

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

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

Djalalova I.A., Tursunov R.T.

BIZNES STRATEGIYASI

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi oliy o'quv yurtlararo ilmiy (uslubiy birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi kengashi tomonidan oliy o'quv yurtlarining iqtisodiy ta'lim yo'nalishlari talabalari uchun o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT - 2011

**THE MINISTRY OF HIGHER AND SECONDARY SPECIAL
EDUCATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

TASHKENT STATE ECONOMIC UNIVERSITY

Djalalova I.A., Tursunov R.T.

BUSINESS STRATEGY

This teaching manual is recommended by the Board responsible for regulating the activities of scientific organizations of higher education” under the Ministry of higher and secondary special education, for students studying at higher education establishments majoring in business related disciplines

TASHKENT - 2011

MUNDARIJA

Kirish

1 Bob. “Biznes strategiyasi” fanining predmeti va mazmuni

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

1.2.Strategik boshqaruv modellari.

1.3.Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi.

2 Bob. Korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish

2.1.Raqobat ustunliklari tushunchasi. Beshta raqobat kuchlari.

2.2.Raqiblar va to'siqlar xavfqxatari

2.3.Rivojlanishning asosiy strategiyalari

3 Bob. Korxonaning ichki muhitini tahlil qilish.

3.1 Strategiyaning va strategik rejalashtirishning tushunchasi va mazmuni.

3.2. Strategik rejalashtirishning biznes darajadagi mazmuni.

3.3. Biznes g'oya missiya urnida.

4 Bob. Biznes-g'oya taxlilining metodologik asoslari

4.1. Extiyojlarni o'rganish, tug'ma va ixtiyoriy extiyojlar

4.2. Biznes-tarmoqlarining chegaralarini aniqlash

4.3. Tadbirkorlik tavakkalchiligini xisobga olgan holda biznes soha ko'lamini aniqlashtirish.

4.4. Biznes g'oyaning shakllanishi

5 Bob. Diversifikatsiya va integratsiya

5.1. Diversifikatsiyaning maqsad va motivlari. Integratsiya va diversifikatsiya.

5.2. Birlashuvning asosiy shakllari

5.3. Diversifikatsiyalashgan korxonalarni boshqarish

6. Bob. Bozor ulushi va o'sish sur'atini taqqoslash: Boston konsalting guruhi modeli

6.1. Boston konsalting guruhi (BKG) modelining kelib chiqish tarixi. BKG modelining tuzilishi.

6.2. BKG modelida foydalanilgan o'zgaruvchilar.

6.3. Modelning kuchli va zaif tomonlari.

7Bob. Bozorning raqobatbardoshligini va yoqimlilikini taqqoslash: Mak Kinsey(GE/Mc Kinsey) modeli

7.1. GE/Mc Kinsey modeli tuzilmasining tarixi.

7.2. Modelning kuchli va zaif tomonlari.

7.3. Tuzilmadagi asosiy xolatlar.

8 Bob. Tarmoqning raqobatbardoshligi va yoqimlilik taqqoslanmasi

8.1. Shell/DPM modelining tarixi va tuzilmasi

8.2. Shell/DPM modelida asosiy xolatlar

8.3. Shell/DPM modelining kuchli va kuchsiz tomonlari.

9 Bob. Bozor rivojlanishining tahlili: Xofer-Shendel

9.1. Hofer/Schendel modeli tuzilmasi va mazmuni

9.2. Hofer/Schendel modelining asosiy strategiyalari

9.3. Hofer/Schendel modelining kuchli va zaif tomonlari

10 Bob. Tarmoq xayot siklining taxlili: ADL/LC modeli

10.1. ADL/LC modelining tuzilmasi va tarixi

10.2. Matritsadagi xolatlarining tavsifi

10.3. ADL/LC modelining kuchli va zaif tomonlari

11 Bob. Biznesning xolatlarini strategik aniqlash

11.1. Strategik sharoitlar: makro, mikro, tarmoqlararo va bozordagi sharoitlar

11.2. Strategik xolatlarining koordinatalari

11.3. Strategik sharoitlarning auditi

Izoqli lug'atlar

Adabiyotlar

Djalalova I.A., Tursunov R.T. © “Biznes strategiyasi” (o’quv qo’llanma). – T.: TDIU, 2011, -168 b.

Ushbu o’quv qo’llanmada zamonaviy bozor sharoitida tijorat korxonalarining strategiyasini ishlab chiqish bilan boqliq nazariy va amaliy yondashuvlarning taxlili keltiriladi va asosiy e’tibor bu korxonalarining yuqori boshqarmasi tomonidan qabul qilinadigan strategik qarorlarning mazmuniga qaratiladi. Kengroq qilib aytadigan bo’lsak, mazkur qo’llanmada Strategik boshqaruv modellari, strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi, M. Porterning kengaytirilgan kontseptsiyasi, strategik rejalashirishning mazmuni, portfelli taxlil kontseptsiyalari, o’sish sur’ati va bozordagi nisbiy ulushning taqqoslanmasi: BCG modeli, ko’rkamlilik va raqobatbardoshlilik taqqoslanmasi: McKinsey modeli, tarmoqning ko’rkamlilik va raqobatbardoshlilik taqqoslanmasi: Shell/DPM modeli, bozor evolyutsiyasining tahlili: Hofer/Schebdell, tarmoq xayot siklining tahlili: ADL/LC modeli, biznesning strategik xolatlarni aniqlash muammolari batafsil bayon etilgan.

O’quv qo’llanma iqtisodiy ta’lim yo’nalishidagi oliy o’quv yurtlarining bakalavrlari, magistrleri, professor-o’qituvchilari va ilmiy-tadqiqotchilar hamda biznes, texnika, ilmiy tadqiqot va boshqa soqalarda kompleks qarorlarni qabul qilish uchun javobgar tadbirkor va boshqa shaxslarning amaliyotida qo’llanilishi mumkin.

Джалалова И.А., Турсунов Р.Т. © “Стратегия бизнеса” (учебное пособие) – Т.: ТГЭУ, 2011 -168 с.

Данное учебное пособие содержит описание теоретических и практических подходов к разработке стратегии коммерческой фирмы в современных рыночных условиях, причем основное внимание обращено на практический инструментарий принятия стратегических решений высшим менеджментом таких фирм. Говоря более конкретно, в учебной пособии подробно рассматриваются вопросы стратегического планирования и организации, сравнительная характеристика типов стратегий, расширенная концепция конкурентного преимущества, предложенная М.Портером, методологические основы анализа бизнес-идеи, сравнение темпов роста и доли рынка: модель BCG, сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности: модель GE/McKinsey, сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности: модель Shell/DPM, анализ эволюции рынка: модель Hofer/Schendel, анализ жизненного цикла отрасли: модель ADL/L и определение стратегических позиций бизнеса.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов, и колледжей, слушателей школ бизнеса, а также может использоваться в практической деятельности бизнесменов, лиц, ответственных за принятие комплексных решений в бизнесе, технике, научных исследованиях и других областях деятельности.

Djalalova I.A., Tursunov R.T. © “Business strategy (teaching manual) – T.: TSEU, 2011-168 p.

The current manual contains in-depth description of theoretical and practical approaches to the strategy development in a commercial firm during the conditions of market economy where the main emphasis has been put to the decision making process by the top management of these firms. More clearly, this manual deals with issues such as strategic planning, comparative characteristics of strategic models, competitive advantage approach presented by M.Porter; methodological foundations of business idea analysis, comparison between growth rate and market share: Boston consulting group model; comparison between market attractiveness and competitiveness: GE/McKinsey and Shell/DPM models; market evolution analysis: ADL model and determining strategic positions of business entity.

The manual is recommended for the bachelor and masters students and professor – lecturers and researches of higher education establishments majoring in the direction of “Economics” as well as for entrepreneurs and people that responsible for making complex decisions in the sphere of business, technical innovations, research and development and other areas.

Ma'sul muharrir:

Xodiev B.Yu. – i.f.d., professor

Taqrizchilar:

D.N.Raximova, i.f.d., prof. O'zbekiston Respublikasi prezident yuzuridagi davlat va jamiyat qurilish akademiya dekani.

Ayupov B.Sh. Toshketdagi Vestminster Xalqaro Universiteti katta o'qituvchi.

Kirish

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

Ma'lumki, jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida iqtisodiy, moliyaviy va kadrlar strategiyasini xamda unga mos tashkiliy-boshqaruv tuzilmalarini samarali ishlab chiqish xar qanday korxonaning raqobatdagi ustunligini ta'minlashda muxim ahamiyat kasb etadi. Va, aksincha, qaror qabul qilishda yo'l qo'yilgan xatoning "baxosi" juda qimmatga tushib, uni uzoq yillar to'lashga to'g'ri kelishi mumkin. Mamlakatimiz Prezidenti I.A.Karimov ta'kidlaganlaridek: «Mamlakatimizda faol investitsiya siyosati olib borilishi natijasida hisobot davrida y'nlab zamonaviy korxonalar ishga tushirildi. Jumladan, "Jeneral Motors Pavertreyn O'zbekiston" qo'shma korxonasida yuqori texnologiyalar asosida avtomobil dvigatellari ishlab chiqarish yo'lga qo'yildi. Shuningdek, avtomobil generatori va kompressorlari ishlab chiqarish bo'yicha quvvatlar barpo etildi, energiyani tejaydigan lampalar ishlab chiqarish bo'yicha uchta loyiha amalga oshirildi¹.

Mamlakatimizni iqtisodiy rivojlantirishga qaratilgan uzoq muddatli strategik maqsadni amalga oshirishning mantigi mustaqilligimizning dastlabki kunlaridan boshlangan va O'zbekistonning jahon bozoridagi raqobatdoshligini oshirish va mavqeini mustahkamlashga yo'naltirilgan tarkibiy o'zgarishlar va yuksak texnologiyalarga asoslangan zamonaviy tarmoqlar va ishlab chiqarish sohalarini jadal rivojlantirish siyosatini 2011 yildagi asosiy ustuvor yo'nalish sifatida davom ettirishni taqozo etmoqda.

Bu o'rinda ishlab chiqarishni diversifikatssiya qilish va mamlakatimizdagi xomashyo va resurslarga boy mavjud manbalardan oqilona foydalanish asosida yuqori qo'shimcha qiymatga ega bo'lgan yuksak texnologik maxsulotlarni ishlab chiqarishni ta'minlaydigan istiqbolli iqtisodiyot tarmoqlari haqida so'z bormoqda.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish, bir tomondan, sobiq ittifoq sharoitidagi eski iqtisodiy tafakkurdan voz kechish, yangi iqtisodiy tizimga o'tish bo'lsa, ikkinchi tomondan, mamlakat iqtisodiy ahvolini yaxshilash, iqtisodiyotga yangi sifat berish, barqaror o'sish sur'atlarini tezlashtirish demakdir. Bu vazifalarni amalga oshirish borasida rahbarlarning xo'jalikning kelajagini ko'ra bilishi, asoslangan strategik qarorlarni qabul qilishni taqozo etadi. Uzoq muddatda belgilanadigan vazifalarni bozorning o'zgaruvchanligi, resurslar qolati va iste'molchilarni talablarini inobatga olgan holda belgilanishi ko'p hollarda menejerlarning kasb mahoratiga egaliga, bozor munosabatlari ko'nikmalari hozirligi bilan o'lchanadi.

Noaniqlik va murakkablik darajasi qancha yuqori bo'lsa, shunchalik strategiyani tanlash oqir kechadi. Ayniqsa bunday holat hozirgi mavjud global

¹ Каримов И.А. 2012-йил Ватанимиз тараққиётини янги бошқичга кўтарадиган йил бўлади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг 2011-йилнинг асосий яқунлари ва 2012-йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси.//Халқ сўзи. 20 январ.

moliyaviy-iqtisodiy inqiroz sharoitiga xosdir. Shu sababdan har bir qaror qabul qilish, tashkilot yoki tadbirkorlik faoliyatini tashkil etishda, ijodiy yondashish qamda zamonaviy boshqaruv ilm va amaliyotning tajribasidan foydalanish muqim o'rin egallaydi.

Garchi milliy dastur talablariga ko'ra oliy va o'rta maxsus bilim yurtlari o'quvchilari uchun zamonaviy darsliklar, qo'llanmalar yaratilayotgan bo'lsada, ammo bugungi kunda ularning etishmayotganligi sezilmokda.

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

Bundan tashqari, asta-sekin yangi iqtisodiy fikrlash shakllanib kelmoqdaki, uning doirasida arzon xom-ashyo, arzon ish kuchi va zamonaviy texnologiyalarga erishish kompaniya uchun raqobat ustunliklarini tashkil etmayapti. Bularning barchasini zamonaviy texnologiyalar bilan qo'shib, ulkan bozorlarda sotib olish mumkin. Raqobatdagi ustunlik bugungi sharoitda innovatsiyalar, kompaniyaning o'zgarishlarga layoqati (qodirligi) va qo'llayotgan strategiyalaridan tashkil topadi.

"Biznes strategiyasi" fani bo'yicha tayyorlangan o'quv qo'llanmada strategik boshqaruvning metodologik va amaliy kontseptsiyalari keltirilishi bilan birga, asosiy e'tibor strategik yo'nalishga qaratiladi.

Ushbu qo'llanma "Biznes strategiyasi"ning umumiy va xususiy ashyolarini, qonunlari va kategoriyalari, firma va tadbirkorlik faoliyatini olib borishdagi asosiy tashkiliy, iqtisodiy, psixologik muammolarni xal etish imkoniyatlarini ko'rib o'tish uchun tayyorlangan. Korxonalar strategik va taktik maqsadlarini amalga oshirish ko'nikmalarini ham hosil qilish ushbu "Biznes strategiyasi" fanining asosiy vazifalari hisoblanadi.

Biznes strategiyasi fani "Biznesni boshqarish" yo'nalishi bo'yicha bakalavriyat talabalarini tayyorlash o'quv dasturiga kiritilgan mutaxassislik fani hisoblanadi. Bu fan bo'yicha davlat tilida o'quv qo'llanmalari va darsliklar yaratilmagan. Shu sababli ushbu qo'llanmani tayyorlashni biz oldimizga maqsad qilib qo'ydik.

Talabalar uchun qo'llanma qator qulayliklarga ega. Birinchidan, "Biznes strategiyasi" mohiyati va uning biznes olamida tutgan o'rni va ahamiyati to'g'risida atroflicha bilimga ega bo'ladi. Ikkinchidan, keyingi o'n yil mobaynida O'zbekistonda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar va tashkilotlarning ichki va tashqi muqiti tubdan o'zgardi. Ko'pgina korxonalarining davr talabiga javob beradigan darajada faoliyat ko'rsata olmayotganining muhim sabablaridan biri rahbar xodimlarning iqtisodiy bilimlarni yaxshi o'zlashtirmaganligi, korxonani raqobat muhitini hisobga olgan holda boshqarish tajribasi etishmasligidir. Ushbu qo'llanmada o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashish va korxonani oqilona boshqarishga tegishli savollarga aniq va atroflicha javob berilgan. Uchinchidan, boshqarishning ma'muriy-buyruqbozlik usulidan voz kechish, xususiylashtirish va boshqa iqtisodiy islohotlar har qanday korxonalar yoki firmani uzoq muddatga mo'ljallangan strategik rejasi bo'lishini taqozo etadi. Uzoqni ko'ra bilmagan korxonaning istiqboli ham bo'lmaydi. Shu munosabat bilan strategik g'oyasidan foydalanish asosida korxonani kutilayotgan qavf-xatardan xalos etish yo'llarini o'rganish, har qanday tashqi o'zgarishlarga tayyor turish

imkoniyatlarini ham talaba o'rganadi.

Umid qilamizki, qo'llanma talabalarga seminar va amaliy mashqulotlarga tayyorgarlik ko'rish va fanni yanada chuqurroq o'rganish uchun muhim o'quv dasturi bo'lib xizmat qiladi.

1 Bob. “Biznes strategiyasi” fanining predmeti va mazmuni.

- 1.1. Strategiya, missiya, SMART, va tashkilot salohiyati kabi tushunchalarning mazmuni.
- 1.2. Strategik boshqaruv modellari.
- 1.3. Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi.

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

Zamonaviy biznesning hozirgi og'ir sharoitida xar qanday boshqaruvchi shaxs uchun, o'zi boshqarayotgan kompaniyaning taqdiri u yoki bu darajada o'ziga boqliq bo'ladi. Prezidentimiz I.A. Karimov o'z nutqida shunday degan edi: “Iqtisodiyotimiz isloxotlari va rivojining qar bir bosqichida vaqtning o'zgaruvchan talablariga, jumladan mavjud jaxon moliyaviy-iqtisodiy inqiroziga javob beradigan va boshlangan shakllanishlarning mantiqiy yakuni xisoblangan yangidan yangi vazifalar va istiqbolli yo'nalishlar aniqlanadi”.²

Biznesning yo'nalish xissiyoti - bu aloxida iqtidor soxiblari tarafidan tashkilotga olib kelinuvchi tug'ma xissiyot emas. Bu xissiyot strategik boshqaruv deb atalmish, fikrlashning aloxida shakli, rejalashtirish, tashkil etish va korporativ boshqaruv jarayonida yuzaga keladi. Bu xolatda korporatsiya strategiyasi turli toifadagi printsiplial boshqaruv qarorlarni qabul qilishda asosiy xolatni egallaydi.

Strategik boshqaruv jarayonini shartli ravishda uch turga ajratish mumkin: strategik rejalashtirish, strategik tashkillashtirish, strategik nazorat va tartibga solish boshqaruvidir. Bu turlarning xar birida nisbatan aloxida-aloxida masalalar xal qilinadi.

Strategik rejalashtirish - bu raqobatbardoshlik afzalliklarini moliyalashtirish va rivojlantirish, unga erishish va saqlab qolishga olib keluvchi ichki va tashqi omillarni tadbiq qilish, korxonalar strategik xolatini taxlili jarayonidir. Strategiyaning nafaqat korporatsiya raqobatbardoshligi jixatlarini rivojlantirishga yo'nalgan bo'lishi, balki uni kapitalizatsiyasiga xam yo'nalishi lozimligini ko'pgina strategik boshqaruv muammolari bilan shug'ullanuvchi professional mualliflar xam ta'kidlashadi. Shu jumladan Fred R. Devid shunday deb yozadi: “Tanlanayotgan strategiya qulay tashqi muxitdagi afzalliklarni ola bilishi va tashqi xatarlardan ishonchli ximoya qilishi, korxonaning kuchli taraflarini samarali ravishda kapitalizatsiyalashi va uning yordamida zaif jixatlarni bartaraf eta olishi kerak. Ammo, tegishli taxlil o'tkazishda foydalanish mumkin bo'lgan analitik qurol, xali xamon jiddiy rivojlanishga muxtoj”.³

Strategik tashkillashtirish - korporatsiyani tanlagan strategiyasini nisbatan to'liq va samarali bajarilishini taminlashni tashkil etishga moslashuv jarayonidir. Aslida bu moslashishlar qabul qilingan strategiyadan kelib chiqadigan korxonaning maqsad va vazifalari tizimini ishlab chiqish, uning o'zgarishi va resurslarini o'rnini bosishdan iborat. Strategik tashkillashtirish ko'pincha butun strategik boshqaruv

² Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009, 56 b.

³Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2008, с. 396.

jarayonining eng qiyin bo'qini xisoblanadi, chunki bu xar bir kishidan o'ziga talabchanlikni taqozo qiladi. Buni samarali amalga oshirish menejerdan ishchilarni to'qri raqbatlantirishni talab qiladi, bu esa san'at xisoblanadi.

Strategik nazorat va tartibga solish - korporatsiya erishgan xolatining taxlili va baxolash jarayoni bo'lib, pirovardida strategik maqsadlarga to'liqroq erishishni tashkil etishdan iborat.

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

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

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

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

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

- Strategiya- bu yakuniy natijaga erishish vositasi.
- Strategiya tashkilotning barcha qismlarini yagona bir butunlikka birlashtiradi.

- Strategiya tashkilotning barcha asosiy jixatlarini qamrab oladi.
- Strategiya- bu tashkilotning uzoq muddatli rejasidir.
- Strategiya tashkilot rejasining barcha qismlari moslashuvini ta'minlaydi.

Strategiya tashkilot faoliyatining asosiy savollariga javob bera oladi:

Bizning biznesimiz ertaga qanday bo'lishi lozim?

Bugungi kunda biznesimiz nimadan iborat?

Bizning maxsulotlarimiz, funktsiyamiz, bozorimiz qanday?

Qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun nimalar qilishimiz lozim?

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

Strategiya-bu tashkilotning tashqi muxit o'zgarishlariga avvaldan rejalashtirilgan munosabatidir.

Ma'lumki, strategiya qadimiy so'z bo'lib, yunoncha "strategia" so'zidan olingan va sarkardalik ilmi yoki san'ati ma'nosini ifodalaydi. qadimgi Yunonistonda xarbiy sarkardalarga katta ahamiyat berilgan. Tarix guvohlik berishicha, nisbatan qobiliyatli va omadli sarkardalar armiyasining to'qri saflanishiga va shuningdek qachon jangga kirish kerak xaqidagi qarorlarni qabul qilishlari, qachon xalq, siyosatchilar, diplomatlar bilan muzoqaraga kirishishga katta ahamiyat berishgan.

Xozirda strategiya tushunchasining zamonaviy ta'rifi qadimiy ma'nosiga yaqin kelsada, aloxida jixatlari taxlil qilinganda ular orasida tafovut farqlanadi. Masalan, Kvin fikriga ko'ra strategiya quyidagicha bo'lishi lozim⁴:

- Ishning pirovard natijasiga erishish uchun aniq maqsadlarni ifoda etish;
- Tashabbusni qo'llab quvvatlash;
- Kerakli vaqtda va kerakli joyda asosiy kuchni yo'naltira olish;
- Minimal resurslar sarflab maksimal natijaga erishishni ta'minlash;
- Yo'nalgan boshqarmani ifodalash;
- To'qri faoliyat jadvalini taxlil qilish;
- Kafolatlangan resurslar bilan ta'minlash.

Umumiy qilib aytadigan bo'lsak, korxonaning strategiyasi –iste'molchilarning talablari va extiyojlarini qondirishga va korxonadagi maqsadlarga etishishga qaratilgan raqobat usullari hamda biznesni tashkil etish kombinatsiyasidir⁵.

Mintsberg strategiya tushunchasini 5 ta "P" deb atalmish kombinatsiyasi orqali izoxlaydi:

- Strategiya- reja faoliyati;
- Strategiya – to'siq, ya'ni o'z raqobatchilarini chalqitishga yo'naltirilgan faoliyat.
- Strategiya- faoliyat ketma-ketligi, ya'ni reja amalga oshmasligi mumkin, lekin faoliyat ketma-ketligi xar qanday xolda xam ta'minlanishi lozim.
- Strategiya- atrof muxitdagi xolat, ya'ni atrof bilan aloqa.
- Strategiya- istiqbol, ya'ni intilish lozim bo'lgan xolatni ko'ra olish.
- Strategiya tushunchasi ma'lum sabablarga ko'ra strategik boshqaruv nazariyasida markaziy xisoblanadi, lekin shu bilan birga yagona xam emas. qozirgi zamon sharoitida u qator tushunchalarni ifodalaydiki, ularni chetlab o'tish mumkin emas. Bu tushunchalardan asosiylari quyidagilar:

- strateg;
- missiya;
- saloxiyat;

⁴Просветов Г.И. Стратегия предприятия. Учеб. практическое пособ. – М.: «Альфа-Пресс», 2010, с.22

⁵ Томпсон мл., Артур, А, Стрикленд Ш, А.,ДЖ Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 издание: Пер.с англ.- М.:Издательский дом «Вильямс», 2007, с. 32

- atrof-muxit ;
- raqobat afzalliklari;
- maqsad moslashuvi;
- maqsadlar;

Strateg

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

Boshqa barcha insonlar singari, strateglar o'z ishtiyoqlari, ustunliklar tizimi, etik me'yorlari, daromadliligi, shuningdek boshqaruv uslubi jixatlari ko'ra farqlanadi. Masalan, shaxsiy kompyuter ixtirochilari va "APL" kompaniyasi asoschilari Stiv Djobs va Stiven Voznyaklarning shiori quyidagicha bo'lgan: "yangisini yasash, ikkilanishga chek qo'yish, isteblishmentga e'tibor bermaslik"⁶. Ularni xayotga munosabatlari konformizm edi. Balki shuning uchun xam uzoq vaqt ularga omad kulib boqqan. Odatda (balki xar doim) strategik xolatdagi bir kishini boshqasiga almashtirish bilan, tashkilotning butun strategik yo'nalishi jiddiy ravishda o'zgarib ketadi. Masalan, Devid Uikins "Lotus" korporatsiyasi direktorlar kengashi raisi Kolin Chapmenni o'zgartirganda, shunday degan edi: "Lotus" ni xech kim xech qachon ilgari foyda olish maqsadida boshqarmagan, Kolin Chapmen uchun avtomobillarni tez yurishini ta'minlash qiziq bo'lgan".

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

Bizning fikrimizcha, tashkilot missiyasi analitik taxlil qilinayotganda, uni biznesning qaysi saxnasida o'ynayotgan rolga ko'ra qabul qilinadi. Bunda biznes saxnasi tarmoqlar parametri, bozor va biznes makro muxiti bilan aniqlanadi. Rol ishdagi omadga erishishning aloxida belgilari va uning ichki saloxiyatiga ko'ra aniqlanadi.

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

Kompaniya saloxiyati kompaniyaning strategik resursi bo'lib, uning noqulay makromuxitda turqunlikni ta'minlaydi, tashqi omillar salbiy ta'sirini neytraligini ta'minlaydi.

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

⁶ Ламбен Жан -Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова.- Спб.: Питер, 2008.- с. 403

yutuqlarni baxolashga asos, sinergetik samara asosi, kompaniya ishchilarini raqbatlantirishning ilk nuqtasi hisoblanadi.

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

Specific- shu qadar aniq va ravshan bo'lishi lozimki, ularni noto'qri yoki turlicha tushunishga o'rin qolmasligi lozim.

Measurable- Barcha narsalarnin miqdorini izxora olishi, xatto birinchi navbatda maqsadga erishilganda, natija qanday bo'lishini nazarda tutib, sub'ektiv ko'tish.

Achievable- xam raxbar, xam unga tobe kishilar maqsadga erishish mumkinligiga ishonchlarining mavjudligi.

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

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

1.2. Strategik boshqaruv modellari.

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

- Strategik rejalashtirish bosqichi (strategiyalar ishlab chiqish, strategik taxlil va tanlov)

- Strategik tashkillashtirish bosqichi yoki tanlash strategiyaga mos ravishda tashkiliy tizimni sozlash (strategiyani tadbiiq etish, amalga oshirish)

- Strategik nazorat va tartibga solish bosqichi (strategiyani baxolash, ishontirish va ijroni baxolash)

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

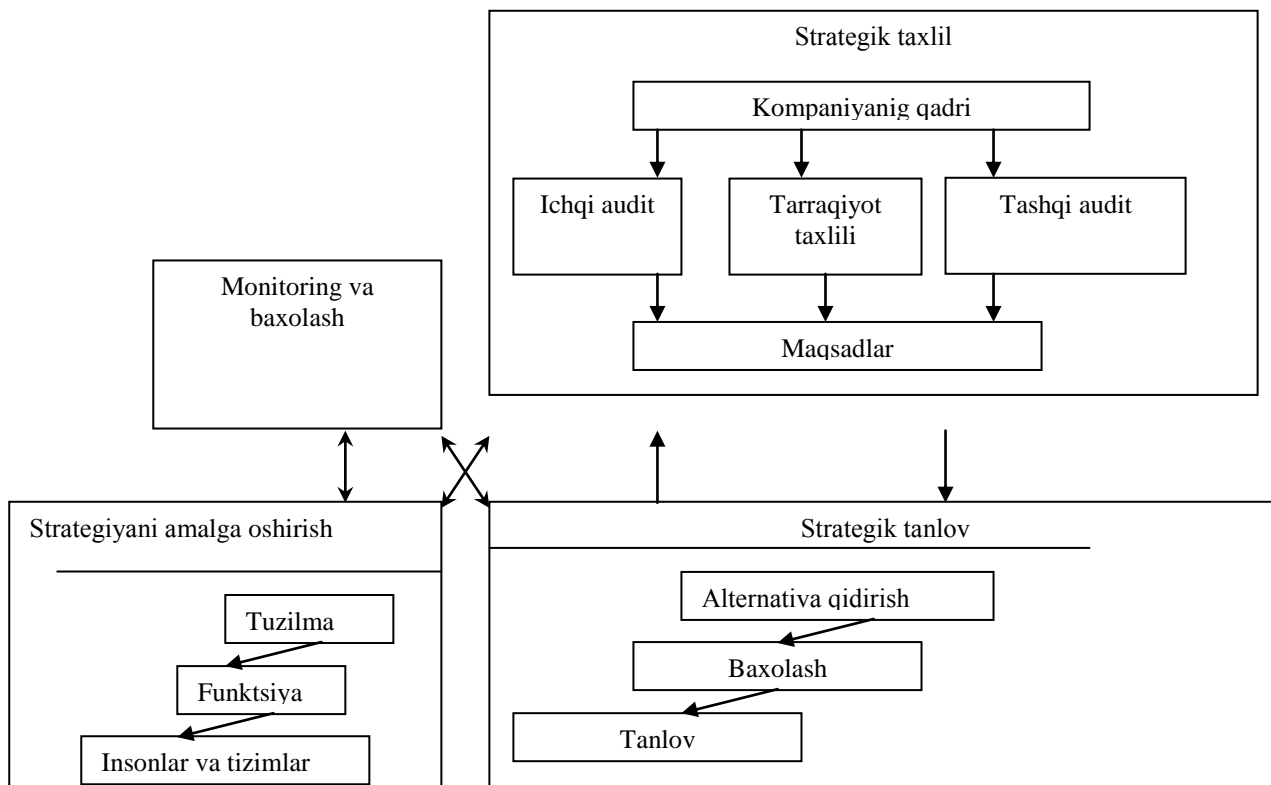
Strategik tashkillashtirish bosqichida barcha resurslarni bir joyga keltirish va korxonada ichidagi munosabatlari, barcha maqsad, vazifa va tanlangan strategiyaga mos ravishda ishchilar ma'sulligini amalga oshiriladi. Ayni shu erda kompaniyaga kerakli tashkiliy o'zgartirishlar kiritiladi va uning tuzilmaviy boshqarmalari siyosati ishlab chiqiladi.

Bizning fikrimizcha, Devid va Tompson taklif qilayotgan modellarning eng kamida ikkita kamchiligi mavjud: Birinchidan, ular strategik boshqaruv jarayonini kelib chiqishi nuqtasi, boshlanish nuqtasi borasida ma'lumot bermaydi. Shuni taxmin qilish mumkinki, bunday nuqta tashkilot missiyasi qisoblanadi. Unda, agar missiya

belgilansa, u xech qanday tuzatishlar kiritishga muxtoj emas. Ikkinchidan, bunday modellar strategik boshqaruvni taktik va operativ boshqaruv bilan o'zaro tashkiliy boqliqligini yashiradi. Shuning uchun uning tashkilotni boshqarish tizimidagi roli yashirinligicha qoladi (1-rasm).

Strategik boshqaruv jarayonining boshlanqich punkti biznes-g'oyaning tuqilishi va tadbiiq qilinishi deb bilish ma'qullanadi. Biznes-g'oya bu xar qanday tijorat va ishlab chiqarish faoliyatini "ruxi" xisoblanadi. "Ruxsiz" biznes bo'lishi mumkin emas.

Biznes-g'oya asosida tashkilotning maqsadlari yuzaga keladi, ya'ni pirovard natijada o'z faoliyatidan erishmoqchi bo'lgan natija paydo bo'ladi.

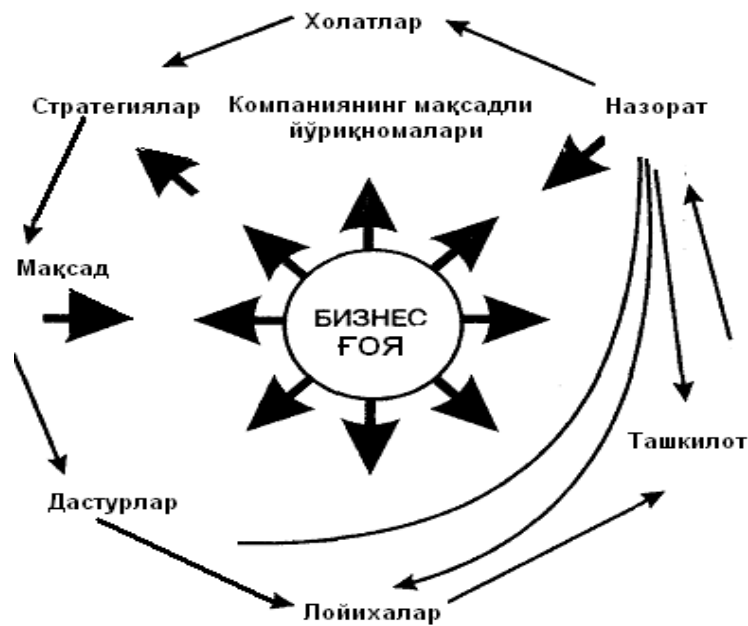


1-rasm . Strategik boshqaruv modeli (John L. Thompson, 1993 bo'yicha)

Манба: Лейни Т.А., Семенова Е.А., Шилина С.А. Бренд – менеджмент: Учебно-практическое пособие. – М.: «Дашков и К°», 2008, 142б.

So'ngra tashkilotning muddatdagi o'z biznesining strategik bo'shliqini qaerdaligi va shuningdek maqsadining moslashuvidan kelib chiqib uning strategiyasi aniqlanadi. qabul qilingan strategiyalar asosida ma'lum vaqtdan so'ng erishish lozim bo'lgan maqsadlar tizimi ishlab chiqiladi. Bu maqsadlar tashkilotning maqsad moslashuvi bilan o'zaro mos keladi.

Qo'yilgan maqsadlari asosida dasturlar, rejalar va qolaversa ishlab chiqarish jarayonini barcha tashkiliy tizimlari ishlab chiqiladi. Yuqorida qayd etilgan faoliyatlar jarayonida olinayotgan natijalar nazorat qilinadi va tekshiriladi va zarur bo'lganida tashkiliy ta'minot dastur va rejalariga o'zgartirishlar kiritiladi. Agar kompaniya ko'p tarmoqli korporatsiya bo'lsa, bu bosqichda korxonaning quyi tabaqalarida turgan tashkilotlarning strategik rejalashtirish va tashkillashtirish jarayoni amalga oshiriladi (2 rasm).



2-rasm . Strategik boshqaruv modeli

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

Piter Loranj, bunday uch bosqichli strategik boshqaruv modeli taklifchisi xisoblanadi, va uning fikricha strategiyalar tushunchasi “o’zidagi buyum” emas, balki uning tashkilotda o’z o’rniga ega bo’lgan uch turini farqlaydi. Eng avvalo, korxonani bir butunlik sifatida ko’rsatuvchi strategiya mavjud. Bu korporativ strategiya deb ataladi.

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

Nixoyat, korxonada marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish, moliya, investitsiya va kadrlar borasida ma’lum strategiyaga ega bo’lishi kerak. Bo’lar funktsional strategiyalar deb nomlanadi.

Korxonada korporativ darajada, qoidaga ko’ra, ma’lum xisobdagi maxsuslashgan biznes bo’linmalarga ega bo’lib, ko’ptarmoqli, ko’pmaxsulotli, ko’pbozorli tashkilot sifatida namoyon bo’ladi. Aloxida olingan bozorlarda korporatsiyalarni o’zlari raqobatlashmay, ularning mos biznes-bo’linmalari raqobatlashadi. Shuning uchun korxonaning korporatsiya sifatida ko’rilganda uni aniq raqobatchilarini ko’rsatish mumkin emas⁷. Ayni shu sababdan korporativ strategiyalar, ularni quyidagilarda namoyon bo’ladigan global raqobatli afzalliklarga yo’nalishiga qarab farqlay mumkin:

- 1- Nisbatan past xarajatlarda;
- 2- Farqli sifatlarda.

Nisbatan past sarf xarajatlar korxonaning bozordagi o’rtacha xarajatlar darajasidan kamroq sarflab, o’z faoliyatini amalga oshiradi. Maxsulotni bozordagi

⁷ Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. –М.: ИНФРА-М, 2008, 78 б.

o'rtacha narxda sotib xam korxonaga katta daromad oladi. Raqobatbardoshlik ustunliklar nisbatlari bu xolda kapital qo'yilmalardan daromad (ROI), aktivlardan daromad (ROA) xisoblanadi.

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

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

Ushbu xolatda, korxonaning korporativ maqsadlariga qanday erishish va umuman bunga erishish mumkin bo'lsa, birinchi va asosiy navbatda korxonaga qanday biznes bilan shuqullanishi va o'z biznesining xar biriga qanday rivojlanishi strategiyasiga boqliq.

Biznes miqiyosida korxonaning biznes tarmog'idagi raqobatli ustunliklariga erishish, saqlab qolish va kapitalizatsiyasini amalga oshirish uchun muayyan yondashuv aniqlanib, korporativ xolat nuqtai nazaridan juda muqim axamiyat kasb etadi.

Yangi tuzilgan korxonaga uchun, boshlanqich kapitali oz bo'lgan xolda, biznesning shunday tarmoqsini tanlash lozimki, investitsiya daromadliligi va investitsiya tavakkalchiligi maksimal darajada bo'lishi kerak.

Bu shunday biznesni tushunishga undaydiki, u doimiy minimal xarajatlar (aylanmadan qat'iy nazar), o'zgaruvchan xarajatlar minimal me'yori va daromadlar maksimal me'yori bilan boqliq. biznesning ziyonsizlik nuqtasi.

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

1.3. Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi.

Funksional strategiyalar tashkilotning moliya, marketing, ishlab chiqarish, inson resurslarini boshqarish, ilmiy tadqiqot ishlari kabi funksional doiralarda faoliyatlar yo'nalishini aniqlaydi. Ularning vazifasi- maksimal samarali ravishda korporativ va biznes darajasidagi belgilangan vazifalarni xal etishni ta'minlashdir. Ularning korporativ va biznes strategiyalardan asosiy farqi uning korxonaga ichi yo'nalishidir. Marketing strategiyasi, korxonaga ichi menejmenti strategiyasi, moliyaviy strategiya, tashkiliy strategiya, ishlab chiqarish strategiyasi va boshqalar – bo'larning barchasi korxonaning o'ziga nisbatan markazga intilish faoliyatiga ega. 1-jadval korporativ, biznes va funksional strategiyalarning strategik fokus, strategik muxit, strategik resurslari va tanlov tanqidlari jixadlaridan asosiy xarakteristikasi farqini aks ettiradi.

1-jadval

Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi

	Korporativ strategiyalar	Biznes-strategiyalar	Funksional strategiyalar
Strategik fokus	Kapital	Raqobatbardosh ustunliklar	Samaradorlik
Strategik tarmoq	Korxonalar bir butunlik sifatida	Korxonalar biznesining startegik tarmoqlari	Korxonalar ichki tashkil etilishi va jarayonlar
Strategik resurslar	Kapital	Ichki salohiyat	Tizim
Kriteriyalar	Kapital samaradorligi	Strategik xolatlar	Daromadlilik

Манба: Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англейс», 2010, с. 59

Biznes-doirasi

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

Eng ko'p tarqalgan xato bu biznes doirasini ana'naviy tarmoq tushunchasi bilan aralashtirish xisoblanadi. Korxonalar o'z biznesini mashinasozlik yoki kimyo sanoatida yoki neftni qayta ishlash va shu kabi tarmoqlarda olib bormoqda deb xisoblash, strategik rejalashtirish nuqtai nazaridan qo'pol xato sanaladi. Korxonalar biznesi doirasini aniqlashda quyidagi ko'rsatkichlarni nazarda tutmoq joizdir:

Strategik avtonomlik

Bu ko'rsatkich korxonalar biznesini boshqa turlaridan qat'iy nazar mazkur biznes turi rivojlanish strategiyasini aniqlash imkonini beradi. Birinchi alomati korxonaning mazkur biznesiga boqliq aloxida missiyani shakllantirish imkoni xisoblanadi.

Tashqi bozor

Mazkur biznes faoliyati natijasi korxonaga nisbatan tashqi ta'minot bozoriga ega bo'lmoqi lozim. Masalan, agar korxonalar miqiyosida ishlab chiqarish jarayoni amalga oshirilsa, deylik energetik uskuna ta'miri bilan boqliq, lekin faqat korxonaning ichki extiyojlarini qondirish uchun, u xolda bu faoliyat biznes doirasi sifatida qaralishi mumkin emas. Korxonalar bu faoliyatni tashqariga xam ko'rsata boshlashishi bilan bu faoliyat biznesga aylanadi.

Iste'molchilar farqli doirasi.

Bu ko'rsatkich ayni korxonalar biznesi natijasi mo'ljallangan mijozlarni uning boshqa faoliyati mijozlarilaridan farqlashni ko'rsatadi. Masalan shuni ta'kidlash mumkinki korxonaning energetik asbob ta'mirlashidagi mijozlari uning ishlab chiqarayotgan avtomobillari mijozlaridan farqli. Bundagi farqni to'qri tushunish lozim. Bu mijozni xox yuridik xox jismoniy shaxs bo'lsin bir vaqtning o'zida xam energetik asbob ta'miri xam avtomobil mijozni bo'lishi mumkin emas degani emas. Bu misolda bir shaxs turli iste'mol xoxishlari yiqindisidan xarakterlanadi.

Raqobatchilar farqli doirasi

Bu ko'rsatkich korxonaga faoliyatini amalga oshirishda to'siq bo'lishi mumkin bo'lgan raqobatchilarini to'liq aniqlab olish imkonini beradi. Korporativ darajada korxonaning raqobatchilarini ko'rsatish mumkin emas, xavf xatar atrof muxitdan kelib chiqadi. Raqobatchilarni baqolash uchun M.Porter quyidagi axborotni yiqishni taklif qiladi: raqobatchilarning maqsadini bilib olish maqsadida ularning oxirgi yillarda qilgan e'lonlari va xatti xarakatlar, va shu maqsadlarga erisha olmasalar ularga bu xol qanday ta'sir qilishi, mavjud strategiyalar va imkoniyatlari qaqidagi axborot.⁸

Narxning aloxida boqliqligi

Faoliyat natijasini narxini belgilash ketma ketligini nazorat qilish. Agar bunday boqliqlikda narx o'zgarsa bu mazkur faoliyat bilan boqliq deyish mumkin.

Maxsulot o'rnini bosish

Agar korxonaning ishlab chiqarayotgan maxsuloti bozorda boshqa maxsulotni o'rnini bosa olsa, unda korxonaga faoliyati mazkur turga mansub.

Bo'linma yoki likvidlik ta'siri

Agar korxonaning maxsuloti sotuvi yoki likvidligi ishlab chiqarish samaradorligi yoki realizatsiyasi pasayishiga olib kelsa, unda korxonaga faoliyatining mustaqil biznes doirasi bo'lmaydi. Masalan, energetik uskuna ta'miri likvidligi avtomobil ishlab chiqarish sifatiga ta'sir qilsa, bunday faoliyatni mustaqil biznes doirasi deb bo'lmaydi.

Xaqiqiy daromad.

Biznesning aloxida turi xar doim daromad keltirib korxonaning barcha faoliyatlari natijasida daromadlar bilan aralashtirib bo'lmaydi. Yuqorida keltirilgan ko'rsatkichlarni ba'zilari, ba'zi xollarda bir birini takrorlashi va xatto qamrab olishi xam mumkin, lekin bu ko'rsatkichlar barchasi biznes doirasini aniqlashda muxim.

Xulosa

Zamonaviy biznesning murakkab sharoitida o'z boshqaruvi ostida bo'lgan kompaniya taqdiri u yoki bu darajada unga boqliq bo'lgan xar qanday boshqaruvchi uchun faoliyatlar yo'nalishini aniqlamasdan faoliyat ko'rsatish mo'qin emas. qolaversa, mazkur biznes uch fazadan iborat: strategik rejalashtirish, strategik tashkillashtirish, strategik nazorat va tartibga solish kabi strategik boshqaruv jarayonini amalga oshirmasdan turib o'z faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi juda qiyindir. Bu fazalarning xar birida mustaqil masalalar xal qilinadi. Strategik rejalashtirish – bu raqobatli afzalliklarini moliyalashtirish va rivojlantirish, unga erishish va saqlab qolishga olib keluvchi ichki va tashqi omillarni tadbiiq qilish, korxonaga strategik xolatining taxlili jarayonidir. Strategik tashkillashtirish-korporatsiyani tanlagan strategiyasini nisbatan to'liq va samarali bajarilishini ta'minlashni tashkil etishga moslashuvi jarayonidir. Strategik nazorat va tartibga solish solish- korporatsiyang erishgan xolati taxlili va baxolash jarayoni bo'lib, pirovardida strategik maqsadlarga to'liqroq erishishni tashkil etishdan iborat.

⁸ Дж. О Шонесси Конкурентный маркетинг: стратегический подход /пер.с англ под ред. Ямпольского-СПБ:Питер, 2008 г. с. 266

Tayanch iboralar

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

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Strategik boshqaruv jarayonini amalga oshirish nima uchun kerakq
2. Strategik boshqarish jarayoni qanday fazalardan tarkib topadiq
3. Strategiya tushunchasiga ta'rif beringq
4. Korxonada missiyasini qanday shakllantirish kerakq Parametrlarini sanab o'ting.
5. Fred Devid va Djon Tompson strategik boshqaruv modeliga baxo bering.
6. Ko'p bosqichli boshqaruv nima deganiq
7. Strategiyaning to'g'ri shakllantirish uchun qanday axborot talab etiladiq
8. Keng ko'lamdagi maxsulotlarni ishlab chiqaruvchi korxonalarda strategik echimlarning nechta darajalarini ajratib ko'rsatish mumkinq
9. Strategiyaning aniqlashda menejerning vazifalari nimalardan iborat bo'lishi kerakq
10. Korxonaning strategiyasining biznes strategiyasidan farqi nimadaq Ular bir biriga mos kelishi mumkinmiq

Taklif etilayotgan adabiyotlar ro'yxati

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

2. Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислам Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг муҳим устувор йо'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Ҳалқ сўзи 21.01.2011

3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. - 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Ангейс», 2010

4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008

5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.-

6. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пос. – 2-е изд. перераб. М.: «Дело» АНХ 2008

7. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с

8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008
9. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с .
- 10.Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007
- 11.Передовые подходы к стратегии бизнеса: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 246 с.
- 12.Коллис Д.Дж., Монтомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ.- М.: «Олимп-Бизнес», 2007
- 13.Траут Дж., Ривкин С. Сила простоты: руководство по успешным бизнес – стратегиям /Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007
- 14.Д.Джонсон, К.Шоула, Р.Уиттингтон. Корпоративная стратегия: теория и практика - Санк-Петербург, 2007. 790 с.
15. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
- 16.Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник .-6-изд., испр. И доп. М.: дело, 2004
- 17.Томпсон мл., Артур, А, Стрикленд Ш, А.,ДЖ Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 издание:Пер.с англ.- М.:Издательский дом «Вильямс», 2002
- 18.Дж. О Шонесси Конкурентный маркетинг: стратегический подход /пер.с англ под ред. Ямпольского-СПб:Питер, 2002.
- 19.Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk
- 20.ЎзР Президентининг расмий матбуот веб сайти www.press-service.uz
- 21.Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk
- 22.Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk
- 23.Corporate Performance Strategy www.aspireview.com
- 24.Corporate Financial Planning www.winters.co.uk

2 Bob. Korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish

- 2.1. Raqobat ustunliklari tushunchasi. Beshta raqobat kuchlari.
- 2.2. Raqiblar va to'siqlar xavfqxatari
- 2.3. Rivojlanishning asosiy strategiyalari

2.1. Raqobat ustunliklarining tushunchasi. Beshta raqobat kuchlari

Maxsulot bozorining yoqimlilik baxosi va asosiy bozor segmentining baxosi aniqlangandan so'ng, xar bir maxsulot bozorida mavjud bo'lgan raqobatli ustunlik darajasiga baxo berish maqsadida raqobatlilik xolatining taxlilini o'tkazish lozim bo'ladi. Bozorda eng katta xavf tuqdiruvchi raqobatchilarga nisbatan o'zining kuchli va zaif taraflarini xisobini olish orqali korxonaga u yoki bu bozorda egalik qilib turgan yoqimlilik darajasiga o'zgartirishlar kiritish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Raqobat ustunliklari q bu maxsulot yoki korxonaga belgisining shunday xususiyatlariki, bu xususiyatlar orqali korxonaga o'zining bevosita raqobatchilari oldida yaqqol ustunlikka ega bo'ladi. Bu xususiyatlar xar xil ko'rinishda bo'lib, ular maxsulotga bevosita tegishli bo'lishi yoki qo'shimcha xizmatlarda xam namoyon bo'lishi mumkin.

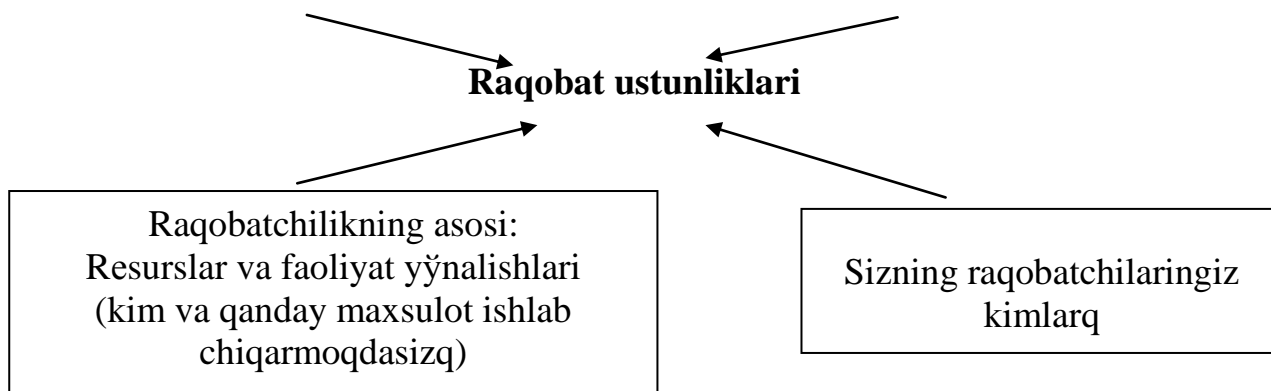
Raqobat ustunliklari korxonaga qaramoqida bo'lgan moddiy va ma'naviy aktivlar yordamida vujudga keladi, va bu aktivlar mazkur biznes turi uchun xos bo'lgan xamda raqobatchilar oldida yaqqol ustunlik xosil qiluvchi strategik tarmoqlardan tashkil topadi. Raqobatli ustunliklar strategik biznesqmiqdor darajasida ro'yobga chiqadi va biznesning raqobat strategiyasini tashkil qiladi.

Raqobat strategiyasini ishlab chiqishda korxonaning kuchli va zaif taraflari, uning bozordagi xolati, milliy iqtisodiyot xaqida umumiy tushunchaga xamda korxonaga faoliyat ko'rsatayotgan tarmoqning tuzilmasi xaqidagi tasavvurga ega bo'lish talab etiladi. Raqobat ustunliklarini aniqlashdagi asosiy yo'nalishlari 3-rasmda aks ettirilgan.

Tarixiy nuqtai nazaridan, raqobatli ustunliklar nazariyasi qiyosiy ustunliklar nazariyasi o'rnini egallash maqsadida vujudga keldi. Mamlakat yoki korxonaga raqobatbardoshlilik negizida yotuvchi qiyosiy ustunliklar ishlab chiqarish omillari ichida ziyod miqdorda bo'lmish, ish kuchi va xom ashyo resurslari, kapital va infratuzilma kabi omillarining mavjudlilik xamda ishlatilishi orqali aniqlanadi. Ammo texnologik innovatsiyalarining rivojlanishi xamda biznesning globallasuvi natijasida xalqaro raqobat tuzulmasi xam o'zgaradi va qiyosiy ustunliklar o'rniga yangi xolat, ya'ni raqobatli ustunliklar yuzaga keladi. Bu esa o'z o'rnida ustunliklar statik bo'lishiga marqam beradi va ular innovatsion jarayon ta'sirida o'zgaradi (ishlab chiqarish texnologiyalari, boshqarish usullari, maxsulotni etkazib berish va ortish yo'llari o'zgaradi va xokazo). Shuning uchun, raqobatli ustunliklarni ushlab qolish uchun doimiy ravishda yangi usullarini tarqib qilish talab etiladi, biznes globallasuvi korxonani nafaqat mazkur davlat miqiyosida balki boshqa davlatlarda xam faoliyat ko'rsatishga majbur qilmoqda.

Raqobatga olib boruvchi yul
Maxsulotga, ishlab chiqarishga
asoslangan va boshqa strategiyalar
(qanday raqobatlashmoqdasizq)

Maqsadga yo'naltirilgan bozor
qaerda raqobatlashmoqdasizq



3--rasm. Raqobat ustunliklarini aniqlashning asosiy yo'nalishlari

Манба: Портер Майкл, Конкурентная стратегия, Альпина, 2005, с.33

Raqobatli ustunliklar tarmoqning, maxsulotning va bozorning maxsuslashuvidan kelib chiqib xar xil ko'rinishda bo'lishi mumkin. Raqobat ustunliklarini aniqlashda iste'molchilarning talablariga moslashish muxim aqamiyat kasb etadi va shu ustunliklar iste'molchilarning nigoxlarida xam katta aqamiyat ega ekanligiga ishonch xosil qilish talab etiladi. Aks xolatda, korxonona o'zining maxalliy bozorda mashxur deb xisoblab reklamaga sarf xarajat qilmaydi, iste'molchilar esa bu korxonona qaqidagi ma'lumotga ega bo'lmagan xolat yuzaga kelishi mumkin.

Raqobat ustunliklarining ximoya vositasi sifatida: monopoliya, patentlar, nouqxau, kommunikatsiya va xom ashyo manbalariga kirish imkoniyatlari xizmat qiladi.

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

Birinchi uchta yo'nalishlarni M.Porter, ularning universal qo'llanilishini xisobga olib, asosiy yo'nalishlar deb atadi (4-rasm). Korxonaning raqobat ustunliklari tarmoqdagi maqsadga yo'naltirilgan bozorning kengligi bilan aniqlash mumkin. Shuning uchun, umumiy strategiyalardan birini tanlashda korxonona bir qator to'sqinlik qiluvchi omillarni xal etishi lozim bo'ladi⁹:

Korxonona ishlab chiqarishi ko'zda to'tilgan maxsulot assortimentining ko'lami qamda saloxiyatli iste'molchilarning turlari;

- Maxsulotni taqsimlashtirishda rejalashtirilgan kanallarni aniqlash;
- O'z maxsulotini sotish uchun ko'zlangan ma'lum qudud xamda raqobat qilishi

ko'zlangan bir qator ko'shma tarmoqlarni aniqlab olish.

Shu bilan birga korxonona katta ko'lamdagi bozorni yoki tor ko'rinishdagi bozor yo'nalishi tanlab olishi mumkin. Maqsadga yo'naltirilgan bozorning asosiy strategiyalar uyqunligida xamkorlik qilishi natijasida korxonona strategiyalar tanlov

⁹ Конкуренция. Портер, Майкл Э. / Пер. с англ.- М.: Изд. Дом Вильямс, 2003.

ko'lamini kengaytirib boradi. Korxonalar xarajatlarini kamaytirgan holda bozordagi ulushni egallash etakchi strategiyasiga aytiladi yoki boshqa maxsulotlardan farqli ravishda muayyan xususiyatga ega bo'lgan maxsulotni taklif etish differentsiatsiya strategiyasida namoyon bo'ladi.

Lekin shu qatorda, xuddi shu strategiyalarni bozorning kichik bir jabxasiga yo'naltirish fokuslashtirish strategiyasini vujudga keltiradi. Raqobatning aniq strategiyasini tanlovi korxonaning strategik salohiyatiga xamda resurslarni kengaytirish imkoniyatiga ko'p tarafdin boqliqdir. Korxonaning ichki muxiti ko'p xolatlarida tanlangan strategiyaning amalga oshirilish darajasini belgilab beradi.

1. Sarf xarajatlarni tejashda etakchilik	2. Maxsulot differentsiatsiyasi
3 a. Sarf xarajatalarni tejashga fokuslashish	3 b. Maxsulot differentsiatsiyasiga fokuslashish

4-Rasm M.Porterning uchta asosiy strategiyalari

Манба: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Strategic Management Theory. An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin, NY, 2001, p. 205.

Raqobatli ustunliklar doimo xukmronlik qilavermaydilar, ular qo'lga kiritiladi va xamma tarmoqdagi biznes turlarining doimiy takomillashuvi orqali saqlab qolinadi, bu esa o'z navbatida mexnat xamda katta sarf xarajatlarni talab qiluvchi jarayondir.

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

- Raqobatli ustunliklarning manbalari
- Raqobatli ustunliklar manbalarining oydinligi
- Innovatsiyalar
- Yangi turdagi ustunlik ega bo'lish maqsadida mazkur raqobatli ustunligidan voz kechish. Raqobatli ustunlikdan voz kechish strategiyani amalga oshirishda muximdir, negaki u imitatsiya qiluvchilar uchun to'siqlar yaratadi.

