

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**Ибрагимов З.З., Джалалова И.А., Турсунов Р.Т.**

**БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИ**

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги олий ўқув юртлариаро илмий–услубий бирлашмалар фаолиятини мувофиқлаштирувчи кенгаши томонидан олий ўқув юртларининг иқтисодий таълим йўналишлари талабалари учун ўқув қўлланма сифатида тавсия этилган

Тошкент- 2006

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

**TASHKENT STATE ECONOMIC UNIVERSITY**

**Ibragimov Z.Z., 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 - 2006

**Ибрагимов З.З., Джалалова И.А., Турсунов Р.Т. © “Бизнес стратегияси”**  
(ўқув қўлланма). – Т.: ТДИУ, 2006, -190 бет

Ушбу ўқув қўлланмада замонавий бозор шароитида тижорат корхоналарининг стратегиясини ишлаб чиқиш билан боғлиқ назарий ва амалий ёндашувларнинг таҳлили келтирилади ва асосий эътибор бу корхоналарнинг юқори бошқармаси томонидан қабул қилинадиган стратегик қарорларнинг мазмунига қаратилади. Кенгроқ қилиб айтадиган бўлсак, мазкур қўлланмада Стратегик бошқарув моделлари, стратегия турларининг қиёсий характеристикаси, Майкл Портернинг кенгайтирилган концепцияси, стратегик режалаширишнинг мазмуни, портфелли таҳлил концепциялари, ўсиш суръати ва бозордаги нисбий улушнинг таққосланмаси: BCG модели, кўркамлилиқ ва рақобатбардошлилиқ таққосланмаси: McKinsey модели, тармоқнинг кўркамлилиқ ва рақобатбардошлилиқ таққосланмаси: Shell/DPM модели, бозор эволюциясининг таҳлили: Hofer/Schebdell, тармоқ ҳаёт циклининг таҳлили: ADL/LC модели, бизнеснинг стратегик ҳолатларини аниқлаш муаммолари батафсил баён этилган.

Ўқув қўлланма иқтисодий таълим йўналишидаги олий ўқув юртларининг бакалаврлари, магистрлари, профессор-ўқитувчилари ва илмий-тадқиқотчилар ҳамда бизнес, техника, илмий тадқиқот ва бошқа соҳаларда комплекс қарорларни қабул қилиш учун жавобгар тадбиркор ва бошқа шахсларнинг амалиётида қўлланилиши мумкин.

**Маъсул муҳаррир:**      **Турсунов Р.Т.** - ТДИУ “Халқаро бизнес” кафедраси  
мудири доцент

**Тақризчилар:**            **Аюпов Б.Ш.** – Тошкетдаги Вестминстер Халқаро  
Университети катта ўқитувчиси

**Экспертлар:**

**Ибрагимов З.З., Джалалова И.А., Турсунов Р.Т. © “Стратегия бизнеса”**  
(учебное пособие) – Т.: ТГЭУ, 2006 -190 ст.

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.

**Ответственный редактор:** **Турсунов Р. Т.** - Зав. кафедры  
“Международный бизнес”, доцент

**Рецензенты:** **Аюпов Б.Ш.** – Старший преподаватель  
Международного Вестминстерского  
Университета в Ташкенте

**Эксперты:**

**Ibragimov Z.Z., Djalalova I.A., Tursunov R.T. © “Business strategy (teaching manual) – T.: TSEU, 2006-190 pages**

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 researchers 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.

**Responsible editor:**

**Tursunov R.T.** – Head of International Business at TSEU, associate professor

**Referents:**

**Ayupov B.Sh.** – Senior Lecturer at International Westminster University in Tashkent

**Experts:**

## КИРИШ

Республикаимиз мустақилликка эришгандан сўнг, иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш, маънавий янгиликларни учун кенг имкониятлар яратилди. Президент И.А.Каримов томонидан ишлаб чиқилган бозор иқтисодиётига ўтиш тамойиллари, танланган йўл тўғрилиги ва таъсирчанлиги ҳаёт синовларида текширилиб, жамоатчилик томонидан маъқулланди. Ҳозирги кунда мазкур тамойилларни амалга ошириш натижасида, Ўзбекистон Республикасида бозор иқтисодиёти муносабатлари кенг жорий этилиб, ижтимоий-сиёсий барқарорлик ва сезиларли иқтисодий ўсиш амалга оширилмоқда.

Ялпи ички маҳсулотнинг барқарор суръатда ўсиб бораётгани, сўнгги икки йилда бу кўрсаткичнинг 7 фоиздан ортгани айниқса диққатга сазовор. Иқтисодиётнинг ўсиш кўрсаткичи 2000 йилга нисбатан 30,1 фоизни, 1991 йилга таққослаганда 28,2 фоизни ташкил этмоқда. Иқтисодиётимизда эришилган натижалар негизида аввало бозор ислохотлари ва мамлакатни модернизация қилишнинг пухта ўйланган модели ва узок муддатга мўлжалланган дастурни босқичма-босқич амалга ошириш бўйича олиб борилаётган тизимли, изчил ва қаътий ҳаракатлар турганини кузатиш қийин эмас<sup>1</sup>.

