга сабаб бўлмоқдами?
- Технологик-ишлаб чиқариш жараёнида корхонанинг фарқла- нувчи қобилиятларини қўллаш даражаси юқорими?
- Энг заиф бўғиндаги носозликлар туфайли ишлаб чиқариш жараёнининг тўхтаб қолиш эҳтимоли юқорими?
- Корхонанинг ишлаб чиқариш жараёнидаги қўлланилаётган модел самарали ҳисобланадими?

Молиявий-иқтисодий тизимнинг баҳоланиши**:**

- Корхонанинг молиявий жиҳатдан мустаҳкам ва мустақил деб ҳисоблаш мумкинми?
- Корхонанинг тўлов қобилиятини лаёқатли, ликвидли ва рентабелли деб ҳисоблаш мумкинми?
- Корхонанинг молиясини бошқариш тизимини самарали деб аташ ўринлими?
- Сарфланган инвестицияларни қайтариб олиш даражасини қониқарли деб бўладими?
- Молиявий-иқтисодий тизимни кенг маънода корхонанинг фарқланувчи қобилиятлари деб аташ мумкинми?

Бошқарув тизимининг баҳоланиши:

- Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси самарали ҳисобланадими?
- Ишлаб чиқариш-сотув фаолиятини режалаштириш тизими

самарали ҳисобланадими?

- Корхонада рағбатлантириш тизими самарали ҳисобланадими?
- Корхонада назорат (сифат назорати, топшириқларни бажари- лишининг назорати) ва бошқарув тизимлари самарали ҳисобланадими?
- Бошқарув тизимни кенг маънода корхонанинг фарқланувчи қобилиятлари деб аташ мумкинми?

Ишлаб чиқаришга тайёргарлик ва маркетинг тизимининг баҳоланиши:

- Корхона томонидан харидорлар талабини, бозор тузилмасини ўрганиш, реклама қилиш ва товарни бозорга олиб чиқиш бўйича амалга оширилаётган тадқиқот усуллари самарали ҳисобланадими?
- Нарх-навони белгилаш тизими самарали ҳисобланадими?
- Тижорат-сотув занжирлари самарали ҳисобланадими?
- Корхонада илмий тадқиқот ишлар тизими ва тажриба изланишлари мавжудми, агар мавжуд бўлса, унда улар самарали ҳисобланадими?
- Ишлаб чиқаришга тайёрлаш ва маркетинг тизими корхонанинг рақобатли устунликларнинг асосини ташкил қиладими?

Корпоратив маданиятнинг баҳоланиши:

- Корхона стратегиясини аниқлаб олиш ишлари олиб бориладими?
- Корхонанинг расмий даражадаги ўзаро муносабатлари унинг ташкилий тузилмасига тўғри келадими?
- Корхонада бошқарув ва бажарилиш услуби самарали ҳисоб- ланадими?
- Корхонада фаолият кўрсатаётган инсонларни бириктирувчи умумий қадриятлар ва қийматлар мавжудми?
- Корпоратив маданият корхонанинг рақобатли

устунликларининг асосини ташкил қиладими?

Макрошароитлар бўйича саволлар гуруҳи.

Сиёсий шароитиарнинг баҳоланиши:

- Рақобатчилик имкониятларининг (антимонопол, солиқ имтиёзлари, ташқи иқтисиодий фаолият ва бошқ.) тенглигини таъминлаб турувчи сиёсий шароитлар мавжудми?
- Бизнесни назорат қилиш учун қонунчилик базаси мавжудми, агар мавжуд бўлса, унда улар самарали ҳисобланадими?
- Мавжуд ички иқтисодий сиёсат шароитида янги бизнес турининг нормал ривожланиши имконияти мавжудми?
- Кўрилаётган бизнес турнинг нормал ривожланишига халқаро сиёсий инфратузилма (икки томонлама ва кўп томонлама келишувлар, ташкилотлар ва уларнинг тавсияномалари) ёрдам қилмокдами?
- Кўрилаётган бизнес турининг сиёсий хавф - хатари каттами?

Иқтисодий шароитларнинг баҳоланиши:

- Мамлакатда умумий бизнес фаолияти даражаси бизнесга ижобий таъсир кўрсатадими?
- Мамлакатда молиявий-кредит шароитлари ижобий тус олганми?
- Белгиланган солиқ меъёри, қайта молиялаштириш ставкаси ва банк фоизи шароитида бизнеснинг нормал ривожланишини кузатиш мумкинми?
- Мавжуд инфляция даражаси шароитида бизнеснинг нормал ривожланишини кузатиш мумкинми?
- Ишлаб чиқариш-сотув операцияларнинг иқтисодий хавф-хатар даражаси юқорими?

Ижтимоий шароитларнинг баҳоланиши:

- Кўрилаётган бизнес учун жамият тузулмасининг аҳамияти борми, агар бўлса, ижобий ҳисобланадими?

- Даромаднинг таркибий тузиши ва даромад тақсимот дара-жасининг мавжуд тузилмасида ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар учун, талабнинг нормал ривожланиш имконияти мавжудми?
- Жамиятда мавжуд тузилма ва истеъмолчилар манфаатлари динамикасига ижобий таъсир кўрсатадими?
- Жамиятда мавжуд таълимга, меҳнатга, дам олишга, оилага ва ҳукуматга оид муносабатлар мажмуаси бизнесни ривожланишига ижобий таъсир қиладими?
- Кўрилаётган бизнес турининг ижтимоий хавф-хатар даражаси юқорими?

Технологик шароитларнинг баҳоланиши:

- Янги технологияларни (масалан, информацион технологиялар) қўллаш шароитлари бизнесни ривожланишига ижобий таъсир қиладими?
- Мамлакатдаги мавжуд транспорт инфратузилмаси бизнеснинг ривожланиши учун ижобий таъсир қиладими?
- Мамлакатдаги мавжуд илмий тадқиқот ишлар тизими ва тажриба изланишлар бизнеснинг ривожланишини таъминлаб бера оладими?
- Мамлакатдаги миллий маҳсулотларнинг дунёнинг энг яхши маҳсулотларидан қолиб кетиш фарқи сезиларлими?
- Бизнеснинг технологик хавф-хатар эҳтимоли сезиларлими?

Бозор шароитлари бўйича саволлар гуруҳи.

Бозор салоҳияти:

- Маҳсулотни кузланган харидорларга сотишда, шу харидор-ларнинг бошқа харидорларга нисбатан улуши каттами?
- Шу улушнинг ўзгариш тенденцияси ижобий таъсир қиладими?
- Истеъоичиларнинг битта сотувчига боғланиб қолганлик дара- жаси юқорими?
- Бозордаги энг тор сегмент энг кенг сегментдан кескин

даражада фарқ қиладими?

- Бозорнинг рекламага мойилиги кучлими?

Бозор тузилмаси:

- Локал-концентрациялашган бозор (жуда чегараланган жўғрофик майдонда кам турдаги истеъмолчиларга махсуслашиш)?
- Локал-диверсификациялашган бозор (жуда чегараланган жў- ғрофик майдонда кўп турдаги истеъмолчиларнинг мавжудлиги)?
- Глобал-консентрациялашган бозор (чекланмаган жўғрофик майдонда кам турдаги истеъмолчиларга махсуслашиш)?
- Глобал-диверсификациялашган бозор (чекланмаган жўғрофик майдонда турли хил турдаги истеъмолчиларнинг мавжудлиги)?
- Глобал бозор (барча турдаги истеъмолчиларнинг чекланмаган жўғрофик майдонда мавжудлиги)?

Бозорнинг ёши:

- Бозор туғилиш босқичидами?
- Бозор ривожланиш босқичидами?
- Бозор етуклик босқичидами?
- Бозор қисқариш босқичидами?
- Бозор емирилиш босқичидами?

Талаб эластиклиги:

- Бозордаги нархнинг ўзгаришига истеъмолчининг хулқ-атворининг жавоб бериш даражаси кучлими?
- Бозордаги талабнинг доимий эластиклик даражаси юқорими?
- Бозордаги талабнинг ўзгарувчан эластиклик даражаси юқорими?
- Талабнинг эластиклиги ҳаёт цикли босқичига сезиларли даражада боғлиқми?
- Мавжуд бозордаги талаб эластиклиги макур бозор билан қўшни бозорлардаги эластикликдан кўп фарқ қиладими?

Бозор мувқффариятининг асосий омиллари (МАО):

- МАО орасида ҳозирда мавжуд бўлмаган, лекин ташқи шароитларнинг ижобий таъсири остида пайдо бўладиганлари ҳам учрай- дими?
- МАО орасида ҳозирча бизда мавжуд бўимаган фарқланувчи қобилиятлар борми?
- МАО орасида корхонада ҳозирча мавжуд бўлмаган, лекин микрошароитлар таъсирида шаклланувчи омиллар борми?
- МАО орасида бизнинг корхонада мавжуд бўлган ҳолатларга нисбатан кучли омиилар мавжудми?
- МАО орасида корхона очиқ ойдин кониктара олмайдиганлар улуши каттами?

Тармоқлараро шароитлар.

Тармоқда рақобатнинг тузилмаси ва динамикаси:

- Рақобат тузилмаси кўпроқ соф рақобатга тегишлими?
- Рақобат тузилмаси кўпроқ монополистик рақобатга тегишлими?
- Рақобат тузилмаси кўпроқ олигополияга тегишлими?
- Рақобат тузилмаси кўпроқ монополияга тегишлими?
- Бутунлай янги тармоқда рақобат муҳити мавжудми?

Тармоқдаги кутилаётган рақобатчилик хавф-хатари:

- Тармоқга кириб келишда технологик-ишлаб чиқариш тўсиқлар юқорими?
- Тармоқга кириб келишда молиявий-иқтисодий тўсиқлар юқо- рими?
- Тармоқга кириб келишда маркетинг тўсиқлари юқорими?
- Тармоқда амалдаги «ўйинчилар»нинг сони мавжуд бўлган рақобатчиларнинг сонига нисбатан юқорими?
- Тармоққа барча мавжуд рақобатчиларнинг кириб келиши шароитида корхона рақобатчилик ҳолатларининг кескин ёмонлашув эҳтимоли каттами?

Истеъмолчиларга боғлиқлик:

- Истеъмолчилар катта танлов имкониятига эгами?
- Истеъмолчи корхона маҳсулотини аниқлаш эҳтимолининг дара- жаси юқорими?
- Истеъмолчи корхона маҳсулотини англаган тақдирда уни ино~ батга олиш эҳтимоли юқорими?
- Истеъмолчи корхона маҳсулотини англаган тақдирда уни сотиб олиш имкониятининг эҳтимоли юқорими?
- Истеъмолчи корхона маҳсулотини сотиб олиш имкониянини кўриб чиқишда ўз харидини шу корхонага қаратиш эҳтимоли юқорими?

Етказиб берувчиларга боғлиқлик:

- Корхона томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг нархи етказиб бериш қийматидаги улушидан каттами?
- Етказиб берувчини танлаш пайтида корхонанинг эркинлик даражаси юқорими?
- Етказиб беришда етказиб берувчи технологик- ишлаб чиқариш шартлари устидан сўз ўтказа оладими?
- Етказиб беришда етказиб берувчи молиявий-иқтисодий шартлари устидан сўз ўтказа оладими?
- Корхона етказиб берувчи устидан назорат ўрната оладими?

Товар-ўрнини босувчи маҳсулотларини ишлаб чиқарувчилар босими:

- Корхонанинг истеъмолчи маҳсулоти бюджетида ўрнини босувчи маҳсулотларга сарфланган харажатларининг нисбий ўғирлиги каттами?
- Товар - ўрнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг технологик ишлаб чиқариш борасида корхонага нисбатан устунликларга эгами?
- Товар - ўрнини босувчи ишлаб чиқарувчилар бозорнинг ёши борасида устунликларга эгами?

- Товар - ўрнини босувчи ишлаб чиқарувчилар тармоқнинг илмий-технологик ривожи борасида устунликларга эгами?
- Истеъмолчиларнинг товар ўрнини босувчи маҳсулотларга қизиқиши каттами?

Корхона стратегик майдонда эгаллаб турган ҳолатларга нисбатан ўз бизнеси учун мос хулқ - атворини шакллантиради:

- ❖ бизнеснинг чегаралланган даромадини таъминлаш;
- ❖ корхонанинг белгиланган бизнес турида ўз устунлигини тасдиқ- лаш;
- ❖ корхонанинг белгиланган бизнес турида етакчилик ҳолатларини сақлаб қолиш;
- ❖ ишлаб чиқариш - савдо операцияларда максимал самарадорликка эришиш;
- ❖ корхона томонидан танлаб олинган бозор сегментида етакчиликни ўрнатиш;
- ❖ танлов асосида бизнес турнинг ўсишини таъминлаш;
- ❖ ишлаб чиқарилмайдиган харажатлар ва йўқотишларни камай- тириш.

Назорат учун саволлар

1. Асосий стратегик шарт-шароитларни санаб беринг?
2. Макрошароитларга, микрошароитларга нималар киради?
3. Стратегик ҳолатлар тармоқларинг тавсифини бериб ўтинг.
4. Стратегик шарт-шароитларнинг аудити қандай ўтказилади.
5. Агрессив ҳолатларнинг характеристикасини бериб ўтинг (етакчи, агрессор, мастерликка номзод, авторитет, умид, ҳамкасб, текшириб кўрувчи, муаммо туғдирувчи бола).
6. Консерватив ҳолатларга қандай ҳолатлар киради?
7. Баъзи бир консерватив ҳолатларнинг хусусиятларини айтиб беринг (зиқна рицар, ўзиникилар ёнида бегона, муштум, ўрта синф, тасқара ўрдакча, хуторянлик, люмпен, Блек Джек).

8. Ҳимояланувчи ҳолатларга қандай ҳолатлар киради?

9. Баъзи бир ҳимояланувчи ҳолатларнинг хусусиятларини айтиб беринг (банкрот, тирик мурда, қуруқ варақ, флюгер, қутича, лўли, соғиладиган сигир)?

10. Рақобат ҳолатларга қандай ҳолатлар киради?

11. Баъзи бир рақобат ҳолатларнинг хусусиятларини айтиб беринг (тақдир эркаси, Чичиков, дон Кихот, пилла, трутен ўсиб келувчи авлод, стажер, ит)

XII БОБ. БИЗНЕС ЮРИТИШНИНГ ИҚТИСОДИЙ АМАЛИЁТДАГИ МОДЕЛЛАРИ.

Таянч сўз ва иборалар: Бизнес, модел, бизнес-модел, даромад, фойда, ёндошув, бизнес-жараёни, *с*тратегия, бизнес қиймати, миссия, мақсад, вазифа “ишлаб чиқаришдан”, “мижоздан”.

12.1. Корхона бизнес-моделининг моҳияти

Бозор шароитида корхона ҳар доим изланишда: ўз жойини, ўзига хослигини, ўз мақсадларига эришиш учун ўз имкониятларини солиштиради. Бошқача айтганда, ўзининг ноёб бизнес-моделини қидирда.

“Бизнес” сўзи даромад келтирадиган ҳар қандай фаолиятни англатади. Бизнес билан шуғулланадиган киши-бу бизнесмен яъни тадбиркор, тижоратчи, ишбилармон ва хокозалар.

Шундай қилиб, **бизнес** — бу мулкка эга бўлган фуқароларнинг даромад келтирадиган фаолияти. Бундан ташқари, бизнес — *бу даромад, фойда олиш*, компания, корхона, ташкилотни ривожлантириш мақсадида ҳамфикр одамлар жамоасини тузадиган унинг барча иштирокчилари ўртасидаги *муносабатлар мажмуи.*

Бизнес-даромад ёки бошқа моддий манфаат келтирадиган фаолият.

“Бизнес-модел” тушунчаси моҳиятини тўлиқроқ очиш мақсадида Бизнес (француз тилидан - "ёрдамчи восита") - бу *иқтисодий ресурслар (*моддий, меҳнат, молиявий ва тадбиркорлик қобилияти*)ни бизнес мақсадлари* (товарлар, даромадлар, фойда)га *айлантиришга қаратилган ижодий ва мақсадли фаолият* деб тарифланишини таклиф қиламиз.

Модел (франсузча модѐле, лотинча модулус -ўлчов, аналог, намуна) -кўрсатиш, нусха, схема, макет, баъзи моддий ёки ақлий тасвирланган объект ёки ҳодисани соддалаштириш билан алмаштириб, унинг фақат бир қисмини сақлаш муҳим хусусиятидир.

Модел фақат ушбу моделга хос бўлган маълум параметрлар ва хусусиятлар тўпламига эга кетма-кет такрорланадиган лойиҳа бўлиши мумкин. Бу ҳатто бир хил маҳсулотда (лойиҳалар) ҳам амалга оширилади.

Мавзунинг машҳурлигига қарамай, "бизнес-модели" атамасини тушунишда фикрлар бир-бирига мос келмайди. Мос келувчи таърифлар 13 фоизни, мос келмайдиганлари эса 87 фоизни ташкил қилмоқда.