M.Porter tomonidan taklif qilingan raqobatchilikning kengaytirilgan kontseptsiyasi nafaqat korxonaning o'z raqobat ustunligini to'g'ri raqobat muxitida amalga oshirish qobiliyatidan balki mazkur bozorda raqobat kuchlari sifatida namoyon bo'ladigan salohiyatli raqiblar, maxsulot o'rnini bosuvchi maxsulotlar, mijozlar xamda etkazib beruvchilardir. Birinchi ikkita kuchlar to'g'ridan to'g'ri xavf tuqdirsa, qolgan ikkita esa vaziyatga qarab korxonalar uchun bilvosita xatarli xisoblanadi.

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

2.2. Raqiblar va to'siqlar xavf-xatari

Porterning taxliliga tayangan xolda, to'rtta tashqi raqobat kuchlarni ko'rib chiqamiz. Saloxiyatli raqobatchilarning bozorga kirib kelish extimoli katta bo'lgan vaziyat q bu korxonaga uchun yuqori darajadagi xatar deb xisoblanib, korxonaga o'zini ushbu xatardan saqlab qolishi uchun raqobatchilarning kirib kelishiga turli tuman to'siqlarni yaratmoqi lozim bo'ladi. Saloxiyatli bevosita raqobatchilar quyidagi korxonalar guruqida namoyon bo'ladi:

- maxsulot bozoriga aloqasi bo'lmagan korxonalar, ular odatda kirish to'siqlaridan engil o'ta oladilar;
- qbozorga kirib kelish o'z strategiyalarning mantiqiy yakuni maxsuli deb qaraydigan korxonalar;
- "oldi" va "orqa" integratsiyasini amalga oshirishga qodir bo'lgan mijozlar xamda etkazib beruvchilar.

Bu xatarlarning jiddiyligi to'siqlarning balandligi va saloxiyatli raqobatchining kirib kelishida boshqa raqobatchilarning reaksiyasiga bardosh bera olishiga boqliq. Kirib kelishda extimoli katta to'siqlar: keng ko'lamli iqtisodiyot, bunday vaziyat korxonani katta xajmdagi ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishga majbur qiladi, yoki sarfqaxarajatlarni ko'payib ketish xatarini vujudga keltiradi; patentlar taklif qiladigan xuquqiy ximoya, korxonaga belgisi imidjining kuchi, bu xolatda iste'molchilarning sodiqligi belgining qaysi darajada mashxurligiga boqliq bo'ladi; sarmoyaga bo'lgan extiyoj, bu xolatda nafaqat ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish uchun moliyashtirish, balki reklama, jo'natish, sarf xarajatlarni tejashdagi etakchiik, odatda bunday qobiliyatlar bozorda o'zini mustaxkamlab olgan korxonaga tegishli bo'ladi.

Maxsulotning o'rnini bosuvchi maxsulotlar q bu maxsulotlar xuddi shu turdagi iste'molchilar guruxi uchun xuddi shu funktsiyani bajaruvchi ammo boshqa texnologiya asosida yaratilgan maxsulotlardir. Bu maxsulotlar doimiy xavf xatarni vujudga keltiradi, negaki ularni o'rnini bosish imkoniyati yo'qdir. Bunday xavf xatar jiddiy tus olishi mumkin, masalan, texnologik yutuqlar natijasida bozordagi mavjud maxsulotlarga nisbatan o'rnini bosuvchi maxsulotlarning sifati xamda narxi o'zgaradi.

Deyarli barcha o'rnini bosuvchi maxsulotlar korxonaga tomonidan belgilanadigan narxlarning qimmatliligini belgilab beradi. Ya'ni, maxsulot o'rnini bosuvchi maxsulot iste'molchilarda qanchalik ko'p qiziqish uyqotsa, asl maxsulot ishlab chiqaruvchilarning narxni ko'tarish eqtimoli shunchalik past bo'ladi.

Maxsulotning o'rnini bosuvchi maxsulotlar xar doim oydingan oydin farqlanavermaydilar. Bunday vaziyatlarda bunday maxsulotlarni sistematiik ravishda mazkur tarmoqdan yiroq bo'lgan boshqa tarmoqlardan qidirish darkordir. Proaktiv tarzda faoliyat olib borish uchun texnologik yutuqlar ketidan kuzatmoq muxim axamiyat kasb etadi.

Iste'molchilar o'zlarining etkazib beruvchilari bilan ma'lum darajadagi savdolashish kuchiga egalar. Ular korxonaning u yoki bu faoliyatining rentabelligiga ta'sir ko'rsatishlari mumkin, va oqibatda korxonani narxni pasaytirishga undashlari mumkin, va shu bilan birga kengroq ko'lamdagi xizmatlarni taklif etishlarini, to'lovning undan xam yaxshiroq usullarini taklif qilishlarini majbur qilishlari mumkin. qulay sharoitlarga erishish qobiliyatinnng darajasi bir qator omillarga boqliq bo'ladi:

- mijozlar guruxi bitta uyqunlikda faoliyat olib boradi yoki shu guruxning sotib olish xajmi etkazib beruvchilar sotuvining katta ulushini tashkil etadi;
- mijoz tomonidan xarid qilinayotgan maxsulot sarf xarajatlarning katta qismini tashkil qiladi va o'z navbatida sotuvchining xam keskin savdolashishga majbur qiladi.
- maxsulotlar zaif xolda differentsiyalashgan, va iste'molchilar boshqa sotuvchilarni topish imkoniyati katta bo'lsa;
- etkazib beruvchilar almashgan xolda sarf xarajatlarning o'zgarishi mijozlar uchun katta ta'sir ko'rsatmasa;
- mijozlar "orqa"ga qaytib ketish xatari katta bo'lganda, boshqa raqiblarni bozorga kirib kelish xavfi xam oshadi.

Etkazib beruvchilarning qulay sharoitlarga erishish qobiliyati shunisi bilan izoxlanadiki, ular muayyan bir mijozga, etkazib berish xizmatlarining narxlarining oshirib, maxsulot sifatini pasaytirish yoki maxsulot xajmini cheklab qo'yish imkoniyatiga egadirlar. Kuchli toifadagi etkazib beruvchilar shu yo'sinda mijozlarning rentabellik xarakatlariga ta'sir ko'rsatadilar.

Tijorat muzoqaralarida etkazib beruvchilarga qulay sharoitlar taklif etilishini qisobga olib, bu sharoitlarni bitta gurux uyqunligida faoliyat ko'rsatadigan mijozlarga xamda "oldiga" integratsiya xatarini soluvchi mijozlarga qam taaluqlidir.

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

2.3. Rivojlanishning asosiy strategiyalari

Rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishdagi birinchi bosqichi bo'lib, bu ushlab turilgan raqobat ustunligining xolatini aniqlab olish xisoblanadi, va u o'z navbatida keyingi strategik va taktik qadamlar uchun poydevor yaratadi. Bunday ustunlikni aniqlab olish uchun, raqobat sharoitining taxlilini qilib chiqqandan so'ng, quyidagi savollarga javob berish kerak bo'ladi:

-ko'rib chiqilayotgan maxsulot bozori yoki segmenti uchun asosiy omad omillari nimadaq

- shu omad omillariga nisbatan qanday kuchli va zaif taraf shakllari mavjudq

- ko'rib chiqilayotgan omad omillariga nisbatan eng katta xavf tug'diruvchi raqobatchining kuchli va zaif taraflari nimadaq

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

Xarajatlarni tejash orqali etakchilik strategiyasiga erishish asosan ishlab chiqaruvchanlikka tayanadi va malaka samarasining mavjudligi bilan boqliq bo'ladi. Bu strategiya doimiy xarajatlar, ya'ni ishlab chiqarishga sarflanadigan sarmoyalar, yangi tovarlarni ishlab chiqishdagi izchil tejamkorlik, reklama xarajatlarni kamaytirib va etkazib berish xarajatlari ustidan qat'iy nazorat qilishni ko'zda tutadi. Xarajatlarni tejashdagi ustunlik mavjud beshta raqobat kuchlariga qarshi mustaqkam ximoya vositasini yaratadi: korxonalar o'z raqobatchilarga nisbatan narx navo urushi davrida

xam bardosh bera oladilar va shu vaqtning o'zida raqobatchilar uchun minimal narx paytida foyda ko'rish imkoniyatiga egadirlar.

Differentsiatsiya strategiyasining maqsadi iste'molchilar uchun muxim deb sanalgan xamda raqobatchilardan farq qiluvchi maxsulotga oliy toifadagi xususiyatlarni mujjasamlashtirishni ko'zda tutadi. Differentsiyatsiya turli shakllarda namoyon bo'lishi mumkin: maxsulot belgisining imidji, e'tirof etilgan texnologik yaratuvchanlik, tashqi ko'rinish, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish. Differentsiatsiya strategiyasi reklamaga katta xajmdagi sarmoyalarni sarflashni talab qiladi.

Uchinchi asosiy strategiyaqbu fokuslashish (maxsuslashgan) strategiyasi xisoblanadi, ya'ni butun bir bozorni egallashdan ko'ra, faqatgina bitta segment yoki raqobatli iste'molchilar guruxiga maxsuslashish orqali ularning extiyojlarini to'laroq qondirish maqsadini ko'zda tutadi. Bunday strategiya muayyan maqsadli jabqa doirasida xam differentsiatsiya xam xarajatlarni tejash yo'li orqali etakchilik qilish yoki bo'lmasa ikkala strategiyaga tayangan xolda qo'llanilishi mumkin.

Maxsuslashish strategiyasi maqsadli segmentda bozorning katta ulushiga erishish imkoniyatini bersada, umumiy bozor ulushida kichik xajmni tashkil etadi.

Xulosa

Ko'pgina strategiyalar negizida raqobatli ustunliklarga qo'shimcha ravishda yo differentsiatsiya yoki kam xarajatlar, yoki bo'lmasa ularning kombinatsiyasi yotadi. Taxlil natijalariga tayangan qolda, M. Porter tomonidan ishlab chiqilgan va korxonaga ta'sir qiladigan kuchlarni xisobga olgan xolda rivojlanish strategiyalarini xam moliyaviy xam raqobatli muxitlarda ishlatish imkoniyati mavjud deb xulosa qilish mumkin.

Tayanch iboralar

Raqobat ustunligi, bevosita raqobatchilar, saloxiyatli raqobatchilar, etkazib beruvchilar, mijozlar, o'rnini bosuvchi maxsulotlar, xatar, keng ko'lamli iqtisodiyot, to'siqlar, M.Porterning asosiy strategiyalari: differentsiatsiya, xarajatlarni tejashda etakchilik qilish, maxsuslashish.

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Raqobat ustunligi deganda nimani tushunasizq
2. Raqobat ustunligini qanday qilib aniqlash mumkinq
3. Raqobatli ustunliklarning ximoya vositalarini sanab o'ting.
4. Raqobatli ustunliklarga erishishdagi asosiy yo'nalishlarni ko'rsatib o'ting.
5. Xarajatlarni tejash orqali etakchilik qilish strategiyasining maqsadi nimadan iboratq
6. Differentsiya strategiyasining mazmuni nimadan iboratq
7. Maxsuslashish strategiyasini izoxlab bering
8. Tarmoqning taxlili o'tkazish uchun qanday ko'rsatkichlar asos bo'lib xizmat qiladiq (Sanab o'ting)
9. Iste'molchilar, etkazib beruvchilar va maxsulot o'zni bosuvchilar kompaniya uchun qanday xavf tuqdiradiq
10. Tarmoqqa kirishdagi to'siqlarni sanab o'ting.

Taklif etilayotgan adabiyotlar ro'yxati

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қо'шма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислон Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг муҳим устувор йо'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Ҳалқ сўзи 21.01.2011

3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англеис», 2010

4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008

5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.

6. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с.

7. Д.Джонсон, К.Шоула, Р.Уиттингтон. Корпоративная стратегия: теория и практика - Санк-Петербург, 2007. 790 с

8. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

9. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.

10.Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г

11. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk

12. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk

13. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk

14. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk

3 Bob. Korxonaning ichki muhitini tahlil qilish.

- 3.1 Strategiyaning va strategik rejalashtirishning tushunchasi va mazmuni.
- 3.2. Strategik rejalashtirishning biznes darajadagi mazmuni.
- 3.3. Biznes g'oya missiya urnida.

3.1 Strategiyaning va strategik rejalashtirishning tushunchasi va mazmuni

Rejalashtirish jarayoni xar qanday boshqarish modelining asosiy negizi xisoblanadi. qolaversa, xar qanday vaziyatda strategik reja kamida uchta tarkibni: biznesning boshlanqich xolatini, biznesning kutilayotgan (oxirgi) xolatini va ushbu ikki xolatni boqlab turuvchi vositalarni qamrab oladi.

T.Saati va K.Kerislarning ta'kidlashlariga ko'ra, «muammolarni echish tajribasi shuni ko'rsatadiki, reallik turli xajmdagi quyuc bo'yoqqa o'xshab uzluksiz, yoyilgan va ko'p qavatli bo'lib, doimo idishda aralashtirib turiladi. Ushbu dinamik turli negizdagi moddani ta'riflash uchun xar doim turli bo'laklarning probalarini olishga to'qri keladi. Ba'zi xolatlarida, proba asosiy zonalardagi bo'yoq konsentratsiyasidan olinishi mumkin, bunday vaqtda juda ko'p narsani bilib olish mumkin. Ba'zi xolatlarida esa, proba periferiy zonadagi suyuq buyoqdan olinadi va bu paytda aralashma to'qrisida etarli ma'lumotni olish juda mushkul bo'ladi»¹⁰.

Strategik rejalashtirish – korxonaga strategiyasining aniqlab olish jarayoni bo'lib, bu jarayon strategik xolatlarining taxlili, ichki va tashqi omillar va xarakterlar tadqiqoti, va korxonaning asosiy ish faoliyatini belgilaydigan omillardan tashkil topib, bu omillar raqobatli ustunlikka erishish, saqlab qolish, rivojlantirish va sarmoyalashga olib kelishi mumkin. Tanlab olinayotgan strategiyalar korxonaning kuchli taraflarini samarali sarmoyalashi, va uning zaif tomonlaridan chetlab o'tishi, ijobiy tashqi sharoitlardan ustun taraflarini tanlab olish va tashqi xavflardan xoli bo'lmog'i zarur.

Strategik rejalashtirish jarayoni strategik echimlarni qabul qilaetgan shaxs uchun quyida ko'rsatilgan savollarga javoblarni topishga qaratilgan:

1. Biz kimq Biz qanday tadbirkorchlik bilan shug'ullanamiz?
2. Xozirgi paytda qaerda turibmiz? Tadbirkorchiligimizni xozirgi xolati qanday?
3. Kecha qaerda bo'lgan edik? Kecha bizning tadbirkorchiligimiz nimadan iborat edi?
4. Shuqullanaetgan tadbirkorchiligimizning kuchli va zaif tomonlari nimadan iborat? Qo'limizdan nima ish keladiyu, nima ish kelmaydi?
5. Erishmoqchi bo'lgan maqsadlarimizga nimalar to'sqinlik qilayapti?
6. Tadbirkorchiligimizni rivojlantirishda qanday omillar ijobiy ta'sir ko'rsatmoqdaq
7. Biz qaerga ketayapmiz?
8. Biz o'zimizning missiyamizni qanchalik yaxshi darajada bajarayapmiz? Bu missiyaimizni undan xam yaxshiroq bajarishimiz uchun nimalar qilinmogi zarur?
9. Qanday ishlarni qilishimiz mumkinq qanday strategik alternativalar mavjud?

¹⁰ Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008, с.124

10. Qanday ishlarni xal qilishimiz zarurq Bizning strategiyamiz qanday bo'lishi darkor?

11. Bizning strategiyamiz strategik muxitdagi o'zgarishlarga qanchalik bardosh bera oladi?

1-chi savolga javob korxonaning missiyasini takomillashtirish jarayonida aniqlanadi. 2 va 3 - chi savollarga javob, strategik muxitda o'z o'rnini aniqlab olish, korxonaning o'tgan davrdagi va hozirda egallab turgan o'rni bilan izoxlanadi. SWOT taxlilini amalga oshirish 4, 5 va 6 - savollarga javob beradi.

SWOT taxlilini amalga oshirishda korxonaning kuchli va zaif tomonlari, ikoniyat va xavf xatarlari aniqlanadi. Mazkur taxlilni o'tkazishda yirik xajmdagi ma'lumotlar bazasiga yoki rasmiy tayyorgarchilikka ehtiyoj bo'lmaydi. Korxonada va tegishli bozor qaqidagi tushunchaga ega xar qanday shaxs oddiy SWOT taxlilini tayyorlay oladi. Ammo ushbu taxlilga oid oddiylik sababli ko'pgina xollarda shoshilinch va mantiqqa to'qri kelmaydigan xulosalarga olib kelishi mumkin.

Birinchi oltita savollarga javob olingach, 7- savolga xam javob olish mumkin, ya'ni tadbirkorchiligizning amaldagi rivojlanishi qaerga qaratilganligi va o'z maqsadlarimizni erishishda qanchalik oldinga o'tib olganligimizni aniqlashimiz mumkin. Bundan keyin esa qolgan savollarga mustaqil ravishda javob topish bosqichi amalga oshiriladi.

Amaliy strategik rejalashtirishning taxlili shuni ko'rsatadiki, uning ko'pgina kontseptsiyalari va amaliy uslublari korxonada miqiyosida qo'llanilishiga, strategik echimlar esa, rejalashtirish jarayonida korxonaning to'liq kapitali, sarmoyaning optimal tuzilmasini aniqlashga qaratilgan. Undan tashqari, 2chi bobda, bu uslublardan eng ko'p tarkalganlari izoxlanadi, va bu uslublarni hozirgi paytda korxonada miqiyosida strategik taxlil va rejalashtirishning klassik uslublari deb nomlash mumkin.

Biznes miqiyosidagi strategik rejalashtirishning uslubiy ta'minoti yangi sharoitdagi masalalarga klassik modellarning moslashuvini emas, balki echimlarni xal qilishda butunlay boshqacha yondashishni talab qiladi.

3.2. Strategik rejalashtirishning biznes-miqiyosidagi mazmuni

Strategiya tushunchasi va u bilan boqliqlikda qo'llaniladigan g'oyalar iqtisodiyot ta'limotiga dastlab xarbiy ta'limotdan kirib kelgan. Hozirda ularning iqtisodiy tushunchasi avvalgi tushunchadan tubdan farq qiladi. Xarbiy strategiyada odatda dushman bilan ko'rash rejasi tushunilsa, tijorat bilan shuqullanadigan korxonada strategiyasida esa eng yuqori tijorat maxsulini olishga qaratilgan xarakterli rejasi tushuniladi. Urushda xam xujum, xamda ximoya tushuniladi, lekin nima bo'lganda xam, dushmanga maksimal darajada zarba keltirish maqsadi ko'zda tutiladi.

Biznes-strategiyasi xam raqobatchi korxonalar bilan ko'rashning ba'zi bir elementlarini nazarda tutadi, lekin bu zaruriyat xisoblanmaydi, sababi raqobatchilarning o'zlari korxonaning savdo samarasini olish nuqtai nazaridan ob'ektlar sifatida xizmat qilmaydilar. Korxonada bir raqobatchi korxonadan qutulsa, tez orada u yana bir yangi raqobatchiga duch keladi. Strategik rejalashtirish muxitida bunday fikrlash dinamikasi qaytadan qayta boshlanqich nazariy xolatga murojat

qilishga majbur qiladi, qolaversa global iqtisodiy sharoitning o'zgarishi bilan bizning iqtisodiy fikrlashimiz xam o'zgarishi mumkin deb tushuniladi.

Tijorat korxonasiining diqqat markazida doimo xaridor va uning qiziqishlari xamda istaklari turadi. Korxonaning savdo muvaffaqiyati, xaridor bilan qanday munosabatda bo'lishiga boqliq. O'z xaridoriga ega bo'lishi uchun, korxonona o'z raqobatchilari bilan to'qridan to'qri ko'rashga tushishi shart emas. Lekin xaqiqat nuqtai nazaridan shuni ta'kidlash lozimki, biror korxonaning xaridorlar bilan eng oddiy muloqotlari xam bevosita va bilvosita uning raqobatchilarining manfaatlariga ta'sir qiladi. Shu bilan bir qatorda, raqobatchilar umuman bo'lmasliklari xam mumkin, masalan korxonona bozorga insonlarning maxsus extiyojlarini qondiradigan butunlay yangi maxsulotni chiqarishi mumkin. O'z xaridori uchun raqobatchilarga qarshi maxsulot ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirib, natijada bozor narxini pasaytirish yo'li bilan bilvosita ko'rashish xam mumkin, bu esa maxsulotga bo'lgan qiziqishning oshishiga va raqobatchilar savdosining kamayishiga olib keladi.

Ko'rinib turibdiki, boshqaruv biznesi strategik rejalashtirish muammosi bilan dastlab iqtisodiy inqiroz sharoitida to'qnashgan. Aynan mana shu sharoitlarda ba'zi korxonalarining xamma zaif tomonlari va boshqa korxonalarining kuchli tomonlari yaqqol ko'rinib qoladi. Xuddi shu davrlarda, katta xajmdagi resurslar qaerga bekorga ishlatilganligi va ular endi xech qachon kutilayotgan samarani bermasliklari oydingan oydin ko'rinib qoladi. Shu paytda raqobatchilik ko'rashi eng avjiga chiqadi, va qolib bo'lib keskin raqobatli ustunliklarga erishgan-raqobatchilar ustidan ustunlik emas, balki xaridorlarga nisbatan ustunlikka erishgan korxonona chiqadi.

Strategik rivojlanish nazariyasining eng avvalgi ishlarida (60-yillar) faqatgina iqtisodiet va biznesga taaluqli g'oyalarda «korxonaning uzoq maqsadlarini va masalalarini aniqlash, faoliyat yo'nalishiga moslashish va resurslarni taqsimlash mazmuni izoxlanadi»¹¹.

Biznes-strategiyasi va strategik rejalashtirish tushunchalari bo'yicha keyingi ishlarida (70-chi – 80chi yillar) raqobat va raqobat kurashi muammolari bilan bog'liq g'oyalar yanada keskin tus oladi. «Mening fikrimcha, «strategiya» terminini raqobatchilarga taaluqli, korxonaning kuchli taraflariga qaratilgan xarakatlarni belgilashda qo'llasak, bizning fikrlashimiz yanada shakllanadi. Biz bu xarakatlarni boshqa xarakatlardan, xususan daromad me'yorini oshirish, boshqaruv tuzilmasini soddalashtirish, boshqaruv amaliyotining samaradorligini oshirish, xodimlarni tayyorlash tizimini takomillashtirish kabi xarakatlardan ajratib olishimiz darkor», - deb yozadi Keichi Omaye o'zining «Strategik kishining fikrlashi» kitobida¹².

“Strategiyalar korxonaning kuchli taraflarini samarali sarmoyalashi, va shu bilan uning zaif tomonlaridan chetlab o'tishi, ijobiy tashqi sharoitlardan ustun taraflarini tanlab olish va tashqi xavflardan xoli bo'lmoqi zarur” deb uylaydi yana bir mashxur strategik boshqaruv bo'yicha zamonaviy mutaxassis Fred. R. Devid.

Biroq faqat birgina dalilga tayangan xolda, 80-chi yillardagi biznes-strategiyaning tushunchasi raqobatli ustunliklarga ega bo'lgan korxonalarining

¹¹ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2008, с. 288

¹² Kevan Scholes, Gerry Johnson, Richard Whittington, “Exploring Corporate Strategy: Text and Cases”, FT Prentice Hall, 2004.

maqsadlariga nisbatan ishlatilishi, va bundan kelib chiqqan xolda, raqobatli ustunliklarning rivojlanishi paytida strategik rejalashtirishning va boshqaruv biznesining mazmunini tushunilishi shart deb sanalmaydi. Faqatgina o'sha davr mobaynida korxonalar raqobatli muxitda ularning xulk-atvorini belgilab beradigan boshqa maqsadlar ustidan xukmronlik qilishardi. Shu bilan bir qatorda raqobatli muxit tashqarisida strategik rejalashtirish muammosi yo'q deb bo'lmaydi. Bundan esa shuni xulosa qilish mumkinki, raqobatli muxit tashqarisida boshqaruv biznesining kelajakdagi maqsadlari yo'q, bu esa umuman noto'qri narsadir.

Xar qanday korxonada, «faoliyat olib borish» muxitidan kat'i nazar, ma'lum bir ishlab chiqarish-savdo faoliyati strategiyasini ko'rish mumkin. Bu strategiya korxonaning moddiy va ma'naviy qiziqishlarini ko'zlovchi echimlarni xal qilishdagi yondashuvlar, resurslarni taqsimlash tartibi, ishlab chiqarish-savdo manfaatlari, mojaro xolatlarini echishdagi tamoyillarda namoyon bo'ladi. Agarda strategiya xujjatlashtirilmagan, formallashtirilmagan, rejalashtirilmagan bo'lganda xam, yoki korxonada o'zining ishlab chiqarish-savdo strategiyasini borligini tushunmasa, anglamasa yoki inkor etsa, u baribir ob'ektiv darajada korxonada ichida bo'ladi. Strategiyaning mavjud bo'lishining yana bir sababi shundaki, boshqaruv biznesi doimo o'z yo'nalishini o'zgartira olmaydi, doimo egiluvchan va xo'jalik muxitidagi korxonaning to'satdan bo'ladigan o'zgarishlarga qarab ta'sir kila olmaydi. Korxonaning joylashish manzili, uning xonalari, jixoz va anjomlari, texnologiya, xodimlari, ishlab chiqarish liniyalari va xokazolar ma'lum bir muxit va davr chegaralariga ega.

Bir vaqtlari qabul qilingan echimlar va ularning amalga oshishi uchun qilingan xarakterlar korxonaning ma'lum inertligiga zamin yaratadi. Vaqt o'tishi bilan bu inertlik fikrlashdagi, uslubdagi va tuzilmadagi o'zgarishlarga qarab ta'sir qiladi. Lekin bunday o'zgarishlar xar kuni ro'y bermaydi. Ma'lum vaqt o'tishi bilan, korxonada ichidagi amaldagi inertlik o'sha korxonadagi ro'y berayotgan xarakterlarga qarab moslashadi. Shu paytda ro'y berayotgan xarakterlar korxonaning strategiyasini ifodalashi ma'lum bo'ladi.

Biznes strategiyasi – bu xarakterlar majmui bo'lib, ma'lum bir tarixiy davr mobaynida ishlab chiqarish-savdo korxonasining belgilangan va nisbatan mustaxkam xarakterlar chiziqini aks ettiradi. Bunday xarakterlar majmui ma'lum bir tamoyillar, qoidalar va manfaatlar tuzilmasi me'yorida bo'lib, xarakterlarning joyi (qaerda), vaqti (qachon), sababi (nima uchun), uslubi (qanday) va maqsadi (nima uchun) kabi sharoitlarning sharti bilan namoyon bo'ladi¹³.

Echim talab qiladigan xar qanday vaziyat bilan to'qnashganda, menejer avvalo o'zining korxonasida qo'llanilayotgan tamoyillar, qoidalar va manfaatlar tuzilmasi orqali o'rganib chiqadi. Bu esa unga maksimal darajada mustaqil va tashabbuskor faoliyat ko'rsatish imkoniyatini bergan xolda, korxonada xatti-xarakterlarining strategik chiziqi yo'nalishida ish ko'rishga yordam beradi. Bu esa o'z o'rnida, operativ echimlarni xal qilishda nomarkaziy tizimdan foydalanib, tashkiliy boshqaruv

¹³ Курс MBA по стратегическому менеджменту /пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008, с. 64

tuzilmasini soddalashtirish bilan birga ishlab chiqarish-savdo tizimining egiluvchanligini va mustaxkamligini maksimal darajada oshirishga imkoniyati beradi.

Ishlab chiqarish-savdo korxonasi xarakterlar majmuini belgilab beradigan tamoyillar, qoidalar va manfaatlarini ishlab chiqish, strategik biznes-rejalashtirishning mazmunini tashkil qiladi.

Strategiya tanlovi ishlab chiqarish-savdo korxonasi xarakterlar chizigining ko'pligini nazarda tutadi. Undan tashqari, strategik rejalashtirish amaliyoti shuni ko'rsatadiki, tanlov qilishdan ko'ra xam tanlov variantlarini belgilab olish qiyinroq ekan. Strategik rejalashtirishning klassik texnologiyasi bu muammoni umuman nazarga olmaslikka xarakter qilib, bir tarafdin biznesning miqdoriy va sifat ko'rsatkichlardan, boshqa tarafdin esa biznes muvaffaqiyatining ko'rsatkichlardan foydalangan xolda empirik boqliqliklar bazasida o'zining yondashuviga asoslanishiga xarakter qiladi. Eng achinarli xolati shundaki, strategik biznes rejalashtirishning xududiy muammosi xar qanday ishlab chiqarish-savdo korxonasi tizimi me'yoridan tashqarisida qoladi, va bu esa o'z navbatida xarakterlar chizigining ko'pligining asosiy, qolaversa yagona manbaidir.

Yondashish tizimi ilmiy ishlar metodologiyasi sifatida, boshlanqich nuqtasini Bogdanov va Lyudvig fon Bertalanfilar ishlaridan olib, qariyb bir asrlik tarixga ega bo'lishiga va deyarli xar doim deklaratsiya qilinishiga qaramasdan ijtimoiy-iqtisodiy tadqiqotlarda xali xam juda kam va katta qiyinchilik bilan amalda qo'llanilmoqda. Strategik biznes-rejalashtirish va boshqarish nazariyasi xam bundan mustasno emas. Asosiy ilmiy tamoyillar sifatida ekspertiza va empirizm tamoyillari qo'llanilar ekan, strategik rejalashtirish va boshqarish yondashuvining oddiy deklaratsiyasi mazmunan va moxiyatan xech narsa bermaydi. Strategik echimlarni qabul qilishda ekspert bilimlarni va empirizm xulosalarni xurmat qilish bilan bir qatorda, tizimiy endashuv me'yorida ularning cheklanib qolishi va qarama qarshiligini xam xisobga olish lozim. Ular xozirgi va boshqa sharoitlarda nima ro'y berishini aniqlashda etarli xisoblanadi, ammo nima uchun bu narsalar ro'y berayapti va eng muximi, bunga qanday ta'sir ko'rsatish mumkinligini tushuntirishda etarli bo'lmaydi.

Strategik rejalashtirishdagi klassik yondashuv korxonaning kuchli va zaif tomonlarini baxolashning faqatgina ekspert bilimlar va empirik boqliqliklar asosida tushunadi. Modomiki, bunday yondashuv korxonaning kuchli va zaif sabablarinin ko'rsatmaydi va ko'rsata olmaydi. Bu xaqda korxonani ochiq tizim sifatida, uning tuzilmasini, tarkibini, ichki munosabatlar va tashkiliy jarayonlarini xamda uni o'rab turgan muxit sifatida faqatgina tizimiy yondashuv me'yorida ta'riflash mumkin. Bugungi kunda strategik rejalashtirishning asosiy metodologik muammosi, tizimiy yondashuv asosida korxonalar uchun strategik axamiyatga ega bo'lgan xulosalarni qanday qilib va qaysi yo'l orqali chiqarish degan savollar turadi.

Shu bilan bir qatorda, strategik taxlil va rejalashtirishning tarkibi va tuzilmasi nafaqat ishlab chiqarish-savdo faoliyatining ko'p variantli va tizimlilikini qanday qilib xisobga olinishiga, balki biznes-strategiyaning asosi sifatida nimalar tanlanishiga xam boqliqdir. Shunga qaramasdan, «klassik» deb ataladigan strategik taxlil va rejalashtirish modellari, biznes strategiyasining asosi sifatida korxonaning biznes xolatini aks ettiradi. Bu erda shuni ta'kidlash lozimki, korxonalar yagona biznes turi bilan shuquullanganda xam, uning ishlab chiqarish-savdo faoliyati bir vaqtning

o'zida ko'pgina tarmoqlarga tarqalganda xam o'rinli bo'ladi. Strategik taxlil va rejalashtirishning nazariy asoslarini ko'rib chiqish paytida, bu barcha modellarning nazariy konstruktsiyalardagi umumiy zaif tomonlarini ko'rsatib o'tish joiz bo'lar edi. qar bir xolat uchun xarakterlar retsepti mavjud. Eng muxim tarafi shundaki, biznes xolatini belgilangan parametrik tizimga qarab to'qri baxolab, keyin esa shu xolatga xamma tarafdin to'qri keladigan xarakterlar tizimini tanlashdan iboratdir. Strategik taxlilning eng asosiy va oydin savoliga «Nima uchun korxonona eng yaxshi (yoki hozirgi) xolatga erisha olmadi (yoki erishdi)q» javob xali xam tadqiqotlar chegarasidan tashqarisida qolib ketmokka.

Bunga sabab shuki, korxonona ega bo'lgan va ular asosida o'zining biznesini qurayotgan jixatlar strategik taxlil va rejalashtirishning «klassik» modelida o'z aksini topa olmayapti. Shu bilan birga, aynan korxononaning farqlanadigan jixatlari xar qanday biznesning xam hozirgi xam saloxiyatli biznesning asosini tashkil qiladi. Bu vaziyatga strategik boshqaruv nazariyasining klassiklari bundan o'ttiz yil oldin xam axamiyat berishgan edi. Masalan, Garvard Biznes Maktabining professori Kenet Endryu 1965 yilda shunday deb yozgan edi: «strategiya korxonona qaysi biznes turida raqobat kila olsa, o'sha biznes turi bilan shuqullanishni tavsiya etadi, va eng muximi, o'z resurslarining kontsentratsiyasi orqali o'z qobiliyatlarini raqobat ustunliklariga aylantiradi». O'sha davrning o'zida Igor Ansoff «korxononalar o'zlarining biznes-portfelining tuzilmasini va uning diversifikatsiya imkoniyatlarini to'qri baxolash uchun, o'z qobiliyatlarini ko'ra bilishlari kerak bo'ladi deb ta'kidlagan edi. Bu narsa shunisi bilan muximki, ba'zi paytlarda korxonona biznesning bir turida o'zining daromad saloxiyatini to'la anglay olmaydi va ba'zan ko'p talofatlarga xam yo'likadi, va xolanki, u boshqa biznes turida keskin ustunliklarga erishishi mumkinligi ma'lum bo'ladi»¹⁴.

«Farqlanadigan jixatlar» termini aloxida axamiyat kasb etadi. Bugungi kunda, korxononaning farqlanadigan jixatlari uning kuchli taraflarida namoyon bo'ladi deb tushuniladi. Lekin bu noto'qri fikrlash xisoblanadi. Korxononaning kuchli taraflari – uning farqlanadigan jixatlari emasdir. Korxononaning ko'pgina kuchli taraflari korxonona jixatidan noyob xisoblanmaydi va ular osonlik bilan faoliyat ko'rsatayotgan yoki yangi raqobatchilar tomonidan ko'chirilib olinishi mumkin.

Agarda kuchli taraf ma'lum bir tashkiliy yiqilishda sotib olingan yoki xarid qilingan bo'lsa (masalan, ikki korxononaning birlashuvi misolida), unda u farqlanadigan jixat bo'la olmaydi. Shu singari, biznes-g'oya faqatgina shu tarkibiy qismlardan tashkil topsa, unda korxonona daromadinng uzoq muddatli saloxiyati o'zgaruvchan bo'ladi, biznes g'oya esa, oqibatda kuchsiz bo'lib qoladi. Kuchli biznes-g'oya shunday elementlardan tarkib topgan bo'lishi kerakki, bu elementlar korxonona ichida uzoq vaqt mobaynida shakllanib va ular faqat shu korxonona uchun mos bo'lishi shart.

Agar korxonona biznes strategiyasini strategik rejalashtirishning «klassik» modellaridan farqli o'larok, strategik boshqaruvining «klassik» nazariyasining uslubi singari taxlil qilinsa va rejalashtirilsa, ya'ni korporativ biznes asoslari negizida o'rganilsa, unda korxonona ma'lum bir ishlab chiqarish-savdo faoliyati uchun zarur va etarli ma'lum bir qobiliyatlar integratori sifatida qarash kerak bo'ladi. Shu nuqtai

¹⁴ Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2010, с.113

nazardan korxonaning strategik tanlov muxiti to'la to'kisrok bo'lib, strategik echimlar esa ancha aniqroq bo'ladi.

3.3. Biznes g'oya missiya o'rnida

Hayot bizga xar kuni va o'z o'rnida ishlab chiqarish-savdo faoliyatining asosi yo yo'qolgan yoki umuman bo'lmagan korxonalarining sinishi misollarini taqdim etadi. Ularning jixatlari o'zining muxiti bilan kundalik almashinuv jarayonini davom ettirish uchun etarli bo'lmaydi va bu muxit oxir oqibatda bunday korxonalarni rad etadi.

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

Shuni ta'kidlash lozimki, missiya tushunchasi xam iqtisodiyot ta'limotiga xarbiy ta'limotdan kirib kelgan. Ammo, xarbiy ta'limotdagi missiya deganda bajariladigan mashqulot tushunilsa, iqtisodiyot ta'limotida xar bir muallif unga o'zining ma'nosini kiritishni o'z burchi deb biladi. quyida eng ko'p tarkalgan fikrlarni keltiramiz:

- «Ma'lum bir biznes turini boshqa biznes turlaridan ajratuvchi aniq maqsad tafsiyanomasi»

- «Missiyani belgilab olish – bu biznesning mavjud bo'lishidagi sabablarni oshkor etishdir».

- «Missiyani ko'pincha kredolar, maqsadlar, falsafa, boyliklar, tamoyillar yoki sodda qilib, biznesimizning ta'rifi sifatida aniqlash mumkin».

- «Missiya- bu uzoq muddatli saloxiyatli biznesga nazar bo'lib, u qanday qilib shakllanishi va kimga xizmat ko'rsatish maqsadini tushunish kerak».

- «Missiya aniq tugallanishni ko'rsatish uchun emas, balki tezroq biznesda qo'llaniladigan sabab, aniqlik, yo'nalish va falsafani aniqlab olish uchun ishlab chiqiladi».

- «Aynan xaridor biznes o'zi nimadan tashkil topganligini aniqlab beradi. Aynan xaridor tovar va xizmat uchun xaq to'lash istagini bildirib, iqtisodiy resurslarni boylikka, buyumlarni esa – tovarga aylantiradi. Biznes o'zining ishlab chiqarishini va ayniqsa o'z kelajagini va o'z muvaffaqiyatini qanday tasavvur etishi muxim deb xisoblanmaydi. Xal qiluvchi omil sifatida xaridor xarid qilaetganda nima qaqda o'ylayotgani, belgilangan narxga qanday munosabatda bo'layotgani muxim axamiyatga ega bo'lib, va bu esa biznes o'zi nimadan tashkil topganligi, nima ishlab chiqarishi va kelajakda rivojlanib borishini aniqlab beradi. Xaridor doimo tovar yoki xizmatni sotib olish paytida o'z foydasini va manfaatini o'ylaydi. Xaridor biznesning asosi bo'lib, uning mavjudligining kafolatidir».

- «Biznesning mavjudligi va rivojlanishi xaridorlarning shu biznesga bo'lgan xoxishida namoyon bo'ladi»

Yuqorida keltirilgan fikrlarning taxlili shuni ko'rsatadiki, xar bir fikr quyidagi savollarga javoblarni aniqlab berish xarakatini o'zida aks ettiradi:

- Biz nima kilayapmiz, va xuddi shu narsalarni qilayotganlardan nima bilan farq kilamizq

- Xaridor bizning maxsulotimizni yoki xizmatimizni xarid qilayotganda qanday foydaga erishadiq
- Bizning biznes xayotda nima faoliyat bilan shuqullanadiq
- Bizning xaridorimiz kim bo'ladiq U bizdan nimani kutadiq

Korxonaning mavjudlik masalasini ta'minlovchi missiyadan farqli o'larok, strategik taxlil va rejalashtirishni biznes-g'oya asosida ko'rish maqsadga muvofiq bo'ladi, chunki u korxonaning ma'lum bir ishlab chiqarish-savdo faoliyatining boshqaruv asosini tashkil etgan xolda korxonaning hozirgi va kelajakdagi saloxiyatini belgilab beradi. Shu kuchlarni xarakatga keltirish uchun, ya'ni, biznes g'oyani amalga oshirish uchun, avvalo bu g'oyani to'qri tuzib olmoq zarur bo'ladi. Faqatgina to'qri tuzilgan biznes g'oyani, o'rganish, xal etish, o'zgartirish va yaxshilash mumkin bo'ladi. Va undan keyingina, birgalikda biznes-g'oyaning, ya'ni, strategiyaning amalga oshirish usullarini o'rganish, xal etish, o'zgartirish va yaxshilash imkoniyati tugiladi.

Korxonaga muvaffaqiyatli bo'lishi uchun, u qabul qilgan qiymatning to'qridan to'qri korxonaga egalari oladigan foydaga yoki kutilayotgan foydaga aylanishi kerak bo'ladi. Shunday qilib, muvaffaqiyatli biznesning asosini aynan shunday faoliyat turlari tashkil etish kerakki, ular qabul qilgan ma'lum qiymat uchun, ma'lum bir narx to'lash istagini bildirgan ma'lum bir xaridorlari guruxi mavjud bo'lishi talab etiladi. Bunday qiymat biznes g'oyaning talabiga ko'ra, bir qator omillarning va ilgari hech kim aniqlay olmagan yangi kombinatsiyadagi aloxida jixatlarni birlashuvi asosida tashkil etilishi mumkin bo'ladi. Shuning uchun, bizga biznes muvaffaqiyatimizni belgilab beruvchi biznes g'oyani tuzish uchun¹⁵:

- Xaridorlar uchun ma'lum bir qiymatni anglatuvchi yangi daromad usulini yo'lga kuyish;
- Ushbu daromadli usulni ta'minlab turuvchi aloxida qobiliyatlar kombinatsiyasini tuzish;
- Tadbirkorlikda maksimal darajada qo'yilgan me'yorga erishish uchun yangi bir noyob formulani tuzib va bu me'yorni foydaga aylantirish zarur bo'ladi.

Ko'rinib turibdiki, buning uchun birinchi navbatda, saloxiyatli xaridorlarning xojatlarini va shu xojatlarni qondiruvchi foydaliklar haqida yaxshi tasavvurga ega bo'lish; ikkinchidan, qaysi jixatlar yordamida yangi foydaliklarni yaratish va korxonada shu jixatlar mavjudligi kabi masalalarni (agarda mavjud bo'lsa qaysi darajada) aniq tushunish; uchinchidan, tadbirkorlik marjasini qaysi yo'l bilan va nima xisobiga yaratishni va u qanday qilib ko'paytirilishi mumkinligi ifoda eta olish talab qilinadi.

¹⁵ Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. –М.: ИНФРА-М, 2008, 174с



5-rasm Biznes g'oyaning tarkibiy qismlari

Манба: Сури́н А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. –М.: ИНФРА-М, 2008, с.174

Shunday qilib, biznes g'oya mozaika shakliga o'xshab(5-rasm):

- 1) bozorning extiyohlaridan;
- 2) korxonaning ichki jixatlaridan;
- 3) korxonaning jixatlarining rivojlanish imkoniyatlaridan;
- 4) biznesni amalga oshirish sharoitlaridan tashkil topadi.

Ba'zi paytlarda to'satdan yangi kombinatsiya boshqalar tomonidan osonlik bilan tuzilishi mumkinligi oshkor bo'lib qoladi. Shu paytlarda, tez orada yangi raqobatchilar paydo bo'lib, muvaffaqiyat juda qisqa muddatli bo'lishi mumkin. Aksincha, alohida jixatlar kombinatsiyasida ba'zi bir noyob va farqlanadigan belgilar mavjud bo'lishi mumkin va ular boshqalar tomonidan ko'chirilishiga to'sqinlik qiladi.

Shuning uchun, korxonaning biznes-g'oyasini ko'rib chiqishda, doimo «Bu formulada qanday noyoblik mavjud va nima uchun boshqalar uning nusxasini ko'chirib olish imkoniyatiga ega emaslarq» degan savolni so'rash lozim bo'ladi.

Ba'zan adabiyotlarda quyidagi 5 farqlanadigan manba ko'rsatiladi:

- Echish imkoniyati bo'lmagan ichki institutsional bilim;
- Yagona boshqaruv tarmoqi bilan birlashtirilgan odamlar, korxonada ro'y berayotgan jarayonlar;
- qaytarilmas investitsiyalar;
- Maxsus mulk;
- Shon-sharaf;
- Jixatlarning qonuniy ximoyasi.

Agarda belgilangan jixat, echish imkoniyati bo'lmagan institutsional bilim asosida tarkib topgan bo'lsa, unda uni ko'chirib bo'lmaydi. Bu tarmoqda noyob bilimga ega bo'lishning o'zi etarli xisoblanmaydi. Jixatlar faqatgina korxonadagi a'zolarining xar biri uchun emas, balki to'laligicha korxonaning o'ziga tegishli bo'lmoqi darkor. Agarda korxonaning o'z muvaffaqiyatiga erishish uchun alohida bir mutaxassisga tayansa, unda uning daromadi faqatgina shu ishchiga tegishli bo'ladi. Bunday sharoitlarda, korxonaning mustaxkam asosda o'zining kuchli taraflarini foyda salohiyatiga aylantirishi amalda deyarli ro'y bermas xodisa xisoblanadi. Biroq

biznes-g'oya institutsional bilimga tayangan xolda asos topsa, unda foyda saloxiyati uzoq vaqt davomida saklanib turishi mumkin. Shuning uchun, biznes-g'oyani tuzish paytida, shaxsiy va institutsional bilimni farqlash lozim bo'ladi. Ko'pgina xolatlarda, mustakil shaxs o'zining kuchli taraflarini faqatgina korxonaning kuchli taraflariga mos ravishda ishlatishi mumkin. Bunday erdam moddiy (masalan, komp'yuter jixozlari shaklida) yoki moddiy bo'lmagan (masalan, korxonada xodimlari tomonidan qo'shimcha bilim va maslahatlar shaklida) xolatida bo'lishi mumkin. Shunday qilib, institutsional bilim biri biri bilan tashkiliy va korxonada ro'y berayotgan jarayonlar asosida boqlangan kishilar tomonidan tuziladi.

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

Farqlanadigan jixatlar misollari

Institutsional bilim

- Korxonaning ilmiy-tadqiqot jixatlari
- Korxonada nou-xausi
- Xaridorlarning qiymatlar tizimi bilimi Ichki jarayonlari
- Boshqaruvning uslubi va ishchanligi
- Mijozlar bilan aloqalar (xaridorlar)
- Sotish kanallariga kirib borish
- Raxbarlik bilan o'zaro aloqalar
- Ichki kommunikatsiyalar, madaniyat
- Xodimlarning ishchanligi Ishonch va obru
- Mashxurlik
- Bozordagi ilgarilik kilaetgan son
- Moliyaviy qo'llab quvvatlash
- Kontsessiya qaqida bitimlar
- Patentlar

Biznesning strategik taxlili biznes-g'oyaning taxlilidan boshlanishi bejiz emas albatta. Gap shundaki, o'zining biznes-g'oyasiga ega bo'lmagan korxonada maxsus biznes-muxiti xam bo'lmaydi, modomiki, uning strategik joylarni baxolash, kelajakdagi mavjudligini va rivojlanish masalalari haqida strategik echimlar qabul qilish, eng muximi esa ma'lum bir xatti-xarakatlar rejasini tuzish ilojisi yo'q.

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

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

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

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

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

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

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

Birinchiidan, xar bir menejer, uning boshqarmasi shu umumiy maqsadlar tizimiga moslashishini ko'ra biladi va shu orqali korxonaga maqsadlarini uzi uchun aniqlashtirib oladi. Cheklangan resurslar uchun ko'rash olib borayotgan menejer uz talablarininng real qiymati qaqida yaqqol tushuncha va tasavvurga ega bo'ladi. Undan tashqari, menejer xamkorlik zaruriyati tugilgan paytda uzi uchun kulay xolatda bo'ladi. Ko'pgina sharoitlarda, menejerlarni uz fikrlash doirasidan kelib chiqib echimlarni xal qilishilarini kechirsa bo'ladi, sababi ular resurslarning taqsimoti va korxonaga qaysi yo'nalishga qaratilgani qaqida to'la ta'surotga ega bo'lmaydilar.

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

Xulosa

Rejalashtirish jarayoni xar qanday boshqarish modelining asosiy negizi xisoblanadi. Strategik rejalashtirish – korxonaga strategiyasini uning missiyasini belgilash orqali aniqlab olish jarayoni bo'lib, bu jarayon strategik xolatlarning taxlili, ichki va tashki omillar va xarakterlar tadqiqoti, va korxonaning asosiy ish faoliyatini belgilaydigan omillardan tashkil topib, bu omillar raqobatli ustunlikka erishish, saqlab qolish, rivojlantirish va sarmoyalashga olib kelishi mumkin. Xar qanday korxonada, «faoliyat olib borish» muxitidan kat'iy nazar, ma'lum bir ishlab chiqarish-savdo faoliyati strategiyasini kurish mumkin, va o'z navbatida biznes strategiyasi – bu xarakterlar majmui bo'lib, ma'lum bir tarixiy davr mobaynida ishlab chiqarish-savdo korxonasining belgilangan va nisbatan mustaxkam xarakterlar chizigini aks etadi.

Bunday xarakterlar majmui ma'lum bir tamoyillar, qoidalar va manfaatlar tuzilmasi me'yorida bo'lib, xarakterlarning joyi (qaerda), vaqti (qachon), sababi (nima uchun), uslubi (qanday) va maqsadi (nima uchun) kabi sharoitlarning sharti bilan namoyon bo'ladi. Korxonaning mavjudlik masalasini ta'minlovchi missiyadan farqli ularok, strategik taxlil va rejalashtirishni biznes-g'oya asosida kurish maqsadga muvofiq bo'ladi, chunki u korxonaning ma'lum bir ishlab chiqarish-savdo faoliyatining boshqaruv asosini tashkil etadi.

Tayanch iboralar

Strategik rejalashtirish, SWOT, biznes strategiyasi, biznes-g'oya, biznesning farqlanadigan jixatlari, strategik taxlil, rejalashtirish, biznes g'oyaning tarkibiy qismlari (bozorning extiyojlari, korxonaning ichki jixatlari, korxonaga jixatlarining rivojlanish imkoniyatlari, biznes sharoitlari).

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Strategik rejalashtirishda qaysi tarkibiy qismlar ta'riflanadi?
2. Strategik echimlarni qabul qilayotgan raxbar uchun savollarni tuzib bering.
3. Korxonaning farqlanuvchi qobiliyatlari deganda nimani tushunasiz?
4. Biznes strategiyasi nimaq
5. Missiyani biznes-g'oyadan farqlab bering?
6. Biznes-g'oyani takomillashtirishning afzal taraflarini ko'rsatib o'ting.
7. Biznes g'oyani takomillashtirishda qaysi farqlanadigan jixatlarga etibor bermok zarurdir?
8. Strategik qarorlar boshqa turdagi qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
9. Strategik boshqaruv soqasidagi mashhur mutaxassis I. Ansoffning ta'kidlashicha, “strategiya (tushunish qiyin bo'lgan va anchagina abstrakt tushunchadir. Uning ishlab chiqilishi odatda korxonaga uchun qech qanday foyda keltirmaydi. Undan tashqari, u xam moliyaviy xarajatlar xam boshqaruvchilarning unga sarflagan vaqtlari jiqatidan xam qimmatga tushadi” Nima uchun unda korxonalar uni ishlab chiqish bilan shuqullanadilar?

10. Uzoq muddatli ekstrapolyativ rejalashtirishning strategik rejalashtirishdan asosiy farqi nimadaq

Taklif etilayotgan adabiyotlar ro'yxati

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислон Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг мухим устувор йо'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Ҳалқ сўзи 21.01.2011

3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англеис», 2010

4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008

5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.

6. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008

8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008

9. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

10. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.

11. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с.

12. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.

13. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г

14. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk

15. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk

16. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk

17. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk

18. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com

19. Corporate Financial Planning www.winters.co.uk

4 Bob. Biznes-g'oya taxlilining metodologik asoslari

4.1. Extiyojlarni o'rganish, tug'ma va ixtiyoriy extiyojlar

4.2. Biznes-tarmoqlarining chegaralarini aniqlash

4.3. Tadbirkorlik tavakkalchiligini xisobga olgan xolda biznes soha ko'lamini aniqlashtirish.

4.4. Biznes g'oyaning shakllanishi

4.1. Extiyojlarni o'rganish, tug'ma va ixtiyoriy extiyojlar

Biznes-g'oya korxonaga haqida shunday tasavvurni uyg'otadiki, bu tasavvur orqali korxonaga xaridorlar uchun ma'lum bir qiymatga ega bo'lgan muayyan foydalilikni yaratish bilan birga, korxonaning farqlanuvchi qobiliyatlarning qaysilari tijorat unumdorligiga ta'sir qilishini xam o'zida mujassam etadi. Biznes-g'oya asosida avvalo korxonaga missiyasi ishlab chiqiladi, keyinchalik esa uning butunlik xolatini aniqlab beruvchi ko'rsatkichlar xamda siesat va tashkiliy tadbirlar ishlab chiqiladi. Shuning uchun, biznes g'oya taxlilining metodologik muammolari echimi qanday echilishiga qarab qolgan barcha strategik echimlar qabul qilinadi.

Biznes g'oya taxlilining mazmuni korxonaga tomonidan qaysi maxsulot ishlab chiqariladi, korxonaga tomonidan qaysi xususiy kapital ishlatilmokda va qaysi turdagi qo'shimcha maxsulot korxonaga tegishli kabi savollar bilan ifodalanadi. qo'shimcha maxsulotning sarflanayotgan kapitalga boqliqligi oxir oqibat biznes g'oyaning samaradorligini belgilab beradi.

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

Biznes g'oyani shakllantirish uchun birinchidan, talab va extiyojlar tuzilmasini ikkinchidan korxonaga egalik qiladigan shaxsiy kapital tuzilmasi qaqida tasavvurga ega bo'lish kerak, qolaversa korxonaga shu kapital tuzilmasini istiqbolli biznes turlariga mos ravishda belgila olishini anglamoqi lozim bo'ladi.

Talablarni o'rganishda, avvalom bor jamiyatda aynan hozirgi vaqtda qaysi narsa muayyan qiymatga ega bo'lishini o'rganish uchun zarur, aniqroqi, qaysi foydaliklar jamiyatda shu qiymatni keltirib chiqarishi mumkin. Ammo extiyojlarni qanday o'rganish kerak degan savolni ko'rib chiqishning o'zidayoq bu narsa katta muammoga aylanadi, sababi nima uchun insonlar u yoki bu maxsulotni afzal ko'rishlarining boisi, ob'ektiv va sub'ektiv omillar, maydon, vaqt va xarakatlarlardan tashkil topgan o'ta murakkab funktsiyadir.

Ko'rinib turibdiki, bunday murakkabliklar tufayli ko'pincha anglashmovchilik kelib chiqadi, birinchi misolda extiyojlar xoxishning mavjudligi evaziga paydo bo'lsa, ikkinchisi esa extiyojlar talabning mavjudligi xisobiga paydo bo'ladi. Shu bilan bir qatorda, shu uchta kategoriyalar orasidagi farq ancha katta va ularni tushunmaslik keyingi taxlili uchun u yoki biznes turida noto'qri echimlar qabul qilishga olib kelishi mumkin. Talabdagi mavjud xoxishlarni olganda, biz shu faoliyatimiz bilan muayyan maxsulotning bozordagi sotuv xajmini sun'iy ravishda kattalashtiramiz degan umidda katta miqdordagi kapital talab qiladigan bozorni

rivojlantirishga kirishamiz. Ammo, iste'molchilarning bizning maxsulotimizni xarid qilish qobiliyati ko'p vaqt mobaynida past darajada bo'lsa, unda xoxishlar xoxishlarcha qolib ketadi, biz sarflagan kapital esa narx navo o'zgarishini keltirib chiqara olmaydi va bekorga sarflanganligi ayon bo'lib qoladi.

Aksariyat xollarda, insonlar extiyojlar va xoxishlar o'rtasidagi farqlikni ko'ra bilmaydilar, sababi ular extiyojlar xoxishlar evaziga paydo bo'ladi degan fikrga tayanadilar. Aslida esa, xar qanday extiyoj negizida yotgan faqatgina ikkita raqbatlantirishdan biri amalga oshadi, ya'ni o'ziga zarar etkazmasdan roxat olish istagi inson xulk-atvorining asosiy sabablari sifatida qaraladi. Bu paytda zarar xam roxat xam keng tushuncha sifatida qaraladi. Ba'zi paytlarda insonlar shunday narsalardan roxat olishlari mumkinki, bu roxatning oqibati aslida zarar keltiradi (narkotiklar, alkogol).

Extiej – bu iste'molchi uchun muayyan qiymatga ega bo'lgan intilishga ataladi. Bunda qiymat moddiy-ashyoviy xamda nomoddiy (ma'naviy) shaklda aks ettirilishi mumkin. «Moddiy va ma'naviy oziqa» borasidagi aytiladigan so'zlar bejiz bo'lmasligi ayon albatta.