Бозор иқтисодиётига ўтиш, бир томондан, собиқ иттифоқ шароитидаги эски иқтисодий тафаккурдан воз кечиш, янги иқтисодий тизимга ўтиш бўлса, иккинчи томондан, мамлакат иқтисодий аҳволини яхшилаш, иқтисодиётга янги сифат бериш, барқарор ўсиш суръатларини тезлаштириш демакдир. Бу вазифаларни амалга ошириш борасида раҳбарларнинг хўжаликнинг келажагини кўра билиши, асосланган стратегик қарорларни қабул қилишни тақозо этади. Узок муддатда белгиланадиган вазифаларни бозорнинг ўзгарувчанлиги, ресурслар ҳолати ва истеъмолчиларни талабларини инобатга олган ҳолда белгиланиши кўп ҳолларда менежерларнинг касб маҳоратига эгаллига, бозор муносабатлари кўникмалари ҳозирлиги билан ўлчанади.

Ноаниқлик ва мураккаблик даражаси қанча юқори бўлса, шунчалик стратегияни танлаш оғир кечади. Шу сабабдан ҳар бир қарор қабул қилиш, ташкилот ёки тадбиркорлик фаолиятини ташкил этишда, ижодий ёндашиш ҳамда замонавий бошқарув илм ва амалиётнинг тажрибасидан фойдаланиш муҳим ўрин эгаллайди.

Гарчи миллий дастур талабларига кўра олий ва ўрта махсус билим юртлари ўқувчилари учун замонавий дарсликлар, қўлланмалар яратилаётган бўлсада, аммо бугунги кунда уларнинг етишмаётганлиги сезилмоқда.

Бизнес стратегияси - компания фаолиятидаги ўта муҳим йўналишлардан биридир. Стратегик қарорлар корхона ва компаниянинг кўп

---

<sup>1</sup> И.Каримов Эришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марра сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим. Халқ сўзи, 2006 йил, 11 февраль, № 29 (3828).

йиллик ривожланишига жуда муҳим таъсир кўрсатса, стратегик хатолар эса тузатиб бўлмайдиган оқибатларга олиб келиши мумкин. Корхона фаолиятида эса бизнес стратегияси "штаб функцияси" ролини бажаради. Бу штабда рақобат фронти курашининг узок, муддатли режалари ишлаб чиқилади. Режали тизим шароитида рақобат корхона учун ҳеч қандай мазмунга эга эмас эди. Ўз навбатида стратегик режалаштириш ҳеч қандай жиддий мазмунга эга бўлмаган. Бугун шароит ўзгарди ва эндиликда стратегик қарорларга эгабўлмасдан туриб рақобат курашида ғолиб чиқиш мумкин эмас.

Бундан ташқари, аста-секин янги иқтисодий фикрлаш шаклланиб келмоқдаки, унинг доирасида арзон хом-ашё, арзон иш кучи ва замонавий технологияларга эришиш компания учун рақобат устунликларини ташкил этмаяпти. Буларнинг барчасини замонавий технологиялар билан қўшиб, улкан бозорларда сотиб олиш мумкин. Рақобатдаги устунлик бугунги шароитда инновациялар, компаниянинг ўзгаришларга лаёқати (қодирлиги) ва қўллаётган стратегияларидан ташкил топади.

"Бизнес стратегияси" фани бўйича тайёрланган ўқув қўлланмада стратегик бошқарувнинг методологик ва амалий концепциялари келтирилиши билан бирга, асосий эътибор стратегик йўналишга қаратилади.

Ушбу қўлланма "Бизнес стратегияси"нинг умумий ва хусусий ашёларини, конунлари ва категориялари, фирма ва тадбиркорлик фаолиятини олиб боришдаги асосий ташкилий, иқтисодий, психологик муаммоларни ҳал этиш имкониятларини кўриб ўтиш учун тайёрланган. Корхона стратегик ва тактик мақсадларини амалга ошириш кўникмаларини ҳам ҳосил қилиш ушбу фан ва қўлланманинг асосий вазифалари деб биламиз ҳамда талабалар учун "Бизнес стратегияси" фанини ўзлаштириш борасида йўлланма тариқасида тавсия этамиз.

Бизнес стратегияси фани бизнес мутахассислиги бўйича бакалаврият талабаларини тайёрлаш ўқув дастурига киритилган янги фан ҳисобланади. Бу фан бўйича давлат тилида ўқув қўлланмалари ва дарсликлар яратилмаган. Шу сабабли ушбу қўлланмани тайёрлашни биз олдимизга мақсад қилиб қўйдик.