“Бизнес-модел” тушунчаси моҳиятини аниқлашда 2 хил ёндашув мавжуд.

“Бизнес-модел”и концепциясининг моҳиятини белгилашда 2 хил ёндашув мавжуд:

А) корхона ичига йўналтирилган;

Б) қийматга/мижозларга йўналтирилган (корхонанинг ташқи муҳитига қаратилган ёндашув).



12.1.1-чизма. “Бизнес-модел” тушунчаси моҳиятини аниқлашдаги ёндашувлар

Биринчи ёндашув корхона фаолиятини бизнес-жараёнлари ва технологиялари нуқтаи назаридан кўриб чиқиш билан боғлиқ (диққат маркази корхона ичкарисига қаратилган).

Иккинчи ёндашув, бошқа томондан, корхона ташқи мижозлар учун яратадиган қийматига, шунингдек, операция натижаларига эътибор қаратишни ўз ичига олади.

Бизнес-модели қуйидаги саволларга жавоб олиш имконини беради: керакли натижага эришиш учун нима ва қандай қилиш керак?

12.1.1-жадвалда "Бизнес-модели" атамасига илмий адабиётларда берилган тарифлар келтирилган.

12.1.1-жадвал

"Бизнес-модели" атамасининг моҳиятини аниқлашдаги ёндошувлар

Ёндошув	Моҳияти
Қиймат/мижоз йўналиши	**Бизнес модели** - бу корхона истеъмолчини қандай танлаши, ўз таклифларини шакллантириш ва чегаралаш, ресурсларни тақсимлаш, ўзи қандай вазифаларни бажариши мумкинлигини ва қайси вазифаларини бажариш учун четдан мутахассисларни жалб этиш зарурлигини аниқлайди, бозорга киради, истеъмолчи учун қиймат яратади ва шунинг асосида фойда олади. [9]
	Бизнес-модели қандай қилиб корхона иқтисодий, ижтимоий ва бошқа қийматларни яратишини, мижозларга этказиб беришни мантиқан тавсифлайди. [8]
	Бизнес модели корхонанинг турли мижозларга таклиф қиладиган қийматини, корхонанинг имкониятларини, ушбу қийматни яратиш, ҳаракатга келтириш ва мижозларга этказиб беришдаги бири-бирига зид шерикларни, барқарор даромад олиш учун зарур бўлган капитал муносабатларини тавсифлайди. [9]
	Бизнес модели - бу компания ўзини қўллаб-қувватлайдиган, яъни фойда келтирадиган бизнес юритиш усули. Бизнес-модели компаниянинг қиймат занжиридаги позицияга ихтисослашган ҳолда қандай қилиб пул топишини тушунтиради. [2]
	Бизнес-модели - бу компаниянинг мижозлар учун қиймат

	яратиш ва ундан фойда олиш усули. [3]
Ички бизнес-жараёнларига эътибор қаратиш	Бизнес модели - бу бизнес учун энг муҳим параметрларга қаратилган корхонанинг кўриниши. [10]
	Бизнес модели - бу корхона фаолиятини режалаштириш, назорат қилиш ва тузатиш учун қўлланиладиган бизнес -жараёнлари ва улар ўртасидаги алоқалар тузилиши. [4]
	Бизнес модели - бу компания ўзини қўллаб-қувватлаши, яъни фойда келтириши мумкин бўлган бизнес юритишдир. Бизнес модели компаниянинг қиймат занжиридаги ўрнини белгилаш орқали компания қандай қилиб пул топишини аниқлайди. [14]
	Бизнес-модели - бу бозорда даромад олишга қаратилган режалаштирилган тадбирлар (баъзан бизнес-жараёнлари деб аталади) тўплами. [13]
	Корхонанинг бизнес модели - бу корхонанинг фойда олиш ва рақобатбардош бўлиш қобилияти билан боғлиқ бўлган барча муҳим таркибий қисмлари ва хусусиятларини аниқ кўрсата оладиган шаклда мавжуд ёки режалаштирилган келажакдаги бизнеснинг (корхонанинг) кўриниши. [6]
	Бизнес модели - компанияда бизнес юритиш усуллари йиғиндиси (унинг тузилиши, маҳсулотлари, товарларни этказиб бериш ва хизмат кўрсатиш усуллари, бозор қийматини ошириш), стратегия асосида ушбу бизнесни амалга ошириш қоидалари. [13]
	Бизнес-модели - компания муваффақиятининг асосий омилларини баҳолашга ёрдам берадиган бизнеснинг мантиқий схематик тавсифи.[1]
	Бизнес-модели - бу битта тизим доирасида компаниянинг ички ва ташқи муҳитини белгилайдиган ўзаро боғлиқ модел элементлари тўпламининг ифодасидир. [11]
	Бизнес-модели - бу корхонанинг мураккаб тизим сифатида тавсифи, унинг ичидаги барча объектлар (моҳияти), жараёнлар, операцияларни бажариш қоидалари, мавжуд ривожланиш стратегияси, шунингдек, тизимларнинг ишлаш самарадорлигини баҳолаш мезонлари маълум бир аниқлик билан кўрсатилади. [9]

12.1.1-жадвалда келтирилган тарифларни умумлаштирган ҳолда ***қийматга/мижозларга йўналтирилган ёндашув моҳиятидан келиб чикиб "бизнес-модел" тушунчасига куйидагича тариф бериш максадга мувофик деб хисобаймиз:***

Бизнес-модел - бу корхоналар истеъмолчини танлаши, ўз таклифларини шакллантириш ва чегаралаш, ресурсларни тақсимлаши, қайси вазифаларни ўзи бажариши мумкинлигини ва қайси вазифаларни бажариш учун четдан мутахассисларни жалб қилиши, бозорга кириши, истеъмолчилар учун қиймат яратиши ва эвазига фойда олишини ифодалашдир.

Бизнес-жараёни (рол)га йўналтирилган ёндашув мохиятидан келиб чикиб эса:

Бизнес-модели - компанияда бизнес юритиш усуллари тўплами (унинг тузилиши, маҳсулотлари, товарларни етказиб бериш ва уларга хизмат кўрсатиш усуллари, бозор қийматини ошириш), стратегия асосида ушбу бизнесни юритиш қоидалари.

“Бизнес-модел” атамасининг моҳиятини аниқлар эканмиз, шуни таъкидлаш керакки, бу атама кўпинча “стратегия” атамаси билан чалкаштирилади, бир тушунчани бошқасига алмаштиради ёки стратегияни бизнес-моделининг таркибий қисмларидан бири сифатида кўрилади. Бу ҳақиқат бизнес-модели стратегия билан чамбарчас боғлиқ, лекин стратегия билан бир хил эмаслигида масала.

Бизнес-модели ва стратегия ўртасидаги муносабатни М. Леви таклиф қилган "қиймат тенгламаси" ёрдамида тасвирлаш мумкин:

$$V=M\times S,$$

Бу ерда, V - Value (Қиймат),

M - Model (Бизнес-модел)

S - Strategy (Стратегия).

Тенглама шуни кўрсатадики, корхона стратегияни амалга ошириш учун энг яхши бизнес-моделларини аниқлаши керак**.**

12.1. 2-жадвал

Бизнес-модели ва стратегия ўртасидаги фарқлар

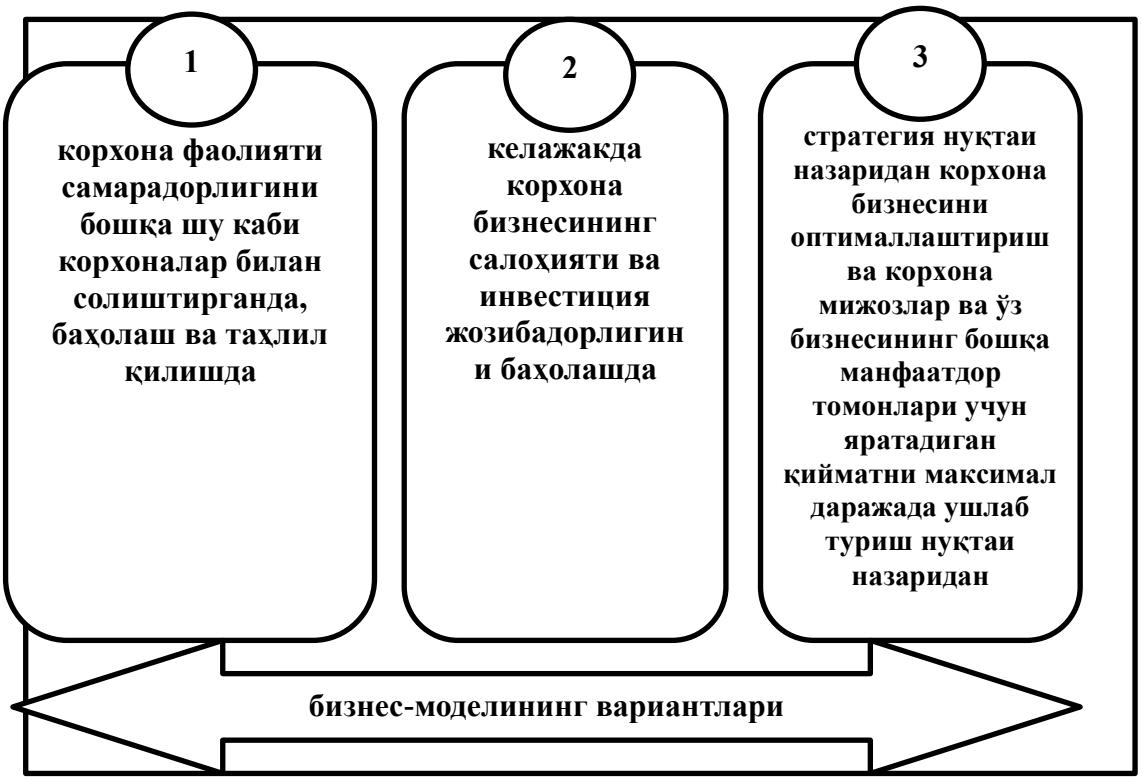
Параметр	Бизнес-модел	Стратегия
Қиймат яратиш ва уни фойдага айлантириш	Қиймат яратишга эътибор қаратади ва шу билан бирга корхона яратилган қийматни қандай қилиб фойдага айлантираётганини тасвирлайди.	Истикбол ва барқарор рақобатдош устунликни яратишга эътибор қаратади
Бизнес қиймати	Инновацияларни бизнес учун иқтисодий қийматга айлантириш архитектурасини яратади, лекин бизнес қийматини мулкдорлар ва акциядорлар учун қандай килиб фойдага айлантириш ҳақидаги саволга жавоб бермайди.	Стратегия келажакда бизнес қийматини оширишга йўналтирилган
Бизнес муҳити ҳақидаги тахминий билим даражаси	Яратиш бизнес муҳитини чуқур билишни талаб қилмайди	Стратегияни ишлаб чиқишнинг адекватлиги корхона ривожланиши керак бўлган муҳит тўғрисида тўлиқроқ маълумот талаб қиладиган янада мураккаб таҳлилга боғлиқ.

Бизнес моделларини яратиш мумкин:

- муайян маҳсулот ёки хизмат учун (ўхшаш маҳсулотлар (хизматлар) гуруҳи);
- бутун бир корхона учун;
- бир гуруҳ корхоналар ёки холдинглар учун.

12.1.3-чизма

Бизнес моделлари қуйидаги ҳолларда қўлланилиши мумкин:



Корхонанинг бизнес-модели - бу график ва матнли тавсифлар тўплами бўлиб, улар динамик моделлаштиришнинг электрон воситаларини тушуниш ва улардан фойдаланишда корхонани бошқариш жараёнини тақлид қилиш имконини беради.

Одатда, бизнес-модели бошқарув жараёнини такомиллаштириш мақсадида, раҳбарият компания ривожланишнинг янги босқичига ўтиши, масалан, тақдим этилаётган маҳсулот ёки хизматлар сифатини ошириш, ташқи бозорга чиқиш ва ҳоказолар зарурлигини тушунганида шаклланади.

Бизнес-модели сизга корхона механизми ишлаши тўғрисида ягона ғояни ишлаб чиқишга имкон беради.

Бизнес-модели сизга куйидаги саволларга жавоб топишга имкон беради: Исталган натижага эришиш учун **НИМА** ва **ҚАНДАЙ** қилиш керак.

Бундан ташқари, бизнес-модели бу фақат корхонанинг бизнес-жараёнларини тавсифловчи ҳужжатлар тўплами, деб ҳисоблаш хато.

Бизнес-модели корхонанинг ривожланиш мақсадлари асосида шакллантирилади, улар биргаликда маълум бир услубий платформани ифодаловчи бизнес-моделининг барча асосий таркибий қисмлари (кесишган бизнес жараёнлари) таркибини белгилайди.

Бизнес жараёнини тавсифловчи бизнес-функциялари;

- корхона ўз бизнес вазифаларини ҚАНДАЙ бажаришини тавсифловчи бизнес-жараёнлар;
- бизнес - функциялари ва бизнес-жараёнлари ҚАЕРДА бажарилишини белгилайдиган ташкилий тузилма;
- бизнеснинг у ёки бу функцияларини ҚАЧОН (қандай кетма - кетликда) жорий қилинишини белгилайдиган (фазалар)босқичлар;
- КИМ бизнес-жараёнлар бажарилишини аниқлайди.
- НИМА, ҚАНДАЙ, ҚАЕРДА, ҚАЧОН ва КИМ ўртасидаги муносабатларни белгиловчи қоидалар.

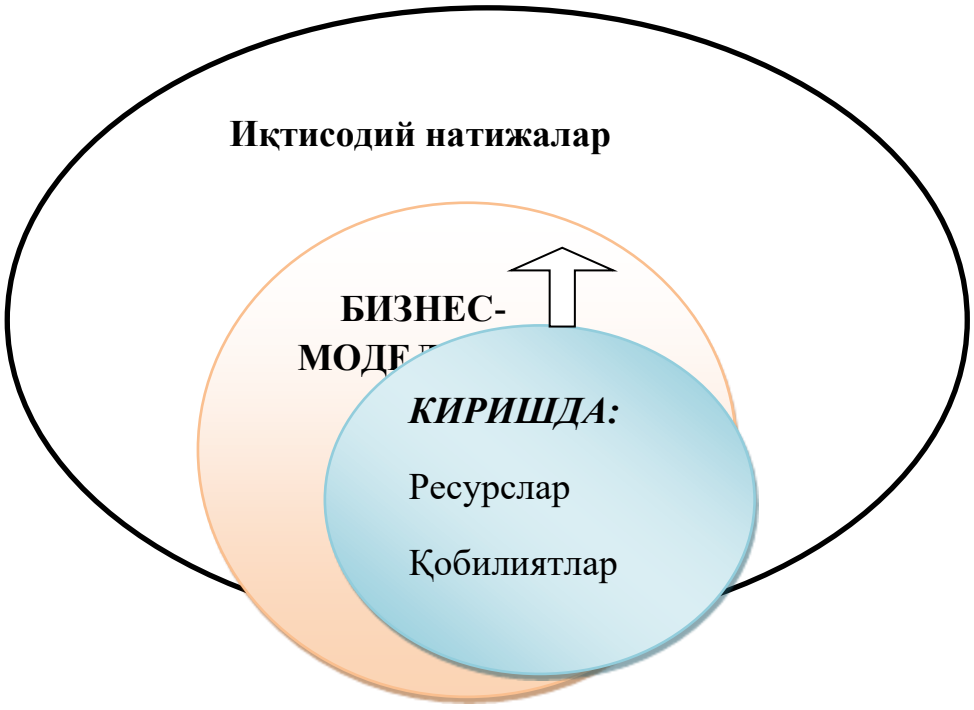
Бизнес-моделининг асосий таркибий қисмларига асосланиб, бизнес- модели тавсифлаши керак бўлган атрибутларнинг энг аниқ рўйхати ажратилади:

- бизнес жараёнининг ҳар бир босқичини бошлашга **таъсир қилиши**;
- ҳар бир қадамни **бажарувчилари** (бу ҳам одамлар, ҳам дастурлар ва механизмлар бўлиши мумкин);
- ушбу қадамни тартибга солувчи **таъсирлар** (қонунчилик, бозор шароитлари ва бошқалар);
- бизнес-жараёнининг маълум бир босқичи натижасида олинган **натижа**.

12.2.Динамик ташқи муҳитда корхонанинг бизнес-моделини шакллантириш хусусиятлари.

Жаҳон инқирози шароитида кўплаб бизнес-моделлар самарадорлиги ва рақобатбардошлигини йўқотди. Анъанавий (инқироздан олдинги даврда самарали бўлган) бизнес-моделларидан фойдаланган корхоналар банкрот бўлди, зарар кўрди ва бозорни тарк этди. Аксинча, инқироздан олдинги даврда аҳамиятли бўлмаган бир қанча бизнес-моделлари инқироз шароитида жуда самарали бўлиб чиқди ва корхоналарга ўсиш ва бизнесни ривожлантириш учун янги имкониятлар берди.Корхоналар фаолият кўрсатадиган муҳит тубдан ўзгарди. Корхоналар фаолияти самарадорлигини ошириш масалалари биринчи ўринга чиқади. Бу вазифа мураккаб ва комплекс характерга эга ва уни самарали бизнес- моделини шакллантирмасдан ҳал қилиб бўлмайди.