«Extiyoj-xoxish-talab» mantiq zanjirida, xoxish deyilganda o'z extiyojini qondirish tushuniladi, ya'ni, muayyan bir extiyojga asoslangan xolat tushuniladi. Extiyojlar xissiyotlar bilan uyqunlashib xoxishlarga aylanadi. Xoxishlar va ularning mavjud bo'lish sharoitlari esa talabni shakllantiradi. Iste'molchi maxsulotni avvalombor o'zining xoxishlari asosida sotib oladi. Sharoitlar asosida tashkil topadigan talab negizida bu xoxishlarning stimullari yoki cheklovchilari yotadi. Lekin, sotib olingan maxsulotdan keladigan roxatlanish jarayoni ob'ektiv foydalilik xolati bilan bir vaqtning o'zida ro'y beradi.

Xoxishlar shaklanmagan paytda talabga ta'sir o'tkazishlik bekorchi vaqt va kuch sarflanishiga sabab bo'ladi. Xoxishlarga ma'lum bir extiyojni sezmasdan turib ta'sir o'tkazishlik xam ijobiy samara bermaydi.

Extiyojlar o'zining turkumlanishiga qarab mutlaq, sun'iy, tabiiy va xoxish evaziga paydo bo'lgan extiejlariga bo'linadi. Mutlaq extiyojlar kategoriyasiga, iste'molchining qanday xolatda bo'lishidan kat'iy nazar mavjud extiyojlarga aytiladi. Bunday extiyojlarni qondira olmaslik iste'molchining xayotiga zomin bo'lishiga olib kelishi mumkin. Bularga insonlarning barcha tabiiy extiyojlari kiradi (oziq-ovqat, axborot, muloqot va x.k) Biznesda absolyut extiyoj bozorda o'z maxsulotini sotishni misol qilib keltirish mumkin. Sotuv mavjud bo'lmasligi biznesning tugashiga olib keladi.

Absolyut extiyojlarni xisobga olib va to'yindirish mumkin bo'lsa, nisbiy extiyojlarni baxolab yoki qondirib bo'lmaydi. Nisbiy extiyojlar kategoriyasiga shu muxitda mavjud bo'lgan boshqa extiyojlarga nisbatan ustunlik tushuniladi. Bunday extiyojlarning o'ziga xos tomoni shundaki, ular qondirilgandan keyin sezilishi mumkin.

Sun'iy extiyojlar kategoriyasiga demonstrativ qo'llanilish uchun mo'ljallangan maxsulotlarni sotib olishga aytiladi. Bunday maxsulotlarning foydalilik tomonlari boshqa maxsulotlardan deyarli farq kilmasligi mumkin, lekin ularning narxi o'z o'zidan extiyojlarni shakllantiruvchi omil bo'lib xizmat qiladi. Misol qilib,

kostyumdagi tilla tugmalarga bo'lgan extiyojni, o'z xayot darajasini ko'rsatish istagi bilan izoxlash mumkin.

Ba'zi tadqiqotchilar ixtiyoriy va tuqma extiyojlar orasidagi qiziq farqlanishlarni taklif qilishmokka. Ixtiyoriy extiyojlar maxsulotga bo'lgan texnologik xususiyatlarida namoyon bo'lishi bilan bir qatorda, usha vaqtning o'zida xoxish ob'ekti xisoblanadi. Masalan, avtomobil individual xarakatlanish vositalarida tuqma extiyojga nisbatan ixtiyoriy extiyojni shakllantiradi.

Xar qanday biznes u yaratgan maxsulot o'z iste'molchisini topa olsagina o'z omadiga erishishi mumkin. Biznes-g'oyani shakllantirish bosqichidayok rejalashtirilayotgan maxsulotni sotib olishi mumkin bo'lgan iste'molchini ko'zda to'tish talab etiladi. Lekin iste'molchi bozorda muayyan bir maxsulotni qidirish bilan yo'lga chiqmaydi, aksincha o'z muammosining echimini xal eta oladigan ko'pgina boshqa maxsulotlardan xam topishi mumkin.

Xar qanday maxsulot asosiy foydaliklar bilan birga bir qator yordamchi foydaliklarni xam o'zida mujassam etadi. Yordamchi foydaliklar maxsulotni kim iste'mol qilishidan kat'iy nazar ob'ektiv bo'lishi, yoki muayyan bir iste'molchi yoki bir gurux iste'molchilarning xissiyot xolatlari bilan boqliq sub'ektiv shaklda namoyon bo'ladi. Masalan, mashxur pop-guruxning maykadagi sur'ati faqatgina shu pop-guruxning muxlislari uchun muxim axamiyat kasb etadi.

Yader foydalilik firma murojaat qilayotgan asosiy bozorning yaratilishiga yordam berishi mumkin. Lekin chalkashmovchilikning oldini olish uchun, yader foydalilik va tuqma extiyoj biri biridan farq kiluvchi kategoriyalar ekanligini unutmashlik lozim. Yader foydalilik ba'zida tuqma extiyojdan kamroq bo'lsa, ba'zida u bilan teng qiymatda bo'ladi, boshqa xollarda esa uni butkul qoplashi xam mumkin. Masalan, termokoqozning yader foydaliligi aloqa vositasida tuqma extiyojni qoplashga yo'naltirilgan. Lekin, uz mazmuni jixatidan termokoqoz texnologik jarayonning bir elementidir xolos, ya'ni faksimil apparatlarning muayyan kategoriyasiga mo'ljallangan. Bu apparatlar mavjud bo'lmasa termokoqozning yader foydaliligi ko'zga tashlanmay qoladi.

Shunday qilib, extiyojlarni taxlil qilish natijasida shunday tuqma etiyojni aniqlab olish kerakki, u iste'molchilar nuqtai nazaridan eng saloxiyatli deb topilmoqi lozim bo'larkan. Bunday extiyojni aniqlab olgandan keyin, biz biznes-g'oya asosini topishimiz mumkin bo'ladi, chunki «Biz qanday biznes bilan shuqullanamizq» degan savolga javob topgan bo'lamiz.

Konsalting xizmatlari uz tuzilmasiga qarab etarlicha murakkab maxsulotni tashkil etadi. Lekin, murakkab bo'lishiga qaramay, undan tuqma extiyojni o'zida mujassam etgan bitta yoki bir gurux asosiy xizmatlarni tanlab olish imkoniyati mavjud.

Bitta tug/ma extiyojni qondirish uchun bir nechta yader foydaliklarni xizmati talab qilinishi mumkin. Boshqa tarafdin, xuddi shu yader foydalilik bir vaqtning o'zida bir nechta tuqma extiyojlarni qondirish uchun xizmat qilishi mumkin. Ko'rinib turibdiki, konsalting xizmati komplekslashib borgan sari, iste'molchilarning tuqma extiyojlari xam to'laroq qondirilishi ta'minlanadi. Shu bilan birga, xizmat turi qanchalik ko'p tuqma extiyojlarni qamraydigan bo'lsa, iste'molchilarning shu xizmatga bo'lgan talablari va umidlari shunchalik yuqori bo'ladi.

Quyidagi 2-jadval konsalting xizmatlaridagi ba'zi bir yader foydaliklarning qondirilishi kutilgan tug'ma extiyojlar bilan aloqadorligini ko'rsatadi.

2- jadval

<i>Tug/ma extiyoj</i>	<i>Yader foydalilik</i>
Aniqlikka intilish	Vaziyat yaqidagi ta'surotning o'zgarishi Atrof muxit haqidagi ta'surotning o'zgarishi.
Vaziyatni yaxshilashga intilish	Vaziyatni yaxshilash usullari borasidagi ta'surotning o'zgarishi Atrof muxit haqidagi ta'surotning o'zgarishi
Bilim olishga intilish	Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi ta'surotning o'zgarishi Atrof muxit haqidagi ta'surotning o'zgarishi. Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi ta'surotning o'zgarishi
Foyda olishga intilish	Foyda olish usullari haqidagi ta'surotning o'zgarishi
Yangi g'oyaga bo'lgan intilish	Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi ta'surotning o'zgarishi Vaziyat haqidagi ta'surotning o'zgarishi Vaziyatni yaxshilash usullari borasidagi ta'surotning o'zgarishi Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi ta'surotning o'zgarishi

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinib turibdiki, bitta yader foydalilik bir qancha tuqma extiyojni qondirish uchun xizmat qilishi mumkin. Masalan, vaziyat o'zgarishi qaqidagi tushuncha muximligi shunday paytlarda ayon bo'ladiki, agarda undan qandaydir foyda olish yo'li oydin bo'lsa.

Yuqorida sanab o'tilgan biznes va boshqarishning samaradoligini oshirish masalalari bo'yicha konsalting xizmatlaridagi beshta tuqma extiyojlar bir biri bilan boqliq bo'lib, kompleks tarzda namoyon bo'ladi. Shu kompleksdagi bitta extiyojni qondirishga yo'naltirilgan xarakat o'zi bilan boshqa extiyojni qondirishga olib keladi va u o'z navbatida boshqa extiyojni xam olib keladi va qokazo.

Boshqa tarafdin, aytib o'tilganidek korxonada ishlab chiqarishni kutilayotgan yader foydaliliklar turli maxsulotlar shakliga mujassamlashtirilgan bo'lishi xam mumkin. Bunda maxsulotlarning o'zlari xam boshqa texnologik yangiliklar singari vaqt o'tishi bilan o'zgarishi mumkin. Yader foydalilik bilan bir qatorda maxsulot o'zida boshqa qo'shimcha foydaliliklarni mujassam etishi mumkin, ular tuqma extiyojlarni qondirishga to'qridan to'qri xizmat kilmasalarda, lekin iste'molchi tomonidan yader foydaliklarni xis etishga yordam berishadi. quyidagi 3-jadval yader konsultativ extijlarni o'zida mujassam etgan ba'zi bir konsultativ maxsulotlar qaqida ma'lumotni aks ettiradi.

Bunday maxsulot vaziyatdagi o'qitish sifatida o'zining texnologik qo'llanilishiga qarab turlicha bo'lishi mumkin: konsultatsiya ko'rsatuvchi firmaning bazasidagi aniq vaziyatlarni taxlil qilish bo'yicha amaliyotlar; aniq vaziyatlar majmui echimlari bilan; virtual kompyuter ilovalar; ekspert tizimlar. Predmet yo'li bilan o'qitish asosiy va etakchi kurslar tarzida olib borilishi mumkin; o'quv adabiyotlar, o'quv kullanma va monografiyalar shaklida; multimediya yo'li bilan o'qitiladigan kurslar shaklida. Ob'ekt yo'li bilan o'qitish muayyan bir mijoz uchun mo'ljallangan maxsus o'qitish kursi shaklida va muayyan ob'ektga biriktirilgan vaziyatning ma'lumotlariga asoslangan shaklda bo'lishi mumkin. Bunday

o'qitishning maqsadi: o'z mijoziga o'zi faoliyat olib borayotgan biznesning xolatini tushuntirishga ko'maklashish xamda vaziyatni yaxshilash usullarini va yo'nalishlarini tanlab berishdan iborat. Muammoli o'qitish muammoli tematikaga asoslangan an'anaviy ma'ruza va amaliyotlar shaklida; ilmiy amaliy seminarlar shaklida; muammoli nashriyotlar shaklida olib borilishi mumkin. Diagnostik tadqiqot mijoz auditining turli xil shakllarini (moliyaviy, texnologik, ijtimoiy-psixologik, ekologik, tashkiliy); loyixaviy takliflarning ekspertizasi va kelishuv aloqalar, bozor kon'yukturasi va shu kabi masalalarni ko'zda to'tishi mumkin.

3-jadval.

<i>Yader foydalilik</i>	<i>Konsultativ maxsulot</i>
1. Vaziyat haqidagi ta'surotning o'zgarishi (tushunmovchilikni bartaraf etish)	1.Vaziyatdagi o'qitish 2.Diagnostik tadqiqot 3.Informatsion xizmat ko'rsatish
2. Vaziyatni yaxshilash usullari borasidagi ta'surotning o'zgarishi (yordam ko'rsatish)	1.Ob'ekt o'sitish 2. Analitik xizmatlar 3.Tadbiq etish xizmatlari
3. Vaziyatni yaxshilash usullari borasidagi ta'surotning o'zgarishi	1. Predmet yo'li bilan o'qitish 2.Muammoli o'qitish 3.Amaliyot
4. Foyda olish usullari haqidagi ta'surotning o'zgarishi	1. Analitik xizmatlar. 2.Muammoli o'qitish
5. Rivojlanish yo'nalishlari to'g'risidagi ta'surotning o'zgarishi (yangi g'oyalar)	1. Analitik xizmatlar. 2.Ob'ekt o'qitish

Shuni ta'kidlab o'tish muximki, bozordagi mavjud turli maxsulotlar u yoki bu ko'rinishda o'zida bir xil foydaliliklarni mujassam ettirishlari mumkin. Bir xil foydalilikning ko'pgina jixatlari mavjud bo'lishi mumkin. Turli maxsulotlarda bu jixatlar kuchliroq, boshqalarda esa kuchsizroq bo'lishi mumkin.

4.2. Biznes-tarmoqlarining chegaralarini aniqlash

Iste'molchi xam ma'lum bir jixatlari bo'yicha foydalilikni aks ettiradi. Bunda, iste'molchilar ba'zi jixatlarga boshqalarga nisbatan ko'proq e'tibor beradilar. Shuning uchun, bizning maxsulotimizda mavjud foydalilik jixatlarini bilgan xolda bozorimizning taxminiy xajmini (bizning iste'molchilarimiz salmoqini) bilib olishimiz mumkin.

Shunday tarzda o'tkazilgan iste'molchilarning afzaliklari bo'yicha bozor tuzilmasining taxlili talab baxosining aniqligini ko'paytirib, biznes g'oyani aniqroq shakllantirish imkoniyatini beradi.

Extiyojlar va talabning taxlili biznes-g'oyani tayyorlash ishining muxim bosqichlaridan biri xisoblanadi. Extiyojlar va talablarni qondirish uchun shu muxitda faoliyat olib borish natijasida bu taxlil nafaqat biznesimining predmetini, balki uning ob'ektini, ya'ni, iste'molchisini xam aniqlab olish xam imkoniyat beradi.

Biznes-g'oyani shakllantirishdagi keyingi bosqichi o'z imkoniyatlarining yoki korxonalar imkoniyatlarining nazariy jixatdan shakllanib bo'lgan talab va extiyojlarning taxlili xisoblanadi. Biz uni korxonalar xususiy kapitalining taxlili deb atab, u bilan

kapitalni kengaytirilgan ma'noda korxonaga tegishli amalga oshirilgan mexnatni tushunamiz.

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

Agarda gap endigina tuzilayotgan korxonaga qaqida borsa, unda bunday korxonadagi xususiy kapitalning taxlili uning bo'limlarini tashkil etuvchi aktivlar taxlilidan boshlanadi.

Korxonadagi xususiy kapitalning taxlili natijasida qanday maxsulotlarni ishlab chiqarishi mumkinligi qaqidagi tushunchaga ega bo'lgandan keyin, birinchidan, uning biznes-tarmoqsidagi chegaralarini aniqroq belgilab olish mumkin, ikkinchidan esa korxonadagi mavjud qobiliyatlarning qaysilari uning farqlanuvchi qobiliyatlari sifatida korxonaga uchun raqobatli ustunliklarni ta'minlab beradi degan savolga javob olish mumkin.

Konsalting xizmatlari bozoridagi ehtiyojlar tuzulmasining taxlili jarayonida 40 turdagi konsultativ maxsulotlar aniqlangan. Xar bir turini sinchkovlik bilan o'rganish natijasida yuqorida ko'rsatib o'tilgan 40 dan ortiq maxsulotlardan xoxlagan birini ishlab chiqarishini ta'minlay oladigan konsalting korxonaga ega bo'lishi zarur bo'lgan keyingi qobiliyatlar kompleksini aniqlab olish imkonini berdi:

1. Tashkiliy muammolarni echishdagi bilim va tajriba;
2. Moliyaviy muammolarni echishdagi bilim va tajriba;
3. Iqtisodiy muammolarni echishdagi bilim va tajriba;
4. Adekvat xuquqiy bazasi borasidagi bilimlar;
5. Iqtisodiyotni o'qitish tajribasini va metodikasi borasidagi bilimlar;
6. Marketing tadqiqotlari va rejalashtirish tajribasi va metodikasi borasidagi bilimlar;
7. Ishlab chiqarish texnologiyasi va texnika tarmoqsidagi tajriba va bilimlar;
8. Ekologik muammolarni xal qilish borasidagi tajriba va bilimlar;
9. Adekvat texnik baza;
10. Chet eldagi aloqalar;
11. Korxonaga xodimlarining mashxurligi;
12. Korxonaga renomesi;
13. Xodimlarning analitik xamda tadqiqotchilik qobiliyatlari;
14. Xodimlarning pedagogik qobiliyatlari;
15. Xodimlarning kommunikatsiyaviy qobiliyatlari;
16. Yuqori mansab tuzilmasidagi aloqalar;
17. Biznes axboroti manbalariga bo'lgan kirish imkoniyati
18. Matematik modellashtirish borasidagi tajriba va bilimlar;
19. Programmashtirish borasidagi tajriba va bilimlar;

Korxonaning ichki saloxiyatiga konsalting xizmati bozori talablariga binoan taxlilini qulay tarzda o'tkazish mumkin, sababi yuqoridagi 40 dan ortiq maxsulotlar

bo'yicha ikki qatordan iborat jadval tuzib, tepa qatoriga ma'lum bir maxsulotni chiqarish uchun zarur qobiliyatlarni, pastki qatoriga esa hozirgi paytda korxonaga egalik qilayotgan qobiliyatlarni joylashtirish mumkin.

4.3. Tadbirkorlik tavakkalchiligi xisobga olgan xolda biznes-tarmoqlarini aniqlashtirish

Bozor iqtisodiyotining ajralmas qismi - eqtiyoj sezilmaydigan maxsulot tavakkalchiligidir, bu esa o'z navbatida yanada umumiyroq tadbirkorlik tavakkalchiligidir. Ehtiyoj sezilmaydigan maxsulot tavakkalchiligi xaridorning korxonaga ishlab chiqarayotgan maxsuloti yoki xizmatidan voz kechishi natijasida korxonaga etkazilgan moddiy va ma'naviy zarar miqdori bilan belgilanadi. Bunday tavakkalchilik o'z navbatida moliyaviy va investitsion tavakkalchilik darajasini belgilashi mumkin, agarda bu erda gap ishlab chiqarishni moliyalashtirish va rivojlantirish borasida bo'lsa. Korxonaga nafaqat o'zi ishlab chiqarayotgan maxsuloti va xaridorini bilishi balki korxonaga maxsulotini xaridorga keraksizligi darajasini belgilovchi omillarni xam bilishi lozim.

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

Maxsulot keraksizligi tavakkalchilik omilining an'anaviy tavsiflanishi keraksizlikning ko'zga ko'rinadigan jihatlariga asoslanadi. Masalan, tavakkalchilikning shunday tashqi omili ayonki, bu iste'molchining maxsulot uchun to'lov qobiliyatiga ega emasligi, ya'ni iste'molchida maxsulotni sotib olishga mablaqning mavjud emasligidir. Agar bunga e'tiborliroq qarajak, muammo negizi nafaqat xaridorda, balki sotuvchida xamdir. Iste'molchi tarifga ko'ra shunday sub'ektki uning uchun taklif qilinayotgan maxsulot ma'lum darajada foydali bo'lishi, ya'ni maxsulot uning xoxishini qondirishi lozim. Maxsulot xarid qilish uchun mablaqning yo'qligi bu iste'moldan voz kechishga olib kelmaydi. Iste'mol qilish istagi yuqorida aytilganidek ob'ektiv ravishda namoyon bo'ladi. Agar istemol qilish istagi paydo bo'lsa, demak u qondirilishi lozim. Agar mos maxsulot bo'lsa u xolda iste'mol qondirilishi mumkin. Lekin maxsulot oldi-sotdi munosabatlarida mablaqning yo'qligi iste'molni qondirishda va korxonaga maxsuloti talabgorligiga to'siq bo'ladi. Demak, maxsulot keraksizligi negizi iste'molchining to'lov qobiliyatiga ega emasligi emas, balki ishlab chiqaruvchi va xaridor munosabatlarining iqtisodiy tizimidir. Shuning uchun eng avvalo iste'molchi to'lov qobiliyatiga ega emasligi ta'siri ostida maxsulotning keraksizligi tavakkalchiligini taxlil qilishda, maxsulot oldi-sotdisida yuzaga kelishishi mumkin bo'lgan iqtisodiy munosabatlarning variantlarini birma-bir

ko'rib chiqish lozim. Bunday variantlar ko'plab bo'lishi mumkin. Agar maxsulotni bir zumda sotib olish imkoniyati bo'lmasa, u xolda iste'molchiga turli xil qulayliklar yaratish mumkin, masalan to'lovni muddatli amalga oshirish, tovar lizingi, forfeyting va shu kabilar. Xar bir variant to'lovsizlik qobiliyati tavakkalchiligi nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi lozim.

Yuqorida keltirilgan sabablardan maqsad, maxsulot keraksizligi tavakkalchiligining shunday klassifikatsiyasini yaratish kerakligini taqozo qilmoqdaki, u bir tarafdin keraksizlik yuzaga kelishini negizini yashirishi va ikkinchi tarafdin bu sabablarni bartaraf etish istiqbollarini baxolashga imkon berishi lozim.

1. Keraksizlik tavakkalchiligi iste'molchi xoxishlari tizimi dinamikasi bilan izoxlanishi. Iste'molchilarning ichki va tashqi muxitida bo'layotgan o'zgarishlar tanlanayotgan maxsulot ustunligining kamayishiga olib keladi. Shuning uchun iste'molchida doimiy ravishda xarid qiladigan maxsulotidan voz kechish xolati yuzaga kelishi mumkin. Masalan, bozor iqtisodiyotiga o'tishda tashqi bozorning liberallasuvi avtomobillarga bo'lgan talabni kamayishiga olib kelmadi, lekin iste'mol tizimining o'zgarishini taqozo qildi. Iste'molchi uchun endilikda avtomobil tanlashda uning qulayligi, ishonchliligi, obro'si kabi omillar axamiyat kasb eta boshladi. Natijada o'zimizda ishlab chiqarilayotgan avtomobillarga bo'lgan talab keskin pasaydi. Bu tavakkalchilikni baxolashda quyidagi savolga javob berish lozim: maxsulotning xaridorga borib etishida keraklilik tizimi iste'molchining xoxishlari bilan to'liq mos kelishi extimoli qay darajadaq

2. Keraksizlik tavakkalchiligi maxsulot qiymatining ishlab chiqaruvchi va iste'molchiga to'qri kelmasligi bilan izoqlanishi. Bu maxsulot sifati, narxi, sotilish shartlari va kafolati tizimi. Agar masalan, shaxsiy kompyuter ishlab chiqaruvchi o'z maxsulotining sifatinu faqat uning kuchli elektromagnit, vibratsion va tashqi kuchlardan ximoyalanishga va bu ko'rsatkichlarini xatto tannarxning ortishi xisobiga amalga oshirsa u xolda bu tadbirkor bozorda fiaskoga uchraydi, chunki aksari xaridorni bu ko'rsatkichlar mutlaqo qiziqtirmaydi. Shunday qilib maxsulot keraksizligi tavakkalchiligida iste'molchi va ishlab chiqaruvchini maxsulotni baxolashidagi farqliliklarni baxolashda quyidagi savolga javob berish lozim: Bizning va iste'molchining maxsulot sifati, narxi va sotish shartlari borasidagi qarashlarimiz to'liq mos kelishi extimoli qay darajadaq

3. Maxsulot keraksizligi tavakkalchiligi ilmiy-texnikaviy taraqqiyot sababli izoxlanishi. Shunisi aniqki, vaqt o'tishi bilan ilmiy – texnikaviy taraqqiyot sababli ba'zi maxsulotlarning boshqalarga nisbatan xaridorga yanada mukammal, arzonroq turi taklif qilinib u maxsulot bozordan siqib chiqariladi. Bunday tavakkalchilikni baxolashda quyidagi savolga javob berish lozim: Konkret maxsulot ishlab chiqarish uchun sarflanayotgan kapital o'z samarasini bozorda texnologik yangi tovar paydo bo'lguniga qadar berishi imkoniyatlari qanday?

4. Maxsulot keraksizligi tavakkalchiligi mazkur bozordagi raqobatchi kuchlar bilan izoxlanishi. Bozorda maxsulotga qay darajada yuqori raqobat mavjud bo'lsa, bizning saloxiyatli iste'molchi mazkur maxsulot ishlab chiqaruvchi raqobatchi tarafning maxsulotini tanlash extimoli shu qadar yuqori bo'ladi. Bu extimolga baxo

berishda talab qilinadigan narsa faqat bu bizning maxsulot raqobatchilirimiz ishlab chiqarayotgan nusxaga qaraganda xaridorbop bo'lishi extimolini o'rganishdan iborat.

5. Maxsulot keraksizligi tavakkalchiligi xaridorning ishonchsizligi sababli izoxlanishi. Xar qanday maxsulotni xarid qilishda xaridor maxsulotga nisbatan ishonchsizlik tuyquasi bilan qaraydi, u o'ziga bu maxsulotdan qanday foyda olishi mumkinligi, maxsulot bilan boqliq qanday muammolarga duch kelishi mumkinligi, xarid o'zini oqlamasligi mumkinligi extimoli xaqida bosh qotiradi. Iste'molchi ishonchsizligining sababi xar turdagi maxsulot uchun turlichadir. Masalan iste'molchining konsultativ xizmatga nisbatan ishonchsizligi konsultantning notanishligi, bunday xizmatning kerakligini tushunmaslik, qilinayotgan xarajatlar kompensatsiya qilinishi, konsaltingga nisbatan ishonchsizlik, konsultant xizmatidan foydalanish iste'molchi imidjiga ijobiy ta'sir etishi mumkinligiga ishonchsizligi kabilar. Bu kategoriyaning extimolini baxolashda quyidagi savolga javob berish lozim: Iste'molchi ishonchsizligini engishdagi immkoniyatlarimiz qanday?

Xar bir saloxiyatli maxsulot bo'yicha turli kategoriyalarni baxolab, taksonomik taxlil yordamida bu baxolashlarni ikki turga: perspektiv va noperspektiv guruxga ajratish mumkin. Faraz qilaylik bizda maxsulot keraksizligi n kategoriyasini ifoda etuvchi m maxsulotimiz bor. Bunda xar bir ko'rilayotgan m maxsulotni n nuqta kenligi maxsulot tavakkalchiligi n kategoriyalari teng miqdordagi koordinatalarini teng axamiyatda.

Tavakkalchilik omillari biznesning xar bir doirasida turli darajada bo'lganligi bois tavakkalchilik kategoriyalarini baxolash xam turlicha bo'lishi mumkin. Shu sababli bu muammo taxlil natijasiga ta'sir qilmasligi uchun tavakkalchilk baxolash tizimini ma'lum standartga moslash lozim. Bu jarayon formula bilan xisoblanuvchi X_{ij} baxoni Z_{ij} baxo bilan almashtirish lozim

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - X_j}{\sigma_i},$$

bu erda $i, j=1,2,3,\dots, n$; X_{ij} - j-maxsulot kategoriyasi mazmuni, X_j - j toifa tavakkalchiligi uchun o'rta arifmetik, σ_i i- toifa tavakkalchiligidan chetlashish, Z_{ij} - i toifa maxsulot uchun j kategoriya standart tushunchasi.

Korxonada shug'ullanmoqchi bo'lgan biznesning kelajagini, maxsulot kerakligi jixatdan bashorat qilish maxsulotning shunday etalon xarakteristikasini belgilab olish lozimki, bu orqali biznesni bu turi foydali ekanligini to'la ishonch bilan aytish mumkin bo'lsin. Bu o'ziga xos xisobot nuqtasi xisoblanadi. Etalon sifatida shunday maxsulotni tanlash lozimki, uning keraksizlik tavakkal darajasi bozorda minimal bo'lishi lozim. U xolda Z standartidagi j kategoriya tavakkalchiligi bunday etalon maxsulot 0 uchun mazkur kategoriyadagi barcha ma'nolar uchun minimal xisoblanadi.

$$Z_j = \min Z_{ij}$$

Misol sifatida konsalting firmasi maxsulotini taxlil qilsak, bu maxsulot ishlab chiqarish uchun firmaning aktivlari etarlidir. 8- jadvalda xar bir maxsulot uchun turli tavakkalchiliklar darajasi natijalari va bu natijalar asosidagi maxsulot kerakligi darajasi xisoblab ko'rsatilgan. Mazkur firma uchun so'nggi ustunda maxsulotlarning keraksizligi tavakkalchiligi nuqtai nazaridan foydalilarini tanlash imkoniyati berilgan.

4 ta biznes-tarmoqi farqlanadi: 1- analitik-konsultatsion; 2- predmetga ixtisoslashgan o'qitish; 3-ob'ektga asoslangan o'qitish; 4- situatsion o'qitish.

Analitik-konsultatsion faoliyat olib boruvchi firma tashkiliy iqtisodiy rejalashtirishni asos qilib, biznesning strategik rejalashtirish va taxlil qilishi bo'yicha xizmat ko'rsatishi lozim. Keyinchalik bu tarmoq bozor kon'yunkturasini tadqiq qilish, marketing taxlili va rejalashtirish, informatsion ko'rgazmalar tashkil etish bilan kengaytirilishi lozim.

Predmetga mo'ljallangan o'qitish, tezkor fan o'qitish kurslari, malaka oshirish kurslari, ilmiy- amaliy seminarlar, darsliklar va monografiya, multimedia kurslari asosida tashkil etish tavsiya qilinadi. Firma tarafidan amalga oshiriladigan ob'ektga – mo'ljallangan o'qitish korporativ ichi treyning shaklida olib borilishi lozim.

Situatsion o'qitish mijozning xaqiqiy amaldagi materiallari asosida maxsus o'quv kurslari ishlab chiqishi va bu kurslar mijoz bazasida olib borilishi yoki konsultatsion firma bazasida olib borilishi mumkin.

4.4. Biznes g'oyaning shakllanishi

Biznes g'oyaning mantiqiy yakuni uning maqsadini aniq va lo'nda, ayni paytda to'liq va chuqur ifoda etuvchi formula qurishdan iborat bo'ladi. Firmaning o'z natijali talabi taxlili va salohiyatli maxsulotlarning foydaliligi oxir oqibat mazkur biznesning kvintesentsiyasi va ifodalashi uchun asta- sekin informatsion bazani shakllantiradi.

Biznes g'oya formulasi matn, chizma va boshqa ifoda ko'rinishida bo'lishi mumkin. Xar qanday xolda xam, birinchidan barchaga tushunarli, kimga bu biznes ta'luqli bo'lsa, kimga tegishli bo'lsa va ikkinchidan eng kamida quyidagi savollarga javob berishi lozim:

- Biznes asosida (qanday maxsulot, tovarlar yoki faoliyat turlari) nima yotadiq
- Ishlab chiqarilayotgan maxsulot yordamida bizning tashkilotimiz biznesda qanday qilib omadga erisha oladiq
- Nima uchun biznesda omadga erishish shart hisoblanadiq

Ishdagi omad-bu pirovardida narxning shunday bo'lishini, ya'ni tashkilot tarafidan bunyod etiladi va u tarafidan beg'araz o'zlashtiriladi. Nima uchun beg'arazq Chunki tashkilot bu bo'lakka ega bo'la turib, o'zidagi resurslarni ishlatmaydi. Paradoksmiq Axir narx tashkilot tarafidan o'rnatilagini yo'q! Narx tashkilot va uning maxsuloti mijozi o'rtasidagi munosabat asosida yuzaga kelgan, tashkilot faqat mazkur munosabat uchun o'z tasarrufidagi ma'lum kapitalni ishlatadi. Tashkilot o'zi narxni belgilamaydi. Tashkilot narxni belgilash uchun qulay sharoit yaratadi xolos.

Bunda tashkilotni bir farqli jixatini mijozlar uchun qulayliklar yaratishga sarflasa, ikkinchi jixatini ishlab chiqarayotgan maxsulotidan mijoz foydalanishi va kerakli foydani olishi, bu bilan narxni belgilash munosabatiga kirishish, uchinchi jixati esa qo'shimcha qiymatni tannarxdan ajratishga sarflanadi. Agar bu uch jixat biznes soqasidagi raqobatga samarali bardosh bera olsa, u xolda bu jixatlar raqobatbardosh ustunliklarga aylanadi. Tashkilotning asosiy raqobatli ustunliklari nimadan iboratq Bunday fikrlashning foydali usuli- bu mijozga nima uchun aynan u taklif qilayotgan maxsulotni tanlashi lozimligini tushuntira olishi, uning raqobatchi korxonani emas.

Boshqacha qilib aynganda biznes g'oya formulasi bu mijozdan bozorda qo'shimcha qiymatni chiqarib olish va xaridorga maxsulotdan foydalanishga ko'maklashishdir. Bunda omadga erishish firmaning barcha qobiliyatlarga ega bo'lishiga boqliq. Ko'pgina adabiyotlarda omadni yo'qotilishi uning maxsuloti o'z xaridorini topmaganligi bilan izoxlanadi. Aslida yo'qotishlar firmaning o'z qobiliyatlarini to'g'ri yo'naltira olmaganligidan iborat. O'z qobiliyatlari to'g'ri yo'naltira olish bu asosiy va strategik afzalliklardir.

Maxsulotni xaridorga etkazish bu bozor segmentidir. Bunda xaridor va tovar bir biriga nisbatan rivojlanishda bo'ladi. Naxotki siz avvalari o'ylab xam ko'rmagan tovar sotib olmagan bo'lsangiz. Lekin u bilan uchrashganingiz xamono uni sizga kerakligiga ishonch xosil qilgansiz. U tovar segmentatsiyasi va prezentatsiyasi qayoqda qoldi. Shunday misol keltiramiz, Maslaxatchi yirik kompaniya raxbariga biznes strategiya rivojlantirish bo'yicha o'zining pullik xizmatini tashkil qilmoqda. Raxbar xayolida darhol bir qancha savol tuqiladi:

1) Agar bu kishi mening biznesimni yaxshi bilsa nima uchun o'zi xam bu bilan shuqullanmaydi.

2) Agar bu kishi meni o'zi aytayotganidek yanada boy qila olsa nima uchun o'zi bu boylikdan voz kechmoqdaq

3) Agar u biznesimni yomon bilsa unda menga qanday nafi tegadiq
Agar konsultant mijozga strategik rivojlanishni ishlab chiqishni tashkil etish va metodik yordam ko'rsatish bo'yicha xizmat taklif qilsa unda mijoz birinchi xoldagi kabi bir xil ko'mak oladi, lekin ikkinchi xolda unga tushunarliroq bo'ladi.

Mijoz sizning faoliyatingizdan aynan qanday foyda topishi jarayonini shakllantirish qiyin bo'lsada, lekin juda muxim xisoblanadi. Bu erda bir muallifning quyidagi gapini keltirish joiz:

Menga kiyim o'rniga chiroyli ko'rinish taklif qiling

Menga oyoq kiyim taklif qilmang, menga qulaylik va yurishdan lazzatlanishni taklif qiling.

Menga uy taklif qilmang, menga xavfsizlik, qulaylik, joy, ozodalik va baxt taklif qiling.

Menga kitob o'rniga bilimlardan lazzatlanishni taklif qiling

Menga asboblar o'rniga chiroyli narsalar yasashni taklif qiling.

Menga mebel taklif qilmang, menga tinchlik va qulaylik taklif qiling.

Menga buyum taklif qilmang, ulardan foyda kam, menga fikr, xissiyot, ishtiyoq, ishonch va foyda taklif qiling.

Xulosa

Biznes-g'oya korxonada haqida shunday tasavvurni uyqotadiki, bu tassavur orqali korxonada xaridorlar uchun ma'lum bir qiymatga ega bo'lgan muayyan foydalilikni yaratish bilan birga, korxonaning farqlanuvchi qobiliyatlarning qaysilari tijorat unumdorligiga ta'sir qilishini xam o'zida mujassam etadi. Biznes-g'oya asosida avvalo korxonada missiyasi ishlab chiqiladi, keyinchalik esa uning butunlik xolatini aniqlab beruvchi ko'rsatkichlar xamda siesiy va tashkiliy tadbirlar ishlab chiqiladi.

Talablarni o'rganishda, avvalom bor jamiyatda aynan hozirgi vaqtda qaysi narsa muayyan qiymatga ega bo'lishini o'rganish uchun zarur, aniqroqi, qaysi foydaliklar jamiyatda shu qiymatni keltirib chiqarishi mumkin.

Xar qanday biznes u yaratgan maxsulot o'z iste'molchisini topa olsagina uz omadiga erishishi mumkin. Biznes-g'oyani shakllantirish bosqichidayok rejalashtirilayotgan maxsulotni sotib olishi mumkin bo'lgan iste'molchini ko'zda to'tish talab etiladi.

Tayanch iboralar

Biznes-g'oya, extiyojlar, nisbiy, mutlaq, sun'iy, tuqma, ishlab chiqarish extiyojlari, xoxishlar, biznes-tarmoqlar, tadbirkorlik xavf xatari, talab qilinmaslilik xavf xatari, iste'molchilarning talab va istaklari tuzilmasi, biznes g'oyani shakllantirish.

Nazorat uchun savollar

1. Biznes-g'oyaning mazmuni nimadan iboratq
2. Biznes-g'oyani ishlab chiqish uchun nimalarni bilish talab etiladiq
3. Eqtiejlar, xoxishlar deganda nimani tushunasiz va ular orasida qanday farqlik mavjudq
4. Eqtiyojlar turlarini sanab o'ting.
5. Xar bir extiyoj uchun uning xarakteristikasini berib o'ting.
6. Yader foydalilik o'zi nima va u qaysi maqsadlarda qo'llaniladiq
7. Biznes g'oyani shakllantirishdagi bosqichlarni sanab chiqing.
8. Extiyojlar tuzilmasi va shaxsiy kapital taxlili nima uchun o'tkaziladiq
9. Xavf xatar omillarining qanday klassifikatsiya qilish mumkinq
10. Biznes g'oyani aniqlab olishdagi zarur savollarni tuzib chiqing
11. qanday qilib iste'molchining biznesning natijasida olgan foydasini aniqlash mumkinq

Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қо'шма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислон Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг муҳим устувор йо'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги марузаси./ Ҳалқ сўзи 21.01.2011

3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. - 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англейс», 2010

4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.
6. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008
8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008
9. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
10. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.
11. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с.
12. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.
13. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г
14. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk
15. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk
16. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk
17. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk
18. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com
19. Corporate Financial Planning www.winters.co.uk

5 Bob. Diversifikatsiya va integratsiya

- 5.1. Diversifikatsiyaning maqsad va motivlari. Integratsiya va diversifikatsiya.
- 5.2. Birlashuvning asosiy shakllari
- 5.3. Diversifikatsiyalashgan korxonalarni boshqarish

5.1. Diversifikatsiyaning maqsad va motivlari. Integratsiya va diversifikatsiya.

Bugungi kunda mamlakatimizni, avvalo, iqtisodiyotimizni isloq etish, erkinlashtirish va modernizatsiya qilish, uning tarkibiy tuzilishini diversifikatsiya qilish borasida amalga oshirilayotgan, qar tomonlama asosli va chuqur o'ylangan siyosat bizni inqirozlar va boshqa taqdidlarning salbiy ta'siridan qimoya qiladigan kuchli to'siq, aytish mumkinki, mustaqkam va ishonchli qimoya vositasini yaratdi.

Prezidentimiz I.Karimov ta'kidlaganidek: «Biznesni qo'llab-quvvatlash, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik yangilash va diversifikatsiya qilish, innovatsion texnologiyalarni keng joriy etish — O'zbekiston uchun inqirozni bartaraf etish va jaqon bozorida yangi marralarga chiqishning ishonchli yo'lidir».¹⁶

Diversifikatsiya - lotincha so'zdan olingan bo'lib, o'zgarish va turli tumanlik ma'nosini ifodalaydi. Bu xo'jalik faoliyatining (ishlab chiqariluvchi maxsulot va xizmat turlarini shuningdek, faoliyatning jo'g'rofiy maydonini kengaytirish) yangi soxalarini o'zlashtirishdir. Tor ma'noda diversifikatsiya atamasi yordamida korxonani to'qridan to'qri xech qanday ishlab chiqarishga va asosiy faoliyatiga xos funktsional boqliqlikka ega bo'lmagan soxalarga kirishi tushuniladi. Diversifikatsiya natijasida korxonalar murakkab ko'p tarmoqli kompleks yoki konglomerat xoliga aylanadi.

B. Karlofning ta'rificha, diversifikatsiya g'oyasi ko'p yillik tarixga ega. 1960 – va 1970 – yillar orasida ushbu atama mashxurlik darajasigacha ko'tarildi, so'ngra uning o'rniga biznesning asosiy soxalarida o'ta konsentratsiyalanish zaruriyati kabi qarashlar yuzaga keldi¹⁷. Bunga ishlab chiqarish ko'lamida iqtisodning samarasi bilan boqliq ishlab chiqarish va boshqa soxalardagi globallashtirish jarayonlari sabab bo'ldi. Diversifikatsiyaga so'nggi paytlarda yana katta axamiyat berila boshlandi. Biznesning asosiy soxalarida to'plangan katta miqdordagi kapitalga ega, kelgusidagi ekspansiya imkoniyatlari juda chegaralangan firmaning faoliyatida, diversifikatsiya kapitallar investitsiyasi va xavf darajasining pasayishi uchun zarur sharoit yaratadi.

Korxonalar uchun avvalo aniq yo'nalishni tanlab olishi va o'z kamchiliklarini asta sekin bartaraf etish sharoitida diversifikatsiyaning ratsional xarakterdagi zaruriyati yaqqol seziladi. To'liq maxsulotlar majmuasi va xizmatlarni taklif etuvchi korxonalar diversifikatsiya xisobiga extimoldan yiroq bo'lmagan xavfni kamaytirishi varaqobatbardoshligini oshirishi mumkin. Bunday xolatlar korxonalar tarafidan boshqa firmalarni o'zlashtirish va biznesning yangi turlarini yo'lga qo'yishi natijasida faoliyat ko'lamini kengaytirishiga turtki bo'ladi. Bank, birja va dallolik xizmatlari yagona moliyaviy xizmatlar majmuasida mujassamlashadi. Turli xil xizmatlarni sayyoxlik biznesi doirasida birlashtirish amalga oshiriladi. Yuk tashish bilan shuqullanuvchi firmalar xayot va mulkni suqurtalash, korrespondentsiyani manzilga

¹⁷ Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008, 193с.

eltib berish, sayyoxlik kabi xizmat turlarini tavsiya etishni boshlaydilar. Ishlab chiqarish soxasidagi korxonalar maxsulotning iste'mol kanallarini, xom ashyo manbalarini nazorat qilishga va reklama biznesiga vositalarni jalb etish xamda moliyaviy bozorda faoliyat olib borishga xarakat qiladilar.

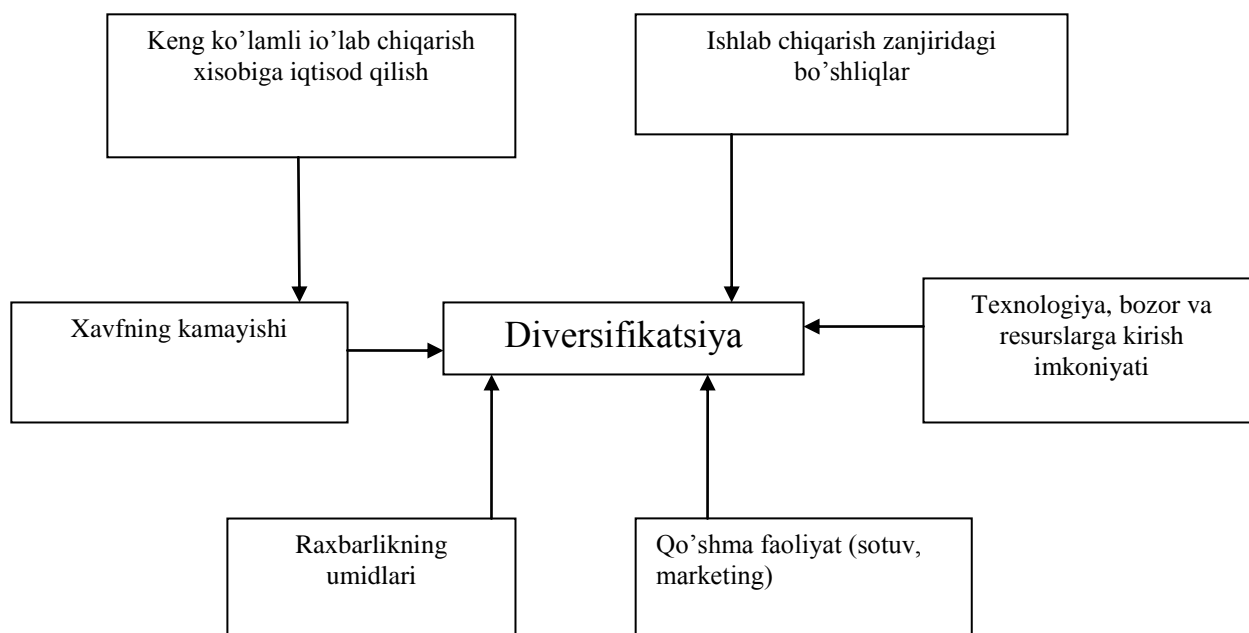
G'arb tajribasi shuni ko'rsatadiki, biznes bilan shuquullanuvchi korporatsiyalar yashab qolish uchun doimo taraqqiyotga intilishlari zarur. Yuksalish quyida keltirilgan ikkita asosiy sabablarga ko'ra jalb etuvchi strategiya bo'lib xisoblanadi.

O'suvchi firma turqun firmaga ko'ra boshqaruvdagi xatolarni engillik bilan bartaraf etadi. O'sib boruvchi daromadlar oqimi yuzaga keluvchi muammolarni xal etishda yoki strategik xatti-xarakatlarni tashkillashtirish uchun ishlatish maqsadida zaxiraviy resurslarni shakllantiradi. O'suvchi korporatsiya yuzaga kelishi mumkin bo'lgan bankrotlik xolatida moliyaviy ko'mak olishi mumkin.

Qiziqarli ish va yuksalish bo'yicha o'suvchi firmadagi ishchilarning imkoniyatlari keng shuningdek, bu xolat sarmoyadorlarni xam jalb etishi mumkin.

Korporativ sharoitda o'sishning ikkita asosiy strategiyasi mavjud: bitta soxada kontsentratsiyalanish, boshqa soxalarga diversifikatsiya qilish. Diversifikatsiya yirik korxonalarining "turli xillik samarasi" kabi afzalligi bilan boqliq va xozirgi zamonaviy sharoitlarda bir turdagi maxsulotni ko'plab miqdorda ishlab chiqarishni ikkinchi o'ringa qo'yadi. Katta bo'lmagan, maxsuslashtirilgan korxonalarda ayni turdagi maxsulotlarni ishlab chiqarishga ko'ra bitta yirik korxonaga qoshida ko'plab turli xil maxsulotlarni ishlab chiqarish birmuncha samaraliroqdir. Ammo ushbu qonuniyat universal xarakterga ega emasdir. Shuni aytish kerakki, korxonaning diversifikatsiyalashgan faoliyati korporativ strategiyani amaliyotga tadbiiq etish shakli xisoblanadi. Diversifikatsiyaning asosiy tijorat maqsadi bozor imkoniyatlaridan foydalanish xisobiga daromadlarni orttirish xamda raqobat afzalliklarini shakllantirishdir.

Korxonaning ishlab chiqarish quvvatini ko'p maqsadli xamkorlikda ishlatish katta miqdordagi tejamkorlikka sabab bo'lishi mumkin. Maxsulot iste'mol tizimining faollashuvi, xarajat miqdorini pasaytiradi (maxsulot va xizmatlar yagona tizim orqali sotiladi). Iqtisodning mavjud bo'lgan boshqa rezervi, firma ichidagi axborotlar, bilimlar transferti, ishlab chiqarishdagi texnik va boshqaruv malakasini o'z ichiga oladi. Ishchilarni xar taraflama tayyorlash va ular tomonidan qo'lga kiritilgan ma'lumotlarning turli xilligi asosida erishilgan samara xam bunga qo'shiladi. Diversifikatsiya, shu jumladan sinergizm xisobiga korxonaning moddiy va nomoddiy resurslarini to'liq ishlatilish xoliga olib kelishi shart deb xisoblanadi. Bu esa o'z navbatida bir tarafdin korxonaning ma'lum turdagi maxsulot yoki bozorga boqliqligini bartaraf etishi xisobiga xavfni kamaytiradi va boshqa tarafdin aynan diversifikatsiyaga boqliq xavfning ortishi kuzatiladi (6-rasm).



6-rasm. Diversifikatsiya motivlari

O'z turkumlanishi bo'yicha diversifikatsiyaning bog'langan va bog'lanmagan (konglomeratli) turlari farqlanadi. Ba'zida uni lateral (lot. lateralis - yonlama) diversifikatsiya deb atashadi. O'z navbatida, boqlangan diversifikatsiya vertikal yoki gorizontaal bo'lishi mumkin. Diversifikatsiya turlarini aniqlashning asosiy mezon – bu qo'shilish tamoyilidir. Funktsional qo'shilish xolatida ishlab chiqarish bilan boqliq korxonalar o'zaro birikadilar. Korxonalar o'rtasidagi investitsion qo'shilish xolati, o'zaro ishlab chiqarish shakliga ya'ni boqlangan vertikal diversifikatsiyaga ko'ra amalga oshmaydi. Vertikal diversifikatsiya - bu korxonalar tarafidan eski maxsulotni ishlab chiqarish jarayonini o'z ichiga olgan texnologik zanjirning ma'lum bosqich tarkibiga yangi ishlab chiqarishni jalb etishdir. Vertikal integratsiya korxonaning bozordan kerakli bo'lgan boshqa korxonalar maxsulotlarini sotib olish o'rniga, o'z ichida mustaqil ravishda maxsulot va xizmatlar ishlab chiqarish jarayoniga zarur sharoitlarni yaratishga intilishida ifodalanadi. Ishlab chiqarish va maxsulotni iste'molchiga etkazib berish tizimida turli strategik ahamiyat kasb etuvchi zanjirlarni nazorat qilish va korxonalar o'zining samaradorlik qobiliyatini oshirish orqali integratsiya strategiyasi o'z-o'zini oqlaydi. Vertikal integratsiya natijasida turli darajadagi ishlab chiqarish bosqichidagi firmalarning o'zaro qo'shilishi kuzatiladi. Bu xolatlarida vertikal integratsiyaning quyidagi turlari uchraydi:

- ishlab chiqarish faoliyatining to'liq integratsiyasi;
- qisman integratsiya, bu xolatda maxsulotning ma'lum bir qismi korxonada ishlab chiqariladi, qolgan qismi boshqa korxonalardan sotib olinadi.
- kvazintegratsiya – xususiy mulkchilik xuquqiga o'tmagan xolda integratsiyaga qiziquvchi kompaniyalar orasida uyushmani tashkil etish. Ko'pincha bunday turdagi integratsiya ikkita asosiy shaklda: integratsiyalashuv yo'nalishiga ega va ishlab chiqarish zanjiridan o'rin olgan korxonalar tarafidan amalga oshadi:

- ✓ “orqa” integratsiya yoki teskari integratsiya;
- ✓ “old” integratsiya yoki to'g'ridan to'g'ri integratsiya.

Teskari integratsiyada korxonalar avvallari ta'minotchi tarafidan amalga oshirilgan bir necha funktsiyalarni o'z ichiga qamrab oladi. Xom ashyo manbalari, ishlab

chiqarilgan butlovchi maxsulot va yarimfabrikatlar ustidan nazorat o'rnatadi. Ushbu turdagi integratsiyaning maqsadi axamiyatga molik strategik xom ashyo manbaini ximoyalash yoki asosiy faoliyat uchun zarur bo'lgan yangi texnologiyalarga kirishdir.

To'g'ridan to'g'ri integratsiyada korxonalar avval distribyutorlar tarafidan bajarilgan transport, servis xizmatlari, ta'minot kanallari va firmaning asosiy faoliyati bilan boqliq boshqa funktsional xizmatlarni o'z ichiga qamrab oladi. Ushbu xolatda maxsulot ta'minotini nazorat qilish korxonaning motivatsiyasi sifatida qabul qilinadi. Bu jalb etiluvchi soxada kuchli raqobat xolatiga egalik qiluvchi korporatsiya uchun mantiqiy strategiya xisoblanadi. Vertikal integratsiya xox ichki, xox tashqi omillarni mobilizatsiyalash xisobiga amalga oshiriladi.

Ford kompaniyasi zavodida ishlab chiqarish jarayoni shunday tashkil etilgandiki, dastlab sexga metal, temir qotishmasi kirishini va yakunida sexdan tayyor avtomobil chiqishini kuzatish mumkin. Du Pont yirik kimyoviy kompaniyasi teskari vertikal integratsiyasini tanlab, o'zining neftga bo'lgan ehtiyojini neft qazib oluvchi korxonalar xisobiga qoniqtirdi. Ushbu usulning o'ziga xos ijobiy taraflari nazoratni kuchaytirish, koordinatsiyani yaxshilash va xarajatlarni kamaytirishga asoslanadi¹⁸.

Korporatsiyalar tarafidan bu turdagi strategiyalarni tanlanish sababi, xom ashyoga va tayyor maxsulotga belgilangan narxni bir xil emasligidadir. Xom ashyo ustidan olib boriluvchi nazorat uning birmuncha arzonlashuviga va xom ashyo manbalariga etishish imkoniyatini oshishiga olib keladi. Ushbu nazorat past ishlab chiqarish xarajatlari bilan bog'liq raqobat imkoniyatlarining zaruriy manbai bo'lib xizmat qiladi. Tayyor maxsulot tayyorlash bosqichida maxsulotni solishtirish imkoniyatlari bir muncha ortadi (solishtirishning raqobat strategiyasi). Ta'minot kanallarini nazorat qilish yoki ta'minot xizmatlari asosida yuzaga kelgan o'zaro xamkorlik sinergetik samara olish imkonini beradi. Teskari integratsiya to'g'ri integratsiyaga ko'ra birmuncha foydaliroqdir. U korporatsiyaning strategik egiluvchanligini kamaytirishi mumkin. Bu esa sotilishi qiyin bo'lgan qimmatbaxo aktivlarni o'zlashtirish bilan boqliq. Boshqacha aytganda, soxadan chiqib ketish imoniyatini cheklovchi katta to'siqlarni vujudga keltiradi.

Vertikal integratsiya ko'pincha metallurgiyaga, qog'oz ishlab chiqarishga, kimyoviy maxsulotlarga shuningdek, keng rivojlanayotgan neft biznesiga xos. Vertikal integratsiya korxonaning turli bo'limlarini o'zaro xamkorlikda ishlashi va birgalikda resurslardan foydalanish asosidagi sinergizm xisobiga daromadlarning ortishini ta'minlaydi. Integratsiya jarayonida ishlab chiqarishning texnologik darajasi ortishi, transaktsion xarajatlarni pasayishi shuningdek, xom ashyo manbalariga etishish mumkin.

Gorizontal integratsiya yoki bog'langan gorizontal diversifikatsiya – bu bir ish faoliyati maydonida raqobatlashuvchi va ishlovchi korxonalarning o'zaro birikmasidir. Gorizontal integratsiyaning asosiy maqsadi firma holatini ma'lum soxada aniq raqobatchilarni yo'q qilish yoki ularni to'liq nazoratga olish yo'li bilan kuchaytirishdir. Gorizontal birlashuv ishlab chiqarish masshtabida iqtisodga erishishda yoki raqobat kurashi xavfini pasaytirishda shuningdek, xizmat yoki maxsulot assortimentini kengaytirishda yordam berishi mumkin. Gorizontal

¹⁸Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2010, с. 239

diversifikatsiyaning axamiyatga molik tarafi bozorlarni juqrofiy kengaytirish, natijada bir turdagi maxsulot ishlab chiqaruvchi lekin turli xududiy bozorlarda faoliyat olib boruvchi kompaniyalarni o'zaro birlashtirishdir. Gorizontal diversifikatsiyaga klassik misol tariqasida amerika pivo ishlab chiqaruvchi kompaniyalarni alkogolsiz ichimliklar ishlab chiqarish va maxsulotlar bilan ta'minlash soxasiga kirib kelishini keltirish mumkin. Bu xolatda ishlab chiqariluvchi maxsulot turi ko'paydi va iste'molchilar doirasi yanada kengaydi.

Yana boshqa misol – 1997 yilda spirtli ichimliklar sotuvchi ikkita amerika firmalarining birlashuvi natijasida Diageo nomli yangi yirik kompaniya tashkil etildi. Ushbu kompaniya spirtli ichimliklar bo'yicha amerika bozorida etakchi o'rinni egallab raqobatchi kompaniyadan maxsulotlarini ikki barobar ko'p sotish orqali o'zib ketdi¹⁹.