Талабалар учун қўлланма қатор қулайликларга эга. Биринчидан, "Бизнес стратегияси" моҳияти ва унинг бизнес оламида тутган ўрни ва аҳамияти тўғрисида атрофлича билимга эга бўлади. Иккинчидан, кейинги ўн йил мобайнида Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган корхона ва ташкилотларнинг ички ва ташқи муҳити тубдан ўзгарди. Кўпгина корхоналарнинг давр талабига жавоб берадиган даражада фаолият кўрсата олмаётганининг муҳим сабабларидан бири раҳбар ходимларнинг иқтисодий билимларни яхши ўзлаштирмаганлиги, корхонани рақобат муҳитини ҳисобга олган ҳолда бошқариш тажрибаси етишмаслигидир. Ушбу қўлланмада ўзгарувчан ташқи муҳитга мослашиш ва корхонани оқилона бошқаришга тегишли саволларга аниқ ва атрофлича жавоб берилган. Учинчидан, бошқаришнинг маъмурий-буйруқбозлик усулидан воз кечиш,

хусусийлаштириш ва бошқа иқтисодий ислохотлар ҳар қандай корхона ёки фирмани узоқ муддатга мўлжалланган стратегик режаси бўлишини тақозо этади. Узоқни кўра билмаган корхонанинг истиқболи ҳам бўлмайди. Шу муносабат билан стратегик ғоясидан фойдаланиш асосида корхонани кутилаётган ҳавф-хатардан халос этиш йўлларини ўрганиш, ҳар қандай ташқи ўзгаришларга тайёр туриш имкониятларини ҳам талаба ўрганади.

Умид қиламизки, қўлланма талабаларга семинар ва амалий машғулотларга тайёргарлик кўриш ва фанни янада чуқурроқ ўрганиш учун муҳим ўқув дастури бўлиб хизмат қилади.

## **1 БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ**

- 1.1. Стратегия, миссия, SMART, ва ташкилот салоҳияти каби тушунчаларнинг мазмуни.
- 1.2. Стратегик бошқарув моделлари.
- 1.3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси.

### **1.1. Стратегия, миссия, SMART, ва ташкилот салоҳияти каби тушунчаларнинг мазмуни.**

<sup>2</sup>Замонавий бизнеснинг ҳозирги оғир шароитида ҳар қандай бошқарувчи шахс учун, ўзи бошқараётган компаниянинг тақдири у ёки бу даражада ўзига боғлиқ бўлади. Президентимиз И.А. Каримов ўз нутқида шундай деган эди “Иқтисодиётимиз ислохотлари ва ривожининг ҳар бир босқичида вақтнинг ўзгарувчан талабларига жавоб берадиган ва бошланган шаклланишларнинг мантиқий якуни ҳисобланган янгидан янги вазифалар ва истиқболли йўналишлар аниқланади”

Бизнеснинг йўналиш ҳиссиёти - бу алоҳида иқтидор соҳиблари тарафидан ташкилотга олиб келинувчи туғма ҳиссиёт эмас. Бу ҳиссиёт стратегик бошқарув деб аталмиш, фикрлашнинг алоҳида шакли, режалаштириш, ташкил этиш ва корпоратив бошқарув жараёнида юзага келади. Бу ҳолатда корпорация стратегияси турли тоифадаги принципаал бошқарув қарорларни қабул қилишда асосий ҳолатни эгаллайди.

Стратегик бошқарув жараёнини шартли равишда уч турга ажратиш мумкин: стратегик режалаштириш, стратегик ташкиллаштириш, стратегик

---

<sup>2</sup> И. А. Каримов, 2005 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2006 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига ҳақида, - [www.press-service.uz](http://www.press-service.uz)

назорат ва тартибга солиш бошқарувидир. Бу турларнинг ҳар бирида нисбатан алохида-алохида масалалар ҳал қилинади.

Стратегик режалаштириш - бу рақобатбардошлик афзалликларини молиялаштириш ва ривожлантириш, унга эришиш ва сақлаб қолишга олиб келувчи ички ва ташқи омилларни тадбиқ қилиш, корхона стратегик ҳолатини таҳлили жараёнидир. Стратегиянинг нафақат корпорация рақобатбардошлиги жихатларини ривожлантиришга йўналган бўлиши, балки уни капитализациясига ҳам йўналиши лозимлигини кўпгина стратегик бошқарув муаммолари билан шуғулланувчи профессионал муаллифлар ҳам таъкидлашади. Шу жумладан Фред Р. Дэвид шундай деб ёзади: “Танланаётган стратегия қулай ташқи муҳитдаги афзалликларни ола билиши ва ташқи хатарлардан ишончли ҳимоя қилиши, корхонанинг кучли тарафларини самарали равишда капитализациялаши ва унинг ёрдамида заиф жихатларни бартараф эта олиши керак. Аммо, тегишли таҳлил ўтказишда фойдаланиш мумкин бўлган аналитик қурол, ҳали ҳамон жиддий ривожланишга муҳтож”<sup>3</sup>.

Стратегик ташкиллаштириш- корпорацияни танлаган стратегиясини нисбатан тўлиқ ва самарали бажарилишини таъминлашни ташкил этишга мослашув жараёнидир. Аслида бу мослашишлар қабул қилинган стратегиядан келиб чиқадиган корхонанинг мақсад ва вазифалари тизимини ишлаб чиқиш, унинг ўзгариши ва ресурсларини ўрнини босишдан иборат. Стратегик ташкиллаштириш кўпинча бутун стратегик бошқарув жараёнининг энг қийин бўғини ҳисобланади, чунки бу ҳар бир кишидан ўзига талабчанликни тақозо қилади. Буни самарали амалга ошириш менежердан ишчиларни тўғри рағбатлантиришни талаб қилади, бу эса санъат ҳисобланади.