Шунга асосланиб, корхоналар дастлабки маълумотларни иқтисодий натижаларга айлантириш воситаларига эга бўлиши керак.



12.3.1-чизма. **Дастлабки маълумотларни иқтисодий натижаларга айлантириш модели.**

Бизнес-модели инновацияни иқтисодий қийматга айлантиради. Унда корхонанинг қиймат занжиридаги ўрнини аниқ белгилаб, қандай қилиб пул топишни батафсил баён қилади. Бизнес-модели бизнеснинг турли таркибий қисмларини ҳисобга олган ҳолда тузилади, улар: тадбиркорлик, стратегия, иқтисод, молия, операциялар, рақобат стратегиялари, маркетинг, барқарор ўсиш стратегиялари. Бошқача қилиб айтганда, бизнес-модели бизнеснинг қиймат занжирида ўзини қандай тутишини ва ўзини қандай қўллаб-қувватлашини тасвирлайди яъни фойда яратишни.

Шуни ҳисобга олган ҳолда, корхона ўз бизнес-моделини яратишда унинг барча мумкин бўлган таркибий қисмларини ҳисобга олиши ва улар орасидаги алоқаларни аниқлаши керак.

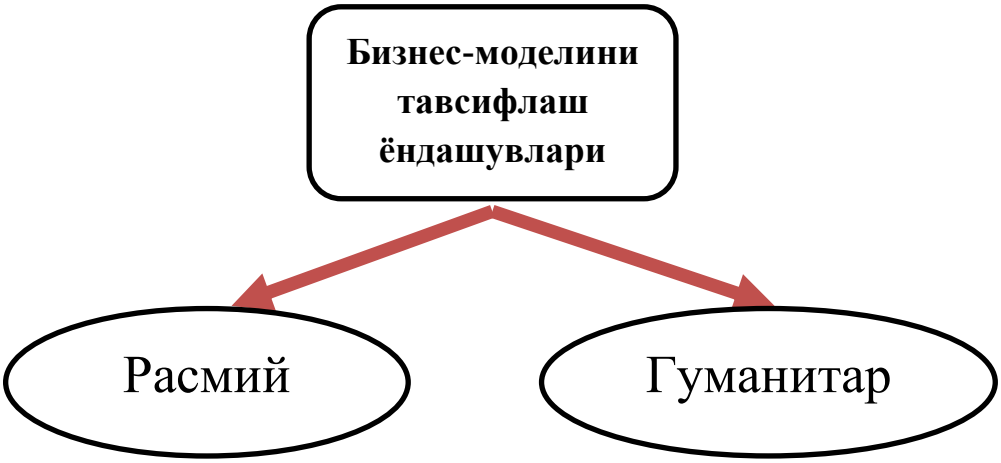
Корхонанинг бизнес моделини тавсифлашда икки хил ёндашув мавжуд (12.3.2-чизма). Ушбу ёндашувнинг энг машҳур намунаси - бу бизнес жараёнларини қайта муҳандислик қилиш методологияси. *BPR (Business Process Reengineering)* методологиясининг моҳияти бизнес-моделини битта иерархияни ташкил этувчи, ўзаро боғлиқ бўлган кўплаб жараёнлар мажмуи сифатида тасвирлашдан иборат.

Афзалликлари:

- Ишлаб чиқилган жараён тавсифи (IDEF, Aris) мавжудлиги.
- Жараёнларнинг нисбий барқарорлиги.
- Асбобларнинг кенг танлови.
- Корхонанинг фаолиятининг бир қатор йўналишлари жараён шаклида ифодалаш ва тушуниш осонроқ.

Камчиликлари:

- Жараёнларни стратегик ва ўрта муддатли даражада тавсифлашнинг мураккаблиги.
- Жараён давомида кадрлар позициясини аниқлашда қийинчилик
- Икки иерархиянинг пайдо бўлиши: функционал ва жараён.



12.3.2 – чизма**. Бизнес-моделини шакллантириш ёндошувлари**

Гуманитар ёндашув

“Бизнес-модели” деганда корхонанинг самарадорлигини белгиловчи бир қатор асосий фаолият турлари тушунилади. Қоида тариқасида, улар ўртасида аниқ алоқалар ўрнатилмаган. Бу жиҳатларни аниқлашнинг тўлиқлиги ва ўзига хослигига эътибор қаратилади.

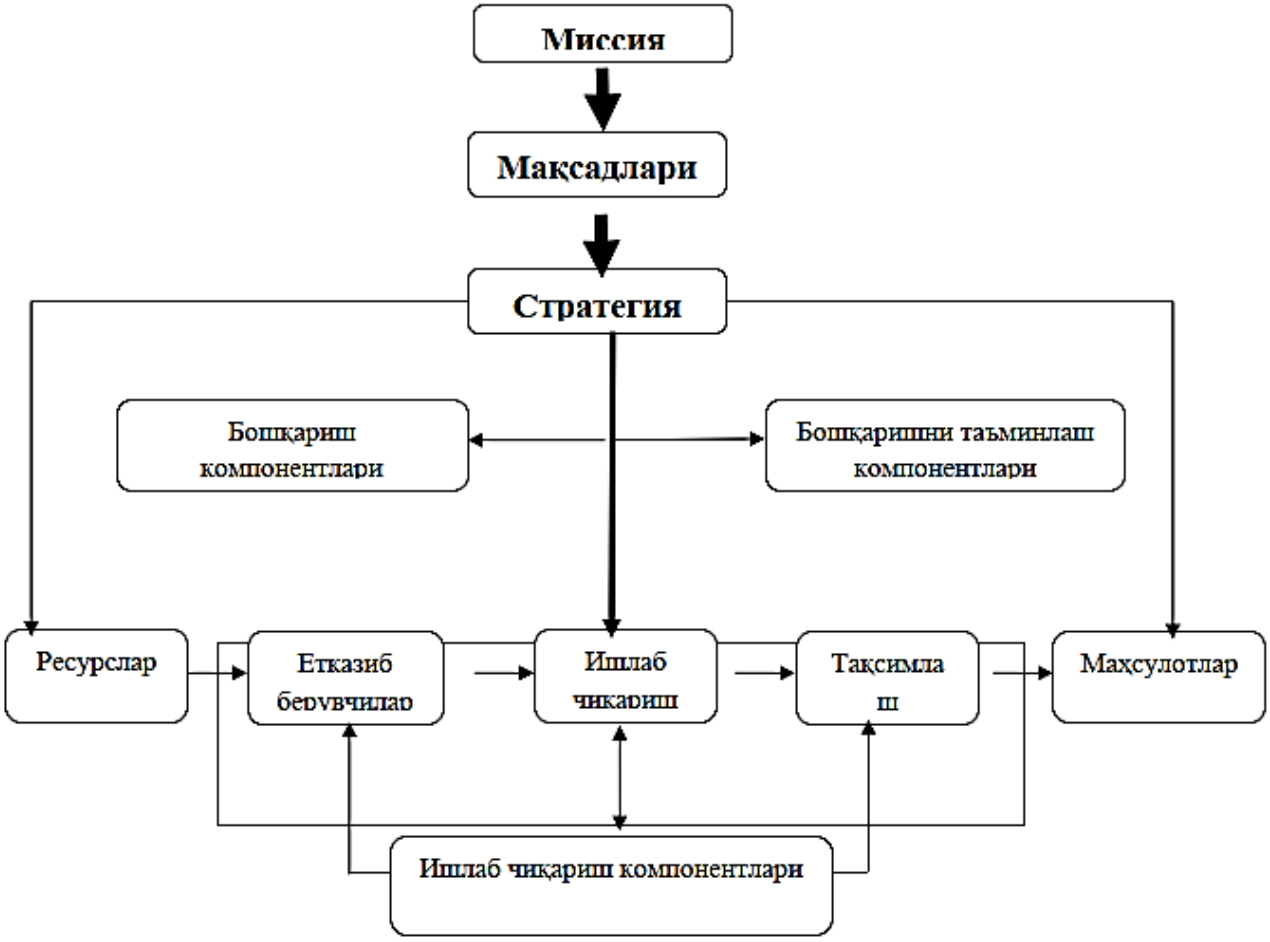
Корхона бизнес-моделининг компонент (таркибий қисм)лари:

Мақсадлар;

- Ташкилий тузилма;
- Бизнесда иштирок этиш тузилмаси;
- Имкониятлар;
- Контрагентлар;
- Корпоратив маданият (ташқи дунёда ва корхона ичида вакиллик).

Афзалликлари:

- Меҳнат ва молиявий харажатлар бизнеснинг расмий моделини амалга оширишга қарагандан анча паст.
- Расмий методологиянинг йўқлиги ушбу йўналишни корхона раҳбарияти учун ҳам, оддий ишчилар учун ҳам тушунарли қилади.
- Ўзгаришлар жуда тез амалга оширилиши мумкин.



12.3.3 –чизма. **Корхонанинг функцияли схемаси**

Камчиликлари:

• Методологиянинг йўқлиги якуний таъсирнинг ноаниқлигини оширади.

• Ўзгаришлар одатда косметик хусусиятга эга ва шунинг учун мавжуд вазиятни сезиларли даражада яхшилаш учун фойдаланиш мумкин эмас.

Бизнес-моделларини яратиш учун корхонанинг умумлаштирилган функционал схемаси ишлатилади (12.3.3-чизма). Юқоридаги схема умумий шаклда ҳар қандай корхона (ишлаб чиқариш, савдо, хизмат кўрсатиш соҳасидаги корхона) ишининг моҳиятини акс эттиради.

Бу ёндашув бошқарув регистрларининг универсал тўплами (мақсадлар, стратегиялар, маҳсулотлар, функциялар, ташкилий

алоқалар ва бошқалар) ёрдамида корхонани тасвирлашга имкон беради.

Корхона очиқ ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида ташкилотнинг функционал мақсадини (миссиясини) белгилайдиган кенгроқ қуйи тизим сифатида ташқи муҳит билан ўзаро таъсирда бўлади.

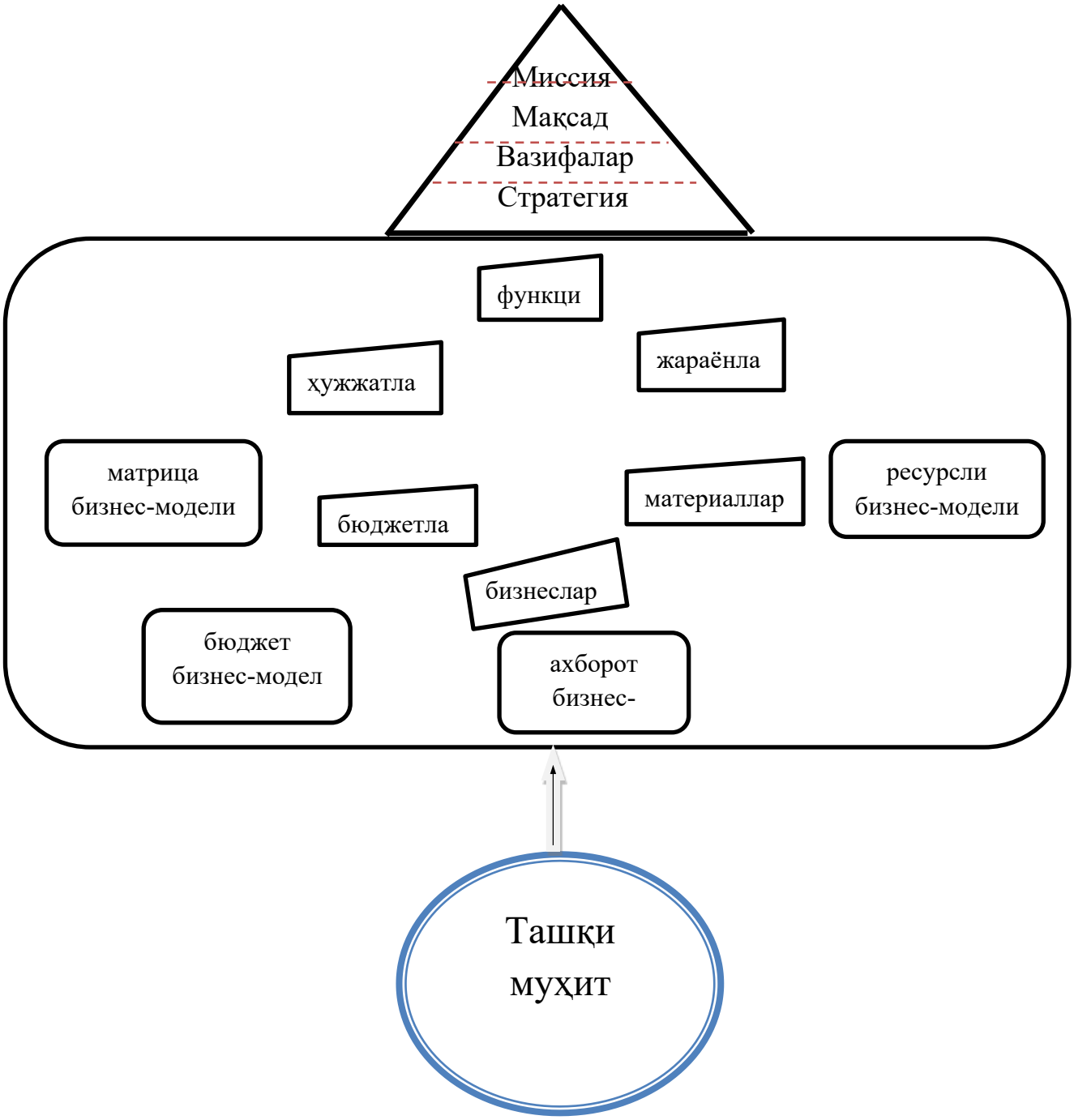
Миссия - бу компанияни бозорнинг бошқа иштирокчилари орасида жойлаштириш натижасидир. Бу бозор ва корхона манфаатлари ўртасидаги муросадир. Бунга асосланиб, миссия асосида корпоратив мақсадлар, корпоратив ва функционал стратегиялар шакллантирилади, улар ёрдамида керакли маҳсулотлар тўплами ва натижада керакли ресурслар аниқланади. Асосий ишлаб чиқариш циклида маҳсулот ассортиментини такрор ишлаб чиқариш ресурсларни қайта ишлаш орқали амалга оширилади. Ушбу циклнинг таркибий қисмлари ресурсларни етказиб бериш, маҳсулот ишлаб чиқариш ва уларни сотиш жойларига тарқатиш учун зарур бўлган бизнес функциялар мажмуини ташкил қилади.

Ўз таркибига кўра, бошқарув регистрлари иерархик таснифлагичлардир. Таснифлагичларни функционал гуруҳларга бирлаштириб, матрицали проекциялардан фойдаланган ҳолда турли таснифлагичлар элементларини ўзаро боғлаш орқали корхонанинг бизнес-моделлари тўпламини оламиз (12.3.4-чизма) ваколатли бизнес-модели, малакага асосланган бизнес-модели.

Берилган бизнес-моделларнинг ҳар бири корхонанинг зарур шаффофлигини таъминлаб, фаолият тавсифининг зарур тўлиқлиги ва аниқлигини таъминлайди. Муайян моделни корхона фаолиятида қўллаш асосида бошқарувнинг барча зарур қоидалари шакллантирилади.

Корхонанинг бизнес-моделини танлашнинг устуворлиги ташкилотнинг хусусиятларига ва унинг фаолиятининг ўзига хос

хусусиятларига боғлиқ. Баъзи корхоналар ушбу бизнес-моделлардан биргаликда фойдаланишлари мумкин.



12.3.4 -чизма. **Корхонанинг бизнес-моделлари**

Назорат саволлари

1 "Бизнес модели" тушунчасининг моҳиятини очишга қандай компонентлар имкон беради?

2 Бизнес моделини шакллантиришга қандай ёндашувлар мавжуд?

3 Ҳар қандай корхона бизнес моделининг мазмунини белгиловчи асосий элементларини санаб беринг.

4. Бизнес модели ва стратегия ўртасидаги асосий фарқларни айтинг.

5. Қайси формула стратегия ва бизнес модели ўртасидаги муносабатни ўрнатишга имкон беради?

6. Бизнес моделларини қўллаш вариантларини асосланг.

7. Корхона бизнес моделининг услубий платформаси нима? Унинг асосий хусусиятларини тавсифланг.

8. Бизнес моделини шакллантириш, услубий платформани қуриш хусусиятлари нималардан иборат.

9. Корхона бизнес моделлари таснифининг асосий белгиларини айтинг ва унинг ҳар бир элементининг моҳиятини очиб беринг.