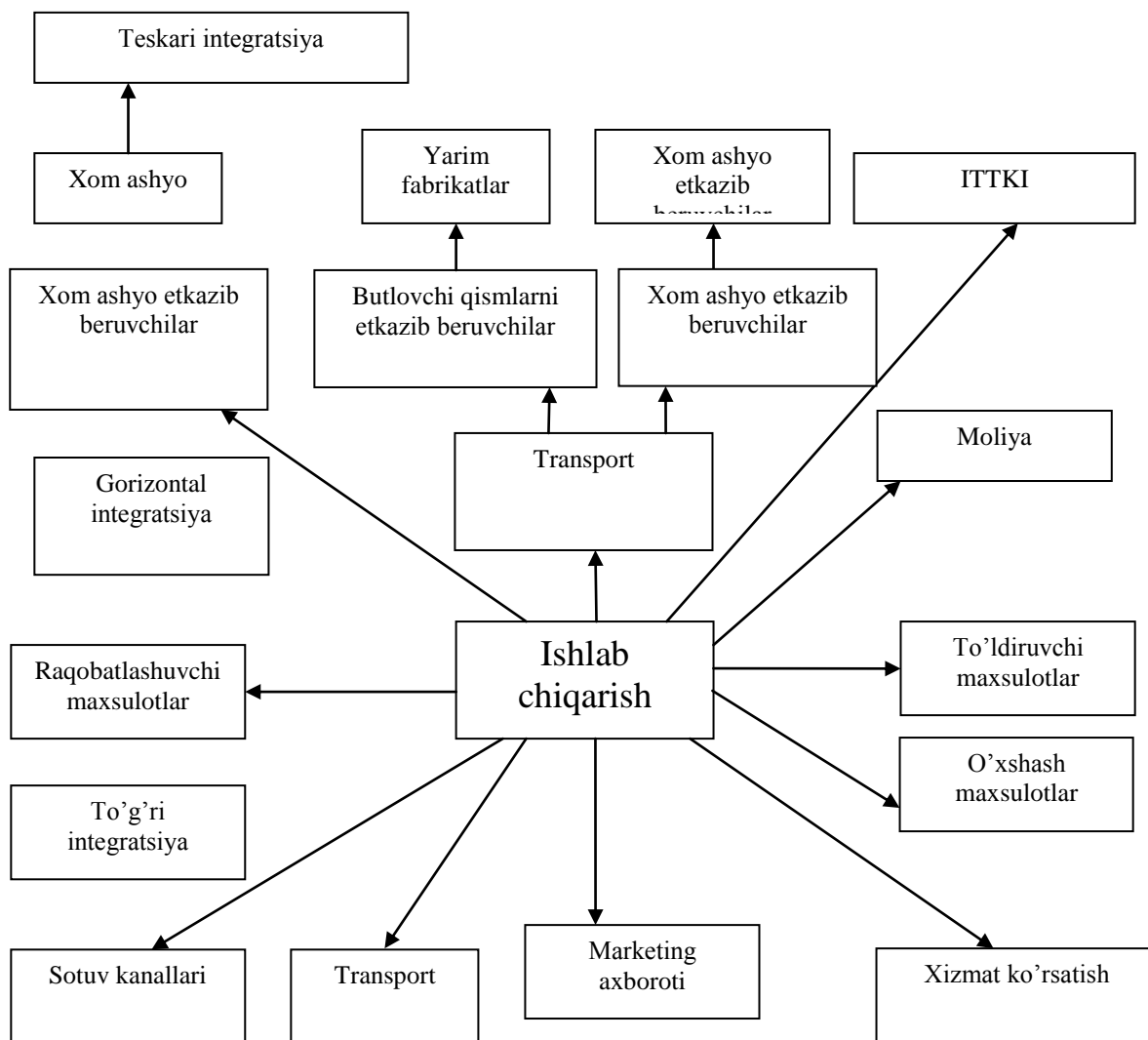
Bog'lanmagan diversifikatsiya yoki oddiy diversifikatsiya - bunda korxonada bosh faoliyati bilan to'g'ridan tug'ri bilvosita aloqaga ega bo'lmagan faoliyatni o'z ichiga oladi. Agar integratsiya uchun imkoniyatlar cheklangan bo'lsa yoki umuman mavjud bo'lmasa, yoki raqobatchi qolati kuchli bo'lsa diversifikatsiya to'g'ri deb xisoblanadi.

Bunday turdagi diversifikatsiyada umumiy bozorlar, resurslar, texnologiyalar mavjud bo'lmasligi mumkin. Faoliyat maydonida aktivlarning taqsimlanishi yoki almashinishi xisobiga samara kuzatiladi. Bu asosan kapital diversifikatsiyasi bo'lib, ishlab chiqarish diversifikatsiyasi (konglomerat diversifikatsiyasi) emas. Investitsion resurslar va pul oqimlarini optimal ravishda boshqarish natijalari asosida mumkin bo'lgan konglomeratli birikishning foydali jixatlari kuzatiladi. Ushbu diversifikatsiyada birmuncha axamiyatli motiv sifatida o'suvchi yo'nalishlarga yoki yuqori foyda keltiruvchi soxalarga birikish, xavfni taqsimlash, boshqaruv tajribasini qo'llash, ba'zida soliq imtiyozlari rolini o'ynashi mumkin. Ko'pgina tadqiqotchilarning fikricha, diversifikatsiya ko'pincha shaxsiy ambitsiyalar yoki oddiy xolatlar bilan ifodalanadi.

O'sib boruvchi soxadagi diversifikatsiya uzoq muddatli stagnatsiya bilan boqliq u yoki bu turdagi soxada kuzatilishi mumkin. Soxa bozori to'liq etilish darajasiga etganidan so'ng, o'rta raqobatbardosh mavqedagi kompaniya oqir jarayonlarni boshidan kechiradi va boqlanmagan soxa uchun diversifikatsiya to'g'ri tanlangan strategiya bo'la oladi. Xar doim shuni yodda tutish kerakki, yangi maxsulotlarni ishlab chiqishda diversifikatsiyadan tezda va qisqa muddat ichida daromad olib bo'lmaydi. Diversifikatsiya barcha bozor omillarining moliyaviy taraflarini, shuningdek, diversifikatsiyalangan firma boshqaruv masalalarini to'liq o'rganishni talab etadi. Diversifikatsiyada vaqt omilini xisobga olish zarur. Yangi soxaga kompaniyaning erta kirib kelishi muvaffaqiyatning asosiy omili bo'lib xizmat qiladi. Bozorni kengaytirish bilan boqliq bo'lgan muvaffaqiyatning asosiy omilini qo'llash va daromadni oshirish maqsadida korxonada ko'pincha tez suratlarda o'suvchi maxsulot bozorlariga chiqishga xarakat qiladi. Afsuski, quyida keltirilgan sabablar natijasida bir qancha axamiyatga molik xavflar kuzatiladi:

¹⁹Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2010, с. 240

- Bozorning samarali faoliyatini ta'minlovchi soxa raqobatchilarining soni maksimal darajaga ortishi mumkin (shaxsiy kompyuterlar va nusxa ko'chirish texnikalar).
- Ta'minot kanallari barcha korxonaga maxsulotlarini to'liq realizatsiya qilib bera olmaydi.
- Sotish texnologiyasi, usullari, shakllarining o'zgarishi muvaffaqiyatning asosiy omillarini o'zgarishiga olib keladi. Ammo xar qanday firma xam ushbu xolatga o'z vaqtida moslashavermaydi.
- Bozorning aldamchi o'sishi.



7-rasm. To'g'ri va teskari integratsiya

Aynan shu sabablar tufayli o'zlashtirilgan maxsulot ishlab chiqarilishi, ya'ni, an'anaviy tarmoqdagi faoliyatni to'g'ri boshqarish evaziga korxonaga uchun yangi tarmoqlarga chiqishdan ko'ra sezilarli darajada xavfni kamaytirishi imkoniyatini beradi. Bog'langan diversifikatsiya va integratsiyaning taqqoslanmasi quyidagi 4-jadvalda keltirilgan.

4- jadval

Integratsiya va boylanmagan diversifikatsiyaning taqqoslanmasi

<i>Integratsiya</i>	<i>Diversifikatsiya</i>
---------------------	-------------------------

<p>Faoliyat almashinuvi yoki faoliyat maydonida xamkorlik, resurslardan birgalikda foydalanish:</p> <ul style="list-style-type: none"> • savdo belgisi; • samarali marketing; • xizmat ko'rsatish; • yangi maxsulot va texnologiyalar imkoniyati; • quvvatning ortiqchaligi; • ishlab chiqarishdagi iqtisod. 	<p>Boqlanmagan va yangi soxalarda xo'jalik faoliyatini kengaytirish orqali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • xavfni kamaytirish; • soliq to'lash imtiyozlarini qo'llash; • aktivlar likvidligini orttirish; • daromadlar oqimini boshqarish; • qo'shilishdan qarshi ximoyalanih; • "kelishilgan narxlarni" joriy etish; • boshqaruv xoxishlarini ta'minlash.
--	---

I. Ansoffning fikriga ko'ra, diversifikatsiya kriteriyalari korxonadagi mavjud portfelning kamchiliklarining taxlilidan kelib chiqadi (uning balanslashtirilmaganligi, strategik resurslarning kamomadi va ortiqchaligi, kutilayotgan foyda miqdorining mos kelishi va h.k.). Ushbu kriteriyalar yangi faoliyat turlari qaysi bir aniq xarakteristikalariga javob berish kerakligi xaqidagi tushunchalarni aniqlashtiradilar. Umuman olganda, I. Ansoffning fikriga ko'ra biznesning yangi soqalarini aniqlashning ikki yondashuvi mavjud:

- xatolar va urinishlar usuli, yoki ularning ish mobaynida tuzatib borish. Mazkur xolatda asosiy e'tibor korxonada faoliyat ko'rsatayotgan tarmoqning afzalliklari va kamchiliklariga emas, balki aniq bir xarid qilinish manbaiga qaratiladi;

- rejalashtirilgan yondashuv, ya'ni ushbu xolatda xoxlanayotgan faoliyat soxasi aniqlanadi, uning rivojlanish istiqbollari taxlil qilinadi, kutilayotgan birlashuv borasidagi maqsadga yo'naltirilgan xamkorlar qidiruvi amalga oshiriladi. Takliflar xamma strategik va moliyaviy kriteriyalar bo'yicha tekshirilgandan so'ng realizatsiya uchun qabul qilinadi.

Xar bir yondashuvning o'z afzalliklari va kamchiliklari mavjud, va shu ikki yondashuvning mutanosiblikda qo'llash optimal deb xisoblanadi yoki I. Ansoffning aniqlashiga ko'ra, strategik tajribaga ega bo'lish orqali diversifikatsiya qilish.

Diversifikatsiyani amalga oshirishning ikki yo'li mavjud:

- ichki o'sish – mavjud korxonaning diversifikatsiya faoliyatini amalga oshirish;
- tashqi o'sish – qo'shilish va yutilishlar (M&A) orqali diversifikatsiya qilish.

M&A (mergers and acquisitions) — qo'shilish va yutilishlar. qo'shilish – bu iqqi yoki undan ortiq kompaniyalar kapitalini bitta kompaniyaga birlashtirish orqali kelishuvga erishish; odatda xajm jixatidan bir biriga yaqin korxonalar orasida tuziladi va do'stona xarakteriga egadir. Yutilish – bu korporatsiyaning nazorat paketini sotib olish va ushbu korxonaning kompaniyaning bir bo'limiga aylantirishdir. Yutilishlar odatda turli xajmdagi kompaniyalar orasida ro'y beradi va do'stona bo'lgani kabi dushmanlik xarakteriga xam egadir.

Xususiyashtirish jarayonida korxonalarni sotib olish tajribasining ko'rsatishicha, mulkdorlar o'z aktsiyalari portfeli diversifikatsiya xaqidagi qarorlarni turlicha qabul qiladilar. Rejalashtirilgan yondashuvni amalga oshirish orqali yoqimlilik tarmoqlari aniqlanib, keyinchalik esa korxonalar xarid qilinadi (bu

ko'pincha tarmoqlararo portfollarni shakllantirish maqsadida banklar tomonidan amalga oshiriladi)²⁰.

Ammo asosiy farqli jixati ko'pgina xollarda tarmoqning yoqimlili va korxonaning faoliyatining samaradorligi o'rtasidagi zaif aloqaning mavjudligi sabab bo'ldi. Ko'pgina jixatlar sub'ektiv omillarga bog'liq ekanligi ayon bo'lib qoldi: korxonaning menejerlari va xodimlarning mulkdorlar bilan xamkorlikka tayyorligi; maxaliy xokimiyatlarning shunga o'xshash xamkorlikka xoxish bildirishi; mazkur korxonaning ustidan nazorat o'rnatishni xoxlayotgan boshqa sub'ektlarning qiziqishlarining mavjudligi va boshqalar.

Natijada yangi mulkdorlar o'zlari xarid qilgan korxonalar ustidan xar doim xam foydalana olmas edilar, va oqibatda ulardan qutilishni xarakat qilar edilar. Shuni xam ta'kidlab o'tish joizki, unchalik katta bo'lmagan xarid narxi, odatda biznesni o'zlashtirish va uni daromad darajasigacha etkazish uchun katta miqdordagi kelajakdagi xarajatlarga sabab bo'lmoqda edi. Umuman olganda, turli tumanlik samarasiga asoslangan o'ylangan diversifikatsiya zamonaviy yirik ishlab chiqarish rivojining salohiyatli yo'li sifatida xizmat qiladi. Shu bilan birga diversifikatsiya modeli xar bir korxonaning uchun aloxida individual xarakterga ega bo'lib, ichki imkoniyatlar va bozor extiyojlarining izchil taxlilning natijasi xisoblanadi.

5.2. Qo'shilishlarning asosiy shakllari

Integratsiya va diversifikatsiyaning asosida ko'pincha mulchkichilik, resurslar, faoliyat turlarining qo'shilish tamoyili yotadi. Xo'jalik jamiyatlarining aniq shakllari turlicha bo'lib, iqtisodiy va yuridik institutlarning milliy jixatlariga boqliq. Lekin xo'jalik jamiyatlari shakllarining turlicha bo'lishiga qaramasdan asosiylari sifatida mulchchilik va ishlab chiqarish yoki shartnoma kooperatsiya xisoblangan ikkita boqlovchi element e'tirof qilinadi. qarab menejmentida keng tarqalgan mavjud variantlarning matritsasini qurish usulidan foydalanish orqali, korxonalar birlashuvlarining asosiy shakllari matritsasin kuramiz (rasm).

Vertikal kompleks – bu xo'jalik birlashmasi bo'lib, u bosh kompaniyaning ishlab chiqarish aloqalarida va ushbu kompaniya tasarrufiga kiruvchi korxonalar (filiallar) kapitalida qatnashishini ko'zda tutadi. Kontsern deb ataladigan vertikal birlashuvning real xarakteri milliy jixatlardan kelib chiqqan xolda aniqlanadi. Kontsernlar xar xil turdagi kompaniyalardan tashkil topgan bo'lib, asosan uning ichiga kiruvchi korxonalarining mustaqil faoliyat yuritish darajasi bilan farqlanadi. Agarda amerika kontsernlari o'z filiallarini to'la boshqarish imkoniyatiga ega bo'lsalar, qarbdagi Evropa xamda yaponiya kontsernlari bosh kompaniya ya'ni aktsiyalarning nazorat paketiga ega bo'lgan kompaniya tomonidan boshqariladigan rasmiy tarzdagi mustaqil korxonalaridan tashkil topgan bo'ladi (xolding tuzilmasi).

Xo'jalik birlashmalarini ko'rib chiqish paytida kelib chiqadigan asosiy savol, yirik diversifikatsiyalashgan korxonaning (korporatsiya) va vertikal kompleks (kontsern) o'rtasidagi farqliklarni aniqlashdan iborat. Kontsernning diversifikatsiyalashgan korxonadan (korporatsiyadan) asosiy farqi shundaki, kontserndagi bosh kompaniya

²⁰ Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2010, с.256.

va filiallarning faoliyati davlat xuquqiy reglamentatsiyasi asosida tuziladi va davlat sud nazoratini nazarda tutadi, ya'ni birlashma ichidagi aloqalar qonunchilik (xo'jalik xuquqi normalari) asosida nazorat qilib boriladi (5-jadval).

5-jadval.

Birlashmalarning asosiy shakllari.

Mavjud emas	Mavjud	Ishlab chiqarish korporatsiyasi Mavjud emas Mavjud
Strategik ittifoqlar va alyanslar	Kontsernlr	
Mustaqil korxonalar	Korporatsiyalar	

Xamkorlikdagi faoliyat

Korporatsiya ichidagi aloqalar esa, markazlashtirilgan bo'lishi yoki bo'lmasligidan qat'i nazar ichki ma'muriyat qoidalari va rahbariyatning qarorlari asosida nazorat qilinadi.

Bosh kompaniyaning kontsern filiallari ustidan nazorat darajasi uning kapital ulushidagi ishtiroki xamda mamlakatda qabul qilingan qonunchilikka boqliq bo'ladi. Filial aksionerlik kapitalining 50% dan ortiq ulushiga egalik qiluvchi bosh kompaniya "ota-onalik ququqlarini" qo'lga kiritadi: aksionerlarning umumiy yiqilishida o'z qarorlarini qabul qilish imkoniyatiga ega bo'lish, o'z revizorlarini tayinlash, faqatgina belgilangan dividend miqdorigacha bo'lgan filial foydasining ma'lum bir qismiga egalik qilish va xokazolar. Shu bilan bir qatorda, bosh kompaniya sho'ba korxonasining tavakkalchiligini o'z zimmasiga olmagan xolda, agarda ushbu xaqda qonunchilikda ko'rsatilmagan bo'lsa, uning zarar ko'rganlik uchun javob bermaydi. Turli mamlakatlardagi mavjud qonunchilik bosh kompaniya va filiallar o'rtasidagi aloqalarni turlicha boshqarib boradi. Odatda, mazkur qonunchilik mulkdorning nazoratini chegaralab, kelishilgan munosabatlardagi majburiyatlarni belgilaydi, xamkorlarni tanlash erkinligini va mamlakatlarga kirib borish, shu jumladan ish kuchi va kapitalga egalik qilish imkoniyatini ximoya qiladi.

Nemis qonunchiligiga ko'ra, bosh kompaniya o'z filiallari bilan birga 25%dan kam bo'lmagan kapitalda ishtirok etgan xolatda, yagona soliq birligi xisoblanadi, ya'ni konsolidatsiyalashgan byudjetni tashkil qiladi. Ammo mazkur xolatda kontsernlarga aloxida korxonalariga solinadigan soliq stavkalariga nisbatan soliq chegirmalari taqdim etiladi. Angliyada ushbu qoida 75 foizlik kapitalda ishtirok etgan taqdirdagina amal qiladi. Yaponiyada kontsernning xar bir ishtirokchisi byudjet oldidagi soliq majuburiyatlarini o'zi ko'taradi.

Yaqin paytlargacha, o'zining sho'ba korxonalari bilan birga konsolidatsiyalashgan xisobotni ishlatishni xoxlovchi bosh korxonalar, ushbu xisobotni taqdim etishga imkoniyat beruvchi ruxsatnomaga ega bo'lishi kerak edi, mazkur ruxsatnoma esa juda kam xolatlarda taqdim etilardi.

Vertikal integratsiyaning kuchli tomonlariga quyidagilar misol bo'ladi:

- xo'jalik aloqalarining stabilligi;
- etkazib berishlarning kafolatlanganligi;
- resurslar ustidan nazorat;
- kapital aylanmasining va xarajatlar qoplanish muddatining tezlashuvi;
- texnologiyalarga ega bo'lish.

Integratsiyaning asosiy xavfi birlashma ichidagi bozor kuchlari ta'sirining yo'qotish imkoniyatining mavjud bo'lishi bilan bir qatorda, ichki subsidiyalarni joriy qilish xoxishining mavjudligi bilan ifodalanadi. Odatda, kontsernlarning ichki aylanmasida bozor naxlari emas balki transfert (ya'ni, shartli-qisobot narxlari) narxlari ishlatiladi, bu esa raqobat muxitining yo'qolishi natijasida xarajatlarni kamaytirish, yangi texnologiyalarga egalik qilish va mexnat samaradorligini o'sishini chegaralab qo'yadi. Ammo mutaxassislarning ta'kidlashicha, elektron sanoat maxsulotlarining tez sur'atlar bilan yangilanib boruvchi keng ko'lamli nomenklaturaga ega dinamik tarmoqlarda vertikal birlashmalar ayniqsa tez o'sib boradi.

Ikki alternativa o'rtasida tanlash borasida "o'zimiz qilishimiz yoki xarid qilish" investitsiya variantini sho'ba korxonasiga sarf qilishda bosh korxonalar birinchidan, asosiy kapitalga bo'lgan qo'yilmalardan, kadrlarni ishga qabul qilish va tayyorlash borasida iqtisodga erishadi va shu bilan birga o'z qo'yilmalarining xavfini taqsimlashtirib boradi. Ikkinchidan, yarim tarzda bog'liq bo'lgan korxonaning iqtisodiy tomondan qiziqishi katta korxonadagi to'g'ri nazorat usulidan samaraliroq xisoblanadi. Yaponiya firmalari tajribasining ko'rsatishicha, integratsiyani firma-qatnashuvchilari o'rtasida sezilarli xo'jalik mustaqilligini saqlab qolgan shartnomaviy munosabatlar orqali rivojlantirish imkoniyati mavjud.

Shu bilan birga, jaxon tajribasida kvaziintegratsiya yoki qisman integratsiya xolati keng tarqalish tusini olmoqda, bunda korxonalar uchun zarur maxsulotning bir qismi bozordan xarid qilinadi, qolgan qismi esa korxonaning xususiy filiallarida ishlab chiqariladi. Bu narsa korxonaga o'z maxsulotining narxi va sifatini raqobatchilar maxsulotlari bilan taqqoslashtirish imkonini beradi. Undan tashqari, ushbu xolat korxonaning filiallari faoliyatining samaradorligini baxolash va mustaqil firmalar bilan shartnomalar tuzish uchun zarur xisoblanadi.

Birlashuvning boshqacha shakli boqlanmagan diversifikatsiya paytida yagona yuridik shaxs doirasida yuz beradi- bu korporatsiya, diversifikatsiyalashgan firma yoki konglomeratdir.

Ko'pgina korxonalar tijorat-dallolik operatsiyalari natijasida to'plangan kapitalga egalik qiladilar, ammo muzkur operatsiyalarning samaradorligining kamayishi va keyinchalik kengaytirish imkoniyatlarini cheklanganligini xisobga olib, korxonaning kapital diversifikatsiyasi yashab qolishning nisbatan xavfsizroq yo'li bo'lib qolmoqda. Ammo ishlab chiqarish diversifikatsiyasiga bo'lgan tendentsiya o'tish iqtisodiyotidagi ko'pchilik korxonalar uchun xos bo'lib, yangi ish nishalarini qidirib topish bilan boqliqdir. Mazkur xolat moliyaviy resurslarning kamomadi sharoitida oddiyroq maxsulotlarni ishlab chiqarishga o'tish xamda maxsulot siyosatining ba'zi yo'nalishlarining qisqarishiga, xususan, iste'molchilar xizmat ko'rsatishining qisqarishiga olib keladi. Maxsulot «primitivizatsiya» avvalo yirik va xarbiy-sanoat kompleks, mashinasozlik, stanok va jixozlar ishlab chiqarish jixatidan yaxshi ta'minlangan korxonalar uchun xosdir, ya'ni ushbu tarmoqlarida texnologik tarafdin

orqada qolish milliy iqtisodiyot uchun eng qiyin kechadigan va xavfli ko'rinish olishi mumkin.

Ushbu misollarni davom ettirish mumkin, ammo shuni ta'kidlash joizki, ishchilar bandligini ta'minlashning ijobiy samarasi, ishchi kollektivni saqlab qolish va mamlakat ususiy sanoat ishlab chiqarish ulushida kam xisoblangan bozorni iste'mol maxsulotlari bilan to'yindirish bilan birga, ushbu tendentsiya korxonalar profili o'zgarishining salbiy oqibatlari bilan xam izoxlanadi.

Birlashuv jarayonida biznes-birliklarining mustaqillik me'yorlari xar xil bo'lishi mumkin. Ular yuridik shaxs maqomini olishlari mumkin (sho'ba korxonalari), bu vaziftda samarali boshqarish uchun moliyaviy xoldingni tashkil etish ehtiyoji tuqiladi. Moliyaviy xolding – bu moliyaviy kompaniyalarning maxsus turi bo'lib, aksiyalarni nazorat paketini qo'lga kiritish orqali birlashuv tasarrufiga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazorat va boshqarish uchun tashkil qilinadi. Kontsern ichida nafaqat xolding balki bank sifatida ishtirok etish imkoniyatiga ega mustaqil moliyaviy markazning mavjud bo'lishi bunday birlashuvning moliyaviy-sanoat guruxi deb atashga asos bo'la oladi. Moliyaviy-sanoat guruxi (MSG) – bu moliyaviy tarafdand bir(biriga boqliq korxonalar guruxi bo'lib, o'z ichiga umumiy masalalarni echish maqsadida tashkil qilingan maxsuslashgan moliyaviy institutlarni qamrab oladi.

Xo'jalik birlashuvlarining yana bir shakli sifatida qo'shma korxonalar misol bo'lishi mumkin (Joint ventures). Bu odatda aloxida tashkiliy tuzilmalar bo'lib, xar bir ishtirokchi ma'lum bir investitsiya sarflashi talab qilinadi. Ushbu qo'shma biznes turi qo'shimcha daromadni olish maqsadida xamkorlarning turli xil imkoniyatlarining birlashuvini ko'zda tutadi. Bularga yangi neft, gaz konlarini izlab topish, avtomobil ishlab chiqarishni tashkillashtirish va shu kabi faoliyatlarni amalga oshirish maqsadida tuzilgan qo'shma korxonalar misol bo'la oladi. Rossiyada “qo'shma korxonalar” termini ko'pincha xorijiy investorlarning qatnashishi nazarda tutadi, ammo ushbu shart majburiy xisoblanmaydi. Xorijda mazkur korxonalar ko'pincha xamkorlar tomonidan yangi, xavfli loyixalarni moliyalashtirish uchun tuziladi. Yangi mustaqil xo'jalik sub'ektini tashkil qilish paytida xamkorlar majburiyatlarni, xavf(xatarlarni va daromadlarni taqsimlab olish qaqida kelishadilar.

Oxirgi yillarda xo'jalik birlashuvlarining yangi turlari, xususan strategik alyanslar paydo bo'la boshladi. Strategik alyanslar(bu vaqtinchalik asosda mustaqil korxonalar guruxini tashkil etish bo'lib, bir birlari bilan zamonaviy informatsion texnologiyalar orqali boqlangan ular xamda o'z resurslarini va kuchlarini ijobiy bozor vaziyatidan samarali foydalanish maqsadida birlashtiradilar. Bunday strategik ittifoq mulkchilik birlashuvini nazarda tutmasdan balki, ma'lum bir soxadagi xamkorlikni ko'zda tutadi, masalan, ilimiy tadqiqot tajriba konstruktorlik faoliyati soqasidagi ishlab chiqarish kooperatsiyasi yoki xamkorlik. Aksariyat xollarda strategik alyanslar ma'lum bir soxa me'yorida tashkil topgan gorizontalar birlashuv shakli xisoblanadi, ammo umuman olganda qo'shma tarmoqlar o'rtasidagi alyanslar tuzish imkoniyati xam yo'q emas.

Strategik alyanslar bozor va texnologiyalar o'zgarishlariga tezroq ta'sir ko'rsatish bilan birga, resurslardan oqilona foydalanish imkoniyatini xam beradi. AQShda bunday alyanslar virtual korporatsiyalar nomini olgan. Alyanslar raqobatchilik xavfini kamaytirish uchun (Rover ingliz avtomobil firmasi va Honda yapon firma o'rtasidagi alyans), resurslardan qo'shma tarzda foydalanish va saloxiyatli raqobatchilar bilan

ishonchlilik aloqalarini o'rnatish maqsadida tuziladi. Firma(qamkorlar malakali kadrlar va jaxon bozoriga chiqish imkoniyatlarini qo'shma tarzda ishlatish orqali o'z xarajatlarini kamaytirishlari mumkin. Shunisi e'tiborliki, xamkorlar bir birlariga o'zlarining eng zo'r resurslarini taqdim etadilar.

IBM, Motorola, Apple Computer kompaniyalari operatsion tizim va EXMning yangi avlod mikroprotssessorlarini ishlab chiqish maqsadida birlashgan edilar. Sony va Apple firmalari o'z kuchlarini Power Book portativ EXM markasini yaratish uchun birlashtirganlar. Bunday alyanslar tijorat xavfini taqsimlashtirish imkonini beradi, shu bilan birga, bitta firmada yangi maxsulotni yaratish uchun moliyaviy resurslar va vaqt kamomadi kuzatilishi mumkin. Shundan so'ng sobiq qamkorlar agarda bozorni taqsimlashtirish qaqidagi shartnoma tuzilmagan bo'lsa, yangi maxsulotlarni mustaqil ravishda ishlab chiqarish va sotishini amalga oshiradilar. Strategik alyanslar qo'shma korxonalaridan faoliyat ko'rsatish davomiyligi va nisbatan kamroq miqdordagi kelishuvlar bilan farqlanadilar. Alyansni tashkil etgan firmalar alyansga xojatga yo'qolgan vaziyatda aloqlarni uzadilar. Strategik alyanslarning afzalliklari va farqli qobiliyatlari siftida egiluvchanlik, yuqori darajadagi ishonch, elektron texnologiyalarni ishlatish xamda mazkur alyanslarni tuzishda deyarli qech qanday to'siqlarning mavjud bo'lmasligi bilan izoqlanadi (maslan, AqSh va Yaponiya firmalari birlashmoqdalar). Shuni ta'kidlash joizki, deyarli xar oy biznes matbuoti turli davlatlardagi kompaniyalarning qo'shilish va yutilishlari yoki ularni strategik alyanslarga aylantirilishi xaqida ma'lumotlarni e'lon qiladi.

Masalan 1998 yilning boshida oxirgi davrning eng yirik birlashuvi (Compaq va Digital Equipment Corporation ikki kompyuter kompaniyalarning qo'shilishi yuz berdi. qo'shilish va yutilishlar va alyanslarning tashkil etilishi nafaqat sanoatda balki bank soqasida va xizmatlar soqasida xam amalga oshishi mumkin. Birlashuvlarning yaratilish bilan bir qatorda bo'linmalarning mustaqil birliklar sifatida ajralib chiqish jarayoni yuz beradi. Masalan, 1997 yilda PepsiCo kompaniyasi restoran biznesi bilan boqliq firmalarni yangi mustaqil birlik sifatida ajratib chiqardi. Uning ichiga Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Taco Bell kompaniyalari qo'shildilar.

Ko'rinib turibdiki, bozor kon'yuktruasining o'zgarishi asosiy bozor ishtirokchilarining doimiy ravishdagi rollarining o'zgarishiga va qayta taqsmilanishiga olib keladi. Iste'molchilar va bozor uchun kurashda yirik kompaniyalar ijobiy vaziyatdan vaG'yoki raqobatchilikni susaytirish maqsadidad qo'shilish va yutilishlarga xolatiga boradilar, vaqtinchalik strategik alsyanslar tuzadilar.

5.3. Differentsiatsiyalashgan kompaniyalarni boshqarish

Bozor va iste'molchilar uchun kurashishda yirik korporatsiyalar qo'shilish va birlashuv yo'lini tanlab, raqobatni susaytirish yoki qulay vaziyatdan foydalanish maqsadida vaqtinchalik strategik guruxni tashkil qiladilar. Bunday jarayonga xatto Rossiyaning yirik neft shirkatlari va tijorat banklari xam qo'shildilar.

Diversifikatsiyaning strategik afzalliklari bir necha omillar bilan ta'riflanadi. Ulardan eng muximlari quyida keltirilgan:

- sinergizm potentsiali – bu boshqaruvning yagona tizimi xamda nazorat va koordinatsiya xisobiga turli xildagi biznesni o'zaro birlashuvida kuzatiluvchi xarajatlarni qisqarishi, shuningdek, kapital aylanmasining tezlashuvi natijasidir.

- biznesni axborotlar bilan ta'minlanish xolatini yaxshilash, marketing tadqiqotlarini integratsiyasi (ko'pchilik soxalarda integratsiyaning axamiyatli stimuli bo'lib xisoblanadi).

- ishga oid aloqalarning doimiyliigi, etkazib berish kafolati va turqunligi o'z navbatida marketing va reklamaga yo'naltirilgan vositalarni tejash imkoniyatini beradi.

- texnologiyalar o'zgarishi xisobiga texnologik yutuq xamda NIOKRni xamkorlikda bajarish sharoitini yaratadi.

- ta'minot kanallari, marketing, xizmat va sifat darajasini oshirish bo'yicha bajariladigan ish xisobiga maxsulotlarni solishtirish imkoniyatlari yaratiladi. Bu ayniqsa to'qridan-to'qri integratsiyada kuzatiladi.

Shuningdek, diversifikatsiya extimoldan yiroq bo'lmagan xavflarni xisobga olish bilan bog'liq mantiqiy xarakterga ega bo'lishi shart. Chunki integratsiya xam xavfli bo'lishi mumkin. Diversifikatsiya faoliyatini, bir tomondan strategik potentsialni amalga oshirish extimoli bilan, boshqa tomondan esa muvozanatlashgan iqtisodiy va texnologik natijalarga erishish yo'li sifatida qabul qilish kerak. Bunda uchta asosiy muammo mavjud bo'ladi:

1. Turli shakldagi biznes orasida qat'iy (real) aloqalarning mavjudligi va sinergizm potentsialini yo'qligi.

2. Potentsial sinergizm mavjud, ammo uni amalga oshirish bilan birgalikda jiddiy muammolar yuzaga keladi. Shakllangan biznes sub'ektlari orasida boshqaruv madaniyatiga va tashkiliy tuzilmaga xos farqlilik bo'lishi mumkin.

3. Monopoliyaga qarshi qonunchilik qo'shimcha qiyinchiliklar va xavflarni tug'diradi. Bundan tashqari, diversifikatsiya kamchiliklari quyidagi omillar bilan xam ifodalanishi mumkin:

- yangi bozorlarga chiqish xarajatining yuqoriligi bilan;
- biznesda sheriklar tanlash va diversifikatsiyada muvozanatlashuv xamda yuqori egiluvchanlikni korxonaga faoliyatiga jalb etish zaruriyati;
- barcha integratsiyalangan sikllar bo'yicha innovatsion faoliyatni tadbiiq etish.

Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, korxonaning umumiy kamchiliklari tarkibidagi doimiy muammolar ulushini vertikal integratsiya xolatida ortmoqda. Bu esa integratsiyalangan ishlab chiqarish zanjiridagi raqobat va ta'sir qiluvchi bozor kuchlarini qisman bartaraf etishga ko'p jixatdan boqliqdir. Integratsiyalangan sikl ichidagi mustaxkam aloqalar, mustaqil korxonalar bilan ishlashga ko'ra zaruriy vaziyatda sherikni almashtirish ancha qimmatga tushishi mumkin. Ko'pgina qarb mutaxassisleri boqlanmagan diversifikatsiyaga oid xavf va cheklovlarning mavjudligi sababli undan uzoqlashishga xarakat qiladilar. Boshqaruv bo'yicha taniqli mutaxasis Druker P. (Drucker), faoliyat soxasi va korxonaning boshqa resurslari yoki kadrlar, xamkor texnologiyalar yordamida umumiy bozorga kirish mumkin deb xisoblaydi. Uning ta'kidlashicha, diversifikatsiya yuqorida keltirilgan omillarsiz faoliyat ko'rsatmaydi va faqatgina moliyaviy birlashuv etarli samaraga ega emas.

Jumladan, avtomobil ishlab chiqarish pasaygan bir davrda, 1980 yillar orasida, diversifikatsiyalanishi natijasida, Evropa avtomobil kompaniyalari o'zlarining asosiy faoliyatlariga boqliq bo'lmagan (farmatsevtika, kosmetika, suqurtalash kompaniyalarini) korxonalarini o'z tarkiblariga birlashtirishni boshladilar. Ammo

keyinchalik, samarasizlik tufayli bu turdagi faoliyatdan bosh tortishga majbur bo'ldilar.

1960–70 yillar davomida Amerika neft kompaniyalari o'z faoliyatlarini diversifikatsiyalashga qaror qildilar va neft biznesi bilan o'xshashlikka ega degan tushunchaga asoslanib, toq kon biznesiga kirib keldilar. Ammo qisqa vaqt mobaynida, ular yangi biznes turidan voz kechishlariga to'qri keldi va maxsuslashtirilgan soxa ko'proq samara keltirishini tushunib etdilar.

Mutaxassislar yirik Rossiya korxonalarining ortiqcha diversifikatsiyadan xoli bo'lishi uchun xarakat qilayotganliklarini e'tirof etmoqdalar. Bular ikkita omil bilan aniqlanadi. Birinchidan, jaxon bozorida yirik Rossiya korxonalarining pozitsiyasini mustaxkamlash va shu bilan birgalikda ushbu bozorlardagi raqobatga etarlicha reaksiya ko'rsatishni va boshqaruv tizimidagi o'zgarishlarni talab etadi. Ikkinchidan, analitik markazlarning taxliligiga ko'ra, Rossiyadagi yirik korxonalar ichki va tashqi bozorda yutqazib qo'ymasligi uchun dinamik tarzda yirik korporatsiyalarga aylanmoqdalar.

AQShda turli yillarda o'tkazilgan tadqiqotlar diversifikatsiyalangan firmalar boshqa kompaniyalarga ko'ra yomon ko'rsatkichlarga ega ekanligini ko'rsatmoqda.

Diversifikatsiya faqatgina tuzilmaviy bo'limlar xolatida muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin. G.L.Azoevaga ko'ra buning uchun quyidagilar zarur:

1. Mavjud tuzilmalar va ishlab chiqarish bo'limlari imkoniyatlari doimiy qidiruvini amalga oshirish. Bu esa tabiiy ravishda biznesning yangi shakllarini o'zlashtirishga olib keladi va integratsiya muammosini xal qilishni qulaylashtiradi.

2. Yangi biznes tuzilmasini qayta tashkil qilish imkoniyatlarini baxolash. Bir qator tadqiqotchilarning fikriga ko'ra, taxmin etilgan biznes soxasi diversifikatsiyaga qadar jalb etuvchan bo'lishi shart emas. Yangi soxaga to'liq iqtisodiy potentsiali aniqlashgunga qadar o'tish.

3. Diversifikatsiyani amalga oshirishda, asosiy biznes faoliyatida to'plangan amaliy tajribadan foydalanish. Bunda asosiy maqsad biznes sub'ektlarining boqlangan va kuchaytiruvchi umumiy potentsialini tashkil etishdir.

4. Korporatsiya birligi mexanizmini (xodimlar motivatsiyasi, regional markazlarni tashkil etish, korporativ madaniyatni rivojlantirish) vujudga keltirish xisobiga xamkorlikning o'ziga xos tarafini ifodalash, diversifikatsiya ta'sirida korxonaning parokanda bo'lishiga yo'l qo'ymaslik maqsadida xodimlar va biznes sub'ektlari orasidagi o'zaro gorizontal boqliqlikni yanada soddalashtirish uchun mukammal asos yaratishdir.

Xulosa

Keskin raqobat muqitining xozirgi davrida ko'pgina kompaniyalar rivojlanishning asosiy strategiyasi qisoblangan boshqa soxalarga diversifikatsiya qilish yo'lini tanlamoqdalar. Diversifikatsiyani amalga oshiruvchi korxonalar to'qridan to'qri xech qanday ishlab chiqarishga va asosiy faoliyatiga xos funktsional boqliqlikka ega bo'lmagan yangi soxalarga kirish faoliyatini amalga oshiradi. Ammo, diversifikatsiya xollarining xammasi xam muvaffaqiyatga uchramaydi, sababi kompaniyaning yangi soqaga kirib kelishi, uning u erdagi biznes yuritish usullari, raqobatchilar va saloxiyatli bozorlar xaqida etarli tushunchaga ega emasligi bilan xarakterlanadi. Ushbu sababdan

kelib chiqib, kompaniyalar o'sishning yana bir turi bitta soxada konsentratsiyalanish strategiyasini qo'llashni ma'qul ko'rishmoqda. An'anaviy tarmoqdagi faoliyatni to'qri boshqarish evaziga korxonalar uchun yangi tarmoqlarga chiqishdan ko'ra sezilarli darajada xavfni kamaytirishi imkoniyatini beradi.

Tayanch iboralar

Diversifikatsiya, konglomerat, o'sish strategiyasi, turli tumanlik samarasi, korporativ strategiya, keng ko'lamli ishlab chiqarishga asoslangan iqtisod, ishlab chiqarish zanjiridagi bo'shliqlar, xavfning pasayishi, integratsiya, to'liq integratsiya, qisman, vertikal, teskari integratsiya, kvaziintegratsiya, gorizontal integratsiya, boqlanmagan diversifikatsiya, strategik tajriba to'plashga asoslangan diversifikatsiya, vertikal kompleks, kontsern, korporatsiya, moliyaviy xolding, moliyaviy-sanoat guruxi, qo'shma korxonalar, strategik alyanslar, diversifikatsiyalashgan korxonalar, diversifikatsiyaning afzalliklari va xarajatlari

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Diversifikatsiyaning asosiy maqsadlari qandayq
2. Diversifikatsiyaning qanday turlari mavjudq
3. Kompaniyaning biznes-portfeli nimaq
4. Biznes-portfelni rejalashtirish qanday amalga oshiriladiq
5. Kirib borish strategiyasining mazmuni nimadan iboratq
6. Vertikal integratsiya strategiyasining yutuq va kamchiliklari nimadaq
7. Ko'shilish va birlashishning moqiyati nimadaq
8. Qo'shilishning qanday turlari ma'lumq
9. Qo'shma korxonalar tuzishda qanday asosiy masalalar qilinishi kerakq
10. Qo'shma korxonalar tuzishdagi qadamlar ketma-ketligi qandayq

Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислам Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг муҳим устувор йо'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Ҳалқ сўзи 21.01.2011

3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англейс», 2010

4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008

5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.

6. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008
8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. –М.: ИНФРА-М, 2008
9. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
10. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.
11. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с .
12. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.
13. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г
14. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk
15. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk
16. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk
17. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk
18. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com

6. Bob. Bozor ulushi va o'sish sur'atini taqqoslash: Boston konsalting guruhi modeli

6.4. Boston konsalting guruhi (BKG) modelining kelib chiqish tarixi. BKG modelining tuzilishi.

6.5. BKG modelida foydalanilgan o'zgaruvchilar.

6.6. Modelning kuchli va zaif tomonlari.

6.1. Boston konsalting guruhi (BKG) modelining kelib chiqish tarixi. BKG modelining tuzilishi.

Korporativ strategik rejalashtirishning tarixiy birinchi modeli deb «o'sish-ulush» modeli tilga olinadi va u ko'proq BCG modeli nomi bilan mashxurdir. Bu model strategik maydondagi ma'lum bir biznes turining muayyan xolatini aks ettiradi va ikki koordinata o'qlari yordamida topiladi. Bunda birinchi koordinata o'qi ma'lum bir maxsulot bozorining o'sish sur'atini topish uchun ishlatilsa, ikkinchisi korxonaning ko'rilayotgan maxsulot bozoridagi nisbiy ulushini aniqlash uchun ishlatiladi. BCG modelining paydo bo'lishi Boston Consulting Group konsalting kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan ilmiy ishning mantiqiy yakuni bilan bo'liqdir.

Sanoatning ettita asosiy jabxalarida (elektr-energetika, uzoq muddatli iste'mol tovarlari, qisqa muddatli iste'mol tovarlari, plastmassa ishlab chiqarish, benzin ishlab chiqarish, rangli metallar sanoati, elektr jixozlarni ishlab chiqarish) 24 asosiy turdagi maxsulotlarni ishlab chiqaruvchi turli korxonalarni o'rganish jarayonida, ishlab chiqarish xajmini ikki baravariga oshirish vaqtida bitta maxsulot uchun sarflanuvchi o'zgaruvchan xarajatlar 10% - 30% ga kamayish xolatlari kuzatildi.

Undan tashqari, bu xolat amalda xoxlagan bozor segmentida kuzatilishi mumkinligi ma'lum bo'ldi. Bu dalillardan kelib chiqib shunday xulosaga kelish mumkinki, ishlab chiqarishdagi o'zgaruvchan xarajatlar tadbirkorlik omadining asosiy ko'rsatkichlaridan xisoblanadi va bir korxonaning ikkinchi korxonaga o'rtasidagi raqobatchilik afzalliklarini belgilab beradi.

Raqobatchilik afzalliklarining asosiy ko'rsatkichlaridan biri bo'lgan ishlab chiqarishdagi kam miqdordagi xarajatlar maxsulot ishlab chiqarish xajmi bilan birgalikda olib borildi va bu xajm amaldagi maxsulotlar bozoridagi qanday ulushga ega ekanligiga karatildi.

BCG mutaxassislari tomonidan tadqiqotlar natijasini e'lon qilinishi Amerikani deyarli «portlatib» yubordi. Bu xolat aksariyat korxonalarining shtab-kvartilarida asosiy mavzuga aylandi. Empirik xulosalar tadbirkorlar katlami tomonidan ijobiy qabul qilinishi, BCG kompaniyasining ishlab chiqarish xarajatlari va xajmi asosida empirik boqlanuvchanlik bazasida aniq turdagi biznes turlarining rivojlanish xarakteri va xolati yuzasidan strategik echimlarni qabul qilishgan asoslangan model yaratish imkoniyatini berdi. Ushbu model tadbirkorlar ommasida tezda shuxrat kozondi, 1970 yilga kelib esa BCG yondashuvi 100 dan ortiq korxonalarda qo'llanila boshladi. 70-chi yillarning oxiriga kelib, BCG kontseptsiyasi biror narsaga erishmochi bo'lgan korxonalar uchun xayotiy zaruriyatga aylanish xolatlari kayd etildi.

BCG modelining asosiy diqqat e'tibori korxonaning naqd pul oqimiga karatiladi va bu pul oqimi belgilangan biznes-tarmoqidagi operatsiyalarni o'tkazishga sarflanadi yoki shunga o'xshash operatsiyalardan natijasida paydo bo'ladi. Kayd qilinishicha, naqd pul daromadi yoki xarajati me'yori bozorning o'sish sur'atiga va shu bozorda korxonaning nisbiy ulushiga funktsional tarzda boqliqligi bilan ifodalanadi. Korxonaning biznesining o'sish sur'atlari uning naqd pul muomalasi sur'atini belgilab beradi.

Xar qanday biznesda xayot siklining to'yinish va yakuniy bosqichlarida omadli biznes naqd pul yiqimini o'zida to'plab borsa, biznesning o'sish va rivojlanish bosqichlarida esa odatda bu oqimning sarflanishi kuzatiladi. Bundan shuni xulosa qilish mumkinki, uzluksiz omadli biznesni ta'minlash uchun, «to'yinish» bosqichi natijasida keladigan pul massasini qisman biznesning yangi tarmoqlariga sarflanishi talab etiladi va oqibatda bu tarmoqlar korxonaning yangi generatorlariga aylanishi mumkin.

BCG modelida korxonaning asosiy tijorat maqsadlari sifatida o'sish me'yori va foyda massasi deb yuritiladi. Bunda, shu maqsadlarga qanday erishish mumkinligi borasidagi ruxsat etilgan strategik echimlar tanlovi to'rtta variantlar bilan cheklanadi:

- Korxonaning biznesining bozordagi ulushini ko'payishi;
- Korxonaning biznesining bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kurash;
- Korxonaning biznesining bozordagi xolatidan maksimal darajada foydalanishi;
- Amaldagi biznes turidan voz kechish.

6.2. BKG modelida foydalanilgan o'zgaruvchilar.

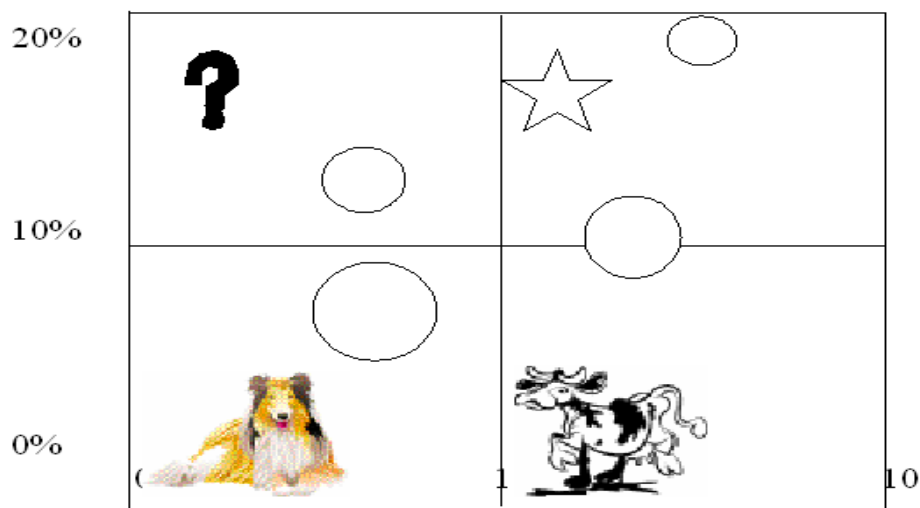
BCG modelining ko'zlayotgan echimlari ma'lum bir biznes turining ikki koordinata o'qlari yordamida xosil bo'ladigan strategik maydondagi xolatiga boqliq. Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, ordinata o'klari yordamida ma'lum bir maxsulot bozorining o'sish sur'atini mohiyati aks ettiriladi. BCG modelida bu ko'rsatkichlarning ishlatilishi uchta sabab nuqtai nazaridan muximdir:

1. Agarda ko'rib chiqilayotgan bozorning o'sish sur'atlari boshqa bozordagilardan yuqori bo'lsa, unda muayyan tarmoqda o'z biznesini tashkil etayotgan korxonaning o'zining nisbiy ulushini nisbatan osonroq oshirishiga erishishi mumkin. Bu narsaga erishish uchun korxonaning biznesini tiklab olish sur'atlarini oshirishi kerak. Bozordagi katta ulushga ega bo'lish uchun shu turdagi raqobatchilarning bizneslarini kamaytirishlariga majburlashning xojati yo'q.

2. Odatda o'sayotgan bozor yaqin kelajakda shu biznes turiga sarmoyalarni kaytirishi kutiladi.

3. Bozorning ko'tarib yuborilgan o'sish sur'atlari naqd pul oqimiga yuqori foyda me'yori kuzatilgan paytlarda xam minus darajada ta'sir qiladi, sababi biznes rivoji uchun ko'tarib yuborilgan sarmoyalarni talab qiladi.

Abstsissa o'qida korxonaning muayyan biznes turidagi ba'zi raqobatli xolatlar o'lchamlari ko'yiladi, ya'ni ma'lum biznes tarmoqidagi korxonaning sotuv xajmining shu biznes tarmoqida faoliyat ko'rsatayotgan eng yirik raqobatchining sotuv xajmining nisbatiga solishtiriladi. BCG abstsissa jadvali original xolatida logarifmik tarzda aks ettiriladi.



9-Rasm. Bozordagi nisbiy ulush

Shunday qilib, BCG modeli 2x2 matritsasida namoyon bo'lib, unda biznes soqalari markazdagi aylanmalar bilan to'qnashadi, va shu tarzda bozordagi ma'lum o'sish sur'atlari va korxonaning bozordagi mos nisbiy ulushi kattaligi bilan ifodalanadi (9-rasm). Matritsada ko'rsatilgan xar bir aylana o'rganilayotgan korxonaga mos bo'lgan faqatgina bitta biznes-tarmoqni ifodalaydi. Aylananing kattaligi butun bozorning umumiy o'lchamiga proporsional (boshqacha qilib aytganda, muayyan korxonaning faqatgina biznes o'lchami emas balki shu biznesning iqtisodiyotdagi masshtabi xam xisobga olinadi. Ko'pgina xollarda bu o'lcham korxonalar biznesi va amaldagi biznesning raqobatchilar yiqindisi bilan aniqlanadi. Ba'zi paytlarda xar bir aylana (biznes-tarmoqida) amaldagi bozorda korxonalar biznes-tarmoqning nisbiy ulushini ko'rsatuvchi segment ajraladi, ammo bu model uchun strategik xulosalarni chiqarish uchun muxim hisoblanmaydi. Bozorning o'lchamlari, biznes soqaning o'lchamlari singari ko'pincha sotuvlar hajmi orqali, ba'zida esa aktivlar qiymatiga qarab baxolanadi.

Shuni alohida ta'kidlab o'tish lozimki, o'qlarni ikki qismga bo'linishi tasodif emasdir. Matritsaning yuqori qismida o'sish sur'ati o'rta me'yordan yuqori bo'lgan jabxalardagi biznes soqalari joy egallasa, pastki qismida esa o'sish sur'ati nisbatan past bo'lgan korxonalar egallaydi. BCG modelining original xolatida ishlab chiqarish xajmining bir yilda 10% ga ko'payishi sababi yuqori va pastki sur'atlar chegarasi bilan ifodalanadi.

Abstsissa o'qi, ta'kidlab o'tilganidek logarifmik shaklda bo'ladi. Shuning uchun, biznes-tarmoqdagi nisbiy ulushni egallab turgan koeffitsient 0,1 dan 10 gacha o'zgaradi. Raqobatlik xolatini logarifmik shaklasida aks ettirilishi BCG modeli uchun asosiy qism hisoblanadi. Gap shundaki, bu modelning asosiy g'oyasi ishlab chiqarish xajmi va xar bir maxsulot tannarxi o'rtasidagi funktsional boqliqligiga borib taqaladi va logarifmik shaklasida to'qri chizik singari namoyon bo'ladi.

Matritsani abstsissa o'qi bo'yicha ikkiga bo'linishi ikki tarmoqni kurish imkoniyatini beradi, birinchisiga kuchsiz raqobatlik xolatiga ega bo'lgan, ikkinchisiga esa kuchli raqobatlik xolatiga ega bo'lgan biznes-tarmoqlari kiritiladi. Ikki tarmoq o'rtasidagi chegara 1,0 koeffitsient miqiyosida o'tadi.

Shunday qilib, BCG modeli to'rtta kvadratdan tarkib topadi (9-rasmga qarang):

- Bozorning yuqori o'sish sur'atlari/Biznes-tarmoqning bozordagi yuqori bo'lgan nisbiy ulushi;
 - Bozorning past o'sish sur'atlari/Biznes-tarmoqning bozordagi yuqori bo'lgan nisbiy ulushi;
 - Bozorning yuqori o'sish sur'atlari/Biznes-tarmoqning bozordagi past bo'lgan nisbiy ulushi;
 - Bozorning past o'sish sur'atlari/Biznes-tarmoqning bozordagi bo'lgan nisbiy ulushi;
- BCG modelidagi xar bir kvadrant uchun maxsus nom berilgan.

Yulduzlar

Ularga odatda bozordagi operatsiyalar evaziga yuqori daromadlarga erishuvchi keskin o'sib kelayotgan va bozordagi nisbatan katta ulushga ega bo'lgan yangi biznes soqalari kiradi. Bu biznes-tarmoqlarni etakchilar deb atash o'rinlidir. Lekin bunda asosiy muammo, shu tarmoqqa daromad va sarmoyalar o'rtasidagi to'qri balansni aniqlash xisoblanadi, va kelajakda shu sarmoyalarni qaytara olish vakolatini olishdan iborat.

Soqiladigan sigirlar

Mazkur biznes-tarmoqlar o'tmishda bozorning nisbatan katta ulushiga ega bo'lishgan. Ammo vaqt o'tishi bilan qaralayotgan tarmoqning o'sishi sezilarli darajada sekinlashib qoldi. Xar doimgidek, «soqiladigan sigirlar»- o'tmishda «yulduzlar» xisoblanib, hozirgi paytda bozorda o'zining raqobatli xolatlarni saqlab qolish uchun korxonaga etarli daromad manbaini bilan ta'minlab turadi. Naqd pul oqimi bu xolatlarda yaxshi tarzda balanslashtirilgan bo'ladi, negaki bunday biznes-tarmoqlarga sarmoyalar uchun eng zarur minimum talab etiladi. Bunday biznes-tarmoq korxonaga uchun juda katta daromadlar olib kelishi mumkin.

Muammo tuqdiruvchi bolalar

Bunday biznes-tarmoqlar o'sib kelayotgan jabxalarda raqobatchilikni olib borsalarda, lekin bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qiladilar. Bu sharoitlar bozordagi o'z ulushini saqlab qolish va shu bozorda yashab qolish maqsadida korxonalar sarmoyalarni ko'paytirish zaruriyatini talab qiladi. Yuqori o'sish sur'atlari katta miqdordagi naqd pul massasini talab qiladi va korxonaga shu o'sish sur'atlariga tenglashish xarakatida bo'ladi. Ammo bunday biznes-tarmoqlar bozordagi o'z ulushi katta bo'lmagani sababli katta qiyinchilik bilan daromad olishga intiladilar. Bu tarmoqlar ko'pincha naqd pul massasining generatorlari emas balki tor ma'noda xaridorlari bo'lib qoladilar va shu yo'sinda bozordagi ulush xajmi ko'paymagunicha faoliyat ko'rsatib olib boradilar. Bunday biznes-tarmoqlarning kelajak juda xam noaniq ravishda namoyon bo'ladi: kelajakda bu tarmoqlar yoki katta daromad keltiradi yoki keltirmasligi xam mumkin. Lekin bir narsa ayon, katta xajmdagi sarmoyalarsiz bunday biznes soqalar «itlar» poqonasigacha tushib qoladilar.