Стратегик назорат ва тартибга солиш - корпорация эришган ҳолатининг таҳлили ва баҳолаш жараёни бўлиб, пировардида стратегик мақсадларга тўлиқроқ эришишни ташкил этишдан иборат.

Бизни ўраб турган муҳит жуда кўп элементларнинг ўзаро муносабатидан юзага келадиган турли воқеа ҳодисалардан иборат мураккаб тизимдан иборат. Бирон бир воқеага муносабат билдиришда, ҳеч қачон ишонч билан мақсад сари эришилган барча ютуқларни бу воқеа йўққа чиқара олмайди деб айтиб бўлмайди. Аммо воқеа-ҳодисаларга муносабат билдирмай туриб, ўз мақсадимизга эришишга умид қилмаса ҳам бўлади. Шунинг учун ижобий ютуққа эришиш имкониятини ошириш учун воқеаларга ва у билан алоқа тизимига актив таъсир этиш, бир сўз билан, бошқарув зарурдир.

Ташкилотнинг ўз атрофидаги муносабат характериға кўра бошқарувнинг уч модели (ёки тури) кўрсатилади: маъмурий (административ),

---

<sup>3</sup> 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, 32 б.

ситуацион ва стратегик. Агар бу бошқарув турларининг мазмунини изохласак, у ҳолда административ ва директив, ситуацион ва реактив, стратегик ва проактив бошқарувлар орасига тенглик ишорасини қўйиш лозим бўлади.

Аслида маъмурий бошқарувнинг административ модел фалсафаси каби қарор қабул қилувчи ва ижро этувчи органлар мавжудлигини тақозо қилади. Жавобгарлик эса қарор қабул қилувчи орган зиммасига тушади. Ижро органлари эса маълум кўрсатмалар олмагунча ҳеч қандай ҳаракатни амалга оширмайди. Шунинг учун, корхонанинг ижро органи ва уни ўраб турган олам билан ўртасида административ тизим тўсиғи мавжуд.

Воқеа-ходисалар ўзгаришига муносабат билдириш ситуацион бошқарув фалсафаси каби, тижорат–ишлаб чиқаришнинг самарали фаолияти траекториясини башорат қилувчи ташкилотнинг норматив фаолиятини талаб қилади.

Стратегик бошқарувнинг асосий мазмуни, ташқи муҳит ўзгаришларига ташкилий кетма-кетлик асосида корхонани мослашуви фикри, ҳар қандай бошқарув масалаларини ҳал қилиш ва тўлиқ бошқарув тизимини ташкил этишдан иборат. Лекин, ташқи муҳит ўзгаришларига мослашиш ва шу билан бирга қўйилган мақсадларга эришиш тезлигини сақлаб қолиш учун, ташкилот ўз стратегиясига эга бўлиши лозим. Стратегияга ягона таъриф бериш жуда мушкул, чунки стратегия шу қадар кўп қирралики, унга салгина бошқа нуқтадан қаралса ҳам унинг мазмуни бутунлай ўзгариб кетади.

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

Маълумки, стратегия қадимий сўз бўлиб, юнонча “strategia” сўзидан олинган ва саркардалик илми ёки санъати маъносини ифодалайди. Қадимги Юнонистонда ҳарбий саркардаларга катта аҳамият берилган. Тарих гувоҳлик беришича, нисбатан қобилиятли ва омадли саркардалар армиясининг тўғри сафланишига ва шунингдек қачон жангга кириш керак ҳақидаги қарорларни қабул қилишлари, қачон халқ, сиёсатчилар, дипломатлар билан музоқарага киришишга катта аҳамият беришган.

Ҳозирда стратегия тушунчасининг замонавий таърифи қадимий маъносига яқин келсада, алоҳида жихатлари таҳлил қилинганда улар орасида тафовут фарқланади. Масалан, Квин фикрига кўра стратегия қуйидагича бўлиши лозим<sup>4</sup>:

- Ишнинг пировард натижасига эришиш учун аниқ мақсадларни ифода этиш;
- Ташаббусни қўллаб қувватлаш;
- Керакли вақтда ва керакли жойда асосий кучни йўналтира олиш;
- Минимал ресурслар сарфлаб максимал натижага эришишни таъминлаш;
- Йўналган бошқармани ифодалаш;
- Тўғри фаолият жадвалини таҳлил қилиш;
- Кафолатланган ресурслар билан таъминлаш.

Умумий қилиб айтадиган бўлсак, корхонанинг стратегияси – истеъмолчиларнинг талаблари ва эҳтиёжларини қондиришга ва корхонадаги мақсадларга етишишга қаратилган рақобат усуллари ҳамда бизнесни ташкил этиш комбинациясидир<sup>5</sup>.

Минцберг стратегия тушунчасини 5 та “П” деб аталмиш комбинацияси орқали изоҳлайди:

- стратегия- **режа** фаолияти;
- стратегия –**тўсиқ**, яъни ўз рақобатчиларини чалғитишга йўналтирилган фаолият.
- Стратегия- фаолият **кетма-кетлиги**, яъни режа амалга ошмаслиги мумкин, лекин фаолият кетма-кетлиги ҳар қандай ҳолда ҳам таъминланиши лозим.
- Стратегия- атроф муҳитдаги ҳолат, яъни атроф билан алоқа.
- Стратегия- истикбол, яъни интилиш лозим бўлган ҳолатни кўра олиш.