10. “Ишлаб чиқаришдан” моделининг моҳияти нимада ва у “мижоздан” моделидан нимаси билан фарқ қилади?

11. Функционал атрибутига кўра корхонанинг бизнес моделларини номланг. Ушбу бизнес моделлари қандай саволларга жавоб беради?

12. Бизнес-моделни тақдим этиш шакли ва уни деталлаштириш даражасини қандай омиллар белгилайди?

13. Корхона бизнес моделлари эволюциясини тавсифлаб беринг.

14.Кириш маълумотларини иқтисодий натижаларга айлантириш моделини тавсифланг.

ТЕСТЛАР

1. **“Бизнес стратегияси” фанининг мақсади нимадан иборат?**

а) корхона фаолиятини режалаштириш;

б) корхона фаолиятини молиялаштириш;

в) корхона фаолиятини таҳлил қилишда мавжуд стратегик моделларни ўрганиш ва амалиётда қўллаш услублари бўйича билим, кўникма ва малакани шакллантиришдан иборат;

г) корхона фаолиятини кредитлаш.

2. **Стратегия нима?**

а) стратегия ўрта муддатли молиявий режа;

б) сратегия бу кораонанинг фаолиятининг режалаштириш бўйича бизнес- режа;

в) режалаштириш;

г) стратегия бу корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилиш, ҳамда унинг ривожланиш имкониятлари ва тўсиқларини аниқлаш натижасидир.

3. **Г. Минсбергнинг 5Р стратегия тушунчаси қайси жавобда тўғри кўрсатилган ?**

а) режа (plan), андоза (pattern), ҳолат (position), истиқбол(perspective), чалғитиш маневри (ploy);

б) режа (plan), жой (place), маҳсулот (product), инсон (people), сиёсат (political);

в) режа (plan), жой (place), маҳсулот (product), ҳолат (position), истиқбол (perspective);

г) режа (plan), андоза (pattern), ҳолат (position), инсон (people), чалғитиш маневри (ploy).

4. **Стратег - бу**

а) стратегик қарорлар қабул қиладиган шахслар;

б) бўлим бошлиғи;

в) корхона ишчиси;

г) банк ходими.

5. **Миссия - бу**

а) ташкилот фаолиятининг асосий йўналишини аниқ ва лўнда қилиб тарифланишидир;

б) ташкилот фаолиятининг бизнес режаси;

в) ташкилот фаолиятининг стратегияси;

г) бўлим бошлиғи.

6. **Корхона миссиясининг ўлчамлилиги қандай кўрсаткич ?**

а) сифат;

б) миқдор;

в) иқтисодий;

г) молиявий.

7. **Корхонанинг мақсади қандай бўлиши керак?**

а) узоқ вақтга молжалланган бўлиши керак;

б) ноаниқлик даражаси камроқ бўлиши керак;

в) аниқ, ўлчамлилик, эришувчанлилик ва унинг миссиясига мос келиши керак;

г) режалаштириш.

8. ***SMART* - тавсифнома терминидаги *SMART* абревациаси қайси сўзларнинг бош ҳарфларидан олинган ?**

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

б)Social, Measure, Active, Relate, Time;

в)Space, Minimum, Act, Rang, Time;

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

9. **Стртатегик бошқарув моделлар неча босқичдан иборат?**

а) 3;

б) 2;

в) 5;

г) 6.

10. **Стратегик бошқарув моделларнинг биринчи босқичи қандай номланади?**

а) стратегик режалаштириш;

б) стратегик ташкиллаштириш;

в) стратегик назорат ва тартибга солиш;

г) стратегик алоқа.

11. **Стратегик бошқарув моделламинг иккинчи босқичи қандай номланади**?

а) стратегик режалаштириш;

б) стратегик ташкиллаштириш;

в) стратегик назорат ва тартибга солиш;

г) стратегик алоқа.

12. **Стратегик бошқарув моделларнинг учинчи босқичи қандай номланади?**

а) стратегик режалаштириш;

б) стратегик ташкиллаштириш;

в) стратегик назорат ва тартибга солиш;

г) стратегик алоқа.

13. **Стратегияларнинг неча тури мавжуд?**

а) 3;

б) 2;

в) 5;

г) 4.

14. **Корпоратив стратегия – бу**

а) корхонани бир бутунлик сифатида кўрсатувчи стратегия (бир неча фаолият тури билан шуғулланувчи корпорация);

б) бизнеснинг ҳар бир тури учун белгиланган стратегия;

в) бизнес режа;

г) маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, молия, инвестиция ва кадрлар борасида маълум стратегиялар.

15. **Бизнес стратегия - бу**

а) корхонани бир бутуниик сифатида кўрсатувчи стратегия (бир неча фаолият тури билан шуғулланувчи корпорация);

б) бизнес режа;

в) бизнеснинг ҳар бир тури учун белгиланган стратегия;

г) маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, молия, инвестиция ва кадрлар борасида маълум стратегиялар.

16. **Функционал стратегия - бу**

а) корхонани бир бутуниик сифатида кўрсатувчи стратегия (бир неча фаолият тури билан шуғулланувчи корпорация);

б) бизнес режа;

в) бизнеснинг ҳар бир тури учун белгиланган стратегия;

г) маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, молия, инвестиция ва кадрлар борасида маълум стратегиялар.

17. **Корпоратив стратегия ўз ичига қандай стратегик соҳани олади?**

а) бутун ташкилот соҳасини;

б) фирма бизнесининг стратегик соҳаларни;

в) фирма ичидаги ташкилий жараён соҳаларини;

г) бизнес режа.

18. **Бизнес стратегияси ўз ичига қандай стратегик соҳани олади?**

а) бутун ташкилот соҳасини;

б) фирма бизнесининг стратегик соҳаларини;

в) фирма ичидаги ташкилий жараён соҳаларини;

г) бизнес режа.

19. **Функционал стратегиялар ўз ичига қандай стратегик соҳани олади?**

а) бутун ташкилот соҳасини;

б) фирма бизнесининг стратегик соҳаларини;

в) фирма ичидаги ташкилий жараён соҳаларини;

г) бизнес режа.

20. **Макромуҳит (ташқи) омиллари нималардан иборат?**

а) рақобатчилар, сиёсат, маданият, иқтисодиёт, инфратузилма, қонунлар;

б) ишчи хизматчилар, касаба уюшма, ишлаб чиқариш, бошқарув;

в) сотув каналлари, кредитлаш фаолияти, маркетинг фаолияти;

г) кредитлаш ва инвестициялаш фаолияти.

21. **Корхона фаолиятига таъсир этувчи ташқи муҳитни ўрганиш ва таҳлил қилиш қандай гуруҳга бўлиб амалга оширилади?**

а) бевосита ва билвосита таъсир муҳити;

б) ички ва бозор муҳити;

в) иқтисодий ва демографик муҳит;

г) молиявий муҳит.

22. **Корхона фаолиятига бевосита таъсир этувчи ташқи муҳит омилларини аниқланг?**

а) рақобатчилар, истеъмолчилар, таъминотчилар, қонун ва давлат бошқармалари;

б) фан, сиёсат, халқаро вазият;

в) демографик ва инвестицион ҳолат;

г) молиявий муҳит.

23. **Корхона фаолиятига билвосита таъсир этадиган муҳит қандай номланади?**

а) PEST таҳлил;

б) SWOT таҳлил;

в) регрессион таҳлил;

г) корреляцион таҳлил.

24. **PEST қисқармаси қайси сўзларнинг бош ҳарфларидан олинган?**

а) Political, Economical, Social, Technological;

б)Product, England, Second, Technological;

в)Police, Education, Social, Technological;

г)Price, Education, Start, Time.

25.**Ташқи муҳит омилларининг таҳлилида сиёсий омиллар ҳолатига нималар киради?**

а) Президент лавозимига ва парламентга сайловлар, қонунчилик, корхона ва худудий хокимият ўртасидаги муносабатлар;

б) ЯИМ ўсиш суръатлари, инфляция ва ишсизлик даражаси, экспорт-импорт сиёсати, қайта молиялаштириш ставкаси;

в) аҳолининг турмуш даражаси, экологик омиллар, демографик ўзгаришлар, таълимга бўлган муносабат;

г) давлатнинг технологик сиёсати, янги патент ва ихтиролар, фан ютуқларини соҳага жорий этилганлиги.

26. **Ташқи муҳит омилларининг таҳлилида иқтисодий омиллар ҳолатига нималар киради?**

а) Президент лавозимига ва парламентга сайловлар, қонунчилик, корхона ва ҳудудий ҳокимият ўртасидаги муносабатлар;

б) ЯИМ ўсиш суръатлари, инфляция ва ишсизлик даражаси, экс- порт-импорт сиёсати, қайта молиялаштириш ставкаси;

в) аҳолининг турмуш даражаси, экологик омиллар, демографик ўзгаришлар, таълимга бўлган муносабат;

г) давлатнинг технологик сиёсати, янги патент ва ихтиролар, фан ютуқларини соҳага жорий этилганлиги.

27. **Ташқи муҳит омилларининг таҳлилида ижтимоий омиллар ҳолатига нималар киради?**

а) Президент лавозимига ва парламентга сайловлар, қонунчилик, корхона ва ҳудудий ҳокимият ўртасидаги муносабатлар;

б) ЯИМ ўсиш суръатлари, инфляция ва ишсизлик даражаси, экспорт-импорт сиёсати, қайта молиялаштириш ставкаси;

в) аҳолининг турмуш даражаси, экологик омиллар, демографик ўзгаришлар, таълимга бўлган муносабат;

г) давлатнинг технологик сиёсати, янги патент ва ихтиролар, фан ютуқларини соҳага жорий этилганлиги.

28. **Ташқи муҳит омилларининг таҳлилида технологик омиллар ҳолатига нималар киради?**

а) Президент лавозимига ва парламентга сайловлар, қонунчилик, корхона ва ҳудудий ҳокимият ўртасидаги муносабатлар;

б) ЯИМ ўсиш суръатлари, инфляция ва ишсизлик даражаси, экспорт-импорт сиёсати, қайта молиялаштириш ставкаси;

в) аҳолининг турмуш даражаси, экологик омиллар, демографик ўзгаришлар, таълимга бўлган мимосабат;

г) давлатнинг технологик сиёсати, янги патент ва ихтиролар, фан ютуқларининг соҳага жорий этилганлиги.

29. **Рақобат нима?**

а) хўжалик юритувчи субектларнинг мусобақаси;

б) хўжалик юритувчи субектлар ўртасидаги битим келишуви;

в) хўжалик юритувчи субектлар ўртасидаги келишмовчиликлар;

г) ички муҳит.

30. **Ўзбекистон Республикасининг “Рақобат тўғирисида”ги қонуни қачон қабул қилинган ?**

а) 06.01.2012-й.;

б) 10.04.2010-в.;

в) 20.08.2008-й.;

г) 19.11.2006-й.

31. **Ўзбекистон Республикасининг “Рақобат тўғрисида”ги қонун неча бобдан иборат?**

а) 10 та; б) 7 та;

в) 9 та; г) 12 та.

32. **Ўзбекистон Республикасининг “Рақобат тўғрисида”ги қонун неча моддадан иборат?**

а) 40 та; б) 35 та;

в) 32 та; г) 37 та.

33. **Рақобатнинг қандай шакллари (турлари) мавжуд?**

а) олигаполлашган, монополлашган; инсофсиз, такомиллашган рақобат;

б) ёпиқ, ўртача ва кучли рақобат;

в) синалган ва тажрибалр рақобат;

г) тушунарли ва тушунарсиз рақобат.

34. **Рақобат устунликлари - бу**.

а) маҳсулот ёки корхона белгисининг шундай хусусиятларики, бу хусусиятлар орқали корхона ўзининг бевосита рақобатчилари олдида яққол устунликка эга бўлади;

б) маҳсулотнинг сотиш каналлари ва баҳоси;

в) ўрнини босувчи маҳсулот ёки хизматлар;

г) ташқи муҳит.

35. **Иқтисодиётнинг ўзгариши, инфляция кўрсаткичлари, ишбилармонлик фаолияти даврлари, бандлик даражаси, пул муомаласи ва бошқаларни таҳлил қилиш қайси тур таҳлилига киритиш мумкин ?**

а) Иқтисодий муҳит таҳлили;

б) Сиёсий-ижтимоий муҳит таҳлили;

в) Технологик муҳит таҳлили;

г) Махсус муҳит таҳлили.

36. **Аҳолининг ижтимоий ҳимояланиши, аҳолининг демографик кўрсаткичлари бошқаларни таҳлил қилиш қайси тур таҳлилига киритиш мумкин ?**

а) Иқтисодий муҳит таҳлили;

б) Сиёсий-ижтимоий муҳит таҳлили;

в) Технологик муҳит таҳлили;

г) Махсус муҳит таҳлили.

37. **Корхонанинг рақобат стратегиясини ишлаб чиқишда қандай маълумотлар ҳақида тасаввурга эга бўлиш талаб этилади?**

а) корхонанинг кучли ва заиф томонлари, бозордаги ҳолати, тармоқнинг ривожланиш ва рақобатчилар ҳолати;

б) иқтисодий ночор корхоналар ҳолати;

в) банк тизимининг ривожланиш ҳолати;

г) Сиёсий-ижтимоий муҳит ҳолати.

38. **Рақобат кучларининг таҳлили ким томонидан ишлаб чиқилган?**

а) И. Ансофлф;

б) М. Портер;

в) Г. Минцберг;

г) А. Смит.

39. **М. Портер рақобат устунликларини таҳлил қилиш ва унинг асосида рақобат стратегиясини ишлаб чиқишда нечта асосий консепцияларни билиши кераклигини такидлаб ўтган ?**

а) 3 та; б) 2 та;

в) 5 та; г) 6 та.

40. **Рақобат стратегиясини ишлаб чиқишда М. Портер томонидан эътироф этилган асосий консепцияларни аниқланг?**

а) асосий рақобат кучлари, рақобат курашидаги асосий страте- гиялар, қиймат занжирини ташкил қилиш;

б) қиймат занжири ва норентабеллик кўрсаткичи;

в) таннарх, иқтисодий мустақиллик ва ликвидлилик;

г) ички муҳит.

41. **М. Портернинг бешта рақобат кучларини аниқланг.**

а) рақобат интенсивлиги, янги рақобатчилар, истъемолчилар, таъминотчилар, ўрниини босувчи товарлар;

б) ишлаб чиқарувчилар, кредит берувчилар, истъемолчилар, таъминотчилар, ўрнини босувчи товарлар;

в) рақобат интенсивлиги, иш берувчилар, инвесторлар, таъминот- чилар, ўрнини босувчи товарлар;

г) ички муҳит.

42. **Янги рақобатчиларни бозорга кириб келишида қандай тўсиқлар мавжуд бўлиши мумкин ?**

а) маҳсулотлар дифференциацияси, капитал қўйилмаларга эҳтиёж,

янги сотув каналларини ташкил этиш, давлат сиёсати;

б) маҳсулот баҳоси ва сифатни пасайиши;

в) инфляция ва ишсизлик даражасининг ортиши;

г) ички муҳит.

43. **Рақобатда кучли бўлган тармоқлар (бозорлар) қандай хусусиятларга эга бўлади?**

а) рақобатчилар сонининг кўплиги, харажатларни камайтирувчи

тўсиқларнинг мавжудлиги, чиқиб кетиш тўсиқларининг юқорилиги;

б) харажатларни ва ишсизликни юқорилиги;

в) инфляция ва кредитни қайтариш даражасиниг юқорилиги;

г) ички муҳит.

44. **М. Портеминг учта асосий стратегияларини аниқланг.**

а) сарф харажатларни тежашда етакчилилик қилиш, дифференциация ва фокуслаштириш (концентрация);

б) бозорга эрта кириб бориш ва синергизм;

в) орқага чекиниш, маъмурий харажатларни қисқартириш;

г) ички имконият.

45. **Ўрнини босувчи товарлар сафини камайтирадиган тўсиқларни аниқланг?**

а) маҳсулот нархини камайтириш, сифатини ошириш, янги маҳ-

сулот ишлаб чиқариш, рекламани кучайтириш;

б) таъминотчилар ва истеъмолчилар таъсири;

в) ташқи иқтисодий сиёсат ва хорижий валюта курси;

г) инфляция.

46. **Қандай стратегия компанияга бешта рақобат кучларининг таъсир этишдан ҳимоя қилади?**

а) таннархни минималаштириш стратегияси;

б) дифференциация стратегияси;

в) концентрация стратегияси;

г) инфляция.

47. **Харажатларни минималлаштириш стратегиясининг моҳияти нимадан иборат?**

а) харажатлар ҳақида камроқ қайғуриб, кўпроқ маҳсулотни тармоқда фойдали бўлишга ҳаракат қилинади;

б) сарф-харажатлами минималлаштиришга қаратилган;

в) маълум ассортиментдаги маҳсулотлар билан маълум истеъмолчиларни қониқтиришга ҳаракат қилиб, тор сегментда рақобатлашади;

г) инфляция.