Itlar

Mazkur biznes soqalari sekin rivojlanayotgan jabxalarda bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qiladilar. Naqd pul oqimi bu tarmoqlarda unchalik sezilarli

darajada emas, va ko'pgina xollarda salbiy ko'rsatkichga xam ega. Korxonaning o'z ulushini ko'paytirish uchun qaratilgan xar qanday qadami darxol shu jabxalarda etakchilik qilayotgan raqobatchilar tomonidan kutib olinadi. Faqatgina menejerning maxoratigina korxonaga uchun biznes-tarmoq xolatini ushlab tura oladi.

BCG modelini qo'llashdan avval bozorning o'sish sur'atlarini va korxonaning shu bozordagi nisbiy ulushi to'g'ri baxolash talab etiladi. Bozorning o'sish sur'atlarini baxolashda oxirgi 2-3 yildan ortiq bo'lmagan ko'rsatkichlariga qarab ish olib borish tavsiya qilinadi. Korxonaning bozordagi nisbiy ulushi, muayyan biznes-tarmoqdagi korxonaga sotuv xajmining shu biznesda etakchilik qilayotgan korxonaning sotuv xajmiga nisbatidagi logarifmi bilan ifodalanadi. Agarda korxonaning o'zi shu bozorda etakchilik kilsa, unda undan keyingi turgan korxonaga nisbatan solishtiriladi. Agarda topilgan koeffitsient birdan ko'proq bo'lsa unda bu ko'rsatkich korxonaning etakchiligini tasdiqlab boradi. Aks holda, ma'lum bir boshqa korxonalar belgilangan biznes-tarmoqda katta raqobatchilik ustunliklariga ega ekanliklari oshkor bo'lib qoladi.

6.3. Modelning kuchli va zaif tomonlari

BCG asosiy analitik qiymati shundaki, uning yordamida korxonaga xar bir biznes turining strategik xolatlarini aniqlab olish bilan birga naqd pul oqimining strategik balansi bo'yicha tavsiyanomalar berish imkoni xam mavjud. Strategik balans xarajatlar nuqtai nazaridan va kelajakda korxonaga xar bir biznes turidan pul mablaqlarini olish imkoniyatlari nuqtai nazaridan qaraladi.

Shunday paytlar bo'ladiki, korxonaga tomonidan ishlab chiqilayotgan maxsulot o'z xayot siklining oxirgi bosqichi arafasida bo'ladi yoki korxonaga faoliyat ko'rsatayotgan bozor xajmi torayadi va korxonaga tasarrufida ortiqcha pul mablaqlari paydo bo'ladi, bu mablaqlarni sarmoyalashtirishni davom ettirish xojati qolmaydi. Nazariy tarafdin karalganda, korxonaga shu mablaqlarini o'z aktsiya egalariga qaytarib berishi kutilgan edi, ular esa keyinchalik o'zlari xoxlagan korxonalariga yangi sarmoyalarni qo'yishga imkon bo'lishardi. Lekin, boshqaruv xodimlarining tabiati va shu bilan soliq qonunchiligi sarmoyalarni shu korxonaga miqiyosida qayta taqsimlashni taqozo etmoqda, ya'ni, o'z kapitallarini yangi biznes soqalariga, yangi bozorlarga, yangi mamlakatlarga yunaltirishni ko'zda tutmokda.

«Yulduzlarning» xolati odatda korxonalar uchun katta qiziqish xosil qiladi, va ularning e'tiborini to'g'ri ma'noda bunday biznes yo'nalishlarga qaratishga xarakat qilishadi. Shu davrning o'zidayok, bu yo'nalishlar ko'p sarmoyalarni jalb qila oladi, va o'z navbatida doimiy naqd pul tushumini talab qiladi bu narsa esa uzoq davr mobaynida, shu sarmoyalarni qaytarish davriga qadar davom etishi mumkin. Ba'zi paytlarda dastlabki sarmoyalarning qayta pul keltirishi davri 5-10 yilni tashkil etishi mumkin, va shu davr mobaynida izlanishlar, maxsulot ishlab chiqarish texnologiyasining takomillashuvi va xaridorlik bozorini egallash uchun tadqiqotlar olib boriladi. Ko'pgina korxonalarining aksariyati «yulduzli» biznes yo'nalishlarini tashkil etuvchi biznes biznes-portfelning bunday tuzilmasini saqlab qolishga qodir emasdir.

Undan tashqari, zarur miqdordagi moliyaviy baza ta'minlab berilganda xam, ko'pincha shu tarmoqlarni malakali ish kuchi, jixozlar, ishlab chiqarish maydoni,

maxsuslashgan boshqaruv personali kabi boshqa resurslar bilan ta'minlab borish muammosi kelib chiqadi. Oxir oqibatda, korxonalar o'z resurslarini sarflab bo'lgach zaif xolatga kelib qolishlari va ular «biznes-portfeli» to'lib bo'lgan va «soqiladigan sigirilar» kategoriyasidagi korxonalar tomonidan tortib olinishi mumkin. Bunday xolat qatda yuqori texnologiyalar (mikroelektronika, telekommunikatsiyalar, aerokosmik, biomolekulyar) tarmoqlarida o'z aksini topmoqda.

Boshqa tomondan, «soqiladigan sigirlar» tarmoqqa yaqinlashib borgan sari, korxonalar o'z kelajagini belgilab boradi. qariqatan xam, bunda biznes turi ma'lum miqdordagi daromadni keltirishi mumkin, ammo yaqin kelajakda u birdanigina tamom bo'lib qolish xam etimolidan xoli emas. «Soqiladigan sigirlar» tarmoqqa aksariyat xollarda xat siklining yakuniy bosqichida turgan biznes turlari kelib qoladi.

Shuning uchun xam odatda, «soqiladigan sigirlar» biznes –portfelidan tashkil topgan korxonalar ko'pincha «yulduzlarga» qarab intiladilar. Ular yo uz mablaqlarini «yulduzli» yo'nalishlar tadqiqoti uchun sarmoyalar qilishadi yoki «yulduzli» korxonalarini egallab olish xarakatida bo'ladilar.

«Sog'iladigan sigirlar» tomonidan keltirib chiqariladigan pul massasining muomalasi asosan biznesning «yulduzli» tarmoqlariga yo'nalishi istiqbollarda ko'rinadi. Lekin mutaxassislarning ta'kidlashlaricha, agarda ma'lum bir sababga ko'ra «yulduzli» biznes yoki «soqiladigan sigirlar» biznes siz uchun emas, raqobatchi uchun katta qiymatga ega bo'lsa, unda bunday biznes turini sotish lozim bo'ladi.

«Sog'iladigan sigirlar» tomonidan keltirib chiqaradigan pul massasining muomalasidagi keyingi istiqboli «yulduzli» tabaqani egallash umidida bo'lgan «muammo tuqdiruvchi bolalarga» tabaqasiga beriladi. Umid ishonchi bo'lmagan «qiyin toifadagi bolalar» yoki shunga o'xshash katta sarmoyalar talab qiladigan boshqa tabaqalarning mavjudligi korxonalar tomonidan ta'minlab berilmasa, unda ularni korxonalar «biznes-portfelidan» chetlashtirish maqsadga muvofiq bo'ladi.

«Itlar» toifasidagi tabaqalar tor ko'lamdagi bozor segmentida faoliyat ko'rsatib, va unda etakchilik qila oladigan biznes turlari korxonalar uchun katta ahamiyat kasb etishi mumkin. Boshqa xollarda, bunday biznes soqada etakchilik xolatini egallash uchun korxonalar imkoniyat darajasidan ortiqroq tomonidan katta sarmoyalar talab etiladi. Umuman olganda, «itlar» tabaqasidagi biznes turlaridan foyda olish faqatgina sarmoyalar minimal xolatga keltirilgan paytlardagina erishish mumkin bo'ladi.

BCG modeli korxonalar o'z maqsadlarini xayot siklining boshlanqich bosqichidagi xoxlayotgan bozordagi ulushiga, xayot siklining o'sish bosqichidagi bozorni egallab olish va uni saqlab qolish yo'llaridagi maqsadlari nisbatan belgilashi lozimdir, biznesdan foyda olish esa faqatgina xayot siklining to'yinish bosqichida amalga oshirish mumkin.

BCG modelining optimal biznes-strategiyasi sifatida xayot siklining to'yinish bosqichida turgan biznesning bozordagi katta miqdordagi ulushini egallash strategiyasi turadi. Bunga erishish uchun, strategik manba sifatida korxonalar biznes-portfelining balanslashtirish maqsadida ma'lum turdagi «yulduzli» turlardagi faoliyatga, kelajakda «soqiladigan» sigirlar» toifasiga kirishi kuzatilayotgan ba'zi bir «muammo tuqdiruvchi bolalar»ni «yulduzli» tabaqalarga o'tkazish uchun shu tarmoqlarga investitsiyalarni jalb qilish ko'zda tutiladi.

BCG modeli tomonidan aniqlanadigan strategik maydondagi aloxida biznes soqalari tomonidan egallab turilgan xolatlar belgilangan yo'nalishlari tanlovini taqozo etadi:

Yulduzlar uchun

Bozorda uz ulushini saqlab qolish yoki uni ko'paytirishga xarakat qilish

Muammo tug'diruvchi bolalar uchun

Yo biznesning bozordagi ulushini ko'paytirish yoki erishgan xolati bilan cheklanish, yoki shu biznesni qisqartirish

Sog'iladigan sigirlar uchun

Bozorda o'z ulushini saqlab qolish yoki uni ko'paytirishga xarakat qilish

Itlar uchun

Yo biznesning erishgan xolati bilan cheklanish, yoki shu biznesni qisqartirish, yoki shu biznesni korxonaga tasarufidan olib tashlash

BCG modelining cheklanib qolishi

BCG modeli bir qator nazariy taxminlardan tashkil topgan va bu taxminlar ba'zi paytlarda, uning taxlil uchun ishlatilishida ziddiyat keltirib chiqaradi.

Avvalom bor bu model taxminiga asosan bozordagi ulushning ko'payishi foydani ko'payishiga olib keladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, qaqiqatan xam shu ikki ko'rsatkich orasida boqliqlik mavjud ekan. Lekin bu boqliqlik unchalik xam kat'iy emas, va o'z o'rnida uning asosida aniq taxminlar qilish noto'qri bo'ladi.

BCG modelining eng asosiy taxminlari quyidagi ikki tavsiflarda mujassamlashgan.

- O'sish sur'atlari qanchalik yuqori bo'lsa, rivojlanish imkoniyatlari shunchalik ko'p bo'ladi;

- Bozordagi ulush qanchalik katta bo'lsa, korxonaga shunchalik kuchli bo'ladi

Tarixan strategik taxlil va rejalashtirishning birinchi modeli sifatida, BCG modeli strategik taxlil va rejalashtirishning nazariy va amaliy mutaxassislari tomonidan tanqidiy qarashlarni o'z boshidan kechirdi. Xamma tankidiy qarashlarni umumlashtirgan xolda, quyidagi kamchiliklarni ko'rsatib o'tish mumkin:

1. BCG modelining biznes-tarmoqlari uchun bozor qaqidagi noaniq ta'surot asosida tarkib topadi. Mazmun mohiyati yuzasidan qilingan sezilarsiz o'zgarishlar bozor ulushida katta o'zgarishlarga, keyinchalik esa taxlilning umuman boshqa natijalariga olib kelishi mumkin.

2. Bozorning boshqa ko'rsatkichlari bilan solishtirilganda bozordagi ulushning axamiyati juda xam oshirib yuborilgan. Ko'pgina o'zgarishlar biznes daromadiga ta'sir ko'rsatsada, BCGda ular faqatgina inkor qilinadi.

3. BCG modelining raqobat darajasi kuchli bo'lmagan yoki ishlab chiqarish xajmi katta bo'lmagan tarmoqlarda qo'llash paytida modelning ishlaymay qolish qolati kuzatilmoqda.

4. Yuqori o'sish sur'atlari – korxonaga kiziqish manbaining faqatgina yagona, qolaversa eng muxim jixati emasdir.

Xulosa

Boston Konsalting Grup modeli korporativ strategik rejalashtirishning modeli xisoblanadi, va strategik maydondagi ma'lum bir biznes turining muayyan xolatini

aks ettiradi va ikki koordinata o'qlari erdamida topiladi. Bunda birinchi koordinata o'qi ma'lum bir maxsulot bozorining o'sish sur'atini topish uchun ishlatilsa, ikkinchisi korxonaning ko'rilayotgan maxsulot bozorida nisbiy ulushini aniqlash uchun ishlatiladi. BCG modelida korxonaning asosiy tijorat maqsadlari sifatida o'sish me'yori va foyda massasi deb yuritiladi. Bunda, shu maqsadlarga qanday erishish mumkinligi borasidagi ruxsat etilgan strategik echimlar tanlovi to'rtta variantlar bilan cheklanadi: 1) korxonaning biznesining bozordagi ulushini ko'payishi, 2) korxonaning biznesining bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kurash, 3) korxonaning biznesining bozordagi xolatidan maksimal darajada foydalanishi, 4) amaldagi biznes turidan voz kechish. BCGning asosiy analitik qiymati shundaki, uning yordamida korxonaning xar bir biznes turining strategik xolatlarini aniqlab olish bilan birga naqd pul oqimining strategik balansi bo'yicha tavsiyanomalar berish imkoni ham mavjud.

Tayanch iboralar

«O'sish-ulush» modeli, foyda normasi, foyda massasi, naqd pul, sotuv hajmi, abstsissa o'qi, to'rtta kvadrant: sog'iladigan sigir, yulduz, it, savol, bozordagi ulush, o'sish sur'atlari, xarajatlar

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. BCG modeli nimani aks ettiradi?
2. BCG modelida korxonaning naqd pul oqimi qaysi maqsadda qo'llaniladi?
3. Bu modelning tijorat maqsadlari nimadan iborat?
4. Asosiy tijorat maqsadlariga etaklovchi variantlarni sanab o'ting.
5. BCG modeli tuzilmasini izoxlab bering.
6. Xar bir biznes xolatiga tavsif berib o'ting: sog'iladigan sigir, yulduz, it, savol.
7. Modelning zaif tomonlarini sanab o'ting.
8. Modelning kuchli tomonlarini sanab o'ting.
9. BCG modeli qo'llash yordamida qanday qilib biznes-portfelni shakllantirish mumkin.
10. Mavjud modelni qo'llashga tusqinlik qilayotgan kamchiliklarini sanab o'ting.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислам Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг муҳим устувор йо'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Халқ сўзи 21.01.2011

3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англеис», 2010

4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.
6. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008
8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008
9. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
10. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.
11. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с .
12. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.
13. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г
14. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk
15. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk
16. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk
17. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk
18. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com
19. Corporate Financial Planning www.winters.co.uk

7 Bob. Bozorning raqobatbardoshligini va yoqimlilikini taqqoslash: Mak Kinsey(GE/Mc Kinsey) modeli

7.1. GE/Mc Kinsey modeli tuzilmasining tarixi.

7.2. Modelning kuchli va zaif tomonlari.

7.3. Tuzilmadagi asosiy xolatlar.

7.1. GE/McKinsey modeli tuzilmasining tarixi.

Biznes Konsalting Guruxi tomonidan ishlab chikilgan biznesning strategik taxlili va rejalashtirish modelining muvaffaqiyati bu tarmokdagi uslubiy izlanishlarni rakbatlantirdi. Ketma-ket analitik modellar paydo bo'la boshladi. Ular BCG modelining mazmuni singari va asos bo'la oladigan juda o'xshash mafkuraga ega, lekin shu bilan birga ba'zi jixatlari fark kiladi, ba'zi tomonlari bilan esa ustun xam keladi. 1970 yilning boshlarida General Electric va McKinsey & Co. Konsalting guruxi xamkorligida taklif kilingan GE/McKinsey deb nomlangan analitik model paydo bo'ldi. 1980 yilga kelib u eng mashxur ko'p omilli biznesning strategik xolatlarining taxlil modeliga aylandi. Bir vaktlar 80-yil o'rtalarida Forchun 1000 ro'yxatidan taxminan 36% kompaniyalar va Forchun 500 ro'yxatidan 45% kompaniyalar bu taxlil metodikasini va rejalashtirishni o'zlarida joriy etgan xolatlari kayd kilingan edi.

GE/Mc Kinsey modeli matritsa shaklida bo'lib, 9 katakdan iborat, u korporatsiyaning xo'jalik faoliyati yo'nalishlarini strategik taxlil xolatlarini taqqoslash va tasvirlash uchun tashkil kilingan. Bu modelning asosiy xususiyati shundaki, unda ilk bor biznes turlarini taqqoslash uchun fakatgina «jismoniy» («ijtimoiy») omillar emas balki biznesning sub'ektiv xarakteristikallari, ya'ni bozor ulushining o'zgaruvchanligi, texnologiyalar, kadrlar bilan ta'minlanish xolati, va xokazolar ko'rib chikilgan.

Bu modelni strategik boshkaruv va rejalashtirish kakidagi maxsus adabiyotlarda, turli nomlanishlar ostida uchratsa bo'ladi. Ba'zi nomlari kandaydir tarixiy jixatga mansubligini aks ettiradi. Masalan, «GE/Mc Kinsey modeli» nomi uni kim ishlab chikkan va taklif kilganligini ko'rsatadi. Boshka nomlari esa uning vazifalari hakida gapirib beradi. Masalan, «bozorning ko'rkamlilik va rakobat xolatlarining matritsasi». Uchinchi nomi uning mazmunidan ko'ra ko'prok ushbu modelning shaklini ta'kidlaydi, masalan «pufakli diagramma» nomi.

Dastlab, ushbu matritsa General Electric kompaniyasida tijorat faoliyatining o'ziga xos bo'lgan 43-muxim turlarining kiyosiy taxlilini kilib chikish muammosini xal kilish uchun ishlab chikilgan. Matritsaning ishlab chikilgan tuzilmasining o'zi xam, ma'lum bir metodik muvafakkuyat bo'lib ko'rinardi, chunki uning erdamida bir biridan xakteri bo'yicha kattik fark kiladigan biznes turlari xolatlarini strategik taxlili uchun umumiy kiyosiy bazani barpo etilish muammosi kisman xal kilindi. Model karor kabul kiladigan shaxsni ko'p mikdordagi tegishli ma'lumotni sub'ektiv omillari mikdoriy baxolash va ularni taxlilga kiritish yo'li bilan ta'minlab berardi. O'z o'zidan ravshanki, taklif kilingan matritsada yakuniy strategik karorni nafakat biznes turlarini xolatlash natijalari asosida kabul kilinardi. Balki endi bu model erdamida menejer biznesning ma'lum bir turlarini taqqoslash, ularni yaxshirok saramjonlash imkoniyatiga ega bo'lardi. Usha payt GEG`McKinsey kompaniyasining boshkarish

muxitada shunday ibora tarkPalgan edi «Bizning modelimiz – olma va apelsinlarni taqqoslashning yagona yo'lidir». Ammo nomikdoriy omillarga anik bir vazn koeffitsentlari berilmagan xollarda xam, matritsa ko'llanishining yakuniy natijasi biznes turlarini kvazi-mikdoriy xolatlash bilan yakun topardi.

GE/McKinsey modelining asosiy ustunligi sifatida shuni ko'rsatish mumkinki, turli omillarga ularning kiyosiy muximligiga karab u yoki boshka tarmokda (X va Y o'qlari) turli mikdoriy koeffitsentlar berish mumkin, bu esa albatta xar bitta biznesni baxolashni yanada anikrok kiladi.

GE/McKinsey modelining diqqat markazida kelgusi (kelajak) foyda eki kelajakdagi korxonona olishi mumkin bo'lgan kapital ko'yilmalardan keladigan tushum turadi. Boshka so'zlar bilan aytganda asosiy zarba shunga kilingan ediki, ko'shimcha investitsiyalar anik bir biznesning turiga kiska muddat ichida kanday ta'sir o'tkazishi mumkinligini taxlil kilish uchun.

Shunday kilib, korporatsiyaning ko'rib chikilayotgan biznes turlari nomzodlar sifatida ko'shimcha investitsiyalarni mikdoriy xamda sifat ko'rsatkichlari bo'yicha ranjirlanadi. Ma'lum bir biznesning aloxida turi kelajakda yaxshi investitsiyani "yutishi" uchun, fakatgina sotuvlar xajmi, foyda, kapital ko'yilmalarning o'zi ko'zda tutilmaydi, balki boshka xilma xil omillar, masalan bozor ulushining o'zgaruvchanligi, texnologiyalar, xodimlarning sodikligi, rakobatning darajasi, jamiyat extiyoji (talabi) xisobga olinadi.

GE/Mc Kinsey matritsasi 3x3 xajmiga ega. Y va X o'qlari bo'yicha integral baxolar joylashtirilib, shunga yarasha bozorning ko'rkamligi va korporatsiyaning muvofik bozorga nisbatan ustunligi ko'yiladi. BSG matritsasidan farkli o'larok, GE/Mc Kinsey modelida xar bir koordinata o'ki ko'p omilli va ko'p jixatli o'k o'lchami sifatida karaladi. Bu esa modelni BSG matritsasiga takkoslanganda analitik rejada boyrok va shu bilan birga biznes turlarini xolatlash nuktai nazaridan anikrok axamiyat kasb etadi.

Biznesning xolati Y o'qi bo'yicha joylashgan ko'rsatkichlar erdamida aniklanadi, uni korxonona nazorat kila olmaydi. Ularning (ma'nosini) axamiyatini fakatgina belgilamok mumkin bo'ladi (kayd kilmok), ammo ularning kiymatiga mutlako ta'sir o'tkazib bo'lmaydi. Korxonaning biznesini X o'ki bo'yicha xolatlash esa korxonaning o'zini nazorati ostida bo'ladi va istalganida o'zgartirilishi mumkin.

BCG modeliga kiyoslanganda, unda 2x2 xajmli strategik xolatlash matritsa ko'llanilgan, GE/McKinsey modelida esa shu matritsaning xajmi 3x3 gacha kengaytirilgan. Bu fakatgina takkoslanaetgan biznes turlarini batafsilrok klassifikatsiyasini berish imkonini beribgina kolmay, balki strategik tanlovning kengaytirilgan imkoniyatlarini ko'rib chikishni xam ko'zda tutadi.

Taxlil kilingan biznesning turlari matritsaning setkasida doiralar yoki «pufakchalar» ko'rinishida bo'ladi, ularning markazlariga bozor ko'rkamligini (Y o'qi) va bozordagi kompaniyalarning nisbiy ustunligi (X o'qi) baxolanishi beriladi.

X va Y o'qi shartli ravishda 3 kismga bo'linadi, yukori, o'rtacha va pastki katorlar. Shunday kilib setka 9 katakdan iborat bo'lib koladi. Biznesning strategik xolatlari matritsada o'ngdan chapga, pastdan yukoriga siljigan sari yaxshilanib boradi (8-jadval).

Matritsada strategik xolatlarining 3 tarmoksi ajralib turadi: 1) g'oliblar tarmoksi, 2) yutkazganlar tarmoksi; 3) o'rtacha tarmok, uning ichiga biznesdan kelgan foyda mo'tadil to'plangan xolatlar, biznesning o'rta xolatlari va biznesning shubxali turlari kiradi.

Xolatlash jaraenida g'oliblar tarmoqsiga tushgan biznes turlari boshkalarga nisbatan bozorning ko'rkamligi omillarning mazmuni va kompaniyaning bozordagi ustunligi yaxshirok eki o'rtacha bo'ladi. Biznesning bunday turlariga nisbatan bo'lajak investitsiyalar xususida asosan ijobiy karor kabul kilinishi mumkin. Biznesning bunday turlari odatda yakin kelajakda rivojlanishi va o'sishni bildiradi.

Shartli tarzda **qolib 1** deb nomlangan xolat uchun bozorning eng yukori ko'rkamlilik darajasi tegishli bo'ladi va unda kompaniyaning nisbatan kuchli ustunligining mavjudligi ko'rinadi. Bunda kompaniyaning mutlok etakchilik kilishi eki bu bozordagi etakchilardan biri bo'lishi extimoli kattadir. Unga fakatgina aloxida bir rakobatchilarning xolatidagi kuchayishi xavf-xatar tukdirishi mumkin. Shuning uchun bu xolatda kompaniyaning strategiyasi o'zining vaziyatini asosan ko'shimcha investitsiyalarni jalb kilishga karatilgan bo'lishi kerak.

Shartli ravishda **g'olib 2** deb nomlangan xolat uchun, bozorning ko'rkamlilik darajasi yukori va kompaniyaning nisbiy ustunlik darajasi xosdir. Bunday kompaniya o'zining tarmoqida etakchi bo'lmasligi anik, lekin shu vaktning o'zida etakchidan orkada g'olib ketmaydi. Bunday kompaniyaning strategik vazifasi, eng avvalo o'zining kuchli va zaif (kuchsiz) tomonlarini aniklash, keyin esa kerakli bo'lgan investitsiyalarni sarflash, o'zining kuchli tomonlaridan maksimal foyda olish va kuchsiz (zaif) tomonlarini yaxshilash. **g'olib 3** xolati shunday kompaniyalarni o'z ichiga oladiki, ularning bozor ko'rkamligi o'rta darajada bo'ladi, lekin shunda xam kompaniyaning bunday bozorda ustunligi yakkol va kuchlidir. Bunday kompaniya uchun avvalo bozorning ko'rkamlilik segmentlarini aniklash va ayni ularga investitsiyalarni sarflash, o'zining rakobatchilariga bardosh berish kobiliyatini rivojlantirish, ishlab chikarish xajmini oshirmok va shu orkali korxonaning daromadini oshirish kerak.

8- jadval

G'olib 1 G'olib 2	G'olib 2	Savol
G'olib 3	O'rtacha biznes	Yutqazgan 1
Foydani yaratuvchi	Yutqazgan 2	Yutqazgan 3

100

Bozorda nisbiy ustunlik

0

Matritsaning pastki ung burchagiga tushadigan biznesning turlari muvafakiyatsiz (Yutkazgan) deb nomlanadi. Bu shunday turlarki, eng past ko'rsatkichlaridan birini xech bo'lmagandan birini egallab, yukori ko'rsatkichlardan birontasiga xam ega emas. X va Y o'klarida joylashgan biznesning bunday turlariga ko'shimcha

investitsiyalar chegaralanishi eki umuman to'xtatilishi kerak, chunki bunday investitsiyalar va kompaniyaning foyda ulushi bilan aloka yo'k (mavjud emas).

Yutkazgan 1 xolati uchun bozorning ko'rkamligi o'rtacha va bozordagi nisbiy ustunlik darajasi pastligi xosdir.

Bu xolatdagi biznesning turi uchun shuni tavsiya kilmok ma'kuldir: xavf darajasi past bo'lgan tarmoqlarni rivojlantirish imkoniyatlarini kidirish, biznesning shunday tarmoqlarini rivojlantirish kerakki, berilgan biznes xavf darajasi anik past bo'lgandagina, iloji boricha biznesning anik bir kuchli tomonlarini foydaga aylantirish, agar shulardan xech birining ilojisi bo'lmasa, bu biznes sohani tark etish kerak xolos.

Yutkazgan 2 uchun, bozorning ko'rkamligi past va bozordagi nisbiy ustunlik darajasining o'rtacha xolati xosdir. Bu xolat uchun xech kanda o'ziga xos kuchli tomonlari eki imkoniyatlari xos emasdir. Kompaniya bunday tarmoqda etakchi emasligi yakkoldir, ammo uni boshkalarga jiddiy rakobatchi sifatida kabul kilish mumkin. To'krisi, mazkur biznes sohasini ko'rkamsiz deyish mumkin. Bunday vaziyatda kompaniyaga xavfni pasaytirish xarakteriga diqqatini jamlamok ma'kuldir, o'zining biznesini bozorning eng daromadli tarmoqlarda ximoyalash, agarda rakobatlar shu biznesni sotib olishmochi bo'lsa va unga yaxshi narx taklif kilishsa, rozi bo'lish afzaldir.

Yutkazgan 3 xolatlari biznesning bunday turida, bozorning ko'rkamligi pastligi va kompaniyaning nisbiy ustunlik darajasining pastligi bilan belgilanadi. Bunday vaziyatda fakatgina foyda olishga intilish kerak, uni esa olish mumkin, investitsiyalardan umuman xolis bo'lmoklik tavsiyalanadi, eki bunday biznes turidan umuman chikib ketish kerak.

Diagonal bo'yicha joylashgan 3 katakka tushgan biznesning turlari, matritsaning pastki chapdan tepadagi o'ngga xarakat kiladigan «chegaraga oid» deb nomlanadi. Bu biznesning shunday turlariki, ma'lum bir sharoitlarda o'sishi xamda aksincha kiskarishi mumkin.

Agar biznes shubxali biznes turlariga tegishli bo'lsa, bu esa odatda kompaniyaning deyarli muxim sanalmagan rakobatdosh ustunligi bilan boklik, biznes nukta nazaridan juda xam ko'rkam va saloxiyatli bozorning xolati jalb kilingan, shunda kuyidagi strategik echimlar mavjud:

- kompaniyaning rivojlanishini uning shunday afzalliklarini kuchaytirish kerakki, bu fazalliklar uning kuchli tomonlarga aylanishi ektimoli bo'lsa.

- kompaniya bozorda o'zining nishasini ajratib olib, uning rivojlanishiga mablak jalb kilish.

- agarda yukoridagi 1 na 2chi echimlarni amalga oshirish imkoniyati bo'lmasa, bu biznesning turini tashlab ketish afzaldir.

O'rta xolatlariga karashli biznes kanda ydir o'ziga xos xislatlari yo'kligi bilan xosdir. Bozorning ko'rkamlilik darajasi o'rtacha. Bunday vaziyat extietkor strategik chizikni xam belgilaydi: mablaklarni fakatgina juda daromadli va eng xavfsiz tadbiriga tanlab jalb kilish.

Kompaniyaning biznes turlari vaziyati bozorning ko'rkamlilik darajasining pastligi va kompaniyaning o'zini bu anik tarmoqda nisbiy ustunlik darajasining balandligi bilan belgilansa, daromad ishlab chikaruvchilari deb ataladilar. Shunday

xolatda investitsiyalarni boshkarishda samarani kiska muddatdagi istikbolda kurish lozim bo'ladi, chunki istalgan vaktida tarmoqning inkirozi yuz berishi mumkin. Shunda investitsiyalar bozorning eng ko'rkam segmentlari atrofida jamlanmogi shart.

7.2. GE/Mc Kinsey modelining kuchli va kuchsiz tomonlari

Dastlab GE/Mc Kinsey modelini tuzishda, biznesning xar kandy turi uchun 40 o'zgaruvchi ishlatilardi. Keyinchalik ularni soni kiskartirildi va 1980 yilga kelib shunday o'zgaruvchilar soni fakatgina 15 tani tashkil kildi. Shu 15 tadan 6 tasi bozorning ko'rkamligini aniklash uchun (Y o'qi) ishlatiladi, kolgan 9 tasi esa 2 omil bo'yicha guruxlanadi: bozorning xolati va rakobatchilik kuvvati – kompaniyaning nisbiy ustunligini ta'minlash uchun shu bozorda (X o'qi). Bu o'zgaruvchilarga kuyidagilar kiradi (9-jadval).

9-jadval

Kompaniyaning kuchli tomonlarini tavsifi (X o'qi)	Bozor ko'rkamliligi tavsifi (Y o'qi)
Bozorning nisbiy ulushi. Bozor ulushining o'sishi. Distribyutorlik tarmoqi distribyutorlik tarmoqining unumdorligi Xodimlarning kvalifikatsiyasi. Kompaniya maxsulotiga iste'molchilarning sodiqligi	Bozorning o'sish sur'ati Maxsulot differentsiatsiyasi Raqobatning xususiyatlari Tarmoqdagi foyda me'yorlari Iste'molchining qiymati Iste'molchining savdo belgiga sodiqligi

GE/Mc Kinsey modelida asosiy e'tibor investitsiyalarni muvozanatlashga qaratiladi. Biznesning xar bir turidagi xolatini aniklashda GE/Mc Kinsey matritsasining strategik xolatlari maydonda kompaniyaning yakin kelajakdagi iktisodiy samaradorligiga ularning xar birini xissasi aniklanadi.

Mazkur model kandy kilib korporatsiyaning biznes portfelining tuzilmasi o'zgartirish mumkin savoliga tushunarli javob olish imkonini bermaydi. Ko'pchilik xollarda model anik bir strategik yo'llanmalarning umumiy strategiyasi shaklida taklif kilinishi mumkin.

Umumiy strategik tamoyil GE/Mc Kinsey modeli tarkibot kilgan kuyidagilardan iborat: resurslarni sonini ko'paytirish, biznesning rivojlanishi va ta'minlamok uchun ko'rkamli tarmoqlarda ajratiladigan, agarda shunda kompaniyada anik bir bozorda ustunliklari mavjud bo'lsa va aksincha berilgan shu biznes turiga yunaltirilgan resurslarni kiskartirish agarda bozorning uzini xolati eki kompaniyasining xolati undagi zaif bo'lsa, xar kanaka biznes turiga, bu ikkita xolatlarni o'rtasida bo'lib kolsa strategiya selektiv bo'ladi. Masalan Teylor kuyidagi strategiyalarni GE/Mc Kinsey matritsa xolatlari uchun taklif qiladi

G'olib 1	Investitsiya kiritish
G'olib 2	O'sish
G'olib 3	O'sish
Savol	Foyda olmoq
O'rtacha	Foyda olmoq

Daromad ishlab chiqaruvchisi	Foyda olmoq
Yutqazgan 1	Foyda olmoq va qisqarmoq
Yutqazgan 2	Foyda olmoq va qisqarmoq
Yutqazgan 3	Biznesni tark etmok

Teylorni takliflari juda keng ko'rsada, ular kanday qilib shunday strategiyalarni amalga oshirish kerak degan savoliga javob bermaydi. Menejer salohiyatli muammolar kakida xabardor bo'lishi shart. Masalan g'oliblarga tegishli bo'lgan biznes turlarining o'sishiga moslashish vaziyatida, bir kun keragidan ortik ishlash natijasida bu tarmoqqa jalb kilinayotgan investitsion resurslar kutilaetgan samara berishni to'xtatadi degan xavf mavjud. Uning ustiga g'oliblarga tegishli bo'lgan kiska muddat saloxiyatida investitsiyalarni biznes turlariga to'kriligini aniklash juda kiyin.. Chunki samarasi ancha keyinrok namoen bo'lishi mumkin. Shuning uchun agar kompaniya juda xam g'oliblarga mo'ljallangan bo'lsa shunda resurslar kiska muddat davrida kerak bo'lgan, butunlay tamom bo'lishi mumkin, bu esa nakd pul bilan boklik bo'lgan muammollarga olib keladi. Xudi shunday tankid Neylor tomonidan taklif kilingan matritsaning diagonal xolatlariga xam tegishlidir.

GE/Mc Kinsey modeli matritsaning o'qlariga tegishli bo'lgan xolatlash va uning o'zgaruvchilarini tashkil kiladigani bir kator metodik taxminlarni kuzlaydi.

Kompaniyaning nisbiy ustunligi anik bir tarmoqda (X o'qi) foyda darajasi kompaniyaga mos biznes vaziyatiga (taqqoslash) nisbatan aniklanadi. Lekin shu bilan birga, rakobat xolati vakt o'tgan sari yomonlashib boradi degan fikr yuritiladi, garchi unga yangi rakobatli ustunliklar manbalari topilmasa. Shuning uchun kompaniya biznesining saloxiyatli xolatlari bilan ish ko'rish masadga muvofikdir. Bozorning ko'rkamlilik baxolanish darajasi (Y o'qi) u albatta daromad olish uzok muddat kelajagida shu tarmoqning xamma katnashchilari uchun o'rtacha salokiyatda namoen bo'lishi kerak.

GE/McKinsey modeli shu strategiyalar bilan foydalanishni tavsiya kiladi, bular esa yumshokrok kilib aytganda sodda va juda yuzaki ko'rinadi. Ularni ko'prok kelajakdagi chukurlashtirilgan taxlil uchun mo'ljal kilib olish mumkin bo'lsada, lekin boshkaruv karori sifatida xech xam ko'rilishi mumkin emas. GE/Mc Kinsey matritsasi o'klarini bo'linishi xam munozarali xolatdir. Birinchidan, baxolangan omillar yikinmasida xech xam o'zgarmaydi. Ikkinchidan, ratsionalli ko'p omillik uruki yukoladi, bir nechta baxolardan bitta baxo xosil kilinib, u o'z navbatida biznesni xolatlarini koordinatasi aniklaydigan muvofik o'kda namoyon bo'ladi.

7.3. GE/McKinsey modelining variatsiyalari.

Bugungi kunda GE/Mc Kinsey modelining turli xil variatsiyalari mavjud. Ularning barchasi asosida odatda taxlil jaraenida xisoblanadigan turli tuman u eki bu xolat uchun strategik echimlarini ko'prok variantlarini taklif kilish etadi. kuyida 10-jadvalda o'z paytida Dey va Monieson tomonidan taklif etilgan GE/McKinsey modelining variatsiyalari keltirilgan.

10- jadval

Dey tomonidan GE/McKinsey modelining taklif qilingan variatsiyalari

Bozorning ko'rkamligi	Xolatni ximoyalang	Rivojlanishga mablaq sarflang	Selektiv rivojlantiring
-----------------------	--------------------	-------------------------------	-------------------------

		(investitsiyalash)	
Kuchli	Rivojlanishga maksimal darajada mablaq sarflang (investitsiyalang) O'z xarakatingizni kuchli tomonlaringizni saqlab qolishga jamlang	Etakchilik uchun kurashing, siz kuchli bo'lgan yo'nalishlarni tanlab rivojlaning	Bir nechta kuchli tomonlarni atrofida diqqat e'tiborni to'plang. Zaif tomonlarni engish yo'llarini kidiring. Biznesni tashlang.
O'rtacha	Selektiv rivojlaning	Daromad oling	Kichikroq kengaytirish
	Ko'rkamli bo'lgan tarmoqlarga serob mablaq sarflang (investitsiyalang). Raqobatchilikka bardosh bermoq qobiliyatlarini rivojlantiring	Mavjud bo'lgan dasturni ximoyalang. Investitsiyalarni foyda me'yori yaxshi bo'lgan segmentlarda jamlang	Baland xavfsiz (tavakalchiliksiz) rivojlanishning yo'llarini izlang, aks xolda investitsiyalarni minimallashtiring va tashkilashtirishni yaxshilating.
Kuchsiz (zaif)	Ximoyalaning va mo'ljallarni o'zgartiring	Daromad oling	Biznesni tark eting
	Bugun ishlab topishga xarakat qiling. Ko'rkamli bo'lgan segmentlarda jamlaning.	Eng ko'p foyda keltiradigan segmentlardagi xolatlarinigizni ximoyalang. Assortimentni yangilating.	Eng yuqori narx olish mumkin bo'lgan paytda biznesingizni soting.
	Kuchli	O'rta	Zaif (kuchsiz)
Raqobatchilar xolatlari			

Dey GE/McKinsey standart ro'yxatidan faqat nisbiy foydani va tarmoqning foydaliligining omillarni determinanti bo'lsa tanlashni tavsiya kilardi.

11- jadval

Biznesning ko'rkamligi	Raqobatchi xolatining kuchli tomonlari.
<p>A. Bozor Omillari O'lcham (natural va qiymatli) Maxsulot bozorining yirikligi Bozorning o'sish tezligi (sur'atlari) Bozorning xilma xilligi Narxlarning elastikligi Xarid qilish qobiliyati Talabning siklligi</p> <p>B. Iqtisodiy va texnologik omillar Ivestitsiyalashning intensivligi investitsiyalashning moxiyati Inflyatsiyaga bardosh bermok qobiliyati Sanoatning quvvati Texnologiyalarni ishlatish darajasi va muddati</p> <p>V. Raqobatchilik omillari Raqobatning turi Raqobatning tuzilmasi O'rnini bosuvchi maxsulotlarning paydo bo'lish xavfi Raqobatchilar orasida sezilarli o'zgarishlar</p>	<p>A. bozordagi xolat Bozorning nisbiy ulushi Ulushning o'zgarish sur'ati Segmentga qarab ulushning o'zgarib borishi qabul qilinayotgan sifat, narx, xizmat differentsiatsiyasi Assortiment Kompaniya imidji</p> <p>B. Iqtisodiy va texnologik xolat Sarf-xarajatlardagi nisbiy xolat quvvatning ishlatilish darajasi Texnologik xolat Texnologiyalar, buyumlar, jarayonlarni patentlash V. qobiliyatlar Boshqarish tizimining kuchli tomonlari Marketing tizimining kuchli tomonlari Taqsimlash tizimi Mexnat aloqalari</p>

12- жадвал

Monieson tomonidan GE/McKinsey modeliga taklif qilingan variatsiyalari

Tarmoqning xolati	O'sishga mablaq sarflang	Tanlab o'sishga mablaq sarflang	Daromad olish uchun mablaq sarflang
Kuchli	Maksimal investitsiyalar bilan ta'minlash. Global diversifikatsiyalash. Xolatlarni mustaxkamlang kichik bo'lgan foydaga xam rozi buling	Faqat tanlangan segmentlarga jiddiy mablaq sarflang (investitsiyalar kiriting). O'zingizni bozordagi ulushingizni maksimal darajasigacha ko'paytiring. O'zingizning qobiliyatlaringizni ishlatmok uchun yangi ko'rkam segmetlarni qidiring	Kuchli tomonlaringizni ximoyalang. Ko'rkamli segmentlarga qayta moslashing. Tarmoqning jonlanishini baxolang. Daromad olinishini nazorat qiling eki mablaq sarflashni (investitsiyalarni) to'xtating
O'rta	Kuchli tomonlaringizga	Bozorni segmentlang.	Axamiyatsiz

	asoslanib tanlab rivojlaning. Raqobatchilarga bardosh berish qobiliyatingizni rivojlantiring	Kutilmagan xodisalarga qarshi xarakat plani bo'lsin	operatsiyalarni moddiy ta'minlash bilan shug'ullangmang. Biznesdan chiqish xodisasi variantiga tayyor bo'ling eki ko'rkamliroq segmentga o'ting
	Real pul olish uchun tanlab mablaq sarflang (investitsiyalang)	Daromad olish tizimini ximoyalang	Фойда олишга эришинг еки бизнесни тарк этинг
Kuchsiz (zaif)	Bozorni boshqaring O'zingizni segmentingizni toping. Kuchli tomonlarni rivojlantiring	Naqd pulni saqlash va ko'paytirish maqsadida xarakat qiling. Biznesingizni sotish variantlarini eki biznesni amalga oshirish maqsadida kuchli tomonlarni rivojlantirish yo'llarini ko'rib chiking	Bozordan keteng eki assortimentni qisqartiring. Narxni maksimallashtirish niyatida ish rejalarni tuzing.
	Kuchli	O'rtacha	Kuchsiz (zaif)
Bozorning ko'rkamligi			

Monieson tarmoqning ko'rkamligi va ko'rkamlilik baxolash omillari sifatida quyidagilarni ishlatadi:

Bozorning ko'rkamligi	Tarmoqning ko'rkamligi
Bozor ulushining indeksi Bozorning ulushi Bozorning nisbiy ulushi	Real sektorning o'sish sur'atlari
Maxsulotning nisbiy sifati	Ishlab chiqarish birlashmalarining ulushi
Nisbiy narx	Maxsulotlarning umumiy xajmidan yangi maxsulotlarning sotilish ulushi
Ty'fri xarajatlarning nisbiyligi	Izlanishlarga ketgan xarajatlarni va tajribali tadqiqotlarni nisbiyligi
Buyumlar va texnologiyalarga patentlar	Ulgurji narxlarning o'sish sur'atlari
Iste'molchilar nisbiy diapazonining o'lchami	Sotuvning xajmiga marketingga ketgan xarajatlarni nisbati (aloqasi)
Mexnat unumdorligi	O'rtacha iste'molchining sotib olish imkoniyati
Xodimlarning nisbiy o'rtacha nafaka to'lash darajasi	Investitsiyalar xajmiga daromadning nisbati (aloqasi)

Ulushli tamoyillarga ishlatiladigan jixozlar	Xom ashning baxosi va tugallanmagan ishlab chiqarishning qo'shilgan narxga nisbati
	Maxsulotlar individual buyurtmalar asosida ishlab chiqariladimi
	Ishlab chiqarishning konsentratsiya darajasi
	Investitsiyalarning intensivlik indeksi
	Investitsiyalarni qo'shilgan narxlarga nisbati
	Ishlatilayotgan quvvatning darajasi
	Korxonaning umumiy balans baxosiga investitsiyalar xajmini nisbati (aloqasi)
	Vertikal integratsiyaning darajasi
	Investitsiyalarning bitta ishchi xisobiga to'qri keluvchi ulushi

Korxonada o'zining biznesiga nisbatan u egallagan xolatlarga karab strategik atrofda o'ziga anik bir dasturni tanlaydi.

Berilgan matritsani asosiy strategik alternativasi shunday:

- egallagan xolatni ushlab kolish va bozorning rivojlanishini kuzatish uchun, mablak sarflash (investitsiyalash);

- egallagan xolatni yaxshilash maksadida, matritsada unga rakobatdoshlikni kuchaytirish tomoniga siljishi, mablak sarflash;

- yo'kotilgan xolatni tiklash uchun mablak sarflash (investitsiyalash). Agar bozorning ko'rkamligi zaif (kuchsiz) ekanligi o'rtacha bo'lsa bunday strategiyani amalga oshirish kiyin;

- «xosilni yikish» maksadida investitsiyalar darajasini pasaytirish (biznesni sotish);

- korxonalar katta darajadagi rakobatdosh ustunlikka erisholmasalar, deinvestitsiyalash va past ko'rkamlilik bozordan ketmok (ekanligi bozorning segmentidan);

Matritsani tuzish uchun quyidagi muolajani bajarish tavsiya kilinadi:

- baxolanish kriteriyalarning axamiyatlarini tanlash

- korporativ maksadlarda uning axamiyatini aks ettiradigan xar bitta omilga vazn berish;

- xar bitta tanlangan kriteriyalardan bozorga 1 (ko'rkamsiz) dan 5 (juda ko'rkamli) gacha baxo berish;

- vaznni baxoga ko'paytirib olingan kiymatni xamma omillar bo'yicha umumlashtirmok, berilgan biznes – birligining o'lchangan bozor ko'rkamlilik reytingg`baxosini olamiz.

Umuman olganda bu matritsa Boston matritsasiga karaganda yaxshirok darajada takomilashtirilgan, chunki unda anchagina ko'prok omillar ko'riladi, shuning uchun u shunchalik soddalashgan xulosalarga olib kelmaydi. U elastikrokdir, chunki ko'rsatkichlar anik bir xolatga karab tanlanadi. Lekin BKG

martitsasidan farqliroq unda rakobatdoshlik ko'rsatkichlari va pul ko'yilmalari orasida mantiqiy aloqa yo'k. Mazkur matritsa muayyan bir taxmindan kelib chikkanligi tufayli, uning ko'llanish tarmoqsi xam kengrokdir.

GE/McKinsey matritsasida xam, portfelli taxlil uslubiga tegishli bo'lgan asosiy umumiy kamchiliklar:

- bozor munosabatlarini xisobining kiyinchiliklari, kriteriyalarning juda ko'pligi. Omillarning soni o'sishi bilan ularni ulchash kiyinroq muammo bo'lib koladi.

- Strategik biznes birliklari (SBB) xolatlarining sub'ektiv baxolanish

- modelning statik xarakteri

tavsiyalar xarakterining juda xam umumlashganligi, strategiyalarning juda ko'p variantlardan tanlashning kiyinchiligi.

Xulosa

Berilgan portfel matritsaning ko'rinishi Mc Kinsey Konsalting guruxi tomonidan ishlab chikilgan. U 9 kismdan iborat bo'lib, uzok muddatga tarmoqning ko'rkamligi va rakobatdashlik xolatlari kuchining strategik birliklari asosida tuzilgan. GE/McKinsey modeli Boston matritsasiga karaganda ancha ko'prok ma'lumotga ega. Mazkur modelda bozorning o'sish omili ko'pomillilik ma'noda shakllangan, bozorning ulushi omili esa – biznes birliklarning strategik xolatiga shakllangan. Umuman olganda bu matritsa Boston matritsasiga karaganda takomillaganrokdir, chunki unda sezilarli ko'prok omillar kurilib chikadi, shuning uchun u shunchalik sodda xulosalarga olib kelmaydi. U elastikrokdir, chunki ko'rsatkichlar anik bir xolatga karab tanlanadi. Lekin BCG martitsasidan farqliroq unda rakobatdoshlik ko'rsatkichlari va pul ko'yilmalari orasida mantiqiy aloqa yo'k. Berilgan matritsa kandaydir anik gipotezadan kelib chikkanligi uchun uning ko'llanish tarmoqsi kengrokdir.

Tayanch iboralar

Ko'rkamlilik, rakobatdoshlik, ko'p kriteriyali matritsa, strategik xolatlar, g'olib, yutkazgan, o'rtacha biznes, foydani yaratuvchi, o'zgaruvchilar, kuchli tomonlar, bozor ko'rkamligi, investitsiyalar, bozor omillari, iktisodiy, rakobatdosh omillar, kobilyatlar bozoridagi xolat, tarmoqning ko'rkamligi.

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. GE/McKinsey analitik modeli kanday paydo bo'ldi?
2. GE/McKinsey modelining axamiyat markazida nima joylashgan?
3. Berilgan matritsa qanday xajmga egaq
4. Ko'rkamlilik baxosi va nisbiy rakobatbardoshlik matritsa setkasida qanday ko'rsatilgan?
5. Xar bitta xolatni tushuntirib bering. (g'olib 1,2, 3, yutkazgan 1,2, 3, foydani yaratuvchi, o'rtacha biznes)
6. Foyda ishlab chikaruvchilarni nima ajratib turadi?
7. Modelning kuchli va zaif tomonlarini sanab o'ting.

8. GE/McKinsey matrictasini BCG modelining takomillashtirilgan varianti deb xisoblash o'rinlik Agarda yo'k bo'lsa, nima uchun?
9. Rivojlanishga investitsiyalash strategiyasiga ta'rif bering.
10. GE/McKinsey modelida yokimlilikning kanday kriteriyalari ko'llaniladi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қо'шма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.
2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислом Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг муҳим устувор йо'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Халқ сўзи 21.01.2011
3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англейс», 2010
4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.
6. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008
8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008
9. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
10. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.
11. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с .
12. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.
13. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г
14. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk
15. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk
16. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk
17. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk
18. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com
19. Corporate Financial Planning www.winters.co.uk

8 Bob. Tarmoqning raqobatbardoshligi va yoqimliliği taqqoslanmasi

8.1. Shell/DPM modelining tarixi va tuzilmasi

8.2. Shell/DPM modelida asosiy xolatlar

8.4. Shell/DPM modelining kuchli va kuchsiz tomonlari.

8.1. Shell/DPM modelining tarixi va tuzilmasi

1975 yilda Shell Britaniya-Gollandiya kimyo kompaniyasi o'zining strategik taxlil va rejalashtirish modelini ishlab chiqarib, uni joriy etdilar qamda u yo'naltirilgan(siesat(matritsasi (Direct Policy Matrix) nomi bilan ataldi. Uning paydo bo'lishi iqtisodiet muxiti dinamikasining fazilatları usha paytdagi energetik inqiroz bilan chambarchas boqliq bo'lgan: neft xom ashyosi bilan jaxon bozorining to'lib ketganligi, neft xom ashyosi narxining doimiy pasayishi, tarmoq foydasining past va tobora pasayotganligi, yuqori inflyatsiya. Shunday vaziyatda uzoq muddatli investitsion strategiyani tanlash qağida gap ketganda bunday moliyaviy bashoratlashtirishning an'anaviy usuli foydasiz bo'lib qoldi. U paytdagi keng tarkalgan BCG va GE/McKinsey modelidan farqlirok Shell/DPM modeli taxlil qilinaetgan kompaniyaning o'tmishdagi yutuqlarning baxolanishiga suyanmaydi va asosan xozirgi tarmoqdagi xolatining rivojlanish taxliliga yo'naltirilgan edi.

Bunday vertikal integrallashgan korporativ tuzilmalarda, Shell kompaniyasi xam shular jumlasidandir, xamda boshqa yirik neft kompaniyalarning tuzilmasida, aloxida bir neftni qayta ishlab chiqaradigan zavodlarni moliyalashtirish qağida va boshqa xo'jalik bo'limlari, va neft xom ashyosi xajmlarini joylashtirish xususidagi qarorlarni qabul qilishni taqozo etardi. Bu sharoit strategik taxlil modellarini to'qridan to'qri ishlatilishini va BCG matritsasi sifatida rejalashtirishni qiyinlashtiradi. Boshqa muammo shuki, butun biznes bunday korporatsiyalarda bitta texnologik liniya atrofida quriladi, bir xil bo'linmalarda bir xil ishlab chiqarish jixozlarini o'zlari orasida taqsimlashadi. Bozorning turli segmentlarga yunaltirilgan tobora ko'payib borayotgan maxsulotlar, bitta neftni qayta ishlab chiqaradigan zavodning ishlab chiqargan maxsuloti bo'ladi, va shunday qilib munosib xajm va ishlab chiqarishning baxosi, foydaga o'xshab, butunlay bir biriga boqliq bo'lib qoladi. Bundan tashqari, shuni ta'kidlash kerakki, bitta shunday zavoddan chiqqan maxsulot bir biri bilan bozorda raqobatlashib qolishiga olib keladi.

Shell/DPM matritsasi tashqi ko'rinishdan GE/McKinsey matritsasiga o'xshaydi va BCG modeli asosiga joylashgan biznesni xolatlash strategik mafkuranining o'zgacha davomi bo'ladi. Shu bilan birga ular orasida printsipial farqlar bor. Lekin bir faktorli 2X2 BCG matritsasi nisbatan Shell/DPM matritsasi GE/McKinsey matritsasidagidek, 3X3 xajmli ikki omilli matritsa, biznesning ko'pgina sifat va miqdoriy ko'rsatkichlariga o'xshash baxolarga asoslangan. Uning ustiga, Shell/DPM va GE/McKinsey modellarida biznesning strategik xolatlarini baxolash uchun ishlatiladigan ko'p ko'rsatkichli endashish, amalda BCG matritsasi modelida GE/McKinsey modeliga taqqoslanganda yana bitta katta tayanch biznesning miqdoriy ko'rsatkichlarga qilingan. Agar BCG modelida strategik tanlovning kriteriyasi mablaq oqimining baxolanishiga asoslangan bo'lsa, u esa aslida qisqa muddatga rejalashtirish ko'rsatkichi, GE/McKinsey modelida esa aksincha uzoq muddat rejalashtirish ko'rsatkichi investitsiyalarni unumining

baxolanishi, Shell/DPM modeli strategik qarorlarni qabul qilganda bu ikala ko'rsatkichlarda diqqatini markazlashtiradi.

S

Shell/ DPM ning yana bir e'tibo rga loyik fazila ti shun	Ishlab chiqarish xajmini ikki barovar ko'paytirmok eki biznesni yig'ib olmoq	Raqobatdosh ustunliklarni kuchaytirish strategiyasi	Biznes turining etakchisi
	Biznesni extietkorlik Bilan davom etish eki ishlab chiqarishni qisman yig'ib	Biznesni extietkorlik bilan davom ettirish strategiyasi	Xavf (tavakkalchilik) strategiyasi

dan iboratki, unda biznesning xaet siklining turli bosqichlarida joylashgan turlarini ko'rib chiqish mumkin. Shuning uchun biznesni turlarini bir oz vaqt o'tgandan keyin strategik xolatlash rasmini ko'rib chiqish Shell/DPM modelining ajralmas qismi bo'lib qoldi.

Ammo ko'p ko'rsatkichli strategik taxlil Shell/DPM matritsasining ko'pgina yaqqol ustunliklariga qaramay, uning ommabopligi kimyo, neftni qayta ishlash, metallurgiyaga o'xshagan bir nechta kapital siqimi sanoat tarmoqlari bilan chegaralanib qoldi.

Ilgaridan DPM modelini Shell kompaniyasi ishlatganda naqd pulning ratsional oqimi etkazib berilishidan ko'proq bezovtalanardilar. Adabietda DPM modelining dastlabki ishlatilishi qaqida tavsifini moliyaviy, moddiy, va yuqori malakali kadrlarni joylashtirish muammolarini xal qilish uchun biznesning turlarini klassifikatsiya kriteriyalari sifatida uchratish mumkin edi. Lekin keyin 3x3 matritsaning bir xil strategik xolatlash kataklari «naqd pulning to'planishi» strategiyasiga qaratilganligi namoen bo'ldi. Shundan kelib chiqib, bunday model nafaqat boshlanqich investitsiyalar unumi saloxiyati nuqtai nazaridan balki korxonada biznes portfelining moliyaviy balansi taxlilini o'lchash imkonini beradi. Shellg`DPM modelining asosiy mafkurasi BCG modelidan olingan bo'lib, korxonaning umumiy strategiyasi va uning oxirgi ilmiy texnik tadqiqotlarga asoslangan pul ortiqchaligi va kamomad yo'li bilan rivojlangan biznesning yangi saloxiyatli yo'llarini aniqlashga qaratilgan.