Стратегия тушунчаси маълум сабабларга кўра стратегик бошқарув назариясида марказий ҳисобланади, лекин шу билан бирга ягона ҳам эмас.

---

<sup>4</sup> Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник .-6-изд., испр. И доп. М.: дело, 2004, с.7

<sup>5</sup> 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, с. 32

Ҳозирги замон шароитида у қатор тушунчаларни ифодалайдики, уларни четлаб ўтиш мумкин эмас. Бу тушунчалардан асосийлари қуйидагилар:

- стратег;
- миссия;
- салоҳият;
- атроф-муҳит ;
- рақобат афзалликлари;
- мақсад мослашуви;
- мақсадлар;

### ***Стратег***

Стратегик қарор қабул қилувчи шахслар бутун корхонани барбод қилиш ёки омадга эришишни таъминловчилардир. Стратеглар турли бошқарув лавозимларини эгаллаши мумкин: ижрочи директор, президент, бош директор, бошқарув раиси, канцлер, декан ёки оддий тадбиркор.

Бошқа барча инсонлар сингари, стратеглар ўз иштиёқлари, устунликлар тизими, этик меъёрлари, даромадлиги, шунингдек бошқарув услуби жиҳатлари кўра фарқланади. Масалан, шахсий компьютер ихтирочилари ва “Эппл” компанияси асосчилари Стив Джобс ва Стивен Вознякларнинг шиори қуйидагича бўлган: “янгисини яшаш, иккиланишга чек қўйиш, истеблишментга эътибор бермаслик”<sup>6</sup>. Уларни ҳаётга муносабатлари конформизм эди. Балки шунинг учун ҳам узоқ вақт уларга омад кулиб боққан. Одатда (балки ҳар доим) стратегик ҳолатдаги бир кишини бошқасига алмаштириш билан, ташкилотнинг бутун стратегик йўналиши жиддий равишда ўзгариб кетади. Масалан, Дэвид Уикинс “Лотус” корпорацияси директорлар кенгаши раиси Колин Чапменни ўзгартирганда, шундай деган эди: “Лотус” ни ҳеч ким ҳеч қачон илгари фойда олиш мақсадида бошқармаган, Колин Чапмен учун автомобилларни тез юришини таъминлаш қизиқ бўлган”.

### ***Миссия***

Миссия бу замонавий стратегик бошқарув назариясининг асосий тушунчаларидан бири. Миссияга турли муаллифлар турлича таъриф беришади. Баъзилар ташкилот миссиясини гипер мақсад ёки “мақсаднинг шундай шаклики, маълум бизнесни бошқа унга ўхшаш корхоналардан фарқини осонгина кўрсатади. Бошқаларнинг фикрига кўра корхона миссияси унинг барча ишлаб чиқариш тизими тамойиллари таърифига кўра аниқланади.

---

<sup>6</sup> Каплан Р., Нортон Д. Ориентация ориентированная на стратегию. - М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004.

Бизнинг фикримизча, ташкилот миссияси аналитик таҳлил қилинаётганда, уни бизнеснинг қайси сахнасида ўйнаётган ролига кўра қабул қилинади. Бунда бизнес сахнаси тармоқлар параметри, бозор ва бизнес макро муҳити билан аниқланади. Рол ишдаги омадга эришишнинг алоҳида белгилари ва унинг ички салоҳиятига кўра аниқланади.

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

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

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

Мақсадлар бу компаниянинг яқин даврларда эришмоқчи бўлган ютуқлари натижаларидан иборат. Мақсадлар ташкилот олдига, унинг ташкилий тузилмаларига, шунингдек аниқ ижрочилар олдига қўйилиши мумкин. Мақсадлар мақсад мослашувидан фарқли равишда ўзининг аниқлиги, ўлчамлилиги, эришувчанлиги, миссия билан мослиги, шунингдек унга эришиш учун вақтинча чегарадан иборат. Мақсадларнинг бу фарқли жихати SMART- характеристикаси хисобланади. SMART- қуйидаги сўзларни бош харфларидан иборат:

1. Specific- шу қадар аниқ ва равшан бўлиши лозимки, уларни нотўғри ёки турлича тушунишга ўрин қолмаслиги лозим.
2. Measurable- Барча нарсаларнинг миқдорини изҳор эта олиши, хатто биринчи навбатда мақсадга эришилганда, натижа қандай бўлишини назарда тутиб, субъектив қўтиш.
3. Achievable- ҳам раҳбар, ҳам унга тобе кишилар мақсадга эришиш мумкинлигига ишончларининг мавжудлиги.
4. Related- стратегия, ташкилотнинг хўжалик мақсадлари ижрочилар манфаати ўзаро алоқаси.
5. Time-bound- эришиш муддатлари бўйича вақт шкаласида аниқланади.