48. **Харажатларни минималлаштириш қандай ҳолатда амалга оширилиши мумкин ?**

а) бозордаги улуши юқори, рақобат устунликларига, тадқиқот ўтказиш, реклама ва сервис харажатларини камайтириш имкониятига эга;

б) бозордаги улуши ўрта даражада, кредитни қоплаш қобилияти етарли даражада эмас;

в) бошқарув даражаси юқори, ходимларнинг малакаси ўрта меъёрда;

г) мумкин эмас.

49. **Харажатлар бўйича лидерлик стратегияси қандай устунликларга эга?**

а) кучли рақобат мавқеига эга, янги рақобатчилар ва ўрнини босувчи товарларни киришига тўсиқ бўлади;

б) таъминотчилар ва истеъмолчилар таъсирини кучайтиради;

в) давлат сиёсатига ва хорижий валюта курсига таъсир этади;

г) ҳеч қандай устунликга эга эмас.

50. **Концентрация (фокуслаштириш) стратегиясининг моҳияти нимадан иборат?**

а) харажатлар ҳақида камроқ қайғуриб, кўпроқ маҳсулотни тармоқда фойдали бўлишга ҳаракат қилинади;

б) сарф-харажатлами минималлаштиришга қаратилган;

в) маълум ассортиментдаги маҳсулотлар билан маълум истеъмолчиларни қониқтиришга ҳаракат қилиб, тор сегментда рақобат- лашади;

г) жамлаш.

51. **Дифференциация стратегияси қандай ҳолатда амалга ошири- лиши мумкин?**

а) компания маълум мавқега, илмий тадқиқот ишларини олиб

бориш имкониятига, юқори салоҳиятга ва сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш қобилиятига эга;

б) бозордаги улуши ўрта даражада, кредитни қоплаш қобилияти

етарли даражада эмас;

в) бошқарув даражаси юқори, ходимларнинг малакаси ўрта меъёрда;

г) инфляция.

52. **М. Портер томонидан қиймат занжирини ҳосил қилишда нечта бошлангич ва иккиламчи ҳаракатлар амалга оширилиши назарда тутилган?**

а) 5 та бошланғич, 4 та иккиламчи;

б) 3 та бошлангич, 3 та иккиламчи;

в) 4 та бошланғич, 3 та иккиламчи;

г) 4 та бошлангич, 4 та иккиламчи.

53. **Қуйида келтирилган тармоқ таҳлили кўрсаткичларидан қайси бирини М. Портер ишлаб чиққан** ?

а) ўрнини босувчи товарлар, етказиб берувчилар, харидорлар, янги рақобатчилар;

б) рақобат тузилиши ва ҳажми, маҳсулот савдо тизими;

в) тармоқнинг ўсиш истиқболлари ва унинг ҳаётийлик даври босқичи;

г) тармоқнинг реал ва потенциал ўсиши, тармоқ ичидаги рақобат.

54. **Ички муҳит омилланга нималар киради?**

а) ишлаб чиқариш, маркетинг, бошқариш, молиявий-иқтисодий ҳолат, кадрлар;

б) рақобатчилар, таъминотчилар, истеъмолчилар;

в) сиёсий, иқтисодий ва социал ҳолат;

г) инфляция.

55. **Иқтисодий таҳлилнинг мақсади нимадан иборат?**

а) обектнинг иқтисодий ва молиявий аҳволини яхшилашдан иборат;

б) объектни инвесторга сотишдан иборат;

в) корхона фаолиятини тўқтатишдан иборат;

г) инфляция олдини олиш.

56. **Корхона фаолиятининг пировард натижасини қандай кўрсаткичлар ифодалайди?**

а) иқтисодий-молиявий натижалар;

б) бухгалтерия баланси;

в) корхона штат бирлиги;

г) инфляция.

57. **Иқтисодий таҳлил неча босқичдан иборат?**

а) 3; б) 2;

в) 5; г) 6.

58. **“Маҳсулот (иш, хизмат)ларни ишлаб чиқариш ва сотиш хара- жатлари таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби тўғрисидаги НИЗОМ” ким томондан ишлаб чиқилган?**

а) Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси;

б) Ўзбекистон Республикаси Молия Вазирлиги;

в) Ўзбекистон Республикаси Юстиция Вазирлиги;

г) Ўзбекистон Республикаси Президенти.

59. **“Маҳсулот (иш, хизмат)ларни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби тўғрисидаги НИЗОМ” қачон қабул қилинган?**

а) 05.02.1999;

б) 10.05.2000;

в) 25.09.2002;

г) 16.11.2003.

60. **Корхонанинг молиявий натижалари (фойда ёки зарар) неча турга бўлинади?**

а) 5; б) 3; в) 4; г) 6.

61. **Ликвидлилик кўрсаткичларига нималар киради?**

а) қоплаш коэффициенти, тезкор ликвидлилик коэффициенти, абсолют ликвидлилик коэффициенти;

б) рентабеллик ва қоплаш коэффициенти;

в) ишлаб чиқариш харажатлари;

г) инфляция.

62. **Корхонанинг умумий харажатлари ичида қандай харажат энг катта салмоқга эга?**

а) ишлаб чиқариш харажатлари;

б) меҳнат харажатлари;

в) хомашё харажатлари;

г) сотиш харажати.

63. **Ишлаб чиқариш жараёнидаги иштирокига кўра харажатлар қандай гуруҳларга бўлинади?**

а) ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш харажатлари;

б) ички ва ташқи харажатлар;

в) доимий ва ўзгарувчан харажатлар;

г) ҳеч қандай гуруҳларга бўинмайди.

64. **Ишлаб чиқариш ҳажмининг ўзгаришига кўра харажатлар қандай гуруҳларга бўлинади?**

а) ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш харажатлари;

б) ички ва ташқи харажатлар;

в) доимий ва ўзгарувчан харажатлар;

г) гуруҳларга бўлинмайди.

65. **Ишлаб чиқаришда сарф этиладиган ресурслар манбаига кўра харажатлар қандай гуруҳларга бўлинади?**

а) ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш харажатлари;

б) ички ва ташқи харажатлар;

в) доимий ва ўзгарувчан харажатлар;

г) гуруҳларга бўлинмайди.

66. **Маҳсулот таннархи қандай харажатлардан таркиб топган?**

а) моддий харажатлар, асосий фондлар амортизацияси, меҳнат харажатлари, ижтимоий эҳтиёжларга мўлжалланган харажатлар;

б) номоддий харажатлар, ташқи харажатлар;

в) молиявий харажатлар;

г) инвестицион ва ликвидацион харажатлар.

67. **Корхонанинг давр харажатларига нималар киради?**

а) бошқарув, сотиш ва маъмурий харажатлар;

б) инновацион ва маъмурий харажатлар;

в) молиявий харажатлар;

г) инвестицион ва ликвидацион харажатлар.

68. **Харажатларни камайтириш қандай йўллар (усуллар) билан амалга оширилади?**

а) реал сектор корхоналарини қўллаб-қувватлаш, маҳсулот таннархини камайтириш;

б) штат бирлигини ва кредит миқдорини камайтириш;

в) регрессион;

г) SWOT - таҳлил.

69. **Корхона ривожланишига рақобат кучларининг таъсири қандай баҳоланади?**

а) М. Портеринг бешта рақобат кучларининг ҳар бири алоҳида баҳоланиб жами баҳо чиқарилади;

б) М. Портеринг учта рақобат кучларининг ҳар бири алоҳида баҳоланилади ва уларни кўпайтмаси олинади;

в) М. Портернинг тўрта рақобат кучларининг ҳар бири алоҳида баҳоланиб, уларнинг айирмаси олинади;

г) М. Портернинг иккита рақобат кучларининг ҳар бири алоҳида баҳоланиб, жами баҳо чиқарилади.

70**. SWOT ҳарфлар бирикмаси қайси инглиз сўзларининг бош ҳарфларидан тузилган ?**

а)Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats;

б)Special, Weaknesses, Original, Time;

в)Social, Work, Optimal, Threats;

г) Strong, Work, Opportunities, Time.

71. **SWOT таҳлил орқали корхонанинг қандай хусусиятлари аниқ- ланилади?**

а) кучли ва кучсиз томонлари, имкониятлари, хавф-хатарлар;

б) жозибадорлиги, рақобат стратегияси;

в) бизнес режаси;

г) ҳеч қандай эмас.

72. **М. Портер томонидан эътироф этилган қиймат занжири нимадан иборат?**

а) 5 та бошланғич ва 4 та иккиламчи ҳаракатдан;

б) 3 та бошланғич ва 3 та иккиламчи ҳаракатдан;

в) 4 та бошланғич ва 3 та иккиламчи ҳаракатдан;

г) 4 та бошланғич ва 4 та иккиламчи ҳаракатдан.

73. **Бизнес ғоя қандай таркибий қисмлардан иборат?**

а) Бозор эҳтиёжлари, ички қобилият, бизнес шартлари, ривожланиш имкониятлари;

б) ички қобилият, бизнес шартлари, ривожланиш имкониятлари;

в) бозор эҳтиёжлари, бизнес шартлари, ривожланиш имкониятлари;

г) бозор эҳтиёжлари, ички қобилият, ривожланиш имкониятлари.

74. **Бизнес ғоя нима**?

а) маълум бир бизнес турини бошқа бизнес турларидан ажратувчи аниқ мақсад тавсияномаси.

б) хўжалик юритувчи субектларнинг мусобақалашуви.

в) ўрта муддатли молиявий режа;

г) молиявий режа.

75. **Бизнес ғоя нечта таркибий қисмлардан иборат?**

а) 5;

б) 3;

в) 4;

г) 6.

76. **Бизнес ғоянинг таркибий қисмларини аниқланг**

а) бозор эҳтиёжлари, ички жиҳатлар, ривожланиш имкониятлари, бизнеснинг шароитлари;

б) ички, ташқи ва рақобат муҳити;

в) иқтисодий, сиёсий ва маданий муҳит;

г) молиявий режа.

77. **Эҳтиёж - бу**

а) истеъмолчи учун муайян қийматга эга бўлган интилишдир;

б) маҳсулотнинг баҳоси;

в) хоҳиш ва талаб;

г) молиявий режа.

78. **Эҳтиёжлар туркумланишига қараб неча турга бўлинади?**

а) 2;

б) 3;

в) 4;

г) 5.

79. **Эҳтиёжлар туркумланишига қараб уларнинг турларини аниқ- ланг**.

а) мутлақ, сунъий ва табиий эҳтиёжлар;

б) оддий, мураккаб ва сунъий;

в) мураккаб, мутлоқ ва фойдали;

г) мақадли, мақсадсиз ва тўғри.

80**. Бизнес ғояни шакиллантириш неча босқичдан иборат?**

а) 5;

б) 3;

в) 4;

г) 2.

81. **Бизнес ғояни шакллантириш қандай босқичлардан иборат?**

а) эҳтиёжлар ва талабнинг таҳлили, хусусий капитал таҳлили ва бизнес соҳа чегараларини аниқлаш;

б) эҳтиёжлар ва талабнинг таҳлили;

в) хусусий капитал таҳлили;

г) бизнес ғояни ишлаб чиқиш.

82. **Бизнес ғоянинг мантиқий якуни нимадан иборат?**

а) унинг мақсадини аниқ тўлиқ ва чуқур ифода этувчи формула (диаграмма, чизма, босқичлар)дан иборат;

б) нарх-навони шакллантиришдан иборат;

в) кредитни қайтариш;

г) молиявий режа.

83. **Маҳсулотнинг талаб қилинмаслик таваккаичилиги нималарга боглиқ?**

а) истеъмолчининг тўлов қобилияти, маҳсулот сифати, нархи, сотишдан кейинги сервис хизмати;

б) ҳеч нарсага боғлиқ эмас;

в) сотувчилар ва валютанинг алмашинув курсига;

г) молиявий режага.

84**. Маҳсулотнинг талаб қилинмаслик таваккалчилиги нима билан изоҳланали?**

а) маҳсулот қийматини ишлаб чиқарувчи ва истъемолчига тўғри келмаслиги;

б) сотув ҳажми;

в) SWOT таҳлил;

г) PEST таҳлил.

85. **Маҳсулотни талаб қилинмаслигида харидорнинг ишончсизлиги нимада намоён бўлади ?**

а) ҳеч нарсада;

б) маҳсулот қандай наф келтириши, маҳсулот билан боғлиқ муаммоларга дуч келиши ва харид ўзини оқлай олмаслиги;

в) кредитни қайтариш;

г) эҳтиёж ва талаб.

86. **Диверсификация нима?**

а) Лотинча “diversuficatio” сўзидан олинган бўлиб, ўзгариш, хилма-хил тараққиёт деган маъноларни билдиради;

б) Иқтисодий-молиявий инқироз дегани;

в) Фаолиятни қисқартириш ва банкротлик;

г) Молиявий режа.

87. **Диверсификация нима мақсадларда амалга оширилади?**

а)Юқори самарадорликка эришиш, иқтисодий фойда олиш, банкротликка барҳам бериш;

б)Кредитни қоплаш;

в)Талаб ва таклифни ўрганиш;

г)Молиялаштириш.

88. **Диверсификациянинг қандай асосий кўринишлари ривожланган?**

а)Ишлаб чиқариш диверсификацияси, кредит диверсификацияси;

б) Ивестицион ва сервис диверсификацияси;

в) Сотиш ва хизмат кўрсатиш диверсификацияси;

г) Молиявий.

89. **Диверсификация қандай турларга бўлинади?**

а) Боғланган ва боғланмаган (конгломератли);

б) Вертикал ва горизонтал;

в) Олдинга ва орқага;

г) Молиявий ва номолиявий.

90. **Диверсификация турларини аниқлашнинг асосий мезони нима?**

а) Қўшилиш тамойили;

б) Айрилиш тамойили;

в) Банкротлик;

г) Молиялаш.

91. **Олдинга (тўғридан тўғри) интеграция нима ?**

а) Хусусий мулкчилик ҳуқуқига ўтмаган ҳолда интеграцияга қизиқувчи компаниялар орасида уюшмани ташкил этиш;

б) Корхона аввал дистрибюторлар тарафидан бажарилган транспорт, сервис хизматлари, таъминот каналлари ва фирманинг асосий фаолияти билан боғлиқ бошқа функционал хизматларни ўзига қайтариб олиш;

в) Корхона авваллари таъминотчи томонидан амалга оширилган бир неча функцияларни ўзига қайтариб олиб, хомашё манбалари, ишлаб чиқарилган бутловчи маҳсулот ва яримфабрикатлар устидан назорат ўрнатиш;

г) Олдига юриш.

92. **Орқага (тескари) интеграция нима?**

а) Хусусий мулкчилик ҳуқуқига ўтмаган ҳолда интеграцияга қизиқувчи компаниялар орасида уюшмани ташкил этиш;

б) Корхона аввал дистрибюторлар тарафидан бажарилган транспорт, сервис хизматлари, таъминот каналлари ва фирманинг асосий фаолияти билан боғлиқ бошқа функционал хизматларни ўзига қайтариб олиш;

в) Корхона авваллари таъминотчи томонидан амалга оширилган бир неча функцияларни ўзига қайтариб олиб, хомашё манбалари, ишлаб чиқарилган бутловчи маҳсулот ва яримфабрикатлар устидан назорат ўрнатиш;

г) Олдига юриш.

93. **Боғланган диверсификация қандай турларга бўлинади?**

а) Боғланган ва боғланмаган (конгломератли);

б) Вертикал ва горизонтал;

в) Олдинга ва орқага;

г) Молиявий ва номолиявий.

94. **Вертикал диверсификация нима?**

а) Корхона тарафидан эски маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнини ўз ичига олган технологик занжирнинг маълум босқич таркибига янги ишлаб чиқаришни жалб этиш;

б) Бир фаолият соҳасида ишловчи ва рақобатлашувчи корхоналарнинг ўзаро бирлашмасидир;

в) Ишлаб чиқариш босқичидаги бўлимларнинг бир-биридан ажратилиши;

г) Молиялаштириш.

95. **Горизонтал диверсификация нима?**

а) Корхона тарафидан эски маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнини ўз ичига олган технологик занжирнинг маълум босқич таркибига янги ишлаб чиқаришни жалб этиш;

б) Бир фаолият соҳасида ишловчи ва рақобатлашувчи корхоналаминг ўзаро бирлашмасидир;

в) Ишлаб чиқариш босқичидаги бўлимларнинг бир-биридан ажратилиши;

г) Молиялаш.

96. **Вертикал интеграция нечта турга бўлинади?**

а) 2; б) 3;

в) 4; г) 5.

97. **Вертикал интеграциянинг турларини аниқланг**.

а) Тўлиқ ва қисман интеграция, квазинтеграция, олдинга (тўғридан тўғри) ва орқага (тескари) интеграция;

б) Чала ва қисман интеграция, чапга ва ўнгга интеграция;

в) Айланма ва эгри интеграция;

г) Чапга ва ўнга интеграция.