12-jadval

olish		
Biznesni yig'ib olish strategiyasi	qisman yig'ib olish strategiyasi	Naqd pulning generatori strategiyasi

Biznesning raqobatbardoshligi

DPM modeli qolgan strategik rejalashtirishdagi barcha klassik modellar singari ikki xajmli jadval shaklida bo'lib, X va Y o'qlarida munosib korxonaning kuchli tomonlari va tarmoqning ko'rkamligini namoish qiladi. Aniqroqi, X o'qi kompaniyaning biznes sektorini ko'rkamligini namoien qiladi. Y o'qi esa tarmoqning ko'rkamligi va umumiy axvolini (vaziyatini) o'lchovi bo'ladi.

Shell/DPM modeli 9 katakga bo'linishi tasodifan emas. Shu 9 katakdan xar biri o'ziga xos strategiyalarga munosibdir.

8.2. Shell/DPM modeli tuzilmasidagi asosiy xolatlar.

«Biznes etakchisi» xolati

Tarmoq ko'rkamli va korxonada kuchli xolatlariga ega bo'lib etakchilik qiladi; saloqiyatli bozor yirik, bozorning o'sish sur'atlari yuqori, korxonaning k₁ 100 (zaif) tomonlari, xamda raqobatchilar tomonidan yaqqol xavflar singari aniqlanmagan.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: o'zining etuk xolatlarini ximoyalash uchun tarmoq o'sishni davom etsa, biznesga mablaq sarflash (investitsiyalashni) davom etish, katta kapital qo'yilmalar kerak bo'ladi, mablaq sarflashni (investitsiyalash)ni davom ettirish, kelajakdagi foydaning evaziga shu daqika ichidagi foydadan voz kechish.

«O'sish strategiyasi» xolati

Tarmoq mu'tadil ko'rkamli, lekin korxonada kuchli xolatlarni egallaydi. Bunday korxonada berilgan biznesni xat siklniing to'yingan bosqichida bo'lib, etakchilardan biri xisoblanadi. Bozor mu'tadil o'saetgan eki stabil bo'ladi, foydaning me'yori yaxshi va unda xech qanday kuchli raqobatchi yo'q.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: egallayotgan xolatlarni saqlab qolishga intilish, o'zini moliyalashtirish uchun kerak bo'lgan moliyaviy mablaqlar bilan ta'minlab berish va boshqa saloqiyatli bo'lgan biznes soqalariga mablaqni sarflash mumkin bo'lgan qo'shimcha pulni xam berish.

«Naqd pulning generatori strategiyasi» xolati

Korxonada ko'rkamli bo'lmagan tarmoqda ancha kuchli xolatni egallaydi. U etakchi bo'lmasa xam, u erda etakchilardan biri. Bozor mu'tadil, lekin qisqaraetgan pallada, tarmoqdagi foydaning me'yori – pasayatgan pallada. Korxonaning unumdorligi baland, xarajatlari past bo'lsa xam. raqobatchilar tomonidan xam aniq bir xavf mavjudyu

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: bu katakka tushadigan biznes, korxonaning asosiy daromad omilidir. Berilgan biznesga kelajakda xech qanday rivoj kerak bo'lmagani uchun, uning strategiyasi shundan iboratki, katta miqdorda bo'lmagan investitsiya qilish orqali maksimal daromad topishdir.

«Raqobatdoshlik ustunliklarini kuchaytirish strategiyasi» xolati

Korxonaga ko'rkamli tarmoqda o'rtacha xolatni egallaydi. Bozorning ulushi, maxsulotning sifati, korxonaning obro'si anchagina baland bo'lgani sababli u etakchiga aylanishi mumkin, agarda o'zining resurslarini kerak xolda joylashtira olsa. Bu xolda qandaydir xarajatlarni qilishdan oldin kapital qo'yilmalarning iqtisodiy samarasini kat'iy taxlil qilish kerak.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: mablaq sarflash (investitsiyalash), agar biznes soqqa etakchi xolatiga o'tishiga loyiq bo'lsa, shunda kerakli investitsiyalarni jalb qilinganda, agar u kerakli raqobatdoshlik ustunliklarni ta'minlab bersa. Kerakli investitsiyalar kutilaetgan daromaddan katta bo'ladi, shuning uchun o'zining keyingi bozordagi ulushi uchun ko'rashishga qo'shimcha kapital qo'yilmalar kerak bo'lib qolishi mumkin.

«Biznesni extietkorlik bilan davom etish» xolati

Korxonaga tarmoqda o'rtacha ko'rkamlilik bilan o'rtacha xolatni egallaydi. Xech qanday maxsus kuchli tomonlari eki qo'shimcha rivojlanish imkoniyatlari mavjud emas; bozor sekin o'sadi; tarmoqdagi o'ratcha foyda me'yori sekin pasayib boradi.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: unumi tez bo'lishida imkoningiz komil bo'lsa, extietlik bilan va kichik bo'laklarda mablaq sarflang (investitsiyalang), va doim o'zingizning iqtisodiy vaziyatingizni puxta taxlil qiling.

«Qisman yopilish strategiyalari» xolati

Korxonaga ko'rkamsiz tarmoqda o'rtacha xolatni egallaydi. Xech qanday maxsus kuchli tomonlari va umuman xech qanday rivojlanishga imkoniyati yo'q; bozor esa ko'rkamsiz.

Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar: mablaq sarflang (investitsiyalang) eki berilgan biznesni tark eting. Chunki shunday korxonaning raqobatdoshlik xolatlarni keng frontli xujumlar erdamida yaxshilatish xarakatlari juda katta va xavfli investitsiyalarni talab kiladi, uni esa faqatgina mukammal taxlildan keyin tadqiqot qilish mumkin. Agar tarmoqdagi korxonada etakchilik xolatlar uchun ko'rashish imkoniyati borligini aniqlansa, unda strategik chiziq «ikki marta oshirish» maqsadga muvofiqir. Aks xolda strategik qaror sifatida mazkur biznesni tark etish xisoblanadi.

Raqobatdosh ustunliklarini kuchaytirish bosqichi. Biznes soqada kompaniyaning mablaq sarflash (investitsiyalash) xolati yaxshilanmokda, bu esa keyingi matritsaning gorizental xarakatning o'ng cheti tomon xarakatiga sabab bo'ladi. Bozor shunda xam o'sishni davom etadi. Strategiya- mablaq sarflashni (investitsiyalashni) davom ettirish.

Biznes turining etakchi bosqichi. Davom etayotgan mablaqni sarflash (investitsiyalash) bilan biznes soqada kompaniyaning xolati yaxshilanishi davom etadi, bu esa keyinchalik o'ng taraf bo'ylab gorizental xarakat qilishiga sabab bo'ladi. Bozor o'sishni davom etyapti va investitsiyalar sarflanishi davom etyapti.

O'sish bosqichi. Bozorning o'sish sur'atlari pasaymokka. Bu esa kompaniya xolatini pastga vertikal xarakat qilishiga sabab bo'ladi. Biznes soqaning kompaniya uchun daromadlilik o'rtacha tarmoqdagi o'sish singari o'sib boradi

Naqd pulning generatori bosqichi. Bozorning rivojlanishi tuxtayapti, kompaniya xolatining keyingi vertikal xarakatini yuzaga keltiradi. Strategiya – erishilgan xolatlarni saqlab kolish va biznesning daromadlilikini ta'minlash uchun kerakli darajada mablaq sarflash (investitsiyalash).

Qisman yopilish strategiyasi. Bozor qisqarishni boshlaydi, tarmoqning daromadlilik pasayadi, kompaniyaning xolati xam shubxasiz kuchsizlanishni boshlaydi. Bu biznesga keyingi mablaq sarflash (investitsiyalash) butunlay tuxtatilishi mumkin, keyin esa uni umuman yopish qaqidagi qaror qabul qilinadi.

Naqd pulning oqimiga kuchaygan e'tibor xolidagi yo'nalishlar: kompaniya xolatlarining rivojlanishi Shell/DPM matritsada pastki o'ng kataklardan yuqori chapga traektoriyasi optimal xisoblanadi. Bu shuni anglatadiki, kompaniyaning naqd pul generatori bosqichida va qisman yiqish bosqichlarida ishlatiladigan naqd pul raqobatdosh ustunligining kuchayishi va ishlab chiqarish xajmini ikki marotaba oshishi shunday biznes soqalarga mablaq sarflash (investitsiyalash)ga ishlatiladi.

Strategik balans avvalo kompaniyalarning ular joylashgan xar bitta biznes soqada xarakatlari balansining xaetiy sikllardan boqliqligidan kelib chiqadi. Bunday balanslanish biznesni tarmoqning voyaga etganlik bosqichida biznesning yangi turlariga korxonaning ishlab chiqarish siklini ta'minla turish uchun xar doim resurslarni etarli miqdori bo'lishi ishonchni tuqdiradi. Moliyaviy balans shuni anglatadiki, daromadni vujudga keltiradigan biznesning turlari rivojlanaetgan biznesni moliyalashtirish uchun etarli bo'lgan sotuv xajmiga ega.

8.3. Shell/DPM modelining kuchli va zaif (kuchsiz) tomonlari

Shell/DPM modelidagi asosiy nazariy taxminlar GE/McKinsey modelida qilingan taxminlarga o'xshaydi. Kompaniya biznes raqobatdoshligining X o'qi sifatida ajratilishi bozor o'zidan oligopoliyani tasvirlashini taxmin qiladi. Shuning uchun zaif (kuchsiz) raqobatdosh xolatli kompaniyalar uchun bunday biznesni shu zaqotiyuq eki asta sekin yiqish xolatlari tavsiya qilinadi. Biznesning turlariga kompaniya raqobatdosh xolatlarda mavjud bo'lgan uzilish raqobatdoshlikning yangi omili topilmasa albatta ko'payadi.

Y o'qi faqatgina ko'rib chikilaetgan kompaniyadagina emas balki, bunday biznesning xamma qatnashchilari uchun uzoq muddat rejalashtirish saloqiyatining mavjudligini taxmin qiladi.

Shell/DPM modelining qo'llanilishida ikkita asosiy xatoga yo'l qo'yiladi, bu xatolar GE/McKinsey modeli uchun xam taaluqli. Birinchidan, bu model tavsiya qilaetgan strategiyalarni menejerlar juda ko'p xollarda aynan tushunadilar. Ikkinchidan, juda ko'p marta iloji boricha ko'p omillarni aniqlash (baxolash) xarakatlari uchraydi, ob'ektivroq rasmga olib keladi degan fikrda. Aslida esa teskari samara yuz beradi va korxonalar kimni xolatlari shunday yo'l bilan baxolangan bo'lsa, odatda xar doim matritsaning markazida joylashgan bo'lib qoladi.

Shell/DPM modelining asosiy ustunligi, uning miqdoriy va sifat o'zgaruvchilarni bitta yagona ko'rsatkich tizimiga jamlash muammolarini xal kila

olishidan iborat. BCG matritsadan farqli o'laroq, u bozor ulushi bilan biznesning unumdorligi orasidagi statistik aloqa (munosabat)ga chambarchas boqliq emasligidir.

Tanqidiy tanbexlar sifatida quyidagilarni ta'kidlash mumkin:

- taxlil uchun o'zgaruvchilarni tanlash juda shartli xisoblanadi.
- taxlil uchun qancha o'zgaruvchilar miqdori kerakligi aniqlash uchun zarur bo'lgan kriteriyaning mavjud emasligi;
- o'zgaruvchilardan qaysi birlari ahamiyatga egaligini aniqlash qiyindir
- matritsaning shkalalarni konstruktorlash jaraenida solishtirma oqirlikni o'zlashtirmok (egallamok) juda qiyindir.
- turli tarmoqlarga tegishli bo'lgan biznes soqalarni taqqoslash qiyinligi, chunki o'zgaruvchilar tarmoqlarga kattik boqlangan.

Xulosa

Shell Britaniya-Gollandiya kime kompaniyasi o'zining strategik taxlil va rejalashtirish modelini ishlab chiqardi va joriy etdi, hamda u yo'naltirilgan-siesat-matritsasi (Direct Policy Matrix) nomi bilan ataldi. Shell/DPM va GE/McKinsey modellarida biznesning strategik xolatlarini baxolash uchun ishlatiladigan ko'p ko'rsatkichli endashish, amalda BCG matritsasi modelida GE/McKinsey modeliga taqqoslanganda yana bitta katta tayanch biznesning miqdoriy ko'rsatkichlarga qilingan. Agar BCG modelida strategik tanlovning kriteriyasi mablaqning oqimining baxolanishiga asoslangan bo'lsa, u esa aslida qisqa muddatga rejalashtirish ko'rsatkichi, GE/McKinsey modelida esa aksincha uzoq muddat rejalashtirish ko'rsatkichi investitsiyalarni unumining baxolanishi, Shellg'DPM modeli strategik qarorlarni qabul qilganda bu ikala ko'rsatkichlarda diqqatini markazlashtiradi.

Shell/DPM modeli 9 katakga bo'linishi tasodiffan emas. Shu 9 katakdan xar biri o'ziga xos strategiyalarga munosib: Biznes etakchisi, o'sish strategiyasi, naqd pulning generatori strategiyasi, rakobatbardosh ustunliklarni kuchaytirish strategiyasi, biznesni extietkorlik bilan davom ettirish eki qisman ishlab chiqarishni yig'ib olish, biznesni qisman yig'ib olish strategiyasi, ishlab chiqarish xajmini ikki barovar ko'paytirmok eki biznesni yig'ib olmok, biznesni yig'ib olish strategiyasi, biznesni eqtietkorlik bilan davom ettirish.

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Shell/DPM modeli asosiy strategiyalarini tasvirlab bering.
2. Berilgan modelning modifikatsiyasidan maqsad nimak Asosiy strategiyalarni tasvirlab bering.
3. Raqobatbardoshlik ustunligiga erishmoq xolati uchun qanday strategiyalar xos?
4. Rasmda chiziqqlar yo'nalishlar bo'yicha xarakat bosqichlarining qisqa xarakteristikasini bering.
5. Shell/DPM modelining zaif tomonlarini sanab o'ting.
6. Shell/DPM modelining kuchli tomonlarni sanab o'ting.
7. Shell/DPM modeli GE/McKinsey va BCG modellaridan nimasi bilan farq qiladi?

8. Shell/DPM modelini qo'llashdagi asosiy ikkita xatoni aniqlab bering.
9. Nima uchun Shell/DPM matritsasining qo'llanilish doirasi kimyo, neftni qayta ishlash va metallurgiyaga o'xshagan bir nechta kapital siqimi sanoat tarmoqlari bilan chegaralanib qoldi?
10. Yangi tarmoqlar uchun qanday raqobat strategiyasi mavjud?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.
2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислон Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг муҳим устувор йо'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Ҳалқ сўзи 21.01.2011
3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англеис», 2010
4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.
6. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008
8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008
9. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
10. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.
11. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с .
12. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.
13. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г
14. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk
15. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk
16. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk
17. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk
18. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com

9 Bob. Bozor rivojlanishining tahlili: Xofer-Shendel

- 9.1. Hofer/Schendel modeli tuzilmasi va mazmuni
- 9.2. Hofer/Schendel modelining asosiy strategiyalari
- 9.3. Hofer/Schendel modelining kuchli va zaif tomonlari

9.1. Hofer/Schendel modeli tuzilmasi va mazmuni

BCG va GE modellari orqasidan, bozor evolyutsiyasi asosida maxsulot bozori rivojlanishining davrini ko'rsatib beradigan va ma'lum bir strategik xulosalarni olishga qaratilgan model paydo bo'ldi. Bu modelni taklif etgan inson Charlz V. Hofer edi. Mazkur modelni taklif etishda, u boshqa klassik modellar (xususan, BCG va GE) yangi bozorlardagi ishlab chiqarish–sotish faoliyatining yangi turdagi imkoniyatlarini taxlil etishga, ya'ni, o'sishni endi boshlayotgan biznesning taxlili uchun to'g'ri kelmasligini ta'kidlagan.

Hofer ilk bor bu modelni o'zining Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies («Korporativ va biznes goylarni takomillashtirishda qo'llaniladigan kontseptual goylar») ishida qo'lladi. Keyinchalik, bu modelni u professor Den Shendel bilan mualliflikda yozilgan ishida xam ko'rsatib o'tdi.

1987 yilgacha strategik taxlil va rejalashtirish tarmoqdagi ko'pchilik tadqiqotchilar korporativ strategiyasini biznes strategiyasidan farqla olmas edilar. Hofer va Shendel modeli strategik rejalashtirishdagi turli darajalarning aniq ajralishiga tayanib ishlaydi. Hofer va Shendel strategik takomillashtirishning 3 darajaga ajratishadi: korporativ daraja, biznes-daraja va funktsional daraja.

Mualliflarning asosiy qo'shgan xissasi, belgilangan tamoyillar asosida strategik rejalashtirish jarayonini takomillashtirishni xarakat qilish bo'lgan. Ular quyidagi 5 tamoyillarni ajratib ko'rsatishadi:

- Strategik rejalashtirishni maqsadlashtirishdan ajratilishi;
- Strategik rejalashtirish jarayonini ikki daraja o'rtasida bulinishi: korporativ va biznes-darajaga;
- Ciyosiy va ijtimoiy taxlilni strategik rejalashtirish jarayoniga qo'shish;
- Ijobiy bo'lmagan xolatlarni majburiy rejalashtirish;
- Strategik rejalashtirish jarayonidan byudjetni rejalashtirish bosqichini va ma'lum tadbirlarni ishlab chiqarish rejasini chiqarib tashlash.

Ko'rinib turibdiki, Hofer va Shendel strategik taxlil va rejalashtirish nazariyasiga o'zlarining salmoqli xissalarini qo'shishgan. Ammo, bir qator sub'ektiv sabablarga ko'ra, ularning yondashuvi amaliyotda keng qo'llanilishni topa olmadi.

Hofer/Schendel modeli asosiy e'tiborni maxsulotlar bozorining rivojlanish matritsasi asosida amaldagi biznes turlarini egallash, shu biznes turlaridan ideal tanlovni aniqlash va shunday ideal tanlov yo'llarini takomillashtirishga karatgan. Keng ma'noda, korporatsiya darajasida faqatgina ikkita optimal biznes-tanlovi mavjud: yangi biznes turini sotib olish (va/yoki amaldagisini kuchaytirish) yoki bo'lmasa biznes turini sotish (va/yoki amaldagisini susaytirish).

Xar bir biznes turining xolati undagi bozorning rivojlanishi va raqobatchilarga nisbatan unumdorlik darajasi bilan aniqlanadi. Maxsulotlar bozorining rivojlanish bosqichiga qarab turli strategiyalar tanlanishi mumkin.

Hofer va Shendel o'z modellarida korporatsiya darajasida biznes-tanloving uchta ideal turini taklif qilishadi:

1. O'sish tanlovi
2. Daromad tanlovi
3. O'rta me'yordagi tanlov (foyda va o'sish)

Korxonalar uchta «ideal» tanlovdan biriga etishish uchun xarakat qilishlari kerak. Maqsadlar, masalalar va talab qilinayotgan resurslar xar biri uchun turlicha bo'ladi va bu kelajakda turli tuman stsenariyning rivojlanishiga olib keladi.

O'sish tanloviga xayot davrining erta bosqichlarida turgan ko'pgina biznes turlari kiradi. Bunday biznes turlariga zafar kutish ilinjida va katta miqdordagi foyda olish maqsadida kelajakda katta sarmoyalar kiritiladi. Bu esa naqd pul bilan boqliq qisqa muddatli muammolarga olib kelishi mumkin.

Foyda tanlovi, odatda, shunday biznes turlaridan tashkil topadiki, ularning bozori rivojlanishning yuqori bosqichida turadi. Bu biznes turlari katta foyda massasini kelтириб чиқаради ва уни қайта сармоялашга сарфланмаса, сотиш хажми камайиши вақтида муаммолар пайдо бо'лиши mumkin.

Korxonaning o'rta me'yordagi tanlovida «yosh» va «to'yingan» bozorlardan tashkil topuvchi biznes turlarining proporsional miqdori saklanadi.

9.2. Hofer/Schendel modelining asosiy strategiyalari

Bozordagi ulushni ko'paytirish strategiyasi

Bozordagi ulushni ko'paytirish strategiyasining asosiy maqsadi bozorda faoliyat ko'rsatayotgan amaldagi biznes turining keskin va doimiy ko'payishi bilan ifodalanadi. Bu strategiyani amalga oshirish uchun o'rta xisobda tarmoqqa katta sarmoyalar talab etiladi. Orqada qolib ketmaslik uchun, sotish xajmini bozorning o'sish sur'atiga qarab eng kami bilan 50% yoki undan yuqoriga oshirish kerak bo'ladi. Agar biznes turining raqobatbardoshligi o'rta yoki kuchsiz me'yorda bo'lsa-yu, raqobatbardoshlikni oshirish zaruriyati bo'lsa, unda o'sish o'rta xisobda 100-150% yoki undan yuqoriga ko'tarilishi kerak. Bozordagi ulushning keskin ko'payishi odatda noyob raqobatli ustunliklarning rivojlanishi bilan tugallanadi. Bozor rivojlanishining xar bir bosqichida raqobatli ustunliklar uchun turli imkoniyatlar mavjud bo'ladi. Rivojlanish bosqichida raqobatli ustunlikka maxsulot dizayni, maxsulotning bozor tarafga siljishi va uning sifatiga qarab erishish mumkin. Chiqarib yuborish bosqichida ustunlikka maxsulotning jixatlariga, bozor segmentiga, narx navoning shakllanishiga, xizmat ko'rsatishni yaxshilash yoki taqsimlash

samaradorligini oshirish xisobiga erishiladi. Boshqa bosqichlarda imkoniyatlar unchalik ko'p bo'lmaydi: raqobatli ustunlikka asosan etakchilik qilayotgan korxonalarining kamchiligi evaziga yoki katta texnik yutuqqa erishish orqali etish mumkin.

O'sish strategiyalari

Bu strategiyalarning maqsadi tez usuvchi bozorlarda raqobatbardoshlikni ushlab turishdan iborat. Kapital sarmoyaning mutloq xajmi ancha katta, ammo tarmoqdagi me'yorga nisbatan o'rtacha xisoblanadi. Boshlanqich bosqichlarda bozorlar tez usadi, va ulardan qolib ketmaslik uchun katta resurslar talab qilinadi, undan tashqari, chiqarib yuborish bosqichi etib kelmasligidan avval amaldagi biznes turining raqobatli qatlamlarini kuchaytirib olish zarurdir. Bu strategiyalarning kamchiliklaridan biri, resurslarning sarflanishiga qaramay, mustaxkam raqobatli xolatga erisha olmaslik xam mumkin.

Foyda strategiyalari

Hayot siklining to'yingan bosqichida raqobatbardoshlik mu'tadil xolatga kelib va bozorning o'sish sur'ati sekinlashganda, biznes rivojlanishining asosiy maqsadi uning o'sishi emas balki rentabelligi bo'lib qoladi. Sarmoyalar ma'lum bir xajmlarni ushlab turadigan darajada bo'lishi, foydani esa maksimal darajaga etkazish extiyoji tuqiladi. Rentabellikka bozorni malakali segmentlash natijasida va amaldagi aktivlardan samarali foydalanish natijasida erishiladi. Resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish uchun, shunday yo'nalishlarni aniqlab olish kerakki, bu yo'nalishlar orqali xarajatlarni kamaytirish, foydani oshirish va sinergetik saloxiyatning samarasini maksimal darajada ishlatish mumkin. Muvaffaqiyatli ishlab chiqilgan va qo'llanilgan foyda strategiyasi oxir oqibatda naqd pul oqimining ijobiy o'sishiga olib kelishi kerak, va o'z navbatida uni o'sayotgan biznesga sarflash uchun ishlatsa bo'ladi. Foyda amaldagi biznes turiga faqatgina shu xolatda qayta taqsimlanishi mumkinki, bu xolatda etakchi raqobatchi kuchsiz faoliyat ko'rsatsa yoki tarmoqning o'zi texnologik emirilish yoqasiga kelib kolsa. Bunday intilishlarni amalga oshirish uchun biznesning tashqi sharoitlari ketidan sinchkovlik bilan kuzatish lozim bo'ladi.

Bozor kontsetratsiyasi va aktivlarning qisqartirish strategiyasi

Bu strategiyaning maqsadi foyda xajmining tez o'sishi uchun va o'z imkoniyatlarini rivojlantirish uchun aktivlarning ishlatilish darajasini va xajmini qayta ko'rib chiqish kerak bo'ladi. Bunga bozorning yangi segmentlariga muvofiq moddiy resurslarni va xodimlarni qayta taqsimlash yo'li orqali erishiladi.

To'yinish va etilish bosqichlarida, bozordagi foyda ulushi 15% gacha bo'lsa (etakchi raqobatchiga nisbatan), unda biznesni eng ko'p raqobatli ustunliklar xosil bo'ladigan segmentlarga ajratib, bozorni qayta ko'rib chiqish zarur bo'ladi. Agarda biznesning bozordagi ulushi 5% dan kam bo'lsa, unda bunday biznes kichik bir jabxaga markazlashtirish kerak bo'ladi. Shunga o'xshash bir nechta korxonalarni sotib olish evaziga, bozordagi ulushni oqibatda 15% ga etkazish mumkin. Agarda buni amalga oshirish imkoniyati bo'lmasa, unda o'z biznesimizni boshqa korxonaga sotish yo'li bilan yoki uni likvidlashtirish choralarni ko'rish maqsadga muvofiq bo'ladi. To'yinish va etilishning oxirgi bosqichlarida bozor ulushining 15% ni sotib

olish yoki sotish odatda amalga oshirib bo'lmaydi. Ba'zi paytlarda kichik jabxani tashkil etib, unga o'z e'tiborini to'la qaratish to'qri bo'ladi.

Kichik jabxaga uz e'tiborini qaratish echimini xal qilishdan avval qolgan segment xajmini va raqobatchilarni to'la xisobga olish lozim bo'ladi.

Siljish va aylantirish strategiyalari

Bu strategiyalarning maqsadi sotish xajmining pasayishi jarayonini iloji boricha tezroq to'xtashishdan iborat. Ba'zi paytlarda buning uchun kapital va resurslar sarmoyasi talab etiladi, boshqa paytlarda biznes o'z o'zini sarmoyalash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Bu strategiyalar likvidli aktivlarga nisbatan katta axamiyatga ega bo'lgan kelajakda yaxshi rentabellik salohiyatiga ega bo'lgan biznes turlariga qo'llanishi kerak. Siljitish strategiyasini qabul qilishdan avval, tushkunlik sababini: oldingi strategiya natijasining xatosi xisoblanadimi yoki strategiyani noto'qri amalga oshirilishidan kelib chiqqanmi degan taxlilni qilish lozim bo'ladi. Siljitish strategiyasini qabul qilgandan keyin biznes 4 alternativ echimlarga ega bo'ladi: daromadni ko'paytirish, xarajatlarni kamaytirish, aktivlarni kamaytirish yoki shu uchtasi ichidan xoxlagan kombinatsiyasni tanlashdan iboratdir.

Likvidlik va ajralish strategiyalari

Biznesdan chiqib ketish (bosqichma bosqich yoki keskin) jarayonida iloji boricha ko'proq naqd pul chiqarib olish strategiyasi maqsadli xisoblanadi. Hofer va Shendel axamiyat kasb etmagan bozorda kuchsiz xolatlarni saqlab turish foydali emas degan xulosaga kelishdi.

Likvidlik va ajralish strategiyalarni shunday paytda qo'llash kerakki, aytib o'tilgan biznes xali xam ma'lum axamiyatga ega bo'lsa yoki kimdir uchun qiziqish xosil kilsa maqsadga muvofiq bo'ladi. Aks xolda, uni amalga oshirish imkoniyati deyarli bo'lmaydi. Strategiya ishlatilmayotgan jixozlarni sotish, uzoq muddatli xaridorlik qarzlarga ega bo'lgan mijozlarning sonini qisqartirish (inkassatsiya davrida) va foyda satxi o'rta me'yordan kam bo'lgan va yuqori talab qo'yilgan maxsulotlarning ishlab chiqarishini kamaytirishni ko'zda tutadi. Agarda biznesdan chiqib ketish natijasida raqobatchilar uchun ijobiy bo'lsa xam, bu bozorni qoldirib va resurslarni boshqa bir imkoniyatlarni ishlab chiqish uchun sarflash o'rinli bo'ladi.

Maxsulot bozorining rivojlanish modelini qo'llash paytida jadvalda ko'rsatilgan o'zgaruvchilar tanlovi aniqlanadi. Bu o'zgaruvchilardan ba'zi birlari qo'shimcha tushuntirishlarni talab etadi.

Asosiy xisoblarning afzalliklari

Bunday xisoblar maxsus bozor aloqalari paydo bo'lishi tufayli ustunliklarni keltirib chiqaradi. Masalan, IBM, DuPont yoki Marks & Spencer kabi mashxur kompaniyalar uchun etkazib berishdagi aloqalari misol bo'la oladi. Undan tashqari asosiy xisoblarning afzalliklari mijozning belgilangan majburiyatlarni bajarishi paytida va uzoq muddatli bitimlarni imzolash paytida xam namoyon bo'ladi. Biznes buyurtma asosida ishlab chiqarilgan maxsulotlarni etkazib berish yoki mijoz o'ziga nisbatan noyob xuquqlarga ega bo'lishini ifodalaydi va bu esa yuqorida ta'kidlangan afzalliklarga olib keladi.

Narx-navoning raqobatbardoshligi

Narx-navoning raqobatbardoshligi bu raqobatchilarning narxlariga nisbatan amaldagi narxlarga mijoz nuqtai nazaridan qiziqishning xosil bo'lishi bilan birga korxonadan tomonidan o'z raqobatchilarning narxlaridan farqli ularok belgilangan narxlarga chegirmalarni taklif qilishi, to'langan pulni qaytarib berish va kichik foizlarni belgilashni ko'zda tutadi.

Reklama tadbirlarining samaradorligi

Bunda sotuv xajmiga reklamaning ta'sir etish darajasi va biznesni xaridorlarga singdirish darajasi tushuniladi.

Vertikal integratsiyalashuv

Bu jarayon maxsulot qiymat zanjirining xamma operatsiyalariga egalik qilish xamda ularni korxonadan ichida amalga oshirish, yoki texnologik uzluksizlikning turli bosqichlarida (xom ashyoni qabul qilishdan boshlab turli savdo nuqtalariga egalik qilish) biznesga egalik qilish va boshqarib borish darajasi tushuniladi.

Narx navoga qo'yilgan qo'shimcha qiymat yuqori daromad bilan uzluksiz bo'liqdir. Narx navoga qo'yilgan daromad texnik salohiyati yuqori bo'lgan, farqlanuvchi yoki maxsus maxsulotlar ishlab chiqaruvchi va yuqori malakali ish kuchiga ega korxonalarda yuqori bo'ladi. qo'shimcha qiymat turli bosqichlarda namoyon bo'lishi mumkin: xom ashyoni ishlab chiqarishda, belgilangan davrdagi ishlab chiqarish, yiqish, tarqatish va chakana savdo, agarda, biznes shu funktsiyalarga ega bo'lsa albatta.

Qo'shimcha qiymat narx navo zanjirining xar bir bosqichida turlicha bo'lib xamda turli sanoat tarmoqlari uchun va turli raqobatchilar uchun narx navo zanjirining uzunligiga qarab turlicha bo'ladi

Imidj

Imidj raqobatchilarga, xaridorlarga, savdo joylariga ega bo'lgan shaxslarga nisbatan tushunilib, biznesning mustaxkamligi, u ishlab chiqargan maxsulotning sifati, uning mashxur savdo belgisi, undagi operatsiyalarG`xizmatlarning, ishchi munosabatlarning sifati va uning faoliyat ko'rsatishi va boshqarilish ishonchliligida va jamiyatga qo'shgan xissasida namoyon bo'ladi.

Xayot siklining bosqichi

Amaldagi faoliyat ko'rsatuvchi bozorning xayot sikli bosqichi tushuniladi. Xayot siklining bosqichi to'qridan to'qri yoki uning ko'rsatkichlari bilan belgilanadi.

Maxsulotning texnologik o'zgarishlari sur'ati

Maxsulot tafsilotidagi mujassamlashgan texnologiyaning roli va mazmuni va uning o'zgarish sur'atlari tarmoqdagi mavjud umumiy texnologik o'zgarishlar funktsiyasi xisoblanadi. Yangi tarmoqlarda maxsulot juda tez o'zgarib boradi, negaki xaridorlarning extiyojlari xali to'la namoyon bo'lmaydi. Farovon tarmoqlarda maxsulot texnologiyasidagi o'zgarishlar sur'ati sekinlashadi.

Ishlab chiqarish jarayonlarining texnologik o'zgarishlari sur'ati

Ishlab chiqarish jarayonida qo'llaniladigan texnologiyaning roli va mohiyati va uning o'zgarish sur'atlari juda muxim xisoblanadi. Ishlab chiqarish jarayonidagi o'z texnologiyasini takomillashtirishni amalga oshira olmagan biznes o'z xolatini saqlab yoki saqlay olmaslik qobiliyati tarmoqning xayot sikli bosqichiga bo'liqdir. Siqib chiqarish va to'yinish bosqichlarida texnologik jarayonni yaxshilab borish raqobatli

afzalliklarni saqlab qolish uchun juda zarurdir. Shuning uchun ko'pgina o'zgarishlar aynan shu bosqichlarda ro'y beradi.

Bozor segmentatsiyasi

Bozor segmentatsiyasining yuqori segmentlash darajasida turli toifadagi xaridorlarga ega bo'lgan xaridorlarga xizmat ko'rsatuvchi xar bir segment katta qiziqish xosil qiladi, sababi raqobatchilarga differentsiatsiyalashgan narx navo shakllanish afzalliklarini va bir maxsulot turiga mos keladigan turli xillarini taklif etish afzalliklarni taqdim etadi. Bu katta raqobatchilar uchun ko'pgina segmentlarni tanlab olishi xususiyati bilan bir qatorda faqatgina bitta jabxada faoliyat ko'rsatuvchi kichik korxonalar uchun xosdir.

Asosiy funksional muammo

Funksional tarmoqdagi muammolarni echishi bilan boqliq birinchi navbatda tijorat omadi turadi. Bu tarmoqlarga ilmiy izlanishlar, texnik ta'minot, ishlab chiqarish, marketing va taqsimlash xamda moliya kiradi.

9.3. Hofer/Schendel modelining kuchli va zaif taraflari

Hofer/Shendel modeli birinchi navbatda korporativ biznes-portfelini balanslashtirishga mo'ljallangan, lekin shuni ta'kidlash mumkinki, Hofer va Shendel bu modelni ayrim bir biznes turlari uchun tavsiyanomalarni ishlab chiqishga moslashtirish xarakterini qilishgan deyishga asos bor. Ammo bu intilish xarakterini muvaffaqiyatli deyish juda qiyin.

Model ko'p tarmoqli korxonalar taxlili uchun qo'llaniladigan iterativ yondashuv (tepadan-pastga) rivojlanishi xisoblanadi. Birinchi bosqich ko'zlangan portfel turini aniqlashdan iborat. Keyingi bosqich ma'lum bir biznes-strategiyasining shakllanishi – aloxida bir biznes turi uchun strategiya bosqichi bo'lishi mumkin. Bundan keyin korporativ strategiya va biznes strategiyasi o'rtasidagi xar qanday tafovutlar ikki darajadagi menejerlar tavsiyanomasi bilan yo'q qilinadi.

Model korporativ xamda biznes darajadagi raqobatchilarni taxlil qilishda ishlatilishi mumkin. Hofer va Shendellarning ta'kidlashicha, korporativ darajada boshqa korxonalar nimaga intilmoqdalar, ularning zaif taraflari, ularni rivojlanish nuqtasi nimadan iboratligi qaqida tushunchaga ega bo'lish kerak.

Biznes-darajada raqobat strategiyasini tanlab olishda mavjud bo'lgan rakobachilar reaksiyasini to'g'ri baxolashdan iborat.

Hofer va Shendel tomonidan korxonalar biznes-portfelini balanslashtirish uchun modelni qo'llashda, korporativ strategiyaning uch turga ajratishadi:

1. Portfelli korporativ strategiyalar.
2. Moddiy-texnik ta'minot strategiyalari.
3. Korxonaning siyosiy strategiyalari.

Portfelli korporativ strategiyalar cheklangan resurslar sharoitida korxonalar maqsadlariga erishuvchi tamoyillar va qoidalarni ishlab chiqadi. Optimal portfelli korporativ strategiyalarning uch turi mavjud bo'lib: ular o'sish portfeli, foyda portfeli va balanslashgan portfel turlariga bo'linadi.

Katta qiziqish tuqdiruvchi tarmoqlarda kuchli va o'rta raqobatli biznes turlariga GEG`McKinsey modelidan olingan «qolib» degan termin ishlatiladi. Shunday bo'lsada, o'rta qiziqish xosil kiluvchi tarmoqlarda faoliyat ko'rsatuvchi

o'rta turdagi raqobatli biznes turlariga mos kelmaydi. Hofer-Shendel modeliga muvofiq «qolib» deb bozorning nisbatan katta ulushiga ega bo'lgan kuchli biznes turiga to'g'ri keladi. Bu-pul massasini ishlab chiqaruvchisi deb yuritiladi.

Foyda portfeli asosan kichik o'sish sur'ati va yuqori darajadagi foydaga ega biznes turlarida namoyon bo'ladi. Unda ko'plab katta mustaxkam «g'oliblar» va oz miqdordagi shakllanib kelayotgan «g'oliblar» mavjud.

O'sish portfeli muta'dil foyda me'yorida va yuqori o'sish sur'atiga ega bo'lgan biznes turlarida namoyon bo'ladi. Unda etarli miqdordagi ko'plab mustaxkam «g'oliblar» mavjud bo'lib, ular shunday shakllanayotgan «g'oliblarki», ular odatda past dividend to'lash bilan farqlanadilar.

- Balanslashtirilgan portfel bir maromdagi shakllanib kelayotgan «g'oliblar» va to'yinish bosqichidagi «g'oliblarning» taqsimlanishi bilan farqlanadi. Bu xolatda, korxonalar kelajak uchun tayyorgarchilik ko'rib, yangi «g'oliblar»larga sarmoya qiladi va bir vaqtning o'zida mustaxkam «g'oliblarni» yangi shakllanib kelayotgan «g'oliblarni» qo'llab quvvatlash uchun ishlatadi.

- Hofer va Shendel 4 ta ma'lum balanslashmagan biznes-portfel va uning ko'rsatkichlarini sanab o'tishadi:

- xayot siklining oxirgi bosqichlarida katta miqdordagi kuchsiz biznes turlaridan tashkil topuvchi biznes portfeli ko'pincha o'sish uchun zarur xisoblangan foyda massasi kamomadidan aziyat chekadi.

- xayot siklining boshlanqich bosqichlaridagi kuchsiz biznes turlarining ortiqcha bo'lishi xam foyda massasi kamomadini keltirib chiqaradi.

- kuchli mustaxkam biznes turlarining o'ta katta miqdori pul massasi ortiq bo'lib ketishini keltirib chiqarsada, ammo sarmoyalar uchun zarur tarmoqlarni o'sishini ta'minlamaydi.

- ortiqcha darajada rivojlanib kelayotgan, saloxiyatan kuchli biznes turlaridan tashkil topgan biznes portfeli o'ziga aloxida ahamiyat berishni talab qiladi va sarmoyalash uchun o'sish va foyda nomustaxkamligini va konikarsiz pul oqimini yuzaga keltiradi.

Quyudagi 12-jadvalda Hofer-Shendel modeliga asoslangan 6 umumiy strategiyalarning ba'zi ko'rsatkichlari tavsiflangan.

Odatda boshqa aktivlar sotilgandan keyin yangi aktivlar talab etiladi. Sarmoyalarning toza me'yori xar bir xolat uchun shu ikki faoliyat turlarining nisbatiga boqliq bo'ladi.

Hofer va Shendel takliflariga ko'ra, bu biznes turlarining barchasi biri biriga boqliq bo'ladi va ularning xayot sikllari bir biriga o'xshaydi. Ammo, ba'zi bir biznes turlari bir biri bilan chambarchas boqliq bo'lmasa, bunda Hofer va Shendel korporativ darajadagi strategiyani aniqlab olish uchun GEG`McKinsey matritsasini qo'llashni tavsiya qilishadi.

12 -jadval

Oltita umumiy biznes-strategiyalarning ko'rsatkichlari

Umumiy strategiyaning turi	Raqobatbardoshlikning maqsadi	Sarmoyalar strategiyasi
----------------------------	-------------------------------	-------------------------

Ulush xajmini ko'paytiruvchi strategiya Rivojlanish bosqichi Siqib chiqarish bosqichi Boshqa bosqichlar	Xolatni ko'tarish Xolatni ko'tarish Xolatni ko'tarish	Mu'tadil sarmoyalar Yuqori sarmoyalar Juda katta sarmoyalar
O'sish strategiyasi	Xolatni saqlab qolish	Yuqori sarmoyalar
Foyda strategiyasi	Xolatni saqlab qolish	Mu'tadil sarmoyalar
Bozor kontsentratsiyasi va ativlarni qisqartirish strategiyasi	Xolatni undan pastrok bo'lgan poqonaga tushirish	Mu'tadil sarmoyalardan tortib salbiy sarmoyalargacha
Rad qilish yoki likvidlik strategiyasi	Xolatni eng pastki poqonasiga tushirish	Salbiy sarmoyalar
Siljitish strategiyasi	Xolatni yaxshilash	Muxim bo'lmagan sarmoyalardan tortib mu'tadil sarmoyalargacha

Hofer-Shendel modelining asosiy taxminlaridan biri shuki, korxonada uzoq muddatda o'z strategiyasini ichki moliyalash manbalariga ega emasdir va tashqi moliyalashtirish yo'llarini topmoqi lozim bo'ladi. Shunday qilib, korxonaning pul balansi nolga teng bo'lmasligi darkordir.

Shu model tomonidan tavsiya qilinayotgan asosiy manbalar bir vaqtning o'zida matritsaning bir nechta kataklariga mos keladi. Lekin ma'lum bir belgilangan strategiyalarni qabul qiluvchi kuchli va kuchsiz biznes turlari o'rtasidagi farqlanish etiborga olinmaydi. «Nima qilish kerakligi» tavsiya qilinsada, «qanday qilish» kerakligi ko'rsatilmaydi.

Xulosa

BCG va GE modellari orqasidan Hofer va Shendel modeli paydo bo'ldi. Bu model bozor evolyutsiyasi asosida maxsulot bozori rivojlanishining davrini ko'rsatib beradigan va ma'lum bir strategik xulosalarni olishni ko'zda tutadi. Asosiy e'tiborni model maxsulot bozorining rivojlanish matritsasidagi amaldagi faoliyat ko'rsatuvchi biznes turlariga etiborini qaratadi va bu biznes turlarida optimal tanlov va shu tanlovni ishlab chiqish va shakllantirish yo'llarini aniqlashga xarakat qiladi. Korporativ darajada faqatgina ikkita optimal biznes-tanlovi mavjud: yangi biznes turini sotib olish (vaG`yoki amaldagisini kuchaytirish) yoki bo'lmasa biznes turini sotish (vaG`yoki amaldagisini susaytirish).

Hofer va Shendel uz modellarida korporatsiya darajada biznes-tanlovining uchta ideal turini taklif qilishadi:

1. O'sish tanlovi.
2. Daromad tanlovi.
3. O'rtame'yordagi tanlov (foyda va o'sish).

Model matritsasi 5x3 o'lchoviga ega. Biznes turining xolatiga qarab strategiya qabul qilinadi. Bitta umumlashgan strategiya matritsaning bir nechta kataklarini qoplaydigan maydonni egalaydi. Modelga muvofiq «g'olib» deb bozorning nisbatan

katta ulushiga ega bo'lgan kuchli biznes turi xisoblanib, u pul massasining ishlab chiqaruvchisidir. Hofer-Shendel modelining asosiy taxminlaridan biri shuki, korxonalar uzoq muddatda o'z strategiyasini ichki moliyalash manbalariga ega emasdir va tashqi moliyalashtirish yo'llarini topmoqi lozim bo'ladi. Shunday qilib, korxonaning pul balansi nolga teng bo'lmasligi darkordir.

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Hofer/Shendel modelining yangilik g'oyasini ifodalab bering.
2. Model tuzilmasini tafsiflab bering.
3. Hofer/Shendel modelida qaysi asosiy strategiyalar ko'rib chiqiladi?
4. Hofer/Shendel modelida qaysi o'zgaruvchilardan qo'llaniladi?
5. Vertikal integratsiya degani nimak Uning foyda bilan qanday aloqasi bor?
6. Hofer/Shendel modelida korporatsiya darajasidagi biznes-tanlovining uchta ideal turini tahlil qiling.

Тавсия этиладиган адабиётлар рo'йхати

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қo'шма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислам Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг муҳим устувор йo'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Ҳалқ сўзи 21.01.2011

3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Английс», 2010

4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008

5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.

6. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008

8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008

9. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

10. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.

11. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с.

12. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.

13. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г

14. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk

15. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk

16. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk

17. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk

18. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com

19. Corporate Financial Planning www.winters.co.uk

10 Bob. Tarmoq xayot siklining taxlili: ADL/LC modeli

10.1. ADL/LC modelining tuzilmasi va tarixi

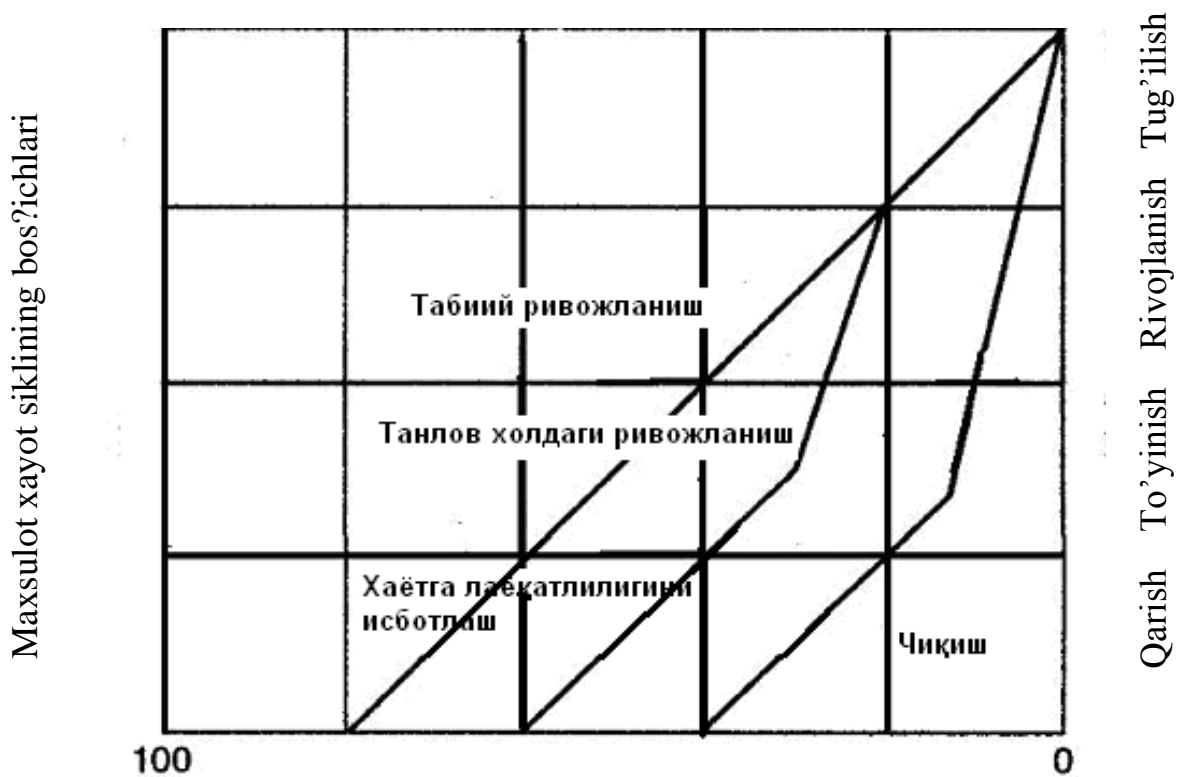
10.2. Matritsadagi xolatlarining tavsifi

10.3. ADL/LC modelining kuchli va zaif tomonlari

10.1. ADL/LC modelining tuzilmasi va tarixi

ADL/LC modeli boshqaruv sohasida mashxur bo'lgan Artur D. Littl konsalting kompaniyasi tomonidan ishlab chiqilgan. Modelning ilk bor qo'llanishining maqsadi menejerlarni strategik rejalashtirish va taxlilining original metodikasi bilan ta'minlashdan iborat edi. Shu bilan bir qatorda ularga ko'p tarmoqli korporatsiyaning o'rinli diversifikatsiya faoliyatini o'rganish uchun portfel strategiyalar taxlilida qo'llaniladigan kuchli asboblarni ishlatish imkoniyati berib, uni keyinchalik nafaqat korporativ darajada balki alohida xo'jalik bo'qinlari darajacida xam ishlatish imkoniyati bo'lardi.

ADL mutaxassislar tomonidan qo'llab quvvatlanadigan tarmoq xayot siklining kontseptsiyasiga ko'ra, u rivojlanish jarayonida to'rta ketma ket bosqichdan o'tadi: paydo bo'lish (tug'ilish), o'sish (yoki rivojlanish), to'yinish va karish bosqichlari. ADL/LC modelining asosiy nazariy xolati shundan iboratki, alohida olingan korporatsiyaning xoxlagan biznes turi ta'kidlab o'tilgan xayot sikli bosqichining birida bo'lishi mumkin, tabiiyki, uni shu bosqichdan kelib chiqqan xolda taxlil etish maqsadga muvofiq bo'ladi.



10-rasm . Bozordagi nisbiy xolati ADL matritsasi

Tarmoq xayot sikli bosqichlarining ketma ket o'zgarishlariga qarab, ma'lum biznes turlarining boshqa biznes turlariga nisbatan raqobatli xolatning o'zgarishi ro'y berishi mumkin. Biznes turi 5ta raqobatli xolatning birini egallashi mumkin:

etakchilik, kuchli, ijobiy, maxkam va zaif xolatlari. Lekin ba'zi paytlarda yana bir xolat (oltinchi) – xayotga chidamliligi bo'lmagan xolat xam uchraydi, lekin unga odatda e'tibor berilmaydi.

Xar bir biznes turining aloxida taxlil etilishining sababi shundaki, ushbu tarmoqning rivojlanish bosqichini va shu tarmoq ichidagi uning raqobatli xolatini aniqlab olishidadir.

Ikki ko'rsatkichning majmuasi – ishlab chiqarish xayot siklining 4 ta bosqichi va 5 raqobatli xolatlar – 20 xujayradan tashkil topgan ADL matritsasini tashkil etadi (10-rasm).

Muayyan biznes turining xolati matritsada korporatsiyaning boshqa biznes turlari bilan ko'rsatiladi. Matritsada biznes turining xolatiga qarab sinchkovlik bilan o'ylangan strategik echimlar tanlovi taklif etiladi.

Strategik rejalashtirish jarayoni 3 ta bosqichda amalga oshiriladi. «Oddiy» (tabiiy) tanlov deb ataladigan birinchi bosqichda, biznes turi strategiyasi faqatgina uning ADL matritsadagi xolati qarab aniqlanadi. «Tabiiy tanlov» tarmoqi bir nechta xujayralarni kamrab oladi.

Ikkinchi bosqichda, xar bir «tabiiy tanlov» doirasidagi eng aniq biznes turining xolati «maxsuslashgan tanlov» xarakterini taklif etadi. Ammo, «maxsuslashgan tanlov» umuman olganda strategik ma'muriyat sifatida qaraladi, masalan, biznes turining o'sishiga tanlov yo'li orqali sarmoyalashni misol qilish mumkin.

Uchinchi bosqichda, ADL modelining strategik rejalashtirish uslubiyati rivojlanishiga qo'shgan xissasi sinchkovlik bilan tanlab olingan strategiya bilan ifodalanadi. Bunday strategiyaning tanlovi strategik rejalashtirishdan operativ rejalashtirishga qo'yilgan qadamdir. ADL xar bir «maxsuslashgan tanlov» uchun mos turdagi aniqlashtirilgan strategiyalar to'plamini taklif etadi. Aniqlashtirilgan strategiyalar xo'jalik operatsiyalar terminlarida shakllangan, masalan. «biznesni xorijda rivojlantiringlar». ADL shunga o'xshash 24 ta strategiyalarni taklif etadi.

ADL modelining tayanch kontseptsiyasi shundan iboratki, xayot sikli bosqichining xolati va raqobatli xolat yordamida aniqlanadigan korporatsiya biznes – portfeli balanslashtirilgan bo'lishi kerak.

Balanslashtirilgan portfel ADL modelining kontseptsiyasiga ko'ra quyidagi xususiyatlarga ega:

1. Biznes turlari xayot siklining turli bosqichlarida bo'ladi.
2. Naqd pul oqimi ijobiy yoki shunday bo'lishi kerakki, to'yingan va qariyotgan biznes turlari tomonidan to'planadigan naqd pul miqdori bilan birga, shu miqdorni paydo bo'layotgan va usayotgan biznes turlariga sarflanishiga tengligini ta'minlab turish lozim bo'ladi.
3. Sof aktivlarga (RONA) sarflangan mu'tadillashgan me'yordagi foyda xamma turdagi biznes faoliyatlari uchun korporatsiya maqsadlariga mos keladi.
4. Etakchilik, kuchli va ijobiy xolatlarni egallab turgan biznes turlari qanchalik ko'p bo'lsa, korporatsiya biznes portfeli shunchalik yaxshilanadi.

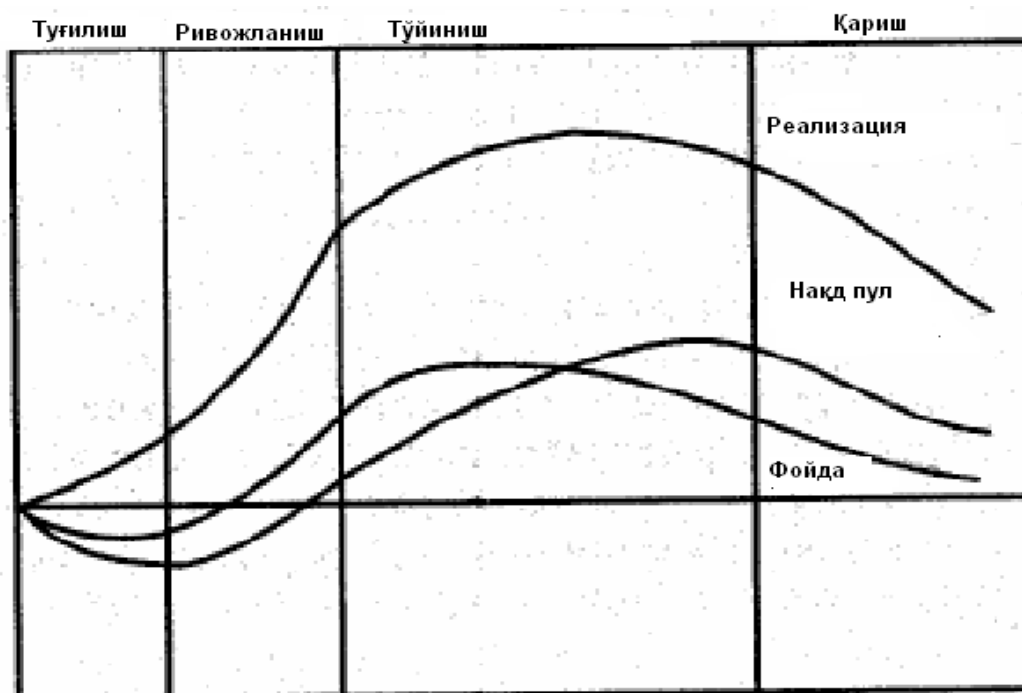
Xayotga chidamlilik raqobatbardoshlik xolatlariga ega to'yingan va qariyotgan biznes turlaridan tashkil topgan portfel qaysidur bir bosqichda ijobiy naqd pul oqimini va yuqori daromad me'yorini keltirishi mumkin, lekin unig uzoq muddatga chidamlilik nuqtai nazaridan saloxiyatli deb bo'lmaydi. Faqatgina paydo

bo'layotgan va usayotgan biznes turlaridan tashkil topgan portfel yaxshi salohiyatga ega, biroq hozirgi paytda salbiy naqd pul oqimiga ega bo'lishi mumkin.

ADL modeli biznes-portfel balansirovkasi uchun maxsus RONA-grafasi ishlatishni taklif etadi. Bu grafa ikki ko'rsatkichga tayanadi – foizda ko'rsatilgan RONA ko'rsatkichi va qayta investitsiyalar darajasi.

ADL modelining Y o'qi bo'yicha biznes tarmoqining to'yinish bosqichi yotadi, X o'qi bo'yicha esa biznes turining raqobatli xolati joylashadi. Tarmoqning to'yinishi davri biznesga ta'sir ko'rsatgan tashqi kuchlar ta'siri sifatida ifodalanadi va biznes hayot siklining 4 ta bosqichlari bilan aniqlanadi.

Tashqi kuchlar odatda biznes tomonidan nazorat qilinmaydi lekin bu kuchlarga ma'lum bir xolatlarda ta'sir ko'rsatish mumkin, masalan, yangi texnologiyalarga tayangan xolda to'yinish bosqichida maxsulotni qayta joylashtirish yoki yangi maxsulotni bozorga tadbiq etish. Tarmoq hayot siklining turli bosqichlari sotuv xajmi, naqd pul harakati va ishlab chiqarish foydasining vaqtdagi o'zgarishiga qarab xarakterlanadi. Tarmoqning to'yinish bosqichini 4taga ajratib ko'rsatib o'tish mumkin.(11-rasm).