## **1.2. Стратегик бошқарув моделлари**

Стратегик бошқарув модели қандай бўлиши лозимлиги юзасидан бир канча таклифлар мавжуд. Фред Р.Дэвид, Джон Л.Томпсон моделлари

нисбатан кўпроқ танилган. Стратегик бошқаришни моделлаштириш борасидаги фарқларга қарамай, улар ўртасидаги умумийлик кўпроқ. Энг аввало айтиш жоизки, исталган моделда стратегик бошқарувни уч босқичдаги жараёни ажратилади:

- Стратегик режалаштириш босқичи (стратегиялар ишлаб чиқиш, стратегик таҳлил ва танлов)
- Стратегик ташкиллаштириш босқичи ёки танлаш стратегияга мос равишда ташкилий тизимни созлаш (стратегияни тадбиқ этиш, амалга ошириш )
- Стратегик назорат ва тартибга солиш босқичи (стратегияни баҳолаш, ишонтириш ва ижрони баҳолаш)

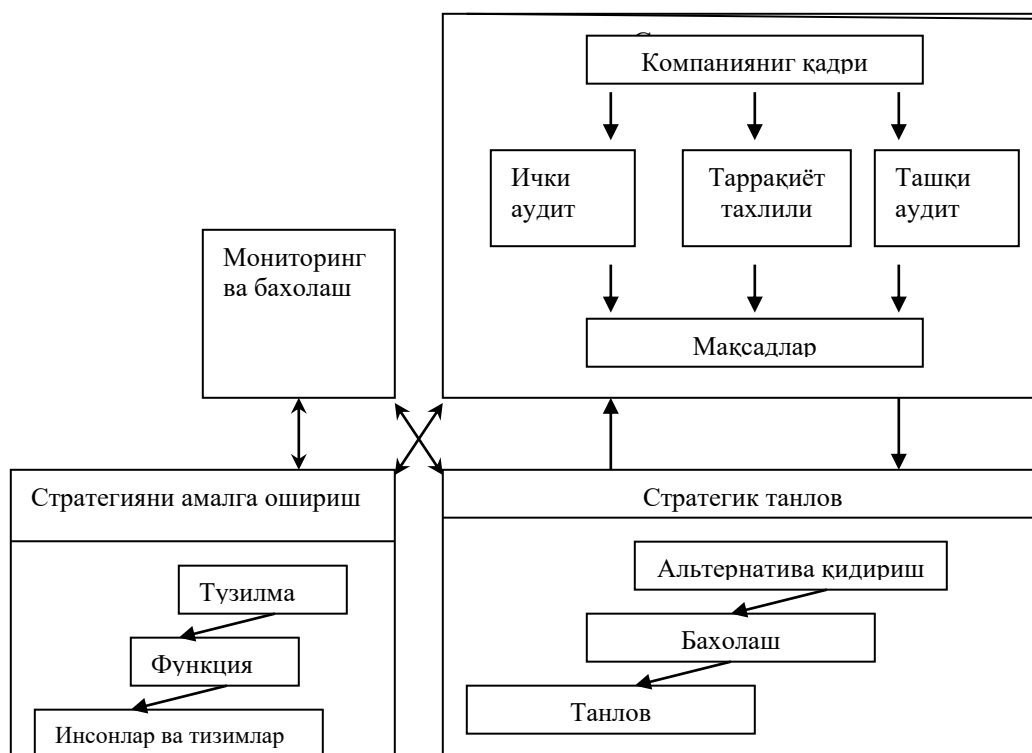
Стратегик режалаштириш босқичида рақобатбардошлик устунликлари капитализацияси ва ривожланиши, сақлаб қолиши ва эришишга олиб келувчи ташқи ва ички омиллар изланувчанлиги, стратегик ҳолат таҳлили, унинг миссиясини аниқлаш орқали корпорация стратегияси аниқланади.

Стратегик ташкиллаштириш босқичида барча ресурсларни бир жойга келтириш ва корхона ичидаги муносабатлари, барча мақсад, вазифа ва танланган стратегияга мос равишда ишчилар маъсуллигини амалга оширилади. Айтиш мумкин, шу ерда компанияга керакли ташкилий ўзгартиришлар киритилади ва унинг тузилмавий бошқармалари сиёсати ишлаб чиқилади.

Бизнинг фикримизча, Дэвид ва Томпсон таклиф қилаётган моделларнинг энг камида иккита камчилиги мавжуд: Биринчидан, улар стратегик бошқарув жараёнини келиб чиқиши нуқтаси, бошланиш нуқтаси борасида маълумот бермайди. Шунинг тахмин қилиш мумкинки, бундай нуқта ташкилот миссияси ҳисобланади. Унда, агар миссия белгиланса, у ҳеч қандай тузатишлар киритишга муҳтож эмас. Иккинчидан, бундай моделлар стратегик бошқарувни тактик ва оператив бошқарув билан ўзаро ташкилий боғлиқлигини яширади. Шунинг учун унинг ташкилотни бошқариш тизимидаги роли яширинлигича қолади.

Стратегик бошқарув жараёнининг бошланғич пункти бизнес-ғоянининг туғилиши ва тадбиқ қилиниши деб билиш маъқулланади. Бизнес-ғоя бу ҳар қандай тижорат ва ишлаб чиқариш фаолиятини “рухи” ҳисобланади. “Рухсиз” бизнес бўлиши мумкин эмас.