98. **Квазинтеграция нима?**

а) Хусусий мулкчилик ҳуқуқига ўтмаган ҳолда интеграцияга қизиқувчи компаниялар орасида уюшмани ташкил этиш;

б) Корхона аввал дистрибюторлар тарафидан бажарилган транспорт, сервис хизматлари, таъминот каналлари ва фирманинг асосий фаолияти билан боғлиқ бошқа функционал хизматларни ўзига қайтариб олиш;

в) Корхона аввалари таъминотчи томонидан амалга оширилган бир неча функцияларни ўзига қайтариб олиб, хомашё манбалари, ишлаб чиқарилган бутловчи маҳсулот ва яримфабрикатлар устидан назорат ўратиш;

г) Чапга ва ўнга интеграция.

99. **Тўлиқ интеграция нима?**

а) Ишлаб чиқариш фаолияти тўлиқ корхонанинг ўзида амалга оширилади;

б) Маҳсулотнинг маълум бир қисми корхонада ишлаб чиқарилади, қолган қисми бошқа корхоналардан олинади;

в) Хусусий мулкчилик ҳуқуқига олмаган ҳолда интеграцияга қизиқувчи компаниялар орасида уюшмани ташкил этиш;

г) Олдига юриш.

100. **Қисман интеграция нима ?**

а) Ишлаб чиқариш фаолияти тўлиқ корхонанинг ўзида амалга оширилади;

б) Маҳсулотнинг маълум бир қисми корхонада ишлаб чиқарилади, қолган қисми бошқа корхоналардан олинади;

в) Хусусий мулкчилик ҳуқуқига ўтмаган ҳолда интеграцияга қизиқувчи компаниялар орасида уюшмани ташкил этиш;

г) Қисман олдига юриш.

101. **Олдинга (тўғридан тўғри) интеграциянинг мақсади нимадан иборат?**

а) Маҳсулот таъминотини назорат қилиш ва ўз истеъмолчиларини яхшироқ билишдан иборат;

б) Аҳамиятга эга бўлган стратегик хомашё манбаини ҳимоялаш, асосий фаолият учун муҳим бўлган янги технологияларга кириш ва уларни ўзлаштиришдан иборат;

в) Кредитни қоплаш қобилиятини оширишдан иборат;

г) Олдига юришдан иборат.

102. **Орқага (тескари) интеграциянинг мақсади нимадан иборат?**

а) Маҳсулот таъминотини назорат қилиш ва ўз истеъмолчиларини яхшироқ билишдан иборат;

б) Аҳамиятга эга бўлган стратегик хомашё манбаини ҳимоялаш, асосий фаолият учун муҳим бўлган янги технологияларга кириш ва уларни ўзлаштиришдан иборат;

в) Кредитни қоплаш қобилиятини оширишдан иборат;

г) Орқага юришдан иборат.

103. **Вертикал интеграциянинг мақсад-моҳияти нимадан иборат?**

а) Маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнига зарур бўлган барча шарт-шароитларни бозорда бошқа корхоналардан сотиб олмасдан, ўзининг ички имкониятларидан чиқаган ҳолда мустақил таъминлашдан иборат;

б) Маълум рақобатчиларни юутиш йўли ёки уларни тўлиқ назоратга олиш йўли билан фирма ҳолатини кучайтиришдан иборат;

в) Банкротлик ҳолатидан олиб чиқишдан иборат;

г) Вертикал юришдан иборат.

104. **Горизонтал интеграциянинг мақсад-моҳияти нимадан иборат?**

а) Маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнига зарур бўлган барча шарт-шароитларни бозорда бошқа корхоналардан сотиб олмасдан, ўзининг ички имкониятларидан чиқган ҳолда мустақил таъминлашдан иборат;

б) Маълум рақобатчиларни ютиш йўли ёки уларни тўлиқ назоратга олиш йўли билан фирма ҳолатини кучайтиришдан иборат;

в) Банкротлик ҳолатидан олиб чиқишдан иборат;

г) Горизонтал юришдан иборат.

105. **Боғланган диверсификация - бу**

а) Корхона асосий фаолияти билан тўғридан тўғри бевосита алоқага эга бўлган фаолиятни ўз ичига олади;

б) Корхона асосий фаолияти билан тўғридан тўғри бевосита алоқага эга бўлмаган фаолиятни ўз ичига олади;

в) Корхона ташқи муҳитини ўз ичига олган фаолиятдир;

г) Олдига юришдан иборат.

106. **Боғланмаган диверсификация - бу**

а) Корхона асосий фаолияти билан тўғридан тўғри бевосита алоқага эга бўлган фаолиятни ўз ичига олади;

б) Корхона асосий фаолияти билан тўғридан тўғри бевосита алоқага эга бўлмаган фаолиятни ўз ичига олади;

в) Корхона ташқи муҳитини ўз ичига олган фаолиятдир;

г) Орқага юришдан иборат.

107. **Диверсификация нечта йўл билан амалга оширилади?**

а) 2; б) 3;

в) 4; г) 5.

108. **Диверсификация қандай йўллар билан амалга оширилади?**

а) Ички ва ташқи ўсиш;

б) SWOT таҳлил;

в) PEST таҳлил, иқтисодий таҳлил;

г) Молиявий таҳлил.

109. **Ички ўсиш - бу**

а) Мавжуд корхонанинг диверсификация фаолиятини амалга ошириш;

б) Олдига юришдан иборат;

в) Қўшилиш ва ютилишлар орқали диверсификация қилиш;

г) Кадрлар салоҳиятини ошириш.

110. **Ташқи ўсиш - бу**

а) Мавжуд корхонанинг диверсификация фаолиятини амалга ошириш;

б) Орқага юришдан иборат;
в) Қўшилиш ва ютилишлар орқали диверсификация қилиш;
г) Кадрлар салоҳиятини ошириш.

ИЗОҲЛИ ЛУҒАТ

Адаптация - инсоннинг ёки корхонанинг мавжуд ёки ўзгарувчи шароитларга мослашиш жараёни.

Активлар - компаниянинг ҳар қандай кўринишдаги мулки: машиналар ва жиҳозлар, захиралар, банк қўйилмалари ва қиммат қоғозларга, патентларга қўйилган инвестициялар.

Айланма ишлаб чиқариш фондлари - ишлаб чиқаришда фойдаланилувчи меҳнат предметлари (хомашё, материаллар, ўров материаллари, таъмирлаш учун эҳтиёт қисмлар ва ҳоказо). Ҳар бир ишлаб чиқариш циклида тўлиқ сарфланади ҳамда корхонанинг айланма маблағлари ҳисобига сотиб олинади.

Айланма маблағлар - ишлаб чиқариш захиралари, тугалланмаган ишлаб чиқариш, тайёр маҳсулот, янги маҳсулотни ўзлаштириш харажатлари, келгуси давр харажатларига сарфланувчи корхона маблағларининг пул шаклида ифодаланиши.

Асосий ишлаб чиқариш фондлари - маҳсулот ишлаб чиқаришда фойдаланилувчи меҳнат воситалари (бинолар, иншоотлар, қурилма ва асбоб-ускуналар, траноспорт воситалари ва ҳоказо). Улар узоқ муддат хизмат кўрсатиб, ишлаб чиқариш жараёнида ўзининг натурал шаклини сақлаб қолади ҳамда ўз қийматини эскириш мобайнида аста-секинлик билан тайёр маҳсуиотга ўтказади. Капитал қўйилмалар ҳисобига тўлдирилади.

Банкротлик - синиш, фуқаро, корхона, фирма ёки банкнинг маблағ етишмаслигидан ўз мажбуриятлари бўйича қарзларни тўлашга қурби етмаслиги. Банкротликка учрашнинг сабаблари товар ишлаб чиқаришда қиймат қонунининг амал қилиши, рақобат ва инфлация билан белгиланади.

Баланс - бирон-бир ҳолатнинг алоҳида томонларини таққослаш ва солиштириш ёки билан тавсифланувчи кўрсаткичлар тизими.

Баланслаштирилган портфел -бунда фойда олиш, янги маҳсулот- ларни ишлаб чиқариш, уларни бозорга олиб чиқиш,

бозордан чиқиш, мавжуд сотув ҳажми меъёрини мувозанатлаштириш каби йўналишлардан иборатдир.

Баланс фойдаси - корхонанинг балансида акс эттирилувчи фаолиятнинг барча турларидан олинувчи умумий фойда миқдори.

Бизнес - даромад келтирадиган ёки бошқа наф берадиган хўжалик фаолияти ёки тадбиркорлик тижорат ишлари билан шуғулланиш, пул топиш мақсадида бирор иш билан банд бўлиш. Бизнес товар ишлаб чиқариш ва уни сотиш, хизмат кўрсатиш, транспорт ва бошқа соҳалардаги фаолиятдир. Бизнес хўжалик юритиш кўламига қараб йирик, ўрта ва майда турларга бўлинади.

Бизнес ғоя маълум бир бизнес турини бошқа бизнес турларидан ажратувчи аниқ мақсад тавсияномасидир.

Боғланмаган (оддий) диверсификация - бу корхона асосий фаолияти билан тўғридан тўғри бевосита алоқага эга бўлмаган фаолиятни ўз ичига олади.

Бошқарув риски (таваккалчилиги) - у ёки бу даражадаги ноаниқлик вазиятида амалга оширилинувчи бошқарув фаолиятининг характеристикаси, масалан ахборотнинг ишончли бўлмаслиги ёки этишмаслиги оқибатида.

Венчур компаниялар катта зарар кўриш эҳтимоли юқори бўлган тадбиркорлик соҳаларида тузиладиган рискли (хатарли) фирмалар.

Вертикал диверсификация - бу корхона тарафидан эски маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнини ўз ичига олган технологик занжирнинг маълум босқич таркибига янги ишлаб чиқаришни жалб этишдир.

Вертикал комплекс - бу хўжалик бирлашмаси бўлиб, у бош компаниянинг ишлаб чиқариш алоқаларида ва ушбу компания тасарруфига кирувчи корхоналар (филиаллар) капиталида қатнашишини кўзда тутади.

Глобал стратегия - ҳамма давлатлар учун умумий бўлган стратегия, лекин айрим шароитларнинг эҳтиёжи натижасида ҳар бир бозор учун унчалик катта бўлмаган стратегик ўзгаришлар рўй бериши мумкин.

Глобал тармоқ бу шундай тармоққи, ундаги рақобатчи корхоналарнинг стратегик ҳолатларига маълум бир жўғрофик ва миллий бозорларда кучли таъсир кўрсатувчи умумий ҳолатдир.

Горизонтал интеграция - бу бир иш фаолияти майдонида рақобатлашувчи ва ишловчи корхоналарнинг ўзаро бирикмасидир. Ушбу мтеграциянинг асосий мақсади маълум рақобатчиларни ютиш йўли ёки уларни тўлиқ назоратга олиш йўли билан фирма ҳолатини кучайтиришдир.

Диверсификация - бу хўжалик фаолиятининг (ишлаб чиқарилувчи маҳсулот ва хизмат турларини, шунингдек, фаолиятнинг жўғрофий майдонини кенгайтириш) янги соҳаларини ўзлаштиришдир.

Дивиденд - акциядорлик жамиятига тегишли даромадни бир қисми бўлиб, уни ҳар йили акицядорлар орасида уларда мавжуд бўлган акцияларни тури ва сонига қараб тақсимланади.

Дифференциал маҳсулот - агар истеъмолчилар турли фирмаларни маҳсулотларини бири биридан фарқли деб ҳисобласаларгина бозор маҳсулот бўйича дифференциациялашган деб ҳисобланади.

Дифференциация стратегияси - истеъмолчилар учун муҳим деб саналган ҳамда рақобатчилардан фарқ қилувчи маҳсулотга олий тоифадаги хусусиятларни мужжасамлаштиришдир.

Иқтисодий рента - бу фойдали буюм ёки хизмат ишлаб чиқарувчини ишлаб чиқаришни тиклаши учун кераклигидан ортиқча олишидир. Ишлаб чиқарувчини ортиқчалиги синоними**.**

Иқтисодий фойда - бу жамғарма даромаддан биргаликдаги ҳаражатларни айирилишдан кейинги миқдордир ёки фирма эгаларига уларни фойдаланадиган барча ишлаб чиқариш омиллари тўловларини тўлаганларидан кейин олинган даромаддир.

Илмий-техник салоҳият - мамлакатдаги фан, техника ва муҳандислик ишларининг ривожланиш даражаси, жамиятнинг фан-техника муаммоларини ҳал қилиш учун мавжуд ресурс ва имкониятларининг умумий тавсифномаси.

Инвестиция (капитал киритиш) - хусусий сектор ва давлат ичида ва хорижда турли иқтисод тармоқларига ёки қимматбаҳо қоғозларига капитал маблағларни узоқ муддатга киритилиши.

Инвестицион сиёсат - капитал қўйилмаларнинг энг устивор йўналишларини танлаш, иқтисодиёт самарадорлигини ошириш, сарфланган ҳар бир сўмга маҳсулот ўсиши ва миллий даромаднинг энг юқори кўрсаткичларига эришиш.

Инновация - жамият ривожланиши билан ўзгариб борувчи инсон эҳтиёжларини қондиришга оид янгиликлар, уларни яратиш, тарқатиш ва фойдаланиш жараёни мажмуаси.

Инфратузилма - саноат (ёки бирон-бир бошқа) ишлаб чиқариш ҳамда аҳолига хизмат кўрсатувчи хўжалик тармоқлари мажмуаси. Транспорт, алоқа, савдо, моддий-техник таъминот, фан, таълим, соғлиқни сақлашни ўз ичига олади.

Индекслаш - иқтисодда нархни ўртача савиясини ўзгаришига боғланган ҳолда иш ҳақини ва бошқа даромадларни тузатиш тизими.

Инжиниринг - бу лойиҳаларни техник ишлаб чиқариши, сметалар тузилиши, баъзида эса лойиҳани молиявий ва экологик асосланиши ва бу соҳадаги хизмат кўрсатиш фаолиятидир.

Институционал таҳлил - лойиҳа таҳлилининг жиҳати ёки бўлими бўлиб, ўзининг мақсади бўлиб, ташкилий, ҳуқуқий, сиёсий

ва бошқарув шартларини қамраб олади ҳамда улар доирасидаги аниқ лойиҳа амалга ошади.

Интернационализация стратегияси - киришдаги тўсиқларни четлаб ўтиш ва сезиларли даражада қулайликларни ишлатиш имкониятига эга бўлиш мақсадида хорижда ишлаб чиқарувчи ва хизмат кўрсатувчи корхоналар очиш орқали янги ва хорижий бозорларни эгаллаш.

Истеъмолчилар нархи индекси - ўртача оилалар томонидан истеъмол қилинадиган товар ва хизматлар нархини асос қилиб олинган давига нисбатан ўзгаришини ўртача савия кўрсаткичи.

Ички назорат механизмлари - бу механизмлар фирмани ичида жойлашган бўлиб, фирма бошқарувчисини фойдани иложи борича кўпайтиришга ундайди. Улар бошқарувнинг умумий чизмасини, ҳуқуқга эгалик қилиш курашини ва унумдорликга асосланган ҳақ тўлаш тизимини ўз ичига олади.

Ишлаб чиқариш қуввати - асосий ишлаб чиқариш ва айланма фондлар, шунингдек, молиявий ресурслардан иложи борича тўлиқ ва оқилона фойдаланган ҳолда ишлаб чиқариш мумкин бўлган маҳсулотнинг максимал ҳажми.

Ишлаб чиқариш рентабеллиги - умумий (баланс) фойданинг асосий ишлаб чиқариш фондлари ва нормалаштирилувчи айланма маблағларнинг ўртача йиллик қийматига нисбати сифатида аниқланувчи ишлаб чиқариш самарадорлиги кўрсаткичи.

Ишлаб чиқариш тузилмаси - корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида бевосита ёки билвосита иштирок этадиган ишлаб чиқариш бўлинмалари - ишлаб чиқариш участкалар, хизмат кўрсатиш хўжалиги алоқаларининг йиғиндиси.

Ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш - йирик корхоналарда технология ва тузилмаси бир хил бўлган маҳсулотларни оммавий равишда ишлаб чиқариш.

Ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси - бир томонлама, кўпинча битта маҳсулотга асосланувчи ишлаб чиқаришни кенг номенклатурада тайёрланувчи маҳсулотларга асосланган ишлаб чиқаришга ўтказиш.

Итлар - бозорнинг ўсиш суръатлари ва бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши паст бўлган ҳолат.

Иқтисодиётни диверсификация қилиш - корхона ва тармоқлар фаолият соҳаларини кенгайтириш, маҳсулот ва хизмат турларини янгилаш, янги ўзак тармоқларни барпо этиш иқтисодиётнинг муҳим тармоқларини ривожлантириш.