11-рasm. Tarmoq hayot siklining bosqichiga qarab sotuv, naqd pul oqimi va foydaning o'rtacha yillik xajmlari

Paydo bo'lish (tug'ilish)

Bu bosqichda joylashgan tarmoq odatda yaqin orada paydo bo'lgan bo'lib, ma'lum turdagi iste'molchilar guruxini mavjudligini aniqlagan xolda yoki avval mavjud bo'lmagan yoki qo'llanilmayotgan yangi texnologiyalarga tayanib maxsulot bozorining rivojlanishi natijasida iste'molchilar extiyojlarini qondirishga karatadi. Bu tarmoqning asosiy jixatlaridan biri tez o'zgarayotgan bozor sharoitida texnologiyalarning, yangi xaridorlarni izlab topish harakati va takliflarning fragmentarligi bilan izoxlanadi. Sotuv xajmi tez-tez usadi, foyda esa usmaydi,

aksincha faqatgina sarmoyalar o'sishi kuzatiladi. Shuning uchun naqd pul oqimi xozircha salbiy tarafda bo'ladi. Tarmoq rivojlanishi uchun naqd pulning katta miqdorda sarflanishi ro'y beradi.

O'sish

Tarmoqning bu bosqich jarayonida maxsulotga qiziqish iste'molchilar tomonidan oshib boradi, raqobatchilar esa «usayotgan daromad pishiriqidan» kattarok ulushini egallash uchun kurash olib borishadi. O'sish bosqichida iste'molchilar, ulushlar va texnologiyalar yanada oydin bo'lib ko'rinib qoladi va tarmoq ichiga yangi «ishtirokchilarning» kirib kelishi tobora qiyinlashib boradi. Sotuv xajmi keskin o'sadi, foyda tushumi kuzatiladi, lekin naqd pul oqimi xali xam salbiy ko'rsatkichga ega bo'lishi mumkin.

To'yinish

Bu bosqichda bozorning to'la to'yinish xolati ro'y beradi. Xamma yoki ko'pchilik asosiy iste'molchilar maxsulotni doimiy ravishda sotib olishadi. To'yinish mashxur iste'molchilarning, texnologiyalarning, bozordagi ulushning taqsimlanish muta'dilligi bilan ifodalanadi, ammo ularni qayta taqsimlash uchun olib boriladigan bozordagi raqobat xali xam davom etadi. Sotuv xajmi eng yuqori darajaga chiqadi, shundan so'ng esa o'sishning sekinlashishi ro'y beradi, foyda me'eri eng yuqori satxni tashkil etadi va shu me'erde qolib, yoki nisbatan pasayib boradi, naqd pul oqimi esa ijobiy tarafga siljiy boshlaydi yoki turqunlashadi.

Karish

Bu bosqichda iste'molchilarning maxsulotga bo'lgan qiziqishi asta sekin yo'qolib boradi, negaki yangiroq va sifatliroq, o'rnini bosuvchi maxsulotlar eski maxsulotni siqib chiqarishni boshlaydilar yoki iste'molchilarning talab va extiyojlari o'zgarib boradi. Bu bosqichning asosiy belgilaridan talabning kamayishi, mijozlar sonining kamayishi va ko'pgina o'xshash ishlab chiqarish joylarida tovar assortimentining qisqarishi xisoblanadi. Sotuv xajmi keskin kamayadi, foyda pasayadi, naqd pul oqimi sekin qisqaradi, xamma ko'rsatkichlar nolga yaqinlashib boradi.

Etakchi

Faqatgina yagona vakil, agar bo'lsa, tarmoqda shu xolatni egallab tura oladi. Bu xolat ko'pincha kvazimonopoliya yoki mustaxkam ximoyalangan texnologik etakchilikning oqibatida ro'y beradi. Ayni turdagi biznesning vakili tarmoq uchun standartni belgilaydi va boshqa raqobatchilarning xulk atvorini nazorat qiladi. Etakchi biznes o'z xoxishi bo'yicha qo'llay oladigan keng turdagi strategik variantlarga ega.

Kuchli

Kuchli biznes turi odatda o'z raqobatchilaridan farqli ularok mustaqil ravishda strategiyalarni tanlaydi va ular ustidan ma'lum nisbiy ustunliklarga ega. Etakchining bozordagi nisbiy ulushi o'zining eng yirik raqibiga nisbatan 1.5 ga ko'proq, ammo bu biznesning mutlaq ustunligi mavjud emas.

Ko'rinib turuvchi

Bu biznes turi ma'lum bir xususiyatlarga va ustunliklarga ega. Bu odatda, kuchsiz tarmoqlarda faoliyat ko'rsatayotgan etakchilardan biri xisoblanadi va tarmoqda xamma raqobatchilar bir me'orda faoliyat ko'rsatishadi va xech qaysi biri etakchilik qila olmaydi. Agarda uning o'z jabxasi bo'lsa, unda bu biznes turi raqobatchilarga nisbatan nisbiy xavfsizlikka ega va u odatda o'z raqobatchilik xolatini yaxshilab olishga muvaffaq bo'ladi.

Mustaxkam

Bu xolatda biznes turi foydaga erishishga muvaffak bo'ladi, va tor jabxadagi xox bu yo'nalish katta bozorning kichik jabxasida bo'lsin yoki ma'lum bir maxsulot misolida bo'lsin. Mustaxkam biznes ko'p vaqt mobaynida o'z xolatini saqlab turishi mumkin, ammo uning yaxshilanishiga deyarli xech qanday imkoniyat yo'q.

Zaif

Bu xolat oxir oqibatda korxonaga uchun foydani jamqarishda to'sqinlik qilayotgan bir qator zaif tomonlarning mavjudligini bildiradi. Zaiflik biznes turi bilan yoki o'tmishda uning rivoji paytida qo'yilgan xatolar bilan ifodalanishi mumkin. Nima bo'lganda xam, bunday biznes turi tarmoqda sodir bo'lgan raqobatchilik muxitida bir o'zi rivojlana olmaydi.

Model sifatida yoritilmaydigan yana bir xolatni tariflab o'tish mumkin:

Yashashga loyiq bo'lmagan

Bunday biznes turi hozirgi paytda xam kelajakda xam xech qanday kuchli tomonlarga ega bo'lmaydi. Bunday xolatdagi biznes turining yagona strategik yo'li (deinvestitsiyalashdan tashqari) – yana ma'lum vaqt mobaynida yashab qolishini uzaytirishdir. Biznesning xech qanday variantlari mavjud bo'lmaganligi tufayli uning kelajakda ko'rib chiqish xojati qolmaydi.

O'z tuzilmasiga ko'ra ADL modeli – 5x4 xajmdagi matritsani tashkil qilib, korxonaning xamma biznes turlari tarmoqdagi mos xayot sikllarida va ularning raqobatchilik xolatlarida joylashadi.

Matritsa bir nechta funktsiyalarni bajaradi. Korxonaning biznes turlarini joylashishini ko'rsatish bilan bir qatorda, matritsaning xar bir katakchalarida ma'lum bir ma'nolar o'rin egallaydi:

1. Xar bir katak ma'lum miqdordagi foyda me'yori va naqd pul oqimining xajmi bilan ifodalanadi.

2. Xar bir katak bozordagi ulushni egallash, strategik xolat va zarur sarmoyalar borasida ma'lum bir strategik echimlarni qabul qilishni taqozo etadi.

3. Xar bir katak belgilangan «tabiiy tanlov» soqasiga tegishli bo'lib, u o'z navbatida «maxsuslashgan tanlov» uchun imkoniyatlarni yaratadi xamda muayyan biznes turi uchun qo'llaniladigan bir qator «aniqlashtirilgan strategiyalarni» uz ichiga oladi (13- jadvalga qarang).

Artur D. Littl kompaniyasi tomonidan taklif etilgan aniqlashtirilgan strategiyalar	
A Teskari integratsiya	M Tovarning milliylashtirish
B Biznesning xorijda rivojlanishi	N Samaradorlikning usullari va funktsiyalari
C Xorijda ishlab chiqarish quvvatlarining rivojlanishi	O Yangi maxsulotlar G`yangi bozorlar
D Сотув тизимининг рационализацияси	P Yangi maxsulotlar G`xudi shu bozorlar
E Ишлаб чиқариш қувватларининг тиклаб олиш	K Maxsulot ratsionalizatsiyasi
F Shu maxsulotning eksporti	R Maxsulot assortimentining ratsionalizatsiyasi
G То`ғри интеграция	S Sof yashab qolishlik
H Amin bo`lmaslik	T O`sha maxsulotlar G` yangi bozorlar
I Bozor rivojlanishining boshlanqich bosqichi	U O`sha maxsulotlar/o`sha bozorlar
J Xorijda litsenziyalashtirish	V Samarali texnologiya
K To`la ratsionalizatsiya	W qiymat pasayishining an'anaviy samaradorligi
L Bozorga kirib borish	X Ishlab chiqarishdan voz kechish

Diagonal tomondan o'tadigan chegarada joylashgan matritsaning xamma katakchalari 2 (yoki undan ortiq) «tabiiy tanlov» imkoniyatiga ega. Shunday qilib, masalan, KuchliG`qariyotgan xolat, tabiiy rivojlanish va tanlov rivojlanishi o'rtasida bulingan. Sinchkovlik bilan qilingan taxlildan so'ng menejer konkret biznes turiga mos keladigan xoxlagan variantni tanlab olishi mumkin.

10.2. Matritsadagi xolatlarning tavsifi

ADL/LC matritsasidagi xolatlarning tavsifini ko'rib chiqaylik.

Etakchi/tug'ilish

Bu taxminan (lekin xar doim xam emas) daromad keltiradigan xolatdir. Sof naqd pul qarzga olinadi. Tabiiy rivojlanishni bozor ulushini ko'paytirishga qaratilgan to'la yunaltirilganlik yo'li bilan – Tez o'sishning (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V) yoki Xolatni saqlab qolish strategiyasi – Yangi biznesni boshi (E,I,L) yo'li bilan erishish mumkin.

Bozor talab qiladigan tezlikka nisbatan tezroq sarmoyalash talab etiladi.

Etakchi/o'sish

Daromadli. Taxminan, lekin xar doim xam emas, sof naqd pul oqimini keltirib chiqaradi. Xolatning tabiiy rivojlanishini quyidagilar orqali erishiladi:

Xolatni saqlab qolish – Narx-navoning shakllanishida etakchilikka erishish (A,C,N,U,V,W) yoki

Bozordagi ulushni saqlab qolish – Xolatni ximoya qilish (A,C,N,U,V,W).

Amaldagi o'sish sur'atlarini saqlab qolish (va yangi mavjud raqobatchilarning ta'sirini yo'qotish uchun) uchun sarmoyalashni davom ettirish tavsiya etiladi.

Daromadli

Taxminan, lekin xar doim xam emas, sof naqd pul oqimini keltirib chiqaradi. Xolatning tabiiy rivojlanishini quyidagilar orqali erishiladi:

Xolatni saqlab qolish – Narx-navoning shakllanishida etakchilikka erishish (A,C,N,U,V,W) yoki

Bozordagi ulushni saqlab qolish – Xolatni ximoya qilish (A,C,N,U,V,W).

Amaldagi o'sish sur'atlarini saqlab qolish (va yangi mavjud raqobatchilarning ta'sirini yo'qotish uchun) uchun sarmoyalashni davom ettirish tavsiya etiladi.

Etakchi/to'yinish

Daromadli. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchisi. Xolatning tabiiy rivojlanishi quyidagilar orqali erishiladi:

Ulushni saqlab qolish – Ishlab chiqarish bilan birgalikda o'sish (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U) yoki

Xolatni saqlab qolish - Xolatni ximoya qilish (A,C,N,U,V,W).

Zarur vaqtda qayta sarmoyalash tavsiya etiladi.

Etakchi/qarish

Daromadli. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchisi. Xolatning tabiiy rivojlanishini quyidagilar orqali erishiladi:

Ulushni saqlab qolish – Ishlab chiqarish bilan birgalikda o'sish (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U) yoki

Xolatni saqlab qolish - Xolatni ximoya qilish (A,C,N,U,V,W).

Zarur vaqtda qayta sarmoyalash tavsiya etiladi.

Kuchli/tug'ilish

Daromadli bo'lmasligi mumkin. Naqd pul qarzga olinadi. Xolatning tabiiy rivojlanishini quyidagilar orqali erishiladi:

Xolatni yaxshilash uchun intilish –Boshlash (E,I,L) yoki

Ulushni olishga qaratilgan to'la ravishdagi intilish – Tez o'sish (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V).

Bozor talab qiladigan tez sarmoyalashni amalga oshiring.

Kuchli/o'sish

Extimol, daromadli xolat. Extimol, sof naqd pul qarzga olinadi. Xolatning tabiiy rivojlanishini quyidagilar orqali erishiladi:

Xolatni yaxshilash uchun intilish - Narx-navoning shakllanishida etakchilikka erishish (A,C,N,U,V,W) yoki

Ulushni olishga qaratilgan energetik intilish - Tez o'sish (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V).

O'sish sur'atlarini ko'paytirish maqsadida sarmoyalash tavsiyalanadi.

Kuchli/to'yinish

Daromadli xolat. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchisi. Xolatning tabiiy rivojlanishini (tanlov rivojlanishi) quyidagilar orqali erishiladi:

Xolatni saqlab qolish - Xolatni ximoya qilish (A,C,N,U,V,W) yoki

Ulushni saqlab qolish – Ishlab chiqarish bilan birgalikda o'sish (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U).

Zarur vaqtda qayta sarmoyalash tavsiya etiladi.

Kuchli/qarish

Daromadli xolat. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchisi. Xolatning tabiiy rivojlanishini quyidagilar orqali erishiladi:

Xolatni saqlab qolish - Xolatni ximoya qilish (A,C,N,U,V,W) yoki Yiqish (D,H,K,M,K,R,V,W).

Tanlov rivojlanishi quyidagilar orqali erishiladi:

Ushlab turish – Jabxani ushlab turing (C,D,N,K,U).

Xolatni ushlab turish uchun minimal darajada qayta sarmoyalash tavsiyalanadi.

Ko'rinuvchi/tug'ilish

Extimol, daromadli emas. Sof naqd pul qarzga olinadi. Xolatning tabiiy rivojlanishini quyidagilar orqali erishiladi:

Ulushni ixtiyoriy xarid qilish – qaratilganlik, Asta-sekin xolatni xarid qilish yoki

Ulushni olishga qaratilgan to'la ravishdagi intilish - Tez o'sish (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V).

Tanlab sarmoya qiling.

Ko'rinuvchi/o'sish

Minimal darajadagi foydalidir. Sof naqd pul qarzga olinadi. Xolatning tabiiy rivojlanishini quyidagilar orqali erishiladi:

Xolatni yaxshilashga qaratilgan intilish - Narx-navoning shakllanishida eng muxim bozorda etakchilikka erishish (A,C,N,U,V,W) yoki

Tanlov rivojlanishi quyidagilar orqali erishiladi:

Ulushni olishga qaratilgan ixtiyoriy intilish – Ketma-ket differentsiatsiya.

Xolatni yaxshilash uchun tanlov ravishdagi qayta sarmoyalash.

Ko'rinuvchi/to'yinish

Mu'tadil daromadli xolat. Sof naqd pul ishlab chiqaruvchilari. Xolatning tabiiy rivojlanishini quyidagilar orqali erishiladi:

Talab etiladigan ekspluatatsiya - Ishlab chiqarish bilan birgalikda o'sish (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U).

Tanlov rivojlanishi quyidagilar orqali erishiladi:

Uz jabxasini topib olib uni ximoyalash (A,G,I,M,R,T) yoki

Xayotga layokatligini isbotlash

Minimal yoki tanlov ravishdagi qayta sarmoyalash.

Ko'rinuvchi/qarish

Mu'tadil daromadli xolat. Balanslashtirilgan pul oqimi.

Tanlov rivojlanishi quyidagilar orqali erishiladi:

Xosilini iste'mol qiling – Bozor jabxasining ekspluatatsiyasi (B,C,T,L,N,P,U,V) yoki

Ushlab turish – Jabxani ushlab qolish (C,D,N,K,U) yoki

Bosqichma bosqich ketish – Ketish (D,M,K,R,W).

Ekspluatatsiyaga minimal darajadagi sarmoyalash

Mustham/tug'ilish

Daromadsiz xolat. Sof naqd pul qarzga olinadi yoki pul oqimi balanslashtirilgan bo'ladi. Tabiiy yoki tanlov rivojlanish quyidagilar orqali erishiladi: O'z xolatini tanlov yo'li orqali qidirish – Bir joyga e'tiborni qaratish (G,L,T) yoki xayotga layoqatliligini isbotla olish. Sarmoyalash sinchkovlik tanlovi orqali amalga oshiriladi.

Mustahkam/o'sish

Daromadsiz xolat. Sof naqd pul qarzga olinadi yoki pul oqimi balanslashtirilgan bo'ladi. Tabiiy yoki tanlov rivojlanish quyidagilar orqali erishiladi: O'z xolatini tanlov yo'li orqali qidirish – Bir joyga e'tiborni qaratish (G,L,T) yoki xayotga layoqatliligini quyidagilar orqali isbotla olish:

O'z ulushini topishga qaratilgan qidirish – Ulgura bilish (D, E, L, M, P, K, R). Sarmoyalash sinchkovlik tanlovi orqali amalga oshiriladi.

Mustahkam/to'yinish

Minimal daromadli xolat. Balanslashtirilgan pul oqimi. Tanlov rivojlanish quyidagilar orqali erishiladi:

Bozorda o'z yo'nalishini yo'nalishingizni topib uni ushlab turing – O'z yo'nalishingizna ushlab qolish. (C, D, N, K, U). Agarda xayotga layoqatliligini isbotla olish imkoni bo'lmasa, unda quyidagilar orqali xal etish tavsiya etiladi:

Bosqichma bosqich chiqib ketish – Chiqish (D, M, K, R, W) Minimal sarmoyalash yoki sarmoyalashdan voz kechish.

Nozik/tug'ilish

Daromadsiz xolat. Sof naqd pul qarzga olinadi. Xayotga layoqatlilik quyidagilar orqali amalga oshiriladi:

Etib olish – Etib olish (D, E, L, M, P, K, R). Agarda bo'lmasa, unda:

Chiqish – Chiqish (D, M, K, R, W) yoki Chiqish - Sarmoyalashdan voz kechish (D, K, K, R, S).

Nozik/o'sish

Daromadsiz xolat. Sof naqd pul qarzga olinadi yoki pul oqimi balanslashtirilgan bo'ladi. Xayotga layoqatlilik quyidagilar orqali amalga oshiriladi:

Siljish – (D, L, M, N, K, R, V, W) yoki qaytadan boshlash (D, M, O, P, K, R, U). Agarda xayotga layoqatliligini isbotla olish imkoni bo'lmasa, unda quyidagilar orqali xal etish tavsiya etiladi:

Voz kechish (X). Sarmoyalash yoki sarmoyalashdan voz kechish.

Bosqichma bosqich chiqib ketish – Chiqish (D, M, K, R, W)

Sarmoyalash sinchkovlik tanlovi orqali amalga oshiriladi.

Nozik/keksayish

Daromadsiz xolat. Chiqish - Voz kechish (X). Sarmoyalashdan voz kechish.

ADL modelini qo'llash uchun, quyidagi o'zgaruvchilarning qiymatini aniqlab olish lozimdir (14 - jadval).

14 - jadval.

Biznesning kuchli tomonlarining o'zgaruvchilari (X o'qi)	Xayot siqli bosqichlarining o'zgaruvchilari (Y o'qi)
---	--

Umumiy raqobatbardoshlik. Patentlar Ishlab chiqarish samaradorligi. Kafolatli xizmat ko'rsatish. Vertikal integratsiyalashuv. Menejmentning tavakkalchilikka munosabati	Xayot sikli bosqichlari. Bozorning o'sish sur'atlari. Raqobatning tavsiflari. Mijozning savdo belisiga moyilligi Bozordagi ulushning mu'tadilligi. Notexnologik rejalashtirish oldida turgan to'siq. Ishlab chiqarish liniyalarning линияларнинг эни. Технологиялар ривожланиши
---	---

14-jadvaldagi quyidagi o'zgaruvchilar izox berishni talab qiladi.

Umumiy raqobatbardoshlilik

ADL modelidagi umumiy raqobatbardoshlilik biznesning kuchli taraflarining o'rta bo'qindagi ko'rsatkichlar qiymati sifatida qaraladi. Undan tashqari, umumiy raqobatbardoshlilik to'qridan to'qri strategik xolat: xayotga layoqatsiz, kuchsiz, mustaxkam, ijobiy, kuchli va zaif ko'rinishda baqolanishi mumkin.

Menejmentning tavakkalchilikka munosabati

Yangi bozorlarga kirish, yangi maxsulotni taqdim etish va shu kabi maslalani xal qilishda menejment tavakalchilikka borishi yoki tavakklachilikdan qochishi mumkin.

Xayot siklining bosqichlari.

Bunda biznes raqobat olib borayotgan tarmoqning xayot sikli bosqichi tushuniladi. U o'z ko'rsatkichlariga ko'ra qaratqich xolda yoki to'qridan to'qri baqolanishi mumkin.

Tarmoqning xayot sikli bosqichini aniqlab olishda, ADL modeli misolida ko'rsatkichlar sifatida ettita o'zgaruvchilarni qo'llash mumkin.

- 1) bozorning o'sish sur'atlari;
- 2) raqobatning tavsiflari;
- 3) mijozning savdo belgisiga moyilligi;
- 4) bozordagi ulushning mu'tadilligi;
- 5) kirish oldidagi to'siqlar;
- 6) maxsulot assortimentining ko'lami;
- 7) texnologiyani rivojlanishi.

Keyingi jadval xar bir xayot sikli bosqichi uchun taalukli bo'lgan o'zgaruvchilarning qiymatini ko'rsatadi.

15-jadval

Xayot siklining xar bir bosqichi uchun taalukli bo'lgan o'zgaruvchilarning qiymati

<i>To'yinish bosqichi</i> Omil	Tug'ilish	O'sish (Rivojlanish)	To'yinish	Qarish
O'sish sur'ati O'sishni gumonligi	q q	$> YaIM$ Aniqlanmagan	$< ВП$ Яхши аниқланган	< 0 Yaxshi aniqlangan
Ishlab chiqarish liniyasi	Asosiy	Xilma xil	Янгиланган	Torayotgan
Raqobatchilarning soni	O'sib borayotgan	Katta va usib borayotgan	Озгина доимий	Қисқариш
Bozorning bo'linishi Bozordagi ulushning	Fragmentar Doimiy emas	Fragmentar Bir nechta etakchilar Uz xolatlari bilan алмашувчи	Kontsentratsi ya Mustakamlas hib olgan	Keyinchalik kontsentratsiya yuqori mutadillik
Iste'molchilarning doimiyliigi	Xech qanday yoki juda kam miqdorda	Ba'zi bir; agressiv istemolchilar	Ma'lum bir iste'molchi ishtiyoqlarning o'rnatilishi	Doimiylik
Kirish to'siqlari	Deyarli xech qanday	Etarlicha kichik	Yuqori	Juda yuqori
Texnologiya	Maxsulot va kontseptsiya ni ishlab chiqish	Maxsulot liniyasining qayta ishlanishi va kengaytirilishi	Maxsulot liniyasining yangilanishi	Minimal darajadagi zarur

Tarmoq xayot siklining bosqichlarini bevosita quyidagicha baxolash mumkin (15-jadval):

Tugilayotgan: xali o'smayotgan yoki juda zaif usayotgan.

Usayotgan: tez usayotgan, eksponentsial o'sish

To'yingan: o'sish sekinlashib boradi va tuxtaydi

Qariyotgan: manfiy o'sish

Bozordagi ulushning mo'tadilligi

Bu ko'rsatkich bozordan va bozorga yangi kirib va chiqib boradigan raqobatchilarning miqdori va tezligiga qarab aniqlanish mumkin.

Tarmoqga kirishda ADL modelida qo'llaniladigan to'siqlar texnologik to'siqlarga nisbatan farq qiladi, ya'ni savdo belgisi, distribyuterlik tizimi, moliyaviy, siyosiy, yuridik va shunga o'xshash to'siqlar.

Yangi raqobatchining bozorga kirib borish osonligi kirishda mavjud to'rsiqlarning miqdori va mustaxkamligi bilan aniqlanadi. Ular ichiga normativ-xuquqiy talablar, ishlab chiqarishda yuqori texnologik standartlarga yoki sifat ko'rsatkichlariga javob berish zaruriyati, asosiy kapitalga bo'lgan asosiy talab, faoliyat olib borayotgan raqobatchilarning savdo belgisini yaratish va distribyuterlik kanallarini o'rnatish bilan boqliq qulay shartnomalar va xarajatlarni tuzish qobiliyatlari kiradi. Umuman olganda, tarmoqqa kirishdagi katta to'rsiqlar asosan ishlab chiqarish yuqori daromadlilik bilan xarakterlanadi deb uylaydi hozirgi zamon ishlab chiqaruvchilari.

Ishlab chiqarish nomenklanturasining ko'lami

Bu tarmoqdagi maxsulotning nisbiy miqdori va xilma xilligi xamda uning kengayishi yoki torayishi darajasidir.

Texnologiyaning rivojlanishi

Bu erda tarmoqning ichida faqatgina bitta texnologiya konsentratsiyasining darajasi tushuniladi. Shkalaning pastki tarafining oxirgi nuqtasida ko'pgina bir birini almashtiruvchi texnologiyalarni qamrab olgan tarmoq yotadi. Shkalaning yuqori tarafining oxirgi nuqtasida esa bitta texnologiyani mujassamlashtiruvchi tarmoq yotadi.

10.3. ADL/LC modelining kuchli va zaif tomonlari

ADL modeli tarmoqning xayot sikli bosqichini va xar bir biznes turining amaldagi raqobatbardosh xolatini o'rganish uchun qo'llash imkoniyatiga ega bo'lishi bilan birga, korporativ biznes - portfelini balanslashtirish uchun korporatsiyaning aniq strategiyalarini tanlash uchun xam ishlatilishi mumkin.

Biznes turining aniq bir xolatini aks ettirish bilan birga ADL modeli korporativ portfelga o'zining moliyaviy xissasini qo'shish imkoniyatini xam ko'rsatadi.

Undan tashqari, ADL matritsasi xayot siklining bosqichi va biznesning raqobat xolatidan kelib chiqib sotuvlarni, sof foydani aktivlar va RONA ko'rsatkichini taqsimlash uchun ishlatilishi mumkin. Xar bir xujayradagi son mazkur xujayraning xissasini va aniq bir moliyaviy ko'rsatkichni ko'rsatadi: sotuv xajmi va aktivlar korporatsiyaning sotuvlari va aktivlariga nisbatan foizda ko'rsatiladi. Masalan, xujayraning nisbiy xissasi yoki korporatsiyaning "sotuv xajmi" quyidagicha xisoblanadi:

$$\frac{\sum \text{biznes sotuvidan xujayrada } (\$)}{\sum \text{biznes sotuvidan portfelda } (\$)}$$

Maydonda matritsa ustunlarida turli raqobatbardosh xolatlarining umumlashgan qiymatlari va matritsa qatorlarida turli xayot sikllarining umumlashgan qiymatlari ko'rsatiladi.

Portfelni balanslashtirilganligini bilish uchun xayot siklining o'qida yotuvchi moliyaviy ko'rsatkichlarning nisbiy taqsimlanishini ko'rish lozim (xar bir qatorning umumlashgan qiymati). Masalan, agarda biznes turlari keksayish bosqichida korporatsiyaning sotuv xajmining 70% bersa, unda bunday portfel umuman balanslashtirilmagan bo'ladi.

RONA – chizmasi sxematik tarzda biznes turining RONA ko'rsatkichi asosidagi samaradorligini ko'rsatadi, xamda shu biznes turiga jalb qilinayotgan naqd pul qayta sarmoyasining darajasini aks ettiradi.

Ichki qayta taqsimlash – bu ko'rsatkich ADL modeli uchun maxsus ishlab chiqilgan bo'lib, mazkur biznes turiga qayta sarmoyalanadigan korporatsiyalar fondlarining foizi asosida o'lchanadi.

Korporatsiyadagi naqd pul taqsimlanishining to'rt turini ajratib ko'rsatish mumkin: naqd pul generatorlari, naqd pul iste'molchilari, naqd pul invariantlari, manfiy ichki qayta taqsimlanishlar (masalan, deinvestitsiya strategiyasi qo'llanilgan vaqtda operativ naqd pul oqimi ijobiy bo'lsa, aktivlarning qiymati esa kamayib boradi):

Naqd pul generatori – 100 deb baxolangan ko'rsatkichdan ancha past bo'lgan ichki qayta taqsimlanish ko'rsatkichi.

Naqd pul iste'molchisi - 100 deb baxolangan ko'rsatkichdan ancha yuqori bo'lgan ichki qayta taqsimlanish ko'rsatkichi

Naqd pul invarianti - 100 deb baxolangan ko'rsatkichga nisbatan teng bo'lgan ichki qayta taqsimlanish ko'rsatkichi

Manfiy ichki qayta taqsimlanish – qayta investitsiyalar qiymati manfiydir.

RONA ko'rsatkichi va qayta investitsiyalash darajasi asosida korporatsiyadagi biznes omadning xar bir biznes turi uchun ADL modeli RONA – chizmasi orqali aks ettirishni taklif qiladi (12-rasm).



12-rasm. RONA – chizmasi

RONA – chizmasi xayot siklining xar bir bosqichidagi kutilayotgan xolatlarining baxolovchi biznes turlari asosida biznes portfelini balanslashtirish uchun ishlatilishi mumkin.

Masalan tuqilayotgan biznes turlari odatda juda kichik yoki manfiy RONA ko'rsatkichiga ega va shuning uchun naqd pulning aktiv iste'molchilari bo'lib xizmat qiladilar.

Balanslashtirilgan portfel to'rttala turdagi kategoriyalarda xam biznes turlariga ega bo'lishi kerak. RONA – chizmasi balanslashtirilgan portfelni xamda adekvat foydalilikni quyidagicha ifodalaydi:

1. Naqd pul generatsiyalashuvi naqd pul sarflanishidan ko'proq yoki unga teng.

2. RONA o'rtacha qilib olingan ko'rsatkichi korporativ maqsadalarga mos keladi. Portfelning balanslashtirilganligi xaqida bilish uchun biznes turlarining kerakli xolatlarda joylashganligiga ishonch xosil qilish maqsadida uchun RONA – chizmasini tekshirish orqali vizual tarzda tekshirish mumkin.

ADL kontseptsiyasi shunday tuzilganki, undagi xar bir biznes turi o'ziga aloxida bir strategik rejalashtirish va xolatlarni aniqlab olish xamda aloxida taxlilni talab qiladi.

Lekin, shu biznes turi uchun tegishli tavsiyalarni berish uchun quyidagi ketma ket bosqichlarni amalga oshirish zarur bo'ladi:

1. Xar bir biznes turining “tabiiy tanlovini» tekshirish

2. Kutilayotgan natijalar, investitsion talablar va boshqaruv maqsadlariga to'g'ri keladigan “maxsuslashgan tanlovni” aniqlab olish.

3. ADL modelida taklif qilingan ro'yxatdan faoliyatlarning aniqlashtirilgan strategiyasini tanlab olish.

Aloxida biznes turi uchun aniqlashtirilgan strategiyani quyidagi biznes maqsadlarning funktsiyasi sifatida qarash kerak.:

1. Bozorda xoxlanayotgan ulush.

2. Investitsiyalarni jalb qilib turish uchun moliyaviy resurslar.

3. Korporatsiyadan olinadigan yoki korporatsiyaga kelishi zarur bo'lgan naqd pul oqimi va kutilayotgan daromad.

ADL yondashuvi belgilangan tartibda ko'pgina tarmoqlar xayot siklining sxemasiga mos keladi, ammo sikl shakli tarmoqdan tarmoqqa qarab o'zgarishi mumkin. An'anaviy tarmoqlarda to'yinish bosqichi o'n yillar davomida davom etsada, yuqori texnologiyalar xukm surayotgan ba'zi tarmoqlarda butun bir xayot sikli bir necha yillar yoki oylar mobaynida tugashi mumkin. Amaliyotning ko'rsatishicha, tug'ilish va o'sish bosqichlaridagi ishlab chiqarish naqd pul oqimining asosiy iste'molchisi bo'ladi, to'yinish va keksayish bosqichlarida – asosiy generatori bo'lib xizmat qiladi. Yana bir narsani ta'kidlash lozimki, ko'proq yosh va zaif biznes turlari to'yingan va kuchli biznes turlariga nisbatan xavf xatarlikka moyillik darajasi ancha yuqori bo'ladi.

ADL kontseptsiyasiga asosan, to'yingan tarmoqlar kam miqdordagi umumlashgan raqobatchilarnin o'z ichiga olsa, tug'ilish bosqichida turgan tarmoqlar fragmentar tarzda bo'lib. ko'pgina raqobatchilarni o'zida mujassamlashtiradi.

Agarda ADL modeli tomonidan talab qilinadigan barcha analitik bosqichlar bajarilsa, unda amaliyotchi ko'radigan foyda quyidagi ko'rinishda bo'ladi:

- korporativ biznes-portfelidagi xar bir biznes turi uchun funktsiyalarni, bozorni xamda xolatni yaxshilab anglab olish imkoniyati;

- qar bir biznes turi uchun ishlab chiqilgan va xar bir mavjud aniq strategiyalarni o'z ichiga oluvchi biznes portfelining butun bir manzarasi.

Tarmoqdagi xayot sikli kontseptsiyasining boshidan oxirigacha qamrab olishga asoslangan ADL modelidagi yondashishni xisobga olib, uni universal tarzda turli biznes turlari uchun qo'llash mumkin.

Ammo ba'zi bir mualliflarning fikriga ko'ra, ADL modelining foydalilik yondashuviga shubxa bilan qarash kerak, negaki, bunday yondashish menejrlarni ishlab chiqarilayotgan maxsulotning xajmi qisqarishi oqibatida undan voz kechishga undaydi, sababi menejrlarning o'zi ishlab chiqarayotgan maxsulotning keksayish bosqichi keldi deb noto'g'ri fikrga boradilar. Albatta, bunday fikrlash doim xam to'g'ri xam bo'lib chiqavermaydi, va uni sinchkovlik bilan o'rganib chiqilishi kerak.

Korxonalar xayot siklining bosqichlariga ta'sir etmaydi degan fikrlash menejerni ma'lum bir strategiyalarni inkor etishga undashi mumkin. Amaliyotda korxonalar maxsulotning xayot sikliga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Shuni ta'kidlash lozimki, ADL modeli faqatgina shunday strategiyalar bilan cheklanganki, bunday strategiyalar xayot siklini o'zgartirishga mo'ljallanmagan bo'ladi. Ammo to'yingan bozorlar o'sayotgan bozorlarga aylanishi mumkin (misol qilib, velosipedni yangi ishlatilishi ishlab chiqilsa). ADL modelining bunday mexanik yo'nalishidagi o'zgarishni xisobga olgan xolda shunga mos strategiyani ishlab chiqishga imkon bermaydi.

Undan tashqari, raqobatning tuzilmasi xayot siklining bosqichidagi funktsiya sifatida turli tarmoqda turlicha bo'ladi. Ba'zi bir tarmoqlarda kapital xajmi katta bo'ladi, avtomobilsozlikni misol qilib oladigan bo'lsak, bunda tug'ilish bosqichi fragmentar xolatda bo'lsa, xayot siklining to'yinish bosqichida esa kontsentratsiyalashib boradi. Boshqa tarmoqlar esa, misol qilib, bankomatlarni ishlab chiqarish kontsentratsiyalashgan xolatda boshlanib, vaqt o'tishi bilan fragmentar xolatga aylanadi. Bu ADL modelining asosiy nazariy yondashuviga zid keladi, sababi yondashuvning asosida raqobat tug'ilish bosqichida fragmentar xolatda bo'ladi.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, ADL modelining asosiy kamchiligi shuki, u juda sxematik tarzda ko'rsatiladi va etarlicha tajribaga ega bo'lmagan menejrlarni mexanik va noto'g'ri echimlarni qabul qilishga undashi mumkin.

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Ishlab chiqarishning asosiy xayot sikli bosqichlarini tavsiflab bering.
2. ADL matritsasidagi ko'rsatkichlarga tavsif berib o'ting.
3. ADL korxonasi matritsasidagi asosiy nazariy tushunchalarga izoq berib o'ting.
4. Strategik rejalashtirish jarayonidagi asosiy bosqichlarga tavsif bering.
5. ADL modeli uchun umumiy raqobatbardoshlikni qanday aniqlash mumkin?
6. Tarmoqning xayot sikli bosqichlarini aniqlashda qo'llaniladigan ettita o'zgaruvchilarni sanab o'ting.
7. ADL modelidagi ichki taqsimlanishni qanday aniqlash mumkin?
8. ADL modelining kuchli tomonlarini ko'rsatib o'ting.
9. ADL modelining zaif tomonlari nimadan iborat?
10. ADL modelidagi RONA ko'rsatkichi nimani bildiradi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислон Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг мухим устувор йўналишларга багишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Ҳалқ сўзи 21.01.2011

3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англеис», 2010

4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008

5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.

6. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008

8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008

9. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

10. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.

11. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с .

12. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.

13. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г

14. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk

15. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk

16. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk

17. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk

18. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com

19. Corporate Financial Planning www.winters.co.uk

11 Bob. Biznesning xolatlarini strategik aniqlash

11.1. Strategik sharoitlar: makro, mikro, tarmoqlararo va bozordagi sharoitlar

11.2. Strategik xolatlarining koordinatalari

11.3. Strategik sharoitlarning auditi

11.1. Strategik sharoitlar: makro, mikro, tarmoqlararo va bozordagi sharoitlar

Biznes-g'oya korxonaga jalb qilingan (yoki jalb qilinishi kutilayotgan) ishlab chiqarish-tijorat faoliyatining mazmuni va mohiyatini o'zida ifodalaydi. Unda korxonaga ko'zlayotgan ehtiyojlarni qondirish, tijorat omadiga erishish uchun zarur bo'lgan qobiliyatlar ma'lumoti ko'rsatiladi. Lekin bunday omadga erishish korxonaning muayyan davrdagi egallab turgan strategik xolatlariga chambarchas bog'liq bo'ladi.

Korxonaning strategik xolatlarini biznes-g'oya, makrosharoitlar, mikrosharoitlar, bozor sharoitlari va tarmoqlararo sharoitlar darajasining taaluqliligi bilan aniqlanadi.

Makrosharoitlar, avvalo biznes g'oyaning amalga oshirish maqsadini ko'zda tutib, ularga quyidagilar kiradi:

- ijtimoiy sharoitlar;
- siyosiy sharoitlar;
- iqtisodiy sharoitlar;
- texnologik sharoitlar;

Biznes g'oyaning mikrosharoitlari korxonaning quyidagi tizimlarga asoslanib shakllanadi:

- ishlab chiqarish-texnologik tizim;
- moliyaviy-iqtisodiy tizim;
- boshqaruv tizimi;
- ishlab chiqarish va marketingga tayyorlash tizimi;
- korporativ madaniyat tizimi;

Biznes g'oyaning tarmoqlar sharoitlarini amalga oshirish quyidagilar yordamida erishiladi:

- tarmoqning raqobatli muxit tuzilmasi va dinamikasi;
- kutilayotgan raqobatning xavf-xatari
- tarmoqdagi iste'molchilarning xolati
- tarmoqdagi etkazib beruvchilarning xolati
- maxsulot o'rnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilarning bosimi

Biznes g'oyaning bozor sharoitlarini amalga oshirish quyidagilar yordamida erishiladi:

- bozorning hajmi (saloxiyati);
- bozorning tuzilmasi va biznes g'oyaning saloxiyatli segmenti;
- bozorning yoshi;
- talabning elastikligi;
- bozor omadining asosiy ko'rsatkichlari.

Psixologlarning kashf qilgan tadqiqotlariga ko'ra, normal fikrlash jarayonida insonlar kiruvchi stimullarni verbal xarakterga aylantirishar ekan. Insonning absolyut fikrlash doirasi va qobiliyatlarining cheklanganligi shuni ko'rsatadiki, inson faqatgina

ma'lum miqdordagi ma'lumotlarni yodlab qolish qobiliyatiga ega xolos. Konkret biznes-g'oyani amalga oshirishda, konkret ijtimoiy sharoitlarning qaysi darajada yaxshiligi (yoki yomonligini) miqdor ko'rsatkichi bilan aniqlash qiyin. Bunday savollarga javob topishda, ko'pincha qiyosiy shakldagi «juda ko'proq», «ko'proq» «ozgina ko'proq» kabi sifat ko'rsatkichlariga tayangan xolda ish yuritish o'rinli bo'ladi.

Inson psixologiyasi soqasidagi tadqiqot, tajriba va kuzatishlar insonning ko'pgina fikrlashlari tabiatan aniq emas, balki keltirilgan deyishga etarlicha asos to'pladi. Inson ma'lum darajadagi miqdoriy ifodalashga ega bo'lgan masalani qiyinchilik bilan echadi, masalan, biznesga siyosiy sharoitlarning mos kelishi darajasi misolida. Bu daraja 1 yoki 0.75 ni tashkil qilishini aniqlash qiyin. Shu bilan birgalikda, inson verbal vaziyatni juda yaxshi tasfirlaydi va «juda yaxshi» siyosiy voqealarni «o'rta» voqealardan qiyinchiliksiz ajratib bera oladi. Undan tashqari, inson quyidagi fikrlashlarni osonlikcha xal qiladi:

Agarda: siyosiy vaziyatlar yomon bo'lsa

va

Agarda: iqtisodiy sharoitlar qoniqarsiz bo'lsa

(1)

Unda: biznes uchun imkoniyatlar, qiyinchiliklarga nisbatan kamroqdir.

Zade shunga o'xshash keltirilgan echimlarni xal qilish jarayonida tenglamalar soni etarli emas deb ifodaladi va ularni keltirilgan izoxlash deb atadi. Keltirilgan izoxlash usulini korxonaning ichki sharoitlar xolatini «keltirib chiqarishda» qo'llaymiz.

Bizning misolimizda biznes-g'oya «makrosharoitlarining» o'zgaruvchan lingvistik axamiyati quyidagi etarli bo'lmagan ma'lum bir tenglamalar ko'rinishida echiladi:

Agar bozor sharoitlari = q

Agar tarmoqlar sharoitlar = q

Agar ijtimoiy sharoitlar = q

Agar siyosiy sharoitlar = q

(2)

Agar iqtisodiy sharoitlar = q

Agar texnologik sharoitlar = q

Unda biznes-g'oya makro sharoitlari = q

Biznes-g'oya «mikrosharoitlarining» o'zgaruvchan lingvistik axamiyati quyidagi etarli bo'lmagan ma'lum bir tenglamalar ko'rinishida echiladi:

Agar ishlab chiqarish –texnologik tizim = q

Agar moliyaviy-iqtisodiy tizim = q

Agar ishlab chiqarish va marketingga tayyorlash tizimi = q

(3)

Agar korporativ madaniyat tizimi = q

Unda biznes g'oya mikrosharoitlari = q

Biznes g'oyaning «bozor sharoitlarining» o'zgaruvchan lingvistik axamiyati quyidagi etarli bo'lmagan ma'lum bir tenglamalar ko'rinishida echiladi:

Agar bozor saloxiyati = q

Agar bozor tuzilmasi = q

Agar bozor yoshi = q

(4)

Agar talab elastikligi = q

Agar bozor omadining asosiy omillari = q

Unda bozor biznes goyalari = q

Biznes g'oyaning «tarmoqlar sharoitlarining» o'zgaruvchan lingvistik axamiyati quyidagi etarli bo'lmagan ma'lum bir tenglamalar ko'rinishida echiladi:

Agar raqobat tuzilmasi va dinamikasi = q

Agar kutilayotgan raqobatning xavf-xatari = q

Agar tarmoqdagi iste'molchilarning xolati = q

Agar tarmoqdagi etkazib beruvchilarning xolati = q (5)

Agar maxsulot o'rnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilarning bosimi = q

Unda biznes g'oyaning tarmoqlar sharoitlari = q

O'z navbatida, (2), (3), (4) va (5) tizimlarida argument sifatida qo'llanilayotgan o'zgaruvchan lingvistik axamiyatlar ketma ketligi xam xuddi etarli bo'lmagan ma'lum bir tenglamalar ko'rinishida echiladi:

1. «Biznes g'oyaning bozor sharoitlari» o'zgaruvchilardan tashkil topgan funktsiya bo'lib, quyidagi o'rinlarni qabul qiladi:

Bozor saloxiyati

- juda katta

- katta

- ko'proq katta

- ko'proq katta bo'lmagan

- kichik

- juda kichik

Bozor tuzilmasi

- juda ijobiy – mutlaqo yangi bozor

- ijobiy – sof raqobat natijasida paydo bo'lgan segmentlashmagan tuzilma

- ko'proq ijobiy bo'lgan - sof raqobat natijasida paydo bo'lgan segmentlashgan

tuzilma

- ko'proq ijobiy bo'lmagan – monopolistik raqobat natijasida paydo bo'lgan

segmentlashgan tuzilma

- ijobiy bo'lmagan – oligopoliya natijasida paydo bo'lgan tuzilma

- o'ta ijobiy bo'lmagan – monopoliya natijasida paydo bo'lgan tuzilma

Bozorning yoshi

- o'ta ijobiy – etilish

- ijobiy - ochilish

- ko'proq ijobiy bo'lgan – o'sish

- ko'proq ijobiy bo'lmagan - tug'ilish yoki to'yinish

- ijobiy bo'lmagan – qisqarish

- o'ta ijobiy bo'lmagan – emirilish

Talabning elastikligi

- juda past

- past

- baland bo'lmagan

- past bo'lmagan

- baland

- juda baland

Omadning asosiy omillari

- juda ijobiy samara – korxonadan to'la ta'minlanishi mumkin
- ijobiy samara – korxonadan ko'pchiligi ta'minlanishi mumkin
- ko'proq ijobiy samara – asosiylari korxonadan ta'minlanishi mumkin
- ko'proq salbiy samara – asosiylari korxonadan ta'minlanmaydi
- salbiy samara – ko'pchiligi korxonadan ta'minlanmaydi
- juda salbiy samara – bittasi xam korxonadan ta'minlanmaydi

2. «Biznes g'oyaning tarmoqlar sharoitlari» o'zgaruvchilardan tashkil topgan funktsiya bo'lib, quyidagi o'rinlarni qabul qiladi:

Raqobatning tarmoqdagi tuzilmasi va dinamikasi

-juda kuchsiz

-kuchsiz

-ko'proq kuchsiz bo'lgan

-ko'proq kuchli bo'lgan

-kuchli

-juda kuchli

Kutilayotgan raqobat xavf-xatari

-juda kuchsiz - tarmoqqa kirishda juda baland to'siqlar mavjudligi

-kuchsiz - tarmoqqa kirishda baland to'siqlar mavjudligi

-ko'proq kuchsiz - tarmoqqa kirishda past bo'lmagan to'siqlar mavjudligi

-ko'proq kuchli - tarmoqqa kirishda baland bo'lmagan to'siqlar mavjudligi

-kuchli - tarmoqqa kirishda past to'siqlar mavjudligi

-juda kuchli - tarmoqqa kirishda juda past to'siqlar mavjudligi

Iste'molchilarga bog'liqlik (iste'molchilarning xolatlari)

-juda past

-past

-ko'proq past bo'lgan

-ko'proq baland bo'lgan

-baland

-juda baland

Etkazib beruvchilarga bog'liqlik (etkazib beruvchilarning xolatlari)

-juda past

-past

-ko'proq past bo'lgan

-ko'proq baland bo'lgan

-baland

-juda baland (tovar urnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilarning bosimi)

-juda past

-past

-ko'proq past bo'lgan

-ko'proq baland bo'lgan

-baland

-juda baland

a. «Biznes g'oyaning makrosharoitlari» o'zgaruvchilardan tashkil topgan funktsiya bo'lib, quyidagi urinlarni qabul qiladi:

Ijtimoiy sharoitlar

-o'ta ijobiy

-ijobiy

-ko'proq ijobiy bo'lgan

-ko'proq ijobiy bo'lmagan

-ijobiy bo'lmagan

-o'ta ijobiy bo'lmagan

Siyosiy sharoitlar

-o'ta ijobiy

-ijobiy

-ko'proq ijobiy bo'lgan

-ko'proq ijobiy bo'lmagan

-ijobiy bo'lmagan

-o'ta ijobiy bo'lmagan

Iqtisodiy sharoitlar

-o'ta ijobiy

-ijobiy

-ko'proq ijobiy bo'lgan

-ko'proq ijobiy bo'lmagan

-ijobiy bo'lmagan

-o'ta ijobiy bo'lmagan

Texnologik sharoitlar

-o'ta ijobiy

-ijobiy

-ko'proq ijobiy bo'lgan

-ko'proq ijobiy bo'lmagan

-ijobiy bo'lmagan

-o'ta ijobiy bo'lmagan

b. «Biznes g'oyaning mikrosharoitlari» o'zgaruvchilardan tashkil topgan funktsiya bo'lib, quyidagi o'rinlarni qabul qiladi:

Ishlab chiqarish –texnologik tizim

-biznes-g'oyaga juda to'g'ri keladi

-biznes-g'oyaga to'g'ri keladi

-biznes-g'oyaga noto'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga unchalik to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga umuman to'g'ri kelmaydi

Moliyaviy-iqtisodiy tizim

-biznes-g'oyaga juda to'g'ri keladi

-biznes-g'oyaga to'g'ri keladi

-biznes-g'oyaga noto'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga unchalik to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga umuman to'g'ri kelmaydi

Boshqaruv tizimi

- biznes-g'oyaga juda to'g'ri keladi

- biznes-g'oyaga to'g'ri keladi

- biznes-g'oyaga noto'g'ri kelmaydi

- biznes-g'oyaga unchalik to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga umuman to'g'ri kelmaydi

Ishlab chiqarish va marketingga tayyorlash tizimi

-biznes-g'oyaga juda to'g'ri keladi

-biznes-g'oyaga to'g'ri keladi

-biznes-g'oyaga noto'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga unchalik to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga umuman to'g'ri kelmaydi

Korporativ madaniyat tizimi

-biznes-g'oyaga juda to'g'ri keladi

-biznes-g'oyaga to'g'ri keladi

-biznes-g'oyaga noto'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga unchalik to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga to'g'ri kelmaydi

-biznes-g'oyaga umuman to'g'ri kelmaydi

11.2. Strategik xolatlarining koordinatalari

Strategik xolatlarining barcha xududlari 36 nisbiy tarmoqlarga bo'lingan bo'lib, xar bir tarmoqda biznes sharoitlarning, missiyalarning va strategik alternativalarining nisbiy tengligi kuzatiladi. Biznes g'oyadagi strategik xolatlarining 36 tarmoqning xar birida uning mazmunini anglatuvchi ma'lum bir nisbiy izoxlanish beriladi. quyidagi 13-rasv va 16-jadvalda xar bir bunday izoxlanish nimani anglatishi ko'rsatilgan.

Makrosharoitlar

Konservator	Ziqna ritsar	Begonalar yonida o'ziniki, o'zinikilar yonida begona	Masterlikka nomzod	Agressor	Boshliq
Mushtum	O'rta sinf	Tasqari o'rdakcha	Xali er bo'lmasada, lekin bola xam emas	Umid	Obru (Avtoritet)
			Muammo		

Bozor sharoitlari

Tarmoklar sharoitlar

Xutoryanlik	Lyumpen	Blek Djek	tuqdiruvchi bola	Tadqiqotchi	Xamkasb
Max					max
Kolxozchi	Lo'li	Soqiladigan sigir	Itlar	Stajer	O'sib kelayotgan avlod
quruq varak	Flyuger	quticha	Truten	Pilla	Yangi rus
Bankrotlik	Tirik murda	Oblomov	Don Kixot	Chichikov	Taqdir erkasi

Mikrosharoitlar

13-rasm. Strategik xolatlarining tarmoqlari

16-jadval

Strategik xolatlar tarmoqlarining tavsifi

Agressiv xolatlar	
«Etakchi» (Boshlik)	Korxonaga kuchli raqobatli ustunliklarga ega bo'lib, o'z biznesini juda yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi. Makromuxit korxonaga biznesiga mos keladi, strategik salohiyat esa sharoitlarni to'la boshqarish imkoniyatini beradi.
«Agressor »	Korxonaning strategik salohiyati korxonaga uchun mos makromuxitda sharoitlarni to'la boshqarish imkoniyatini beradi. Korxonaga yaxshi raqobatli ustunliklarga ega bo'lib, uz biznesini etarli darajadagi yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi.
«Masterlikka nomzod»	Yuqori strategik salohiyatga ega korxonaga o'z biznesini o'zi uchun mos makromuxitda shakllantiradi. Lekin korxonaga yoqimli raqobatli ustunliklarga ega bo'lib, etarlicha yoqimli bo'lmagan tarmoqda faoliyat ko'rsatadi, yoki etarlicha yoqimli bo'lgan tarmoqda yuqori raqobatli ustunliklarga ega emas.
«Avtoritet»	Korxonaga kuchli raqobatli ustunliklarga ega bo'lib, o'z biznesini juda yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi. Korxonaning strategik salohiyati darajasi shu makromuxitga nisbatan ancha yuqori. Ba'zi bir makrosharoitlarning yomonlashuvi yuqori strategik salohiyat evaziga neytrallashadi va aksincha.
«Umid»	Agressiv tabaqadagi strategik xolatlarining eng ko'p tarkalgan vakili. Korxonaga etarli darajadagi yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi va yaxshi raqobatli ustunliklarga ega. Korxonaning strategik salohiyati korxonaga uchun mos makromuxitda sharoitlarni etarli darajada to'la boshqarish imkoniyatini beradi.
«Xali er	Korxonaga juda yuqori strategik salohiyatga ega va shu salohiyat

bo'lmada, lekin bola xam emas»	darajasi shu makromuxitga nisbatan ancha yuqori, ammo u etarli darajada yoqimli bo'lmagan muxitda faoliyat olib boradi yoki etarli darajadagi raqobatli ustunliklarga ega emas.
«Xamkasb»	Korxonada juda yuqori raqobat mavqeiga ega, va juda yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi, va shu bilan birga etarli darajadagi strategik salohiyatga ega emas, va muvozanati buzilgan makromuxitda faoliyat olib boradi.
«Tadqiqotchi»	Korxonada o'z biznesini etarli darajada yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi va yaxshi raqobatli ustunliklarga ega, ammo u yo etarli strategik salohiyatga ega emas yoki u faoliyat ko'rsatayotgan makromuxit korxonada uchun kulay emas.
«Muammo tuqdiruvchi bola»	Korxonada yo etarli darajada yoqimli tarmoqda faoliyat olib bormaydi yoki yuqori bo'lmagan raqobatli ushulliklarga ega. Strategik salohiyat xali xam makromuxitning ijobiy bo'lmagan sharoitlarin muvozanat sakla oladi.
Konservativ xolatlar	
«Konservator»	Korxonada juda yuqori strategik salohiyatga ega va sharoitlarin to'la boshqarish imkoniyatiga ega. Lekin o'z biznesining eng yomon tarmoqlaridan birida faoliyat olib boradi va deyarli xech qanday raqobatli ushulliklarga ega emas.
«Ziqna ritser»	Yuqori strategik salohiyatga ega korxonada o'z biznesini juda ijobiy makromuxitda shakllantiradi. Lekin bu biznes juda past raqobatli ustunliklarga ega va ijobiy xisoblanmagan tarmoqda faoliyat olib boradi.
«Begonalar yonida o'ziniki, o'zinikilar yonida begona »	Makromuxit korxonada biznesiga to'laligicha mos keladi. Strategik salohiyat juda yuqori. Lekin korxonada yo uz faoliyatini yoqimli xisoblanmagan faoliyatda olib boradi, yoki shu tarmoqdagi boshqa vakillarga nisbatan sust darajadagi raqobatli ushulliklarga ega.
«Mushtum»	Korxonada uz biznesining eng yoqimli tarmoqlaridan birida faoliyat olib boradi ammo xech qanday raqobatli ustunliklarga ega emas. Shu bilan bir qatorda, etarli darajadagi yuqori strategik salohiyatga ega va makromuxit sharoitlarin etarli darajada to'la boshqarish imkoniyatiga ega.
«O'rta sinf»	Корхона ёқимлик даражаси паст бо'лган тармоқларга киради ва унинг рақобатли устунликлари кам. Аммо ўзгарувчан макромухит шароитларига бардош бера оладиган сезиларли даражадаги стратегик салохиятга эга.
«Tasqari urdakcha »	Strategik salohiyat makromuxit sharoitlarin etarli darajada to'la boshqarish imkoniyatini beradi. Salohiyat nisbatan yuqori, biznesni olib borish makrosharoitlarin ijobiy xisoblanadi. Ammo korxonada faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq, etarli darajada yoqimli emas yoki korxonada zarur bo'lgan raqobatli ustunliklarga xali ega emas.