Бизнес-ғоя асосида ташкилотнинг мақсадлари юзага келади, яъни пировард натижада ўз фаолиятдан эришмоқчи бўлган натижа пайдо бўлади.



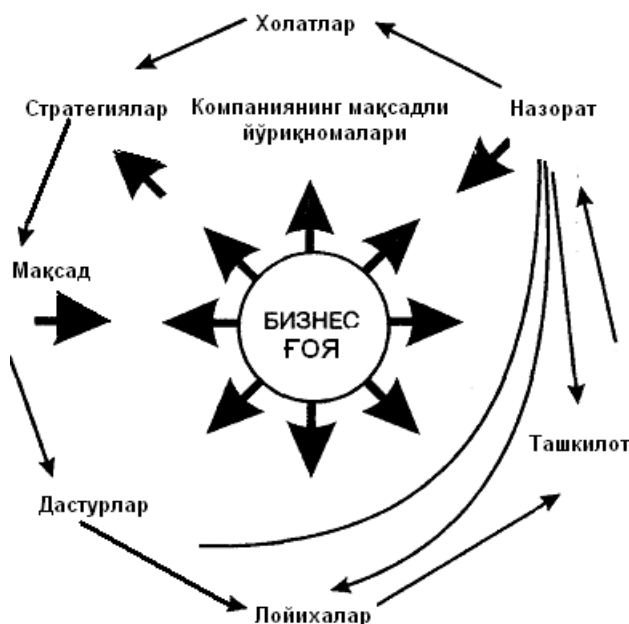
**Чизма 1.1. Стратегик бошқарув модели ( John L. Thompson, 1993 бўйича)**

Манба: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Strategic Management Theory. An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin, NY, 2001, p. 6.

Сўнгра ташкилотнинг муддатдаги ўз бизнесининг стратегик бўшлиғини қаердалиги ва шунингдек мақсадининг мослашувидан келиб чиқиб унинг стратегияси аниқланади. Қабул қилинган стратегиялар асосида маълум вақтдан сўнг эришиш лозим бўлган мақсадлар тизими ишлаб чиқилади. Бу мақсадлар ташкилотнинг мақсад мослашуви билан ўзаро мос келади.

Қўйилган мақсадлари асосида дастурлар, режалар ва қолаверса ишлаб чиқариш жараёнини барча ташкилий тизимлари ишлаб чиқилади. Юқорида қайд этилган фаолиятлар жараёнида олинаётган натижалар назорат қилинади ва текширилади ва зарур бўлганида ташкилий таъминот дастур ва режаларига

ўзгартиришлар киритилади. Агар компания кўп тармоқли корпорация бўлса, бу босқичда корхонанинг қуйи табақаларида турган ташкилотларнинг стратегик режалаштириш ва ташкиллаштириш жараёни амалга оширилади (1.1 расм).



**Расм 1.1 Стратегик бошқарув модели**

Манба: Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива- Спб.: Наука, 1996

Питер Лоранж, бундай уч босқичли стратегик бошқарув модели таклифчиси ҳисобланади, ва унинг фикрича стратегиялар тушунчаси “ўзидаги буюм” эмас, балки унинг ташкилотда ўз ўрнига эга бўлган уч турини фарқлайди. Энг аввало, корхона бир бутунлик сифатида кўрсатувчи стратегия мавжуд. Бу **корпоратив стратегия** деб аталади.

Одатда моноишлаб чиқарувчи, яъни фақат биргина фаолият тури олиб боровчи корхоналар кам учрайди. Бир корхона аслида унга даромад келтирувчи ёки бошқа фойда келтирувчи бир қанча фаолият турлари билан шуғулланади, яъни бизнес портфелига эга бўлади. Бизнеснинг ҳар бир тури учун маълум **бизнес стратегияси** белгиланади.

Нихоят, корхона маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, молия, инвестиция ва кадрлар борасида маълум стратегияга эга бўлиши керак. Бўлар **функционал стратегиялар** деб номланади.

Корхона *корпоратив* даражада, қоидага кўра, маълум ҳисобдаги махсуслашган бизнес бўлинмаларга эга бўлиб, кўптармоқли, кўпмахсулотли, кўпбозорли ташкилот сифатида намоён бўлади. Алоҳида олинган бозорларда корпорацияларни ўзлари рақобатлашмай, уларнинг мос бизнес-бўлинмалари

рақобатлашади. Шунинг учун корхонанинг корпорация сифатида кўрилганда уни аниқ рақобатчиларини кўрсатиш мумкин эмас<sup>7</sup>. Айти шу сабабдан корпоратив стратегиялар, уларни қуйидагиларда намоён бўладиган глобал рақобатли афзалликларга йўналишига қараб фарқлай мумкин:

1-Нисбатан паст харажатларда;

2- Фарқли сифатларда.