Иқтисодиётни модернизация қилиш - иқтисодиёт ва унинг етакчи тармоқларига энг замонавий юқори технологик ускуналар, илмий ютуқлар ва илғор инновация технологияларини жадал татбиқ этиш.

Иқтисодий таҳлилнинг мақсади - фойда ва рентабеллик кўрсат- кичлари динамикасини чуқур ўрганиш ва таҳлил қилиш асосида уларни янада кўпайтириш ва ошириш имкониятларини аниқлашдан иборат.

Иқтисодий-молиявий натижалар - корхона фаолиятининг пировард натижасини ифодаловчи кўрсаткичлар мажмуаси.

Корпоратив стратегия - корхонани бир бутунлик сифатида кўрса- тувчи стратегия (бир неча фаолият тури билан шуғулланувчи корпорация).

Бизнес стратегияси - бизнеснинг ҳар бир тури учун белгиланган стратегия.

Функционал стратегия - маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, молия, инвестиция ва кадрлар борасида маълум стратегиялар.

Капитал - бу турли маъноларда ишлатиладиган атамалардир:

1) Инсон томонидан яратилган товар ва хизматлар ишлаб чиқиладиган ресурслар. (Инвестицион товарлар ишлаб чиқариш воси- талари).

2) Даромад олиш мақсадида у ёки бу фаолият соҳасидаги ишбилармонлик операцияларида (ишлаб чиқариш, савдо ва бошқалар) ишлатиладиган асосий воситалар ва пул ресурларини бирлиги.

Квазинтеграция - хусусий мулкчилик ҳуқуқига ўтмаган ҳолда интеграцияга қизиқувчи компаниялар орасида уюшмани ташкил этиш. Кўпинча бундай турдаги интеграция интеграциялашув йўналишига эга ва ишлаб чиқариш занжиридан ўрин олган корхоналар тарафидан амалга ошади.

Киришдаги тўсиқлар янги рақобатчилар учун тармоққа (бозорга) кириб келишга тўсқинлк қилувчи омиллар.

Конгломерат бир эгалик қилувчига қарашли битта бир ёки ундан кўпроқ компаниялардан ташкил топган гуруҳ.

Консем - турли тармоқлардаги мустақил корхоналарнинг иштирок этиш тизими, қўшма тадқиқотлар, патент-лицензия келишувлари, молиялаштириш, ишлаб чиқариш ҳамкорлиги воситасида бирлашуви.

Корхонанинг портфели - бу корхонага қарашли мустақил хўжалик бўлинмаларининг (бизнеснинг стратегик бирликлари) мажмуйидир.

Корхонанинг рақобатбардошлиги - корхонанинг муваффаққиятли рақобат курашини олиб бориш қобилияти.

Кредит диверсификацияси - кредит сифатида бериладиган маблағлар хавф-хатарини камайтириш ва юқори фойда олиш мақсадида турли - туман обектлар ўртасида тақсимланиши.

Қисман интеграция - бу ҳолатда маҳсулотнинг маълум бир қисми корхонада ишлаб чиқарилади, қолган қисми бошқа корхоналардан сотиб олинади.

Қўшилган қиймат - ишлаб чиқилган товар ва хизматлар қийматлари билан ва ўртасидаги истеъмол қиймати оралиғидаги материал харажатлари, амортизация ажратмалари ва қўшма

харажатлар билан фарқидир. У сотилган маҳсулот қиймати билан уни ишлаб чиқарилишига сарфланган ҳаражатлар айирмаси билан аниқланади. Харажатларга ишчи кучининг қиймати қўшилмайди.

Қўшилган харажатлар - шартли ҳисобланган харажатлар бўлиб, улар омил эгаси уни оптимал тарзда ишлатмаслиги ҳам мумкин.

Масалан, хусусий мулк эгасини вақтида ишонтирилган ҳаражатлар, агар у ўз вақтини хизматчиларни қабул қилиш билан эмас, балки бизнесни ҳаракатлантириш учун ишлатса, бу улар учун имкониятни бой бериш билан баробардир.

Қўшилиш - бу икки ёки ундан ортиқ компаниялар капиталини битта компанияга бирлаштириш орқали келишувга эришиш. Одатда ҳажм жиҳатидан бир-бирига яқин корхоналар орасида тузилади ва дўстона характерига эгадир.

Қўшма корхоналар - одатда алоҳида ташкилий тузилмалар бўлиб, ҳар бир иштирокчи маълум бир инвестиция сарфлаши талаб қилинади.

Маҳсулот (технологиянинг) ҳаёт цикли - бу маҳсулотнинг бозордаги ҳаётга лаёқатлилик хусусиятига эга бўлган ва корхонанинг инновацион мақсадларига эришишни таъминловчи маълум вақт оралиғи.

Маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари - маҳсулот ишлаб чиқаришда фойдаланилувчи табиий ресурслар, хомашё ва материаллар, ёқилғи ва энергия, асосий фондлар ва меҳнат ресурслари, шунингдек, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотишнинг бошқа харажатларининг қиймат баҳолари.

Маҳсулот рентабеллиги - маҳсулот сотишдан олинган фойданинг маҳсулот таннархига нисбати (фоизларда) сифатида аниқланувчи ишлаб чиқариш самарадорлиги кўрсаткичи.

Маҳсулотнинг яшаш даври - маҳсулот ҳаётининг бешта босқичининг алмашиниш даври: ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш,

бозорга чиқиш, ўсиш, бозорнинг тўйиниши ва маънавий эскириш. “Рақобат тўғирисида”

Миссия - ташкилотнинг гипермақсади ёки “мақсаднинг шундай шаклики, маълум бизнесни бошқа унга ўхшаш корхоналардан фарқини осонгина кўрсатади”.

Молиявий холдинг - бу молиявий компанияларнинг махсус тури бўлиб, акцияларни назорат пакетини қолга киритиш орқали бирлашув тасарруфига кирувчи корхоналар фаолияти устидан назорат ва бошқариш учун ташкил қилинади.

Молиявий-саноат гуруҳи - бу моливий тарафдан бир-бирига боғлиқ корхоналар гуруҳи бўлиб, ўз ичига умумий масалаларни ечиш мақсадида ташкил қилинган, махсуслашган молиявий институтларни қамраб олади.

Монополлашган рақобат - бозорда битта йирик корхонанинг бир хил товар бўйича юз фоиз ишлаб чиқариб, сотишда ўз назорати ва ҳукмронлигини ўтказиши.

Муаммо туғдирувчи болалар - бозорнинг ўсиш суръатлари юқори ва бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши паст бўлган ҳолат.

Олигополлашган рақобат - маълум даражада чегараланган бўлиб бозордаги товарни ишлаб чиқариш ва сотишда озчиликни ташкил қиладиган бир қанча йирик корхоналарнинг иштироки.

Портфелли таҳлил - бу энг катта даромадли, истиқболли йўналишларга инвестиция қилиш ва самарасиз лойиҳаларни қисқартириш (тўхтатиш) мақсадида корхона ўзининг хўжалик фаолиятини баҳолашга ёрдам берувчи усулдир.

Портфелли стратегия - хўжалик юритишнинг муҳим зоналар стратегиясини умумлаштириш ҳамда шу асосда корхонанинг турли фаолият йўналишларини яъни, фойда олиш, бозорга янги маҳ-сулотларни ишлаб чиқариш ва олиб чиқиш, бозордан кетиш, мавжуд

сотув ҳажми меъёрини баланслаштириш каби йўналишларини самарали баланслаштириш тушунилади.

Рақобат - хўжалик юритувчи субектларнинг (рақобатчиларнинг) мусобақалашуви бўлиб, бунда уларнинг мустақил ҳаракатлари улардан ҳар бирининг товар ёки молия бозоридаги товар муомаласининг умумий шарт-шароитларига бир томонлама тартибда таъсир кўрсатиш имкониятини истисно этади ёки чеклайди.

Рақобатбардошлик - ўз фаолиятини бозор муносабатлари шароитида амалга ошириш ва бунда ишлаб чиқаришни илмий - техник жиҳатдан такомиллаштириш, ходимларни рағбатлантириш ва маҳсулот сифатининг юқори бўлишини таъминлашга етарли бўлган фойда олиш.

Рақобат устунликлари - бу маҳсулот ёки корхона белгисининг шундай хусусиятларики, бу хусусиятлар орқали корхона ўзининг бевосита рақобатчилари олдида яққол устунликка эга бўлади.

Синергизм (синергия) - битта хўжалик тасарруфида икки ё ундан ортиқ корхоналарнинг бирлашиши натижасида пайдо бўладиган стратегик устунликлар.

Стратег - бу стратегик қарор қабул қилувчи шахслар бўлиб, улар бутун корхонани барбод қилиш ёки омадга эришишни таъминловчиларидир.

Стратегик алянслар - бу вақтинчалик асосда мустақил корхоналар гуруҳини ташкил этиш бўлиб, бир-бирлари билан замонавий информацион технологиялар орқали боғланган ҳамда ўз ресурсларини ва кучларини ижобий бозор вазиятидан самараии фойдаланиш мақсадида бирлаштирадилар.

Стратегик мақсад - компаниянинг ўз миссиясига эришиш учун амалга ошувчи узоқ муддатли натижа ҳисобланади.

Стратегик менежмент жараёни - ташкилий атроф-муҳитнинг му- раккаблиги ва ўзгарувчанлиги шароитида корхона олдига қўйилган мақсадларга эришиш учун, кетма кетликдаги чораларнинг

мажмуйи бўлиб, бу жараён орқали корхона ўз салоҳиятини оптимал даражада ишлатлш ва ташқи атроф-муҳит ўзгаришларига мослашиш имкониятига эга бўлади.

Стагнация - ярим йилдан кўп бўлган муддатда ишлаб чиқаришнинг пасайиши ялпи миллий маҳсулотни ўсиши нолга тенглиги ёки пасайиши билан характерланади.

Стратегик назорат ва тартибга солиш - корпорация эришган ҳолатининг таҳлили ва баҳолаш жараёни бўлиб, пировардида стратегик мақсадларга тўлиқроқ эришишни ташкил этишдан иборат.

Стратегик режалаштириш - корхонанинг стратегик ҳолатларин таҳлил қилиш орқали корхонанинг стратегиясини аниқлаб олиш жараёни бўлиб, бунда рақобатбардошлик афзалликларини молиялаштириш ва ривожлантириш, унга эришиш ва сақлаб қолишга олиб келувчи ички ва ташқи омиллар тадқиқ қилинади.

Стратегик ташкиллаштириш - корпорацияни танлаган стратегиясини нисбатан тўлиқ ва самарали бажарилишини таминлашни ташкил этишга мослашув жараёнидир.

Стратегик алянслар - бу вақтинчалик асосда мустақил корхоналар гуруҳидан иборат бўлиб, улар бир-бирлари билан замонавий информацион технологиялар орқали боғланган ҳамда ўз ресурслар ва кучларидан самарали фойдаланиш мақсадида бирлашганлар.

Стратегия - корхонанинг ресурсларини тақсимлаш ва назорат қилиш орқали белгиланган узоқ муддатли мақсадларга эриши учун зарур бўлган амалларнинг умумлаштирувчи мажмуйидир.

Соғин сигирлар - бозорнинг ўсиш суратлари паст ва бизнес бирликнинг бозордаги нисбий улуши юқори бўлган ҳолат.

Субсидиялар - бу давлатни ишлаб чиқарувчиларга қайтарилмайдиган ёрдамидир. Бу ёрдам бевосита пул маблаглни ажратиши

(грантларни) ва давлат операция хизматларига, солиқ имтиёзлари ва қизиқтиришлари инвестициялар шаклида бўлиши мумкин.

CWOT таҳлил - компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари, салоҳиятли бозор имкониятлари ва хавфларни таққослашга асослана- диган таҳлилдир.

Табиий якка ҳокимлик - маълум турдаги маҳсулотни ишлаб чиқарувчи тармоқ бўлиб унда ягона фирма биргаликдаги тармоқ ҳажмидаги маҳсулотни бошқа кўплаб фирмаларга қараганда кам харажатлар билан ишлаб чиқариши мумкин.

Такомиллашган рақобат - эркин бозорда жуда кўп субектларнинг бир хил маҳсулотлар билан бир хил мавқеига эга бўлган ҳолда иштирок этиши.

Тармоқ - стратегик бошқарувда маълум бир маҳсулотнинг барча ишлаб чиқарувчилари ёки сотувчиларнинг мажмуйи бўлиб, улар бирининг ўрнини босувчи маълум бир турдаги ёки маҳсулотлар гуруҳини таклиф қилишади.

Тармоқнинг ташқи ҳолати - тармоқдаги ҳолатга ташқи омиллар, шароитлар, кучлар ва субектларнинг таъсири.

Ташқи назорат механизмлари - бу фирмадан ташқарида жойлашган механизмлар бўлиб фирма бошқарувчисини даромадни имкони борича оширишга мажбур қилади. Улар ўзларига умумий бозор назоратини, савдо бозоридаги рақобатни ва бозордаги капитал томонидан қилинадиган таклифни интизомга чақирувчи таъсирини олади.

Ташкилий маданият - ходимлар ўртасида улашиладиган қадриятлар, меъёрлар, қоидалар, урф-одатлар мажмуйи.

Тескари интеграция - корхона авваллари таъминотчи томонидан амалга оширилган бир неча функцияларни ўзига қайтариб олиб, хомашё манбалари, ишлаб чиқарилган бутловчи маҳсулот ва яримфабрикатлар устидан назорат ўрнатади. Ушбу турдаги интеграциянинг мақсади аҳамиятга эга бўлган стратегик хомашё

манбайини ҳимоялаш ёки асосий фаолият учун муҳим бўлган янги технологияларга кириш ва уларни ўзлаштиришдан иборат.

Техник-иқтисодий таҳлил - техника ва технология ҳамда ишлаб чиқаришни ташкил этишга оид масалаларни ҳар томонлама ва чуқур ўрганиш, унинг ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга кўрсатган таъсирини аниқлашдир.

Техник қайта қуроллантириш - ишлаб чиқариш алоҳида участ- каларининг техник имкониятларни замонавий даражага чиқариш жараёни.

Товар ва материаллар захираси - ишлаб чиқилган, аммо ҳали сотилмаган ишлаб чиқарувчилар омборларидаги ва кўтара савдони кутаётган маҳсулот.

Товар ва хизматлар баланси - товар ва хизматлар экспорти ва импорти баланси (сайёҳлик, транспорт ва бошқалар) бўлиб, ҳисобот даврини охиридаги салдони акс эттиради.

Тўлов баланси - жамғарма баланс ҳисоби бўлиб, ташқи дунё билан операциялар хулосасини кўрсатади. Капиталлар ва давлат валюта воситаларининг ҳаракатини салдолари хорижга тўланадиган жамғарма тўловлар ва хориждан ишладиган тўловлар айирмаси сифатида аниқланади.

Тўғридан тўғри интеграция - корхона аввал дистрибюторлар тарафидан бажарилган транспорт, сервис хизматлари, таъминот каналлари ва фирманинг асосий фаолияти билан боғлиқ бошқа функционал хизматларни ўзига қайтариб олади. Ушбу ҳолатда корхонанинг мотивацияси маҳсулот таъминотини назорат қилиш ва ўз истеъмолчиларини яхшироқ билишдан иборат.

Узоқ муддатли чекланган харажатлар - бир дона қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш учун, талаб қилинадиган қўшимча узоқ муддатли биргаликдаги харажатлар.

Узоқ муддатли ялпи харажатлар - берилган ҳажмдаги маҳсулотни узоқ муддатли даврда ишлаб чиқиш учун, зарур бўлган

биргаликдаги харажатларни энг кичик савияси (муқобил харажатлар бўйича ўлчанган).

Умумий мувозанат таҳлили - маълум вақт давомида барча бозорларда мувозанатни ўрганиш. Бундай тадбир бозорлар орасидаги ўзаро боғлиқликни аниқлаш учун ва тизимни бир бутундек ишлашини таърифлаб беради.

Ўртача ҳаражатлар - бу биргаликдаги харажатларини маҳсулот бирлиги сонига нисбатидир, яни чиқариладиган маҳсулот бирлигига тўғри келадиган харажатлар.

Фокуслашиш стратегияси - бутун бир бозорни эгаллашдан кўра, фақатгина битта сегмент ёки рақобатли истеъмолчилар гуруҳига махсуслашиш орқали уларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондиришдир.

Франчайзинг - йирик ва майда корхоналар ўртасидагия иқтисодий муносабатларнинг бир тури. Бош компания кичик корхонага ўз савдо белгиси остида ишлаб чиқариш ва сотиш ҳуқуқларини белгилаб беради.

Харажатларни тежашдаги етакчилик стратегияси - бозордаги рақобат курашида энг паст баҳолар ҳисобига ютуққа эришишдир.

Ҳалол рақобат - жуда кўп майда сотувчи ва харидорларнинг бозорда тегишли тўлиқ ахборотларга эга бўлсада, бозорнинг талабини, товар ҳажми ва нархини назорат қилиш имкони бўлмаган ҳолда иштирок этиши.