«Xutoryanlik»	Korxonona uz biznesini eng yokimsiz tarmoqlaridan birida faoliyat olib boradi va xech qanday raqobatli ustunliklarga xali ega emas. Shu bilan bir qatorda, korxonaning strategik saloxiyati salbiy ta'sir ko'rsatuvchi o'zgaruvchan makromuxit sharoitlarini qaysidur darajada muvozanatda saqlab turish imkoniyatiga ega.
«Lyumpen»	Korxonaning strategik saloxiyati ijobiy makromuxit sharoitlarida yo etarli darajada yuqori emas yoki asosan uning salbiy ta'sirini rad etishga sarflanadi. Korxonona uz biznesini yokimsiz tarmoqda olib boradi raqobatchilarga nisbatan ustunliklarga ega emas
«Blek Djek»	Korxonona uz biznesini yokimsiz tarmoqda faoliyat olib boradi yoki zarur raqobatli ustunliklarga xali ega emas. Ammo o'zgaruvchan makromuxit sharoitlariga bardosh bera oladigan strategik saloxiyatga ega.
Ximoyalanuvchi xolatlar	
«Bankrot»	Korxonona uta salbiy makromuxit sharoitlarida faoliyat olib boradi va xech qanday strategik saloxiyati ega emas. Korxonona biznesi xech qanday raqobatli ustunliklarga xali ega emas va eng yokimsiz tarmoqlaridan birida faoliyat olib boradi.
«Tirik murda»	Korxonona juda past raqobat mavkeiga ega, va yokimsiz tarmoqda faoliyat olib boradi. Korxonaning butun faoliyati ijobiy bo'lmagan makromuxit iklimida uz ifodasini topgan, sababi, korxonaning bardosh beruvchi strategik saloxiyati mavjud emas.
«Oblomov»	Korxonaning faoliyati yo yoqimli bo'lgan boshqa tarmoqda, yoki korxonona shu tarmoqdagi boshqa vakillarga nisbatan past bo'lgan raqobatli ustunliklarga ega. Korxonaning strategik saloxiyati minimal darajada, biznesni olib borishdagi makrosharoitlar umuman ijobiy xisoblanmaydi.
«Kuruk varak»	Korxonona uz biznesini eng yokimsiz tarmoqlaridan birida faoliyat olib boradi va xech qanday raqobatli ustunliklarga xali ega emas. Korxonaning strategik saloxiyati makromuxitning salbiy sharoitlariga bardosh bera olmasligi sababli, uning faoliyati asosan shu omillar ta'sirida olib boriladi
«Flyuger»	Korxonaning xal kiluvchi faoliyatiga salbiy makromuxit va u bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar ta'sir qiladi. Korxonaning strategik saloxiyati juda past. Juda past raqobat mafkeiga ega korxonona faoliyati yoqimlik darajasi past bo'lgan tarmoqda olib boriladi.
«Kuticha»	Korxonaning strategik saloxiyati juda past va makrosharoitlarning salbiy ta'sirini muvozanat kila olmaydi. Undan tashqari, korxonona faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq etarlicha yoqimli emas yoki zarur bo'lgan raqobatli ustunliklar xali egallanmagan.
«Kolxozchi»	Juda yokimsiz tarmoqda faoliyat olib borayotgan korxonaning raqobatli ustunliklari mavjud emas. Korxonaning strategik

	saloxiyati makromuxitning salbiy sharoitlariga to'la bardosh bera olmaydi.
«Lo'li (tsigan)»	Yoqimlilik darajasi kam tarmoqda faoliyat olib boruvchi korxonalar juda past raqobatli ustunliklarga ega. Makromuxitning ta'siri ancha kuchli va korxonaning strategik saloxiyati tomonidan koplana olmaydi.
«Sog'iladigan sigir»	Korxonaning strategik saloxiyati biznes olib borishdagi makrosharoitlarni nazorat kila olmaydi. Etarlicha baland bo'lmagan raqobat mavkeiga ega korxonalar faoliyati yoqimlilik darajasi past bo'lgan tarmoqda olib boriladi.
Raqobatli xolatlar	
«Taqdir taqozosi »	Maksimal raqobat mavkega ega korxonalar uz faoliyatini eng yoqimli tarmoqlaridan birida olib boradi. Shu bilan birga, umuman salbiy makromuxit sharoitlari faoliyat ko'rsatuvchi korxonalar xech qanday strategik saloxiyaga ega emasligi bilan xarakterlanadi.
«Chichikov»	Korxonalar etarli darajada yoqimli tarmoqda faoliyat ko'rsatadi, va yaxshi darajada raqobat mavkega ega. Ammo, korxonaning butun faoliyati to'laligicha ijobiy bo'lmagan makromuxitda uz aksini topadi, ya'ni, korxonaning bardosh beruvchi strategik saloxiyati mavjud emas
«Don Kixot»	Korxonaning strategik saloxiyati makrosharoitlarning salbiy ta'siriga umuman bardosh bera olmaydi, sababi u minimal darajada. Undan tashqari, korxonalar etarli darajada bo'lmagan yoqimli tarmoqda faoliyat ko'rsatadi yoki zarur bo'lgan raqobatli ustunliklarga xali ega emas.
«Yangi rus»	Korxonalar tomonidan tanlab olingan biznes turi juda yoqimli. Raqobat mavkei maksimal darajada. Ammo, korxonaning strategik saloxiyati juda past va makrosharoitlarning salbiy ta'sirini muvozanat kila olmaydi.
«Pilla»	Korxonalar yoqimli tarmoqda faoliyat olib boradi va sezilarli raqobatli ustunliklarga ega. Ammo, korxonaning strategik saloxiyati makromuxitning salbiy sharoitlariga bardosh bera olmasligi sababli, uning faoliyati asosan shu omillar ta'sirida olib boriladi.
«Truten»	Yoqimli tarmoqda faoliyat olib boruvchi korxonalar etarlicha yuqori bo'lmagan raqobatli ustunliklarga ega yoki raqobatchilar o'rtasida korxonaning raqobatchilik mavkei ancha baland, lekin tarmoq yoqimlilik toifasiga kirmaydi. Shu bilan birga, korxonaning xal kiluvchi faoliyatiga salbiy makromuxit va u bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar ta'sir qiladi.
«Usib kelayotgan avlod»	Kuchli raqobat mavkeiga ega korxonalar uz faoliyatini eng yoqimli tarmoqlaridan birida olib boradi. Ammo, strategik saloxiyat makromuxitning salbiy sharoitlariga to'la bardosh bera olmaydi.

«Stajer»	Korxonona yaxshi darajadagi raqobat mavkeiga ega, va etarlicha yoqimli tarmoqda faoliyatda olib boradi. Ammo, makromuxitning ta'siri ancha keskin va korxonaning strategik saloxiyati tomonidan koplanmaydi.
«It»	Strategik saloxiyat makromuxit sharoitlarni etarli darajada to'la boshqara olmaydi. Undan tashqari, korxonona faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq, etarli darajada yoqimli emas yoki korxonona zarur bo'lgan raqobatli ustunliklarga xali ega emas.

11.3. Strategik sharoitlarning auditi

Strategik sharoitlarning auditi xar taraflama taxlil javoblariga tanga xolda, korxonaning axvoli, uning bozori, faoliyat tarmoqi, va shu bilan birga biznesning makromuxitini belgilab beruvchi tashqi sharoitlardan kelib chiqib o'rganilishi kerak. Bunda, taxlil ob'ekti, kelgan axborotning xaqiqiyliqi vaqtincha va jismoniy imkoniyatlardan kelib chiqib, turli xil usullar va modellar kullanilishi mumkin va zarur xisoblanadi. Ma'lumki, ishlab chiqarish-texnologik tizimning taxlili korxonaning moliyaviy-iqtisodiy tizimi taxlilidan farqli ularok umuman boshqacha yondashishni talab qiladi. Tadqiqot texnologiyalari va makroiqtisodiy sharoitlar baxosi bozor xolatini tadqiqot texnologiyasidan tubdan farq qilishi oydingan oydin ko'rinib qoladi.

Audit uchun savollar

U yoki bu sharoitlarga tegishli va muayyan tabaqani aniqlab olish uchun qo'llaniladigan model, obrazlarni ajratib olish tamoyillarga tayanadi. Obrazlar misolida esa, audit qilish davomida ma'lum bir savollar guruxiga olingan javoblar tanlanadi. Sharoitlar (makrosharoitlar, mikrosharoitlar, bozor sharoitlari va tarmoqlar sharoitlar) guruxining xar bir elementida 5 ta turli savol bo'ladi. Va xar bitta shunday savol uchun 3 ta oddiy variantlar javobi qabul qilinadi, ya'ni «xa», «yo'q» va «bilmayman». Kuyida shunday savollar guruxi keltirilgan.

Mikrosharoitlar

Ishlab chiqarish-texnologik tizimining baxolanishi

1. Ishlab chiqarishdagi xamma omillarning (ish qurollari, ish vositalari, va ishchi kuchi) birgalikda samarali faoliyat qilishi uchun adekvat sharoitlar yaratib berilmoqdami?
2. Ishlab chiqarish resurslari asosida kelib chiqadigan nizolar aloxida belgilangan ishlab chiqarish bosqichlarini amalga oshirishda katta to'xtalishlarga sabab bo'lmoqdami?
3. Ishlab chiqarish-texnologik jarayonida korxonaning farqlanuvchi qobiliyatlarini qo'llash darajasi yuqorimi?
4. Eng zaif bo'qindagi nosozliklar tufayli ishlab chiqarish jarayonining to'xtab qolish extimoli yuqorimi?
5. Korxonaning ishlab chiqarish jarayonidagi qo'llanilayotgan model samarali xisoblanadimi?

Moliyaviy-iqtisodiy tizimning baxolanishi

1. Korxonaning moliyaviy jixatdan mustaxkam va mustaqil deb xisoblash mumkinmi?

2. Korxonani to'lov qobiliyatiga layoqatli, likvidli va rentabelli deb xisoblash mumkinmi?
3. Korxonaning moliyani boshqarish tizimini samarali deb atash o'rinlimi?
4. Sarflangan investitsiyalarni qaytarib olish darajasini qoniqarli deb bo'ladimi?
5. Moliyaviy-iqtisodiy tizimni keng ma'noda korxonaning farqlanuvchi qobiliyatlari deb atash mumkinmi?

Boshqaruv tizimining baxolanishi

1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi samarali xisoblanadimi?
2. Ishlab chiqarish-sotuv faoliyatining rejalashtirish tizimi samarali xisoblanadimi?
3. Korxonada raqbatlantirish tizimi samarali xisoblanadimi?
4. Korxonada nazorat (shu qatorda, sifat nazorati, echimlar bajarilishining nazorati) va boshqaruv tizimlari samarali xisoblanadimi?
5. Boshqaruv tizimni keng ma'noda korxonaning farqlanuvchi qobiliyatlari deb atash mumkinmi?

Ishlab chiqarish va marketingga tayyorlash tizimining baxolanishi

1. Korxonada qabul qilingan talablarni va bozor tuzilmasi o'rganish usullari, xamda reklama va tovarni bozorga olib chiqish usullari samarali xisoblanadimi?
2. Narx-navoni belgilash tizimi samarali xisoblanadimi?
3. Tijorat-sotuv zanjirlari samarali xisoblanadimi?
4. Korxonada ilmiy tadqiqot ishlari tizimi va tajriba izlanishlari mavjudmi, agar mavjud bo'lsa, unda ular samarali xisoblanadimi?
5. Ishlab chiqarish va marketingga tayyorlash tizimi korxonaning raqobatli usutunliklarining asosini tashkil qiladimi?

Korporativ madaniyatning baxolanishi

1. Korxonada strategiyasini aniqlab olish ishlari olib boriladimi?
2. Korxonaning rasmiy darajadagi o'zaro munosabatlari uning tashkiliy tuzilmasiga to'qri keladimi?
3. Korxonada boshqaruv va bajarilish uslubi samarali xisoblanadimi?
4. Korxonada faoliyat ko'rsatayotgan insonlarning biriktiruvchi umumiy qiymatlari mavjudmi?
5. Korporativ madaniyat korxonaning raqobatli usutunliklarining asosini tashkil qiladimi?

Makrosharoitlar

Siyosiy sharoitlarning baxolanishi

1. Raqobatchilik imkoniyatlarining (shu qatorda, antimonopol qonunchilik, soliq qonunchiligi, xalqaro biznes miqiyosida xorijiy sarmoyalar to'qrisidagi qonunchilik) tengligini ta'minlab turuvchi siyosiy sharoitlar mavjudmi?
2. Biznesni nazorat qilish uchun qonunchilik bazasi mavjudmi, agar mavjud bo'lsa, unda ular samarali xisoblanadimi?
3. Mavjud ichki iqtisodiy siyosat sharoitida qurilayotgan biznes turining normal rivojlanishi imkoniyati mavjudmi?
4. Ko'rilayotgan biznes turining normal rivojlanishiga xalqaro siyosiy infratuzilma (ikki tomonlama va ko'p tomonlama kelishuvlar, tashkilotlar va ularning tavsiyanomalari) yordam qilmoqdami?

5. Ko'rilayotgan biznes turining siyosiy xavf-xatari kattami?

Iqtisodiy sharoitlarning baxolanishi

1. Mamlakatda umumiy biznes faoliyati darajasi biznesga ijobiy ta'sir ko'rsatadimi?

2. Mamlakatda moliyaviy-kredit sharoitlari ijobiy tus olganmi?

3. Belgilangan soliq me'eri, qayta moliyalashtirish stavkasi va bank foizi sharoitida biznesning normal rivojlanishini kuzatish mumkinmi?

4. Mavjud inflyatsiya darajasi sharoitida biznesning normal rivojlanishini kuzatish mumkinmi?

5. Ishlab chiqarish-sotuv operatsiyalarning iqtisodiy xavf-xatar darajasi yuqorimi?

Ijtimoiy sharoitlarning baxolanishi

1. Ko'rilayotgan biznes uchun jamiyat tuzulmasining axamiyati bormi, agar bo'lsa, ijobiy xisoblanadimi?

2. Mavjud bosqich sharoitida va foydani taqsimlash (sarflash va jamqarish) tuzilmasida ishlab chiqariladigan maxsulotlar uchun talabning normal rivojlanish imkoniyati mavjudmi?

3. Jamiyatda mavjud tuzilma va iste'molchilar manfaatlari dinamikasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadimi?

4. Jamiyatda mavjud ta'limga, mexnatga, dam olishga, oilaga va xukumatga kabi oid munosabatlar stereotipi ijobiy ta'sir qiladimi?

5. Ko'rilayotgan biznes turining ijtimoiy xavf-xatar darajasi yuqorimi?

Texnologik sharoitlarning baxolanishi

1. Mamlakatdagi mavjud kurilayotgan tarmoqda yangi texnologiyalarni qo'llash sharoitlari biznes rivojlanishiga ijobiy ta'sir qiladimi?

2. Mamlakatdagi mavjud transport infratuzilmasi biznesni rivojlanishi uchun ijobiy ta'sir qiladimi?

3. Mamlakatdagi mavjud ilmiy tadqiqot ishlari tizimi va tajriba izlanishlari biznesning rivojlanishini ta'minlab bera oladimi?

4. Mamlakatdagi milliy maxsulotlarning dunyoning eng yaxshi maxsulotlaridan qolib ketish farqi sezilarlimi?

5. Biznesning texnologik xavf xatar extimoli sezilarlimi?

Bozor sharoitlari

Bozor saloxiyati

1. Maxsulotni kuzlangan xaridorlarga sotishda, shu xaridorlarning boshqa xaridorlarga nisbatan ulushi kattami?

2. Shu ulushning o'zgarish tendentsiyasi ijobiy ta'sir qiladimi?

3. Iste'molchilarning bitta sotuvchiga boglanib qolganlik darajasi yuqorimi?

4. Bozordagi eng tor segment eng keng segmentdan keskin darajada farq qiladimi?

5. Bozorning reklamaga moyiligi kuchlimi?

Bozor tuzilmasi

1. Lokal-kontsentratsiyalashgan bozor (juda chegaralangan jugrofik maydonda kam turdagi iste'molchilarga maxsuslashish).

2. Lokal-diversifikatsiyalashgan bozor (juda chegaralangan jug'rofik maydonda ko'p turdagi iste'molchilarning mavjudligi).
3. Global-konsentratsiyalashgan bozor (cheklanmagan jugrofik maydonda kam turdagi iste'molchilarga maxsuslashish).
4. Global-diversifikatsiyalashgan bozor (cheklanmagan jugrofik maydonda turli xil turdagi iste'molchilarning mavjudligi).
5. Global bozor (xamma turdagi iste'molchilarning cheklanmagan jugrofik maydonda mavjudligi).

Bozorning yoshi

1. Bozor tug'ilish bosqichidami?
2. Bozor rivojlanish bosqichidami?
3. Bozor etilish bosqichidami?
4. Bozor qisqarish bosqichidami?
5. Bozor emirilish bosqichidami?

Talab elastikligi

1. Bozordagi narxning o'zgarishiga iste'molchining milliy xulq atvorining javob berish darajasi kuchlimi?
2. Bozordagi talabning doimiy elastiklik darajasi yuqorimi?
3. Bozordagi talabning o'zgaruvchan elastiklik darajasi yuqorimi?
4. Talabning elastikligi xayot sikli bosqichiga sezilarli darajada bog'liqmi?
5. Mavjud bozordagi talab elastikligi shu bozor bilan kushnichilik qilayotgan bozorlardagi elastiklikdan ko'p farq qiladimi?

Bozor omadining asosiy omillari (BOAO)

1. BOAO orasida hozirda mavjud bo'lmagan, lekin tashki sharoitlarning ijobiy ta'siri ostida paydo bo'ladiganlari xam uchraydimi?
2. BOAO orasida hozircha bizda mavjud bo'lmagan farqlanuvchi qobiliyatlar bormi?
3. BOAO orasida korxonada hozircha mavjud bo'lmagan, lekin mikrosharoitlar ta'sirida shakllanuvchi omillar bormi?
4. BOAO orasida bizning korxonamizda mavjud bo'lgan xolatlarga nisbatan kuchli omillar mavjudmi?
5. BOAO orasida korxonada ochik oydin koniktara olmaydiganlar ulushi kattami?

Tarmoqlararo sharoitlari

Tarmoqda raqobatning tuzilmasi va dinamikasi

1. Raqobat tuzilmasi ko'proq sof raqobatga tegishlimi?
2. Raqobat tuzilmasi ko'proq monopolistik raqobatga tegishlimi?
3. Raqobat tuzilmasi ko'proq oligopoliyaga tegishlimi?
4. Raqobat tuzilmasi ko'proq monopoliyaga tegishlimi?
5. Tarmoq butunlay yangi xisoblanadi shuning uchun unda raqobat muxiti mavjud emas.

Tarmoqdagi kutilayotgan raqobatchilik xavf-xatari

1. Tarmoqga kirib kelishda ishlab chiqarish-texnologik to'siqlar kattami?
2. Tarmoqga kirib kelishda moliyaviy-iqtisodiy to'siqlar kattami?
3. Tarmoqga kirib kelishda marketing to'siqlari kattami?

4. Tarmoqda amaldagi «uyinchilar»ning soni mavjud bo'lgan raqobatchilarning soniga nisbatan yuqorimi?
5. Tarmoqqa barcha mavjud raqobatchilarning kirib kelishi sharoitida korxonalar raqobatchilik xolatlarining keskin yomonlashuvi extimoli kattami?

Iste'molchilarga bog'liqlik

1. Iste'molchilar katta tanlov imkoniyatiga egami?
2. Iste'molchi korxonalar maxsulotini anglash extimollik darajasi yuqorimi?
3. Iste'molchi korxonalar maxsulotini anglagan takdirda uni inobatga olish extimoli yuqorimi?
4. Iste'molchi korxonalar maxsulotini anglagan takdirda uni sotib olish imkoniyatining extimoli yuqorimi?
5. Iste'molchi korxonalar maxsulotini sotib olish inobatini ko'rib chiqishda uz xaridini shu korxonalar qaratish extimoli yuqorimi?

Etkazib beruvchilarga bog'liqlik

1. Korxonalar tomonidan ishlab chiqarilayotgan maxsulotning narxi etkazib berish qiymatidagi ulushidan kattami?
2. Etkazib beruvchini tanlash paytida korxonalar erkinlik darajasi yuqorimi?
3. Etkazib berishda etkazib beruvchi ishlab chiqarish-texnologik shartlari ustidan suz o'tkaza oladimi?
4. Etkazib berishda etkazib beruvchi moliyaviy-iqtisodiy shartlari ustidan suz o'tkaza oladimi?
5. Korxonalar etkazib beruvchi ustidan nazorat urnata oladimi?

Tovar-urnini bosuvchi maxsulotlarini ishlab chiqaruvchilar bosimi

1. Korxonalar iste'molchi maxsuloti byudjetida o'rni bosuvchi maxsulotlar sarflangan xarajalarining nisbiy ogirligi kattami?
2. Tovar-urnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilarning ishlab chiqarish-texnologik borada korxonalar nisbatan ustunliklarga egami?
3. Tovar-urnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilarning bozorning yoshi borasida ustunliklarga egami?
4. Tovar-urnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilarning tarmoqning ilmiy-texnologik rivodi borasida ustunliklarga egami?
5. An'anaviy (kuzlanayotgan) iste'molchilarning tovar-urnini bosuvchi maxsulotlarga qiziqishi kattami?

Korxonalar strategik maydonda egallab turgan xolatlar nisbatan uz biznesi uchun xos xulq atvorini sozlaydi (shakllantiradi). Tadqiqotlarining ko'rsatishicha, bunday sozlashlar 9 ta bo'ladi.

- biznesning chegarallangan daromadini ta'minlash uchun sozlash;
- korxonalar belgilangan biznes turida uz ustunligini tasdiklashdagi sozlash;
- korxonalar belgilangan biznes turida etakchilik xolatlarini saqlab qolishdagi sozlash;
- ishlab chiqarish-savdo operatsiyalarda maksimal samaradorlikka erishdagi sozlash;
- korxonalar bozordagi tanlab olish ekspansiyadagi sozlash;
- biznesning tanlov o'sishidagi sozlash;

- ishlab chiqarilmaydigan xarajatlar va yo'qotishlarni kamaytirishda sozlash;
- biznesning extiyotkorlik ekspansiyasi yoki uni yopilishi uchun zarur sozlash.

Xulosa

Korxonaning strategik xolatlari makrosharoitlar, mikrosharoitlar, bozor sharoitlari va tarmoqlar sharoitlar darajasining biznes-g'oyaga taaluqliligi bilan aniqlanadi.

Strategik xolatlarning barcha xududlari 36 nisbiy tarmoqlarga bo'lingan bo'lib, xar bir tarmoqda biznes sharoitlarning, missiyalarning va strategik alternativalarining nisbiy tengligi kuzatiladi. Strategik maydon nisbiy ravishda 4ta maydonchalardan tarkib topadi. Bitta kvadrantdan ikkinchisiga o'tish paytida korxonada xulka atvorining radikal o'zgarish jarayoni kuzatiladi.

Nazorat va muloxaza uchun savollar

1. Asosiy strategik shart-sharoitlarni sanab bering?
2. Makrosharoitlarga, mikrosharoitlarga nimalar kiradi?
3. Strategik xolatlar tarmoqlarning tavsifini berib o'ting?
4. Strategik shart-sharoitlarning auditi qanday o'tkaziladi?
5. Agressiv qolatlarning xarakteristikasini berib o'ting (etakchi, agressor, masterlikka nomzod, avtoritet, umid, qamkasb, tekshirib ko'ruvchi, muammo tuqdiruvchi bola).
6. Konservativ qolatlarning xarakteristikasini berib o'ting (konservator, ziqna ro'itsar, begonalar yonida o'ziniki, o'zinikilar yonida begona, mushtum, o'rta sinf, tasqari o'rdakcha, xutoryanlik, lyumpen, Blek Djek).
7. Ximoyalannuvchi qolatlarning xarakteristikasini berib o'ting (bankrot, tirik murda, oblomov, quruq varaq, flyuger, quticha, lo'li, soqiladigan sigir).
8. Raqobat qolatlarning xarakteristikasini berib o'ting (taqdir erkasi, Chichikov, don Kixot, yangi rus, pilla, truten, o'sib keluvchi smena, stajer, it)
9. Zade tomonidan taklif qilingan keltirilgan izoxlash usulining mazmuni nimadan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati.

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қо'шма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

2. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислам Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мо'лжалланган энг мухим устувор йо'налишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Ҳалқ сўзи 21.01.2011

3. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова.- 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Англеис», 2010

4. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.
6. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008
8. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008
9. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
10. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.
11. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568с.
12. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.
13. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г
14. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk
15. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk
16. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk
17. Corporate Financial Planning www.winters.co.uk

Izoqli lug'atlar

SWOT tahlil yoki - kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari, salohiyatli bozor imkoniyatlari va xavflarni taqqoslashga asoslanadigan taxlildir.

Adaptatsiya - insonning yoki korxonaning mavjud yoki o'zgaruvchi sharoitlarga moslashish jarayoni.

Aktivlar - kompaniyaning xar qanday ko'rinishdagi mulki: mashinalar va jixozlar, zaxiralar, bank qo'yilmalari va qimmat qoqozlarga, patentlarga qo'yilgan investitsiyalar.

Bankrotlik - sinish fuqaro, korxonalar, firma yoki bankning mablaq etishmasligidan o'z majburiyatlari bo'yicha qarzlarni to'lashga qurbi etmasligi. Bankrotlikka uchrashning sabablari tovar ishlab chiqarishda qiymat qonunining amal qilishi, raqobat va inflatsiya bilan belgilanadi.

Biznes - daromad keltiradigan yoki boshqa naf beradigan xo'jalik faoliyati yoki tadbirkorlik-tijorat ishlari bilan shuqullanish, pul topish maqsadida biror ish bilan band bo'lish. Biznes tovar ishlab chiqarish va uni sotish, xizmat ko'rsatish, transport va boshqa soqalardagi faoliyatdir. Biznes xo'jalik yuritish ko'lamiga qarab yirik, o'rta va mayda turlarga bo'linadi.

Boshqaruv riski (tavakkalchiligi) - u yoki bu darajadagi noaniqlik vaziyatida amalga oshirilinuvchi boshqaruv faoliyatining xarakteristikasi, masalan axborotning ishonchli bo'lmasligi yoki etishmasligi oqibatida.

Venchur kompaniyalar - katta zarar ko'rish extimoli yuqori bo'lgan tadbirkorlik soxalarida tuziladigan riskli (xatarli) firmalar.

Vertikal diversifikatsiya - bu korxonalar tarafidan eski maxsulotni ishlab chiqarish jarayonini o'z ichiga olgan texnologik zanjirning ma'lum bosqich tarkibiga yangi ishlab chiqarishni jalb etishdir.

Global strategiya - xamma davlatlar uchun umumiy bo'lgan strategiya, lekin ayrim sharoitlarning extiyoji natijasida xar bir bozor uchun unchalik kattali bo'lmagan strategik o'zgarishlar ro'y berishi mumkin.

Global tarmoq - bu shunday tarmoqki, undagi raqobatchi(korxonalarining strategik xolatlariga ma'lum bir jo'qrofik va milliy bozorlarda kuchli ta'sir ko'rsatuvchi umumiy xolati.

Gorizontal integratsiya - bu bir ish faoliyati maydonida raqobatlashuvchi va ishlovchi korxonalarining o'zaro birikmasidir.

Diversifikatsiya - bu xo'jalik faoliyatining (ishlab chiqariluvchi maxsulot va xizmat turlarini shuningdek, faoliyatning jo'qrofiy maydonini kengaytirish) yangi soxalarini o'zlashtirishdir.

Dividend - aksionerlik jamiyatiga tegishli daromadni bir qismi bo'lib, uni qar yili aksiyadorlar orasida ularda mavjud bo'lgan aksiyalarni turi va soniga qarab taqsimlanadi.

Diskontlash - murakkab foiz qo'shimchasiga qarama-qarshi bo'lgan operatsiya, ular kelajak qiymatlarini qozirgi davrda mavjud qiymatlarga aylantirilishda ishlatiladilar, kelajak to'lovlarini yoki tushumlarini joriy qiymatini aniqlashga imkon beradi.

Differentsial mahsulotl - agar iste'molchilar turli firmalarni mahsulotlarini biri biridan farqli deb qisoblasalargina bozor mahsulotl bo'yicha differentsiatsiyalashgan deb qisoblanadi.

Differentsiatsiya strategiyasi - iste'molchilar uchun muxim deb sanalgan xamda raqobatchilardan farq qiluvchi maxsulotga oliy toifadagi xususiyatlarni mujjasamlashtirishdir.

Iqtisodiy renta - bu foydali buyum yoki xizmat ishlab chiqaruvchini ishlab chiqarishni tiklashi uchun kerakligidan ortiqcha olishidir ishlab chiqaruvchini ortiqchaligi sinonimi.

Iqtisodiy foyda - bu jamg'arma daromaddan birgalikdagi harajatlarni ayirilishdan keyingi miqdordir yoki firma egalariga ularni foydalanadigan barcha ishlab chiqarish omillari to'lovlarini to'laganlarini to'laganlaridan keyin daromaddir.

Import - davlatni ichki bozori uchun tovar va xizmatlarni xorijdan olib imkonini, qamda texnologiya va kapitallarni qam chetdan amalga oshirish uchun olib kelinishi .

Investitsiya (kapital kiritish) - xususiy sektor va davlat ichida va xorijda turli iqtisod tarmoqlariga yoki qimmatbaqo qoqozlariga kapital mablaqlarni o'zoq muddatga kiritilishi.

Indekslash - iqtisodda narxni o'rtacha saviyasini o'zgarishiga boqlangan qolda ish qaqini va boshqa daromadlarni tuzatish tizimi.

Injiniring - bu loyiqalarni texnik ishlab chiqarishi, smetalar tuzilishi, ba'zida esa loyiqani moliyaviy va ekologik asoslanishi va bu soqadagi xizmat ko'rsatish faoliyatidir.

Institutsional tahlil --loyiqa taxlilining jiqati yoki bo'limi bo'lib u o'zining maqsadi qilib, tashkiliy, ququqiy, siyosiy va boshqaruv shartlarini qamrab oladi qamda ular doirasidagi aniq loyiqani amalga oshadi,

Internatsionalizatsiya strategiyasi - kirishdagi to'siqlarni chetlab o'tish va sezilarli darajada qulayliklarni ishlatish imkoniyatiga ega bo'lish maqsadida xorijda ishlab chiqaruvchi va xizmat ko'rsatuvchi korxonalar ochish orqali yangi va xorijiy bozorlarni egallash.

Iste'molchilar narxi indeksi - o'rtacha oilalar tomonidan itse'mol qilinadigan tovar va xizmatlar narxini asos qilib olingan davrga nisbatan o'zgarishini o'rtacha saviya ko'rsatkichi.

Ichki nazorat mexanizmlari - bu mexanizmlar firmani ichida joylashgan bo'lib firma boshqaruvchisini foydani iloji boricha ko'paytirishga undaydi. Ular boshqaruvni umumiy chizmasini, ququqga egalik qilish kurashini va unumdorlikga asoslangan qaq to'lash tizimini o'z ichiga oladi.

Qaytmas harajatlar — omil harajatlari, bir marta qilingan bo'lib, qaytarilib olinmasliga mumkin. Masalan, agar mashina 100 ming so'm tursa uni eski mashinalar bozorida 80 ming so'mga sotilsa, unda iqtisodchi aytishi mumkin ya'ni qar maqal qiymat orasidagi farq, 20 ming so'm qaytmas harajatlar tarkibiga kiradi. qimmatbaqo qoqozlar— bular moliyaviy qujjatlar bo'lib (veksellar, cheklar, aktsiyalar, obligatsiyalar va qokazolar) ular aktivlar egasiga dividend ko'rinishida daromad keltirishiga guvoxlik beradi.

Kapital - bu turli ma'nolarda ishlatiladigan atamalardir: 1) Inson tomonidan yaratilgan tovar va xizmatlar ishlab chiqiladigan resurslar. (Investitsion tovarlar ishlab chiqarish vositalari).2) Daromad olish maqsadida u yoki bu faoliyat soqasidagi ishbilarmonlik operatsiyalarida (ishlab chiqarish, savdo va boshqalar) ishlatiladigan asosiy vositalar va pul resurlarini birligi.

Kirishdagi to'siqlar - yangi raqobatchilar uchun tarmoqqa (bozorga) kirib kelishga to'sqinlik qiluvchi omillar.

Konglomerat - bir egalik qiluvchiga qarashli bitta bir yoki undan ko'proq kompaniyalardan tashkil topgan gurux

Korxonaning raqobatbardoshligi - korxonaning muvafaqqiyatli raqobat kurashini olib borish qobiliyati

Qo'shilgan qiymat— ishlab chiqilgan tovar va xizmatlar qiymatlari bilan va o'rtalikdagi iste'mol qiymati oraliqidagi material harajatlari, amortizatsiya ajratmalari va qo'shma harajatlari bilan farqlidir. U sotilgan maxsulot qiymati bilan uni ishlab chiqarilishiga sarflangan harajatlari ayirmasi bilan aniqlanadi. harajatlarga ishchi kuchining qiymati qo'shilmaydi.

Qo'shilgan harajatlari— shartli qisoblangan xarajatlari bo'lib, ular omil egasi uni optimal tarzda ishlatmasligi qam mumkin. Masalan, xususiy mulk egasini vaqtida ishontirilgan harajatlari, agar u o'z vaqtini xizmatchilarni qabul qilish bilan emas, balki biznesni qarakatlantirish uchun ishlatrsa bu ular uchun imkoniyatni boy berish bilan barobardir.

Qo'shilish – bu ikki yoki undan ortiq kompaniyalar kapitalini bitta kompaniyaga birlashtirish orqali kelishuvga erishish; odatda xajm jixatidan bir biriga yaqin korxonalar orasida tuziladi va do'stona xarakteriga egadir.

Qo'shma korxonalar - odatda aloxida tashkiliy tuzilmalar bo'lib, xar bir ishtirokchi ma'lum bir investitsiya sarflashi talab qilinadi.

Maxsulot (texnologiyaning) xayot stikli - bu maxsulotning bozordagi xayotga layoqatlilik xususiyatiga ega bo'lgan va korxonaning innovatsion maqsadlariga erishishni ta'minlovchi ma'lum vaqt oraliqi

Missiya - tashkilotning giper maqsadi yoki “maqsadning shunday shakliki, ma'lum biznesni boshqa unga o'xshash korxonalardan farqini osongina ko'rsatadi”.

Moliyaviy xolding – bu moliyaviy kompaniyalarning maxsus turi bo'lib, aksiyalarni nazorat paketini qo'lga kiritish orqali birlashuv tasarrufiga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazorat va boshqarish uchun tashkil qilinadi.

Moliyaviy-sanoat guruxi (MSG) – bu moliviy tarafdin bir(biriga boqliq korxonalar guruxi bo'lib, o'z ichiga umumiy masalalarni echish maqsadida tashkil qilingan maxsuslashgan moliyaviy institutlarni qamrab oladi.

Portfelli strategiya - xo'jalik yuritishning muxim zonalar strategiyasini umumlashtirish xamda shu asosda korxonaning turli faoliyat yo'nalishlarini ya'ni, foyda olish, bozorga yangi maxsulotlarni ishlab chiqarish va olib chiqish, bozordan ketish, mavjud sotuv xajmi me'yorini balanslashtirish kabi yo'nalishlarini samarali balanslashtirish tushuniladi.

Raqobat ustunliklari - bu maxsulot yoki korxonaga belgisining shunday xususiyatlariki, bu xususiyatlar orqali korxonaga o'zining bevosita raqobatchilari oldida yaqqol ustunlikka ega bo'ladi.

Sinergizm (sinergiya) - bitta xo'jalik tasarrufida ikki yo undan ortiq korxonalarining birlashishi natijasida paydo bo'ladigan strategik ustunliklar.

Strateg - bu strategik qaror qabul qiluvchi shaxslar bo'lib, ular butun korxonani barbod qilish yoki omadga erishishni ta'minlovchilaridir.

Strategik alyanslar - bu vaqtinchalik asosda mustaqil korxonala guruxini tashkil etish bo'lib, bir birlari bilan zamonaviy informatsion texnologiyalar orqali boqlangan ular xamda o'z resurslarini va kuchlarini ijobiy bozor vaziyatidan samarali foydalanish maqsadida birlashtiradilar.

Strategik menejment jarayoni - tashkiliy atrof muqitning murakkabligi va o'zgaruvchanligi sharoitida korxonada oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun ketma ketlikdagi choralarning majmui bo'lib, bu jarayon orqali korxonada o'z salohiyatini optimal darajada ishlatish va tashqi atrof muqit o'zgarishlariga moslashish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Strategik nazorat va tartibga solish - korporatsiya erishgan xolatining taxlili va baxolash jarayoni bo'lib, pirovardida strategik maqsadlarga to'liqroq erishishni tashkil etishdan iborat.

Strategik rejalashtirish - korxonaning strategik xolatlarini taxlil qilish orqali korxonaning strategiyasini aniqlab olish jarayoni bo'lib, bunda raqobatbardoshlik afzalliklarini moliyalashtirish va rivojlantirish, unga erishish va saqlab qolishga olib keluvchi ichki va tashqi omillar tadqiq qilinadi.

Strategik tashkillashtirish - korporatsiyani tanlagan strategiyasini nisbatan to'liq va samarali bajarilishini taminlashni tashkil etishga moslashuv jarayonidir.

Strategiya - korxonaning resurslarini taqsimlash va nazorat qilish orqali belgilangan uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan amallarning umumlashtiruvchi majmuidir.

Subsidiyalar - bu davlatni ishlab chiqaruvchilarga qaytarilmaydigan yordamidir. Bu yordam bevosita pul mablaqini ajratishi (grantlarni) va davlat operatsiya xizmatlariga, soliq imtiyozlari va qiziqtirish-lari investitsiyalar shaklida bo'lishi mumkin.

Tabiiy yakka hokimlik - ma'lum turdagi mahsulotni ishlab chiqaruvchi tarmoq bo'lib unda yagona firma birgalikdagi tarmoq qajmidagi mahsulotni boshqa ko'plab firmalarga qaraganda kam harajatlar bilan ishlab chiqarishi mumkin.

Tarmoq - strategik boshqaruvda ma'lum bir mahsulotning barcha ishlab chiqaruvchilari yoki sotuvchilarning majmui bo'lib, ular(birining o'rnini bosuvchi ma'lum bir turdagi yoki mahsulotlar guruxini taklif qilishadi.

Tarmoqning tashqi xolati - tarmoqdagi xolatga tashqi omillar, sharoitlar, kuchlar va sub'ektlarning ta'siri

Tashqi nazorat mexanizmlari — bu firmadan tashqarida joylashgan mexanizmlar bo'lib firma boshqaruvchisini daromadni imkoni boricha oshirishga majbur qiladi. Ular o'zlariga umumiy bozor nazoratini, savdo bozoridagi raqobatni va bozordagi kapital tomonidan qilinadigan taklifni intizomga chaqiruvchi ta'sirini oladi.

Tashkiliy madaniyat - xodimlar o'rtasida ulashiladigan qadriyatlar, me'rlar, qoidalar, urf-odatlar majmui.

Tovar va materiallar zaxirasi — ishlab chiqilgan, ammo qali sotilmagan ishlab chiqaruvchilar omborlaridagi va ko'tara savdoni kutayotgan mahsulotlar.

Tovar va xizmatlar balansi — tovar va xizmatlar eksporti va importi balansi (sayyoxlik, transport va boshqalar) bo'lib xisobot davrini oxiridagi saldoni aks ettiradi.

To'lov balansi — jamg'arma balans qisobi bo'lib tashqi dunyo bilan operatsiyalar xulosasini ko'rsatadi (joriy operatsiyalar balansiga qarang). Kapitallar va davlat valyuta vositalarini qarakatini saldolari xorijga to'lanadigan jamg'arma to'lovlar va xorijdan ishladigan to'lovlar ayirmasi sifatida aniqlanadi. Agar xorijdan kelib tushadigan valyuta — moliya vositalari xorijga to'lanadigan to'lovlardan ko'p bo'lsa, unda to'lov balansi ijobiy qisoblanadi va aksincha, kam bo'lsa — salbiy bo'ladi.

Uzoq muddatli cheklangan harajatlar - bir dona qo'shimcha mahsulotl ishlab chiqarish uchun talab qilinadigan qo'shimcha uzoq muddatli birgalikdagi harajatlar.

Uzoq muddatli yalpi harajatlar - berilgan qajmdagi mahsulotl ni uzoq muddatli davrda ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan birgalikdagi harajatlarni eng kichik saviyasi (muqobil harajatlar bo'yicha o'lchangan).

Umumiy muvozanat tahlili — ma'lum vaqt davomida barcha bozorlarda muvozanatni o'rganish. Bunday tadbir bozorlar orasidagi o'zaro bog'liqlikni aniqlash uchun va tizimni bir butundek ishlashini ta'riflab beradi.

O'rtacha harajatlar — bu birgalikdagi harajatlarini mahsulotl birligi soniga nisbatidir, yani chiqariladigan mahsulotl birligiga to'g'ri keladigan harajatlar. Yana qisqa muddatli o'rta harajatlar va uzoq muddatli o'rta xarajatlariga qam qarang.

Fokushlashish strategiyasi - butun bir bozorni egallashdan ko'ra, faqatgina bitta segment yoki raqobatli iste'molchilar guruxiga maxsuslashish orqali ularning extiyojlarini to'laroq qondirishdir.

Franchayzing - yirik va mayda korxonalar o'rtasidagiya iqtisodiy munosabatlarning bir turi. Bosh kompaniya kichik korxonaga o'z savdo belgisi ostida ishlab chiqarish va sotish xuquqlarini belgilab beradi.

Xarajatlarni tejashdagi etakchilik strategiyasi - bozordagi raqobat kurashida eng past baqolar qisobiga yutuqqa erishishdir.

Chiqishdagi to'siqlar - korxonalarining tarmoqdan (bozordan) chiqib ketishiga to'sqinlik qiluvchi omillar. Chiqishdagi to'siqlar korxonalarini past rentabelli va kapitaldan keladigan daromad mavjud bo'lmagan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatishni davom ettirishga majbur qilishadi.

Global raqobat - korxonaning raqobatli xolatining bir mamlakatdagi o'zgarishi boshqa mamlakatdagi xolatiga sezilarli darajada ta'sir qiluvchi xalqaro raqobatning shakli.

Eksport— bu tashqi bozorlarda amalga oshirish niyatida xorijga tovar, xizmatlar va kapital chiqarish.

Eksport strategiya - xorijiy iste'molchilarni extiyojlarini qondirishni ko'zda tutuvchi ishlab chiqarish orientatsiyasidir.

Yutilish – bu bir kompaniya tomonidan boshqa korxonaning nazorat paketini sotib olish va ushbu korxonaning kompaniyaning bir bo'limiga aylantirishdir.

Yalpi ichki mahsulotl (YaIM)— davlat qududida ishlab chiqariladigan tovar va xizmatlarni ma'lum vaqt davrida yalpi bozor qiymati.

Yalpi milliy mahsulotl (YaMM)— ma'lum vaqt davrida milliy iqtisodiy ishlashi natijasi (bir oy, uch oylik, bir yil), u milliy ishlab chiqarish orqali o'lchanishi mumkin.

Adabiyotlar ro'yxati.

O'zbekiston Respublikasi qonunlari.

1. Ўзбекистон Республикаси конституцияси. Т.: Ўзбекистон, 1993.
2. Ўзбекистон Республикасининг Ташқи иқтисодий фаолият тўғрисидаги қонуни 14.06.1991 й. N 285-xii.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Реклама ҳақида»ги Қонуни 1998 й., декабр.
4. Ўзбекистон Республикасининг "Банкротлик тўғрисида"ги Қонуни 2003 й., 24 апрел.
5. Ўзбекистон Республикасининг “Экспортни назорат қилиш ҳақида”ги 658-II –сонли Қонуни 20 август.2004 й.
6. Ўзбекистон Республикасининг “Тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш учун руҳсат бериш тартиб-таомиллари турлари қисқартирилганлиги ҳамда соддалаштирилганлиги муносибати билан Ўзбекистон Республикасининг айрим қонун ҳужжатларига ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш тўғрисида”ги қонуни. Халқ сўзи, 2006, 5 апрель.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Тадбиркорлик фаолиятини янада қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-1112-сонли Қарори 15 май 2009 й.
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қувватлаш, уларни барқарор ишлашини таъминлаш ва экспорт салоҳиятини ошириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида”ги ПФ-4058 сонли Фармони 28-ноябрь 2008 й.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Иқтисодий ночор корхоналарни тижорат банкларига сотиш тўғрисидаги тартибни тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-4010–сонли Фармони 19 ноябрь 2008 й.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ички тармоқ ва тармоқлараро саноат кооперациясини янада кучайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-3057 сонли Фармони 12 ноябрь 2007 й.
11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Экспорт-импорт операцияларини тартибга солиш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-288-сонли Қарори 24 феврал 2006 й.
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Тўғридан – тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора – тадбирлар тўғрисида”ги Фармони. Тошкент шаҳри 2005 йил 11 апрель, Халқ сўзи, 2005 йил 12 апрель.
13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Бозор ислохатларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора - тадбирлари тўғрисида”ги Фармони.. Тошкент шаҳри, 2005 йил 14 июнь, Халқ сўзи, 2005 йил 15 июнь.
14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Тадбиркорлик субъектларини ҳуқуқий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш чора -

тадбирлари тўғрисида”ги фармони. Тошкент шаҳри, 2005 йил 14 июнь, Халқ сўзи, 2005 йил 16 июнь.

15. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Микрофирмалар ва кичик корхоналарни ривожлантиришни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чоралар тўғрисида”ги Фармони. Тошкент шаҳри, 2005 йил 20 июнь, Халқ сўзи 2005 йил 21 июнь.

Ўзбекистон Respublikasi Vazirlar Maxkamasining qarorlari.

16. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг "Товар бозорларида монополистик фаолиятни чеклаш ва рақобат тўғрисида"ги 63-сонли Қарори 12.04.2006 йил.

17. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг "Хорижий инвестициялар иштирокидаги устувор лойиҳаларни ҳисобга олишни тартибга солиш ва улар мониторингини олиб бориш чора-тадбирлари тўғрисида"ги 59-сонли Қарори 9 февраль 2004 йил.

18. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг "Амалга оширилаётган иқтисодий ночор корхоналарни таркибий ўзгартириш ва молиявий соғломлаштириш самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари тоғрисида"ги 204-сонли Қарори 22 август 2005 йил.

19. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Монополияга қарши қонун ҳужжатларини, табиий монополиялар, истеъмолчиларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари ва реклама тўғрисидаги қонун ҳужжатларини бузганлик учун иш қўзғатиш ва уларни қўриб чиқиш тартиби тоғрисида”ги 225-сонли Қарори 2 октябр 2005 йил.

Prezident I.Karimov asarlari.

20. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2011. – 56 б.

20. Karimov I.A. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислон Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси./ Халқ сўзи 21.01.2011

21. Каримов И.А. “Ўзбекистоннинг 19 йиллик мистақил тараққиёт йўли” – “Халқ сўзи” рўзномаси 30 август 2010 й.

22. Каримов И.А. Ўзбекистон демократик тараққиётнинг янги босқичида Т.: “Ўзбекистон”, 2005. – 144 б.

23. Каримов И.А. Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. Т.11. Т.: “Ўзбекистон”, 2003.– 320 б.

24. Каримов И.А. "Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз". - Т.: “Ўзбекистон”, 2001, 339-б.

25. Каримов И.А. Ўзбекистон – бозор муносабатларига утишининг узига хос йули. Т.: “�збекистон”, 2001, 128 б.

26. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бо’сағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997. – 324 б.

27. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисодиёт, сиёсат. Т.: “Ўзбекистон”, 1996. -347 б.

Darslik va o’quv qo’llanmalar

O’zbekiston respublikasida chiqarilgan adabiyotlar.

28. Ходиев Б., Бекмуродов А., Гофуров У., Тухлиев Б. Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг “Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари” номли асарини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма. – Т.: Иқтисодиёт, 2009. – 120 б.

29. “Бизнесни бошқариш” таълим йўналиши ва “Халқаро бизнес” мутахассислиги талабалари учун ихтисослик фанларидан тайёрланган “Кейс технологиялари” II-қисм. – Т.: ТДИУ, 2008. – 147 б.

30. Муаллифлар гуруҳи. Ўзбекистонда бизнес кейслар: Ўзбекистон Республикасидаги бизнес таълимотида “Кейс – Стади” услубининг қўлланиши. Ўқув қўлланма. – Т.: Академия, 2006. – 645 б.

31. А.Бекмуродов, Б.Гоипназаров, М.Аманов, М.Тошхо’джаев. Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида. 1-қисм. Макроиқтисобийёт ва иқтисодий ислохатлар, савдо ва инвестициялар оқимлари. Т.: ТДИУ, 2005, 59 б.

32. А.Бекмуродов, С.Т.Сатторов, Ж.То’раев, К.Солиев, С.Рўзиев. Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида. 3-қисм. Кичик бизнес ва тадбиркорлик ривожини давр талаби. Т.: ТДИУ, 2005, 66 б.

33. А.Бекмуродов, Р.Тоиров, Э.Махмудов, М.Исаков, Ж.Тураев. Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида. 5-қисм. Ташқи иқтисодий сиёсат: савдо ва инвестициялар оқимлари. Т.: ТДИУ, 2005, 61 б.

34. С.С.Гулямов и др. «Дистанционное экономическое образование», - Т., Шарк, 2004, 84 с.

35. Р.Алимов, Ж.Жалолов, И.Хотамов, Т.Ақромов. Маркетингни бошқариш, -Т.: Адолат, 2000.

Rossiyada chiqarilgan adabiyotlar.

36. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. - 2-е изд. - М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К⁰»; Саратов: ООО «Английс», 2010

37. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 480 с.

38. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособия. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008

39. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.-
40. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пос. – 2-е изд. перераб. М.: «Дело» АНХ 2008
41. Мировая экономика и международный бизнес. Учебник /Под. ред. В.В. Полякова и Р.К. Щенина. –М.: Кнорус, 2008.- 688 с.
42. Блант М. Финансовый кризис.- М.: АСТ, Астрель, 2008
43. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. – М.: «Дело» АНХ, 2008
44. Хагстром Р. Уоррен Баффет: как 5 долларов превратить в 50 миллиардов. Стратегия и тактика великого инвестора. – М.: Эксмо, 2008. – 304 с.
45. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008.
46. Клейер Г.Б. Стратегия предприятия.- М.: «Дело» АНХ, 2008.-568 с.
47. Лейни Т.А., Семенова Е.А., Шилина С.А. Бренд – менеджмент: Учебно-практическое пособие. – М.: «Дашков и К^о», 2008.
48. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ.- 3-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
49. Передовые подходы к стратегии бизнеса: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. –
50. Авдокушин Г.Ф. Маркетинг в международном бизнесе. М.: «Дашков - К», 2007. – 328 с.
51. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 623 с.
52. Д.Джонсон, К.Шоула, Р.Уиттингтон. Корпоративная стратегия: теория и практика - Санк-Петербург, 2007. 790 с.
53. Коллис Д.Дж., Монтомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ.- М.: «Олимп-Бизнес», 2007.
54. Траут Дж., Ривкин С. Сила простоты: руководство по успешным бизнес – стратегиям /Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007.
55. Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
56. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2006.
57. Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес: Стратегия альянсов. – М.: Дело, 2006. – 240 с.
58. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.: ИНФРА – М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. –288 с.
59. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
60. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.

61. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Корпус, 2005, - 496 с.
62. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс» 2005. – 608 с.
63. 101 хорошая идея как создать совершенный бизнес; под ред. Бемовски К. и Стрэттона Б.; пер. с англ. Кемарского А.; науч. ред. Адлер Ю.П. и Шпер В.Л. – В двух частях. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.
64. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник .-6-изд., испр. И доп. М.: дело, 2004.
65. Лучко Ш.Л. Конкурентные стратегии транснациональных компаний в 90-е гг. XX началом XXI в. - М.: Эконом. Факультет, 2004.
66. Каплан Р., Нортон Д. Ориентация ориентированная на стратегию. - М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004.
67. Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь/ Майкл Ковени, Денис Гэнстэр, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер.с англ. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
68. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение- важнее чем знания: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2003.
69. Томпсон мл., Артур, А, Стрикленд Ш, А.,ДЖ Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 издание:Пер.с англ.- М.:Издательский дом «Вильямс», 2002.
70. Дж. О Шонесси Конкурентный маркетинг: стратегический подход /пер.с англ под ред. Ямпольского-СпБ:Питер, 2002.

Chet elda chiqarilgan adabiyotlar.

71. James Brian Quinn, Henry Mintzberg, Robert M. James, The Strategy Process, Prentice Hall, 2008.
72. Peter Doyle, “Marketing Management and Strategy”, FT Prentice Hall, 2008.
73. Robert M. Grant “Contemporary Strategy Analysis”, Blackwell Publishing, 2008.
74. Kevan Scholes, Gerry Johnson, Richard Whittington, “Exploring Corporate Strategy: Text and Cases”, FT Prentice Hall, 2007.
75. Lawrence Hrebiniak, Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change: 1st Ed., Prentice Hall, 2005.
76. Michael E. Porter “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, 2004.
77. Nicholas Evans, Business Innovation and Disruptive Technology: Harnessing the Power of Breakthrough Technology for Competitive Advantage, 1st Ed., Prentice Hall, 2003.
78. Charles W.L. Hill Global business today. Postscript 2003 with CD & MAP. New York, 2003.
79. Tom Wheelen, J. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9th Ed., Prentice Hall, 2003.

Maxalliy, Evropa va MDX mamlakatlari monografiya va risolalari.

80. Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар кенгаши, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари раҳбарларининг минтақавий семинар материаллари. 14 январь– 1 февраль 2009 й.

81. Логинов П.П., Стратегическая оценка текущего планирования, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №8, 2008.

82. Савчук С.В., Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №7, 2008.

83. Белый Е.М., Романова И.Б., Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №6, 2007.

84. Мамонов В.И., Мамонова Е.В., Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №2, 2006.

85. Королев В.И., Королев С.В., Стратегия повышения эффективности издержек производства фирмы: условия разработки, проблемы реализации, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №2, 2005.

Pedagogik va axborot texnologiyalari bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar

86. Голиш Л. «Технологии обучения в экономическом образовании: технологии обучения на лекциях и семинарах в экономическом ВУЗе», - Т., ТГЭУ, 2005, 203 с.

87. Джалалова И.А. Образовательная технология по предмету «Стратегия бизнеса»- Т.: ТГЭУ, 2006 г.

88. Джалалова И.А. Учебно-методический комплекс по предмету «Стратегия бизнеса» - Т.: ТГЭУ, 2011 г.

Nomzodlik va doktorlik dissertatsiyalari

89. Друбецкая А.Я. Эффективность стратегии диверсификации в предпринимательской деятельности. Спец.08.00.05. – //А/р. к.э.н. – М.,2004. – 26 с.

90. Москалева Е.Д. Актуализация стратегии компании в условиях нестабильной внешней и внутренней среды. Спец. 08.00.05. – //А/р- к. э. н. – М, 2004. – 27 с.

91. Пимашков А.П. Методические аспекты стратегического планирования в торговых бизнес - системах. Спец. 08.00.05. // А./р. к.э.н. - М., - 2003. - 18 с.

92. Куликова Т. В. Стратегия достижения конкурентных преимуществ российскими предприятиями. Спец. 08.00.05. // А./р. к.э.н. – М., 2002. - 23с

Gazeta va jurnallar.

93. “Бизнес Вестник Востока” газетаси 2006-2009 йил сонлари.

94. “Экономическое обозрение” журнали 2006-2009 йил сонлари.

95. Wall Street Journal, Financial Times 2006- 2008.

Statistik to'plam va internet veb saytlari.

96. Ўзбекистон Республикаси Давлат Статистика қўмита маълумотлари.

97. Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт ва Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестициялар ва савдо вазирлиги маълумотлари.

98. International Trade Statistics. - World Trade Organization, 2006 -2008.

99. <http://www.uza.uz.business>; <http://www.press-service.uz>;

100. Strategy and Business www.growthbusiness.co.uk

101. Panoptic Solutions Business Strategy www.panopt.co.uk

102. Investors in People - Business Strategy www.investorsinpeople.co.uk

103. Business Information and Strategy Tools www.shoulders-of-giants.co.uk

104. Corporate Performance Strategy www.aspireview.com

105. Corporate Financial Planning www.winters.co.uk

106. <http://www.uza.uz.business>; <http://www.press-service.uz>;

107. <http://www.oecd.org>; <http://www.unctad.org>;

108. <http://www.nestle.com>; <http://www.microsoft.org>;

109. <http://www.amazon.com>; <http://www.caricom.org>;

110. <http://www.ford.com>; <http://www.dell.com>;

DJALALOVA I.A., TURSUNOV R.T.

**BIZNES STRATEGIYASI
(O'QUV QO'LLANMA)**

Muharrir: Holmatov U.

Texnik muharrir: Rasulov R.

Kompyuterda sahifalovchi

va dizayn: Yuldashev A

TDIU bosmahonasida bosildi.

70063, Toshkent sh., O'zbekiston shoh ko'chasi, 49-uy

Shartli bosma tabog'i – 10,6

Adadi 500 nusxa