Холдинг компанияси - ўз капиталидан бошқа компанияларни бошқариш, уларга раҳбарлик қилиш ва дивиденд олиш мақсадида уларнинг акцияларини сотиб олишда фойдаланувчи акциядорлик компанияси.

Хоҳиш - ўз эҳтиёжини қондиришдир яъни, муайян бир эҳтиёжга асосланган ҳолат тушунилади. Эҳтиёжлар ҳиссиётлар билан уйғунлашиб хоҳишларга айланади. Хоҳишлар ва уларнинг мавжуд бўлиш шароитлари эса талабни шакллантиради.

Чиқишдаги тўсиқлар корхоналарнинг тармоқдан (бозордан) чиқиб кетишига тўсқинлк қилувчи омиллар. Чиқишдаги тўсиқлар корхоналарни паст рентабелли ва капиталдан келадиган даромад мав- жуд бўлмаган тармоқларда фаолият кўрсатишни давом эттиришга мажбур қилишади.

Глобал рақобат - корхонанинг рақобатли ҳолатининг бир мамлакатдаги ўзгариши бошқа мамлакатдаги ҳолатига сезиларли даражада таъсир қилувчи халқаро рақобатнинг шакли.

Экспорт - бу ташқи бозорларда амалга ошириш ниятида хорижга товар, хизматлар ва капитал чиқариш.

Экспорт стратегияси - хорижий истеъмолчиларни эҳтиёжларини қондиришни кўзда тутувчи ишлаб чиқариш ориентациясидир.

Ютилиш - бу бир компания томонидан бошқа корхонанинг назорат пакетини сотиб олиш ва ушбу корхонанинг компаниянинг бир бўлимига айлантиришдир.

Ялпи ички маҳсулот (ЯИМ) - давлат ҳудудида ишлаб чиқариладиган товар ва хизматлами маълум вақт даврида ялпи бозор қиймати.

Ялпи миллий маҳсулот (ЯММ) - маълум вақт даврида миллий иқтисодий ишлаши натижаси (бир ой, уч ойлик, бир йил), у миллий ишлаб чиқариш орқали ўлчаниши мумкин.

Ялпи даромад - корхона фаолиятининг якуний натижаларини тавсифлайди ҳамда ялпи пул тушуми ва маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланувчи барча харажатлар ўртасидаги фарқни ифодалайди.

Ялпи пул тушуми - товар маҳсулоти, иш, хизмат ва моддий бойликларни сотишдан тушувчи пулнинг умумий миқдори.

Ялпи фойда - корхона ялпи даромадининг барча мажбурий тўловларни чиқариб ташлагандан сўнг корхона ихтиёрида қолувчи қисми.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Қонун. Ўзбекистон Республикасининг Конститутцияси – 2023 й.

2. Шавкат Мирзиёевнинг – Янги Ўзбекистон стратегияси - Т.: - Ўзбекистон нашриёти, 2021. – 464 бет А.

3. A. Vaxabov, A. Lbrohimov, B. Xakimov. Iqtisodiy tahlil nazariyasi. 0 ‘quv qo'llanma. - T.: TMI, 2003. - 176-b.

4. A. 0 ‘lmasov, A. Vaxabov. Iqtisodiyot nazariyasi. – T.: Sharq. 2006.- 480-b.

5. A. V. Vahobov, A.T. Lbraximov, N.F. Ishonqulov. Moliyaviy va boshqaruv tahlili. Darslik. – T.: Sharq, 2005. -- 376-b.

6. AX. Shoalimov, Sh.A. Tojiboyeva. Iqtisodiy tahlil nazariyasi. Darslik.- T.: TDIU, 2010. – 287-b.

7. Блинов В.А., Харченко В.JI. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.:ИНФРА,200б.2021-312 с.

6. Бизнес-модели [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.e-xecuti-ve.ru

8. Бизнес-модели в Интернет. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://andyceo.ruware.com/files/-_uploads/andyceo.ruware.com

9. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций [Текст]. Сооляттэ А.Ю. Менеджмент инноваций 01(09)2010 с. 6-15.

10.Б изнес-модель и карта управления предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.orgo.ru/

11. Боссиди Ларри, Чаран Рам. Сталкиваясь с реальностью. Как апдаптировать бизнес-модель к меняющейся среде: Пер. с анг. – М.: 000 «И.Д. Вильяме», 2007. — 2008 с.

12. Bekmuradov, B. Goipnazarov, M. Amanov, M. Toshxodjayev. 0 ‘zbekiston iqtisodiyotini liberallashtirish yillarida. 1-

qism. Makroiqtisodiyot va iqtisodiy islohatlar, savdo va investisiyalar oqimlari. – T.: TDIY, 2005.- 59-b.

13. B.A. Abdukarimov va boshqalar. Korxona iqtisodiyoti. Darslik - T.: Fan. 2005. – 417-b.

14. B. Xodiyev, A. Bekmurodov, U. G'ofurov, B. To‘xliyev. O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti Islam Karimovning “Jahon moliyaviy- iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yollari va choralari” nomli asarini o ‘iganish bo‘yicha o ‘quv qo'llanma. – T.: Iqtisodiyot, 2009. - 120-b.

15. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев П.И. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков. - М.: Вузовский учебник, 2010.- 186 с.

16. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.

17. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пос.2-е изд. перераб. – М.: «Дело» АНХ 2008.

18. John R. Schermerhom. Management. 6 th Asia-Pacific Edition. 2017 y.

19. J.F. Sowa, J.A. Zachman. Extending and Formalizing the Frame-work for Information System Architecture [Text] / IBM System Journal, vol. 31, no. 3, 1992.

20. Кашин В. А. О новой модели развития для России. // «Мир перемен», 2015, №3-С.47-62.

21. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб. : Издат.Дом С.-Петерб. Гос. ун-та, 2006. С. 143–145.

22. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: «Дело» АНХ, 2008.- 568 с.

23. Котельников В.Ю. ТепЗ: Новые бизнес-модели для новой

эпохи быстрых перемен, движимых инновациями [Текст]. – М.: Эксмо, 2007. – 96 м. — (Бизнес-коуч) ISBN 978-5-699-14263-7.

24.К орпоративное обучение для цифрового мира / под ред. В. С. Катькало, Д. Л. Волкова. 2-е изд. АНО ДПО «Корпоративный университет Сбер банка», 2018. 236 с.

25. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.

26. Laudon, K. C, and C G. Traver. E-Commerce: Business, Technology, Society [Text] / Addison Wesley, 2003, p. 61.

27. Лейни Т.А., Семенова Е.А., Шшшна С.А. Бренд - менеджмент: Учебно-практическое пособие. – М.: «Дашков и К», 2008.

28. Литпвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

29. Ляско А. К. Стратегический менеджмент: Современный учебник. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.

30. Lin L.Y.The Quest for Prosperity. Prenceton Univercity Press. Prenseton. 2012. P. 369. (ЛинДжастин. Стремление к процветанию).

31. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - /М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 224 с.

32. M.K. Pardayerv va boshq. Iqtisodiy tahlil. 0 ‘quv qollanma. – T.: Mehnat, 2004. - 556-b.

33. Носова В.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К»; Саратов: ООО «Англейс», 2010. - 342 с.

34. N.Q. Yo’ldoshev, G.E. Zaxidov. Menejment. Darslik. -T: “O’zbekiston faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti, 2018 y. -392 b.

35. Парахина В.Н., Максименко Л. С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент.: Учебник. – М.: КноРус, 2012. – 496 с.

36. Пирс Д., Робинсон Р. Стратегический менеджмент /Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

37. Просветов Г.И. Стратегия предприятии. Учебное практическое пособие. – М.: «Альфа-Пресс», 2010. – 610 с.

38. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отрасли и кон- курентов. Пер с англ. 4-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2011. 453 с.

39. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

40. Rappa, M. «Business Models on the Web« [Text] / Managing the Digital Enterprise, May 16, 2007.

41. Chandler D. Jr. Strategy and structure: Chapters in the history of American Industrial Enterprise. M.I.T Press, 1962. P. 16.

42. Сооляттэ А. Бизнес-модели компаний: определение эволюция, классификация [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://finexpert.ru/ — Инфопортал Finexpert.ru

43. Стратегия предприятия vs бизнес-модель предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://socium.com.ua/

44. Тангиров А.Э. Бизнес ижроси ва стратегия: Ўқув қўлланма – Самарқанд.: “STAP-SEL” МЧЖ Нашриёт - матбаа бўлими, СамИСИ, 2022.- 236 бет.

45. Титов В.И. Экономика предприятия. Учебник. М.: Эксмо, 2017 216 с.

44. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент:концепции и ситуации для анализа /Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кон- дукова. – М.: Вильямс, 2013. - 928 с.

45. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. –М.: Вильямс, 2009. - 307 с.

46. Хаммел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М. : Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.

47. Xo‘djamuratova G.Y., Azlarova M.M. Menejment. Marketing. Darslik.-T: Iqtisodiyot, 2019. -358 b.

48. Хорт А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ: учеб. пособ. 2-еизд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2009. - 480 с.

49. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008.

50. Что такое бизнес-модель? [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.turboreferat.ru/download/9028-48338.

51. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М. : ЭКСМО, 2017. С. 25–41.

52. Шингарев П. В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m74/3.htm

53. Ю. Эффективные бизнес-модели. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=T 10

Интернет сайтлари

54. Corporate Financial Planning ww w.winters.co.uk.
55. www.uza.uz.business.
56. www.press-service.uz.
57. www.chamber.uz.
58. www.lex.uz.
59. www.ziyonet.uz.

МУНДАРАЖА

КИРИШ 3
I БОБ. “БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ” ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА МАЗМУНИ 7
1.1. Стратегия ва миссия тушунчалари ҳамда уларнинг мазмуни. 7
1.2. Стратегик бошқарув моделлари 14
1.3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси 19
II БОБ. КОРХОНАНИНГ ТАШҚИ МУҲИТИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ 25
2.1. Ташқи муҳит омиллари. PEST –таҳлил 25
2.2. Рақобат тушунчаси, унинг шакллари афзалликлари.....29
2.3. Рақобат устунликларининг тушунчаси.....39
2.4. Янги иштирокчиларнинг пайдо бўлиш хавфи. Тармоқ (бозор)га киришдаги тўсиқлар. Интенсив рақобатчилик хавфи.....43
2.5. Етказиб берувчилар кучи, даражани ва концентрацияни ортиши (ўсиши), ўрнини босувчи маҳсулотлар сафинининг камайиши 47
III БОБ. КОРХОНАНИНГ ИЧКИ МУҲИТИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ 53
3.1. Иқтисодий таҳлил усуллари 53
3.2. Корхона фаолиятининг SWOT — таҳлил усули.....60
3.3. Маҳсулот ишлаб чиқариш харажатлари ва уларнинг таркиби .65
3.4.Харажатларни камайтириш орқали рақобат устунликга эришиш 71
3.5. Қиймат занжири: бирламчи ва иккиламчи фаолиятлар таҳлили ……75
IV БОБ. БИЗНЕС ҒОЯ ТАҲЛИЛИНИ МЕТОДИК АСОСЛАРИ 80
4.1. Бизнес миссияси.....80
4.2. Эҳтиёжларни ўрганиш, туғма ва ихтиёрий эҳтиёжлар 88
4.3. Бизнес-тармоқларининг чегараларини аниқлаш 94
4.4. Тадбиркорлик таваккалчилигини ҳисобга олган ҳолда бизнес-тармоқларини аниқлаштириш 97

4.5. Бизнес ғоянинг шакланиши..... 102
V БОБ. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ВА ИНТЕГРАЦИЯ..... 106
5.1. Диверсификация тушунчаси мазмуни 106
5.2. Диверсификация турилари. Олдинга ва орқага интеграция ... 111
5.3. Бирлашувларнинг асосий шакллари. Ютилиш ва қўшилишлар ……117
5.4. Хавфнинг пасайши, диверсификациялашган корхоналар 121
5.5. Диверсификациянинг афзалликиари ва камчиликлари..... 125
VI БОБ. МАВЗУ. БОЗОР УЛУШИ ВА ЎСИШ СУРЪАТИНИ ТАҚҚОСЛАШ: БОСТОН КОНСАЛТИНГ ГУРУҲИ МОДЕЛИ129
6.1. Портфелли таҳлил ва унинг моҳияти..... 129
6.2. Портфелли таҳлилнинг асосий босқичлари..... 132
6.3. Бостон консалтинг гуруҳи (БКГ) моделининг келиб чиқиш тарихи ва матрицасининг тузилиши 142
6.4. Фирманинг бизнес соҳа характеристикаси..... 145
6.5. BKG моделининг кучли ва заиф томонлари..... 147
VII БОБ. БОЗОРНИНГ РАҚОБАТБАРДОШЛИГИ ВА ЖОЗИБАДОРЛИГИНИ ТАҚҚОСЛАШ: (MAK KINSEY (GE/MCKINSEY) МОДЕЛИ..... 150
7.1. Mak Kinsey модели тузилиши..... 150
7.2. Стратегик ҳолатлар соҳаси: ғолиблар, ютқазганлар, бизнеснинг ўртача ҳолати ва ишончсиз турлари..... 153
7.3. Мак Кинсей моделининг кучли, заиф томонлари ва бозор жозибадорлиги, компания рақобатбардошлигини характерловчи ўзгарувчилар..... 156
VIII БОБ. ТАРМОҚНИНГ РАҚОБАТБАРДОШЛИГИ ВА ЁҚИМЛИЛИГИ ТАҚҚОСЛАМНАСИ: “SHELL/DPM” МОДЕЛИ 161
8.1. “Shell/DPM” модели ва унинг тузилиши..... 161
8.2. Етакчи, ўтувчи, ауцайдер ҳолатлар ва мумкин бўлган стратегиялар. Етакчилик квадрантлари (2, 3, 6)..... 164

8.3. “Shell/DPM“ моделида ишлатилган тармоқ жозибадорлигини ва корхона рақобатбардошлигини характерловчи омиллар 167
8.4. “Shell/DPM“ моделининг стратегик ечимиар траекторияси..169
8.5. “Shell/DPM” моделининг кучли ва заиф томонлари 171
IX БОБ. БОЗОР РИВОЖЛАНИШИНИНГ ТАҲЛИЛИ: “HOFER/SCHENDEL” МОДЕЛИ 175
9.1. ”Hofer/Schendel” моделининг тузилиши 175
9.2. Бозор улиши ва фойдани ошириш, бозор концентрацияси ва активларни қисқартириш, силжитиш, йўқотиш, ажралиш стратегиялари 178
9.3. ”Hofer/Schendel” моделида қўлланиладиган ўзгарувчилар 182
9.4. Ҳаёт циклининг босқичлари 184
9.5. Корпоратив бизнес портфелининг учта асосий идеал тури. ...187
X БОБ. ТАРМОҚНИНГ ҲАЁТИЙЛИК ДАВРИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ: ARTUR D.LITTL (ADL/LC) МОДЕЛИ 193
10.1. ”ADL/LC” модели, тармоқ ҳаёт цикллари ва рақобат ҳолатлари 193
10.2. ”ADL/LC”модел матрицасининг тузилиши 197
10.3. “ADL/LC” модел матрицаси ҳолатлари учун таклиф этиладиган стратегиялар 201
10.5. “ADL/LC” моделининг кучли ва заиф томонлари 205
XI БОБ. БИЗНЕС ҲОЛАТЛАРИ СТРАТЕГИЯЛАРИНИ АНИҚЛАШ 212
11.1. Стратегик шароитлар 212
11.2. Стратегик ҳолатларнинг координаталари 218
11.3. Стратегик шароитларнинг аудити.....223
XII БОБ. БИЗНЕС ЮРИТИШНИНГ ИҚТИСОДИЙ АМАЛИЁТДАГИ МОДЕЛЛАРИ. 233
12.1. Корхона бизнес-моделининг моҳияти 233
12.2.Динамик ташқи муҳитда корхонанинг бизнес-моделини шакллантириш хусусиятлари. 241

ТЕСТЛАР..... 248
ИЗОҲЛИ ЛУҒАТ 274
ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР 289

А.Э. ТАНГИРОВ

БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ

ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМА

Ўқув қўлланма институт Кенгашининг 2023 - йил 10 - ноябрдаги мажлисда муҳокама қилинган ва нашрга тавсия этилган. (4-сонли мажлис баёни).

Муҳаррир: З.Н. Бободустов
Мусаҳҳиҳ: М.О. Мардиева
Техник муҳаррир: Д. Ҳамраев

“STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand - 2023

ISBN: 978-9910-752-34-6

Tasdiqnona № 033337 (27.07.2022)
Nashrga ruxsat etildi: 10.11. 2023 y.
© “STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand 2023 y.

15.12.2023 yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 18.62
Buyurtma № 0128A/23. Adadi 100 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo`limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko`chasi 60-uy.