Нисбатан паст сарф харажатлар корхонанинг бозордаги ўртача харажатлар даражасидан камроқ сарфлаб, ўз фаолиятини амалга оширади. Махсулотни бозордаги ўртача нархда сотиб ҳам корхона катта даромад олади. Рақобатбардошлик устунликлар нисбатлари бу ҳолда капитал кўйилмалардан даромад (ROI), активлардан даромад (ROA) ҳисобланади.

Фарқли сифатга эришиш- бу харидорни антиқа ва товарнинг янги сифати, алоҳида истеъмол кўрсаткичлари ва сотувдан кейинги хизмат билан таъминлашдан иборатдир. Фарқли сифатлар корхонага юқори нархларни белгилаш имконини беради, бу эса яна катта даромад олиш демакдир.

Баъзида бир вақтнинг ўзида фарқли сифат ва кам харажат кўрсаткичлари асосида рақобат устунлигига эришиш мумкин. Аммо, бунга эришиш жуда мушкул, чунки товарнинг юқори истеъмол кўрсаткичини таъминлашга мўлжалланган алоҳида сифат кўрсаткичи, одатда катта харажатлар билан боғлиқ ва товарнинг қимматлашувига олиб келади. Лекин бунга ишлаб чиқаришнинг янги технологияларини жалб қилиш асосида эришилса, у ҳолда рақобат устунлигига эришиш мумкин.

Ушбу ҳолатда, корхонанинг корпоратив мақсадларига қандай эришиш ва умуман бунга эришиш мумкин бўлса, биринчи ва асосий навбатда корхона қандай бизнес билан шуғулланиши ва ўз бизнесининг ҳар бирига қандай ривожланиши стратегиясига боғлиқ.

Бизнес миқёсда корхонанинг бизнес тармоғидаги рақобатли устунликларига эришишиш, сақлаб қолиш ва капитализациясини амалга ошириш учун муайян ёндашув аниқланиб, корпоратив ҳолат нуқтаи назаридан жуда муҳим аҳамият касб этади.

Янги тузилган корхона учун, бошланғич капитали оз бўлган ҳолда, бизнеснинг шундай тармоқсини танлаш лозимки, инвестиция даромадлилиги ва инвестиция таваккалчилиги максимал даражада бўлиши керак.

Бу шундай бизнесни тушунишга ундайдики, у доимий минимал харажатлар (айланмадан қатъий назар), ўзгарувчан харажатлар минимал меъёри ва даромадлар максимал меъёри билан боғлиқ. бизнеснинг зиёнсизлик нуқтаси.

Бундай шароитларда бизнеснинг зиёнсизлик нуқтаси мумкин бўлган минимал хажм, яъни минимал айланма билан ассоцияланади. Бу талабларни

---

<sup>7</sup> Томсон мл. Артур, А., Стрикленд, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 издание : пер с англ.-М.:Издательский дом «Вильямс», 2002, 78 б.

тўлов қобилиятига эга мижозлар билан юқори талаб даражасидаги товарлар савдоси қондира олади.

### 1.3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси.

Функционал стратегиялар ташкилотнинг молия, маркетинг, ишлаб чиқариш, инсон ресурсларини бошқариш, илмий тадқиқот ишлари каби функционал доираларда фаолиятлар йўналишини аниқлайди. Уларнинг вазифаси- максимал самарали равишда корпоратив ва бизнес даражасидаги белгиланган вазифаларни ҳал этишни таъминлашдир. Уларнинг корпоратив ва бизнес стратегиялардан асосий фарқи унинг корхона ичи йўналишидир. Маркетинг стратегияси, корхона ичи менежменти стратегияси, молиявий стратегия, ташкилий стратегия, ишлаб чиқариш стратегияси ва бошқалар – бўларнинг барчаси корхонанинг ўзига нисбатан марказга интилиш фаолиятига эга. 1-жадвал корпоратив, бизнес ва функционал стратегияларнинг стратегик фокус, стратегик муҳит, стратегик ресурслари ва танлов танқидлари жиҳадларидан асосий характеристикаси фарқини акс эттиради.

Жадвал 1.1.

#### Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси

|                     | Корпоратив стратегиялар       | Бизнес-стратегиялар                      | Функционал стратегиялар                  |
|---------------------|-------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Стратегик фокус     | Капитал                       | Рақобатбардош устунликлар                | Самарадорлик                             |
| Стратегик тармоқ    | Корхона бир бутунлик сифатида | Корхона бизнесининг стратегик тармоқлари | Корхона ички ташкил этилиши ва жараёнлар |
| Стратегик ресурслар | Капитал                       | Ички салоҳият                            | Тизим                                    |
| Критериялар         | Капитал самарадорлиги         | Стратегик ҳолатлар                       | Даромадлилиги                            |

Манба: Tom Wheelen, J. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, 2003

#### Бизнес-доираси

Амалиётда стратегик режалаштириш масалаларини ҳал қилаётган менежерлар стратегик ечимларни исботлаш методини танлаш муаммосида, бизнес доирасини белгилаб олиш масаласини очиқ қолдирадилар. Бу муаммо бир қарашда нисбатан долзарб кўринмасада, лекин аслида ўзига катта аҳамият қаратишлигини тақозо этади.

Энг кўп тарқалган хато бу бизнес доирасини анаънавий тармоқ тушунчаси билан аралаштириш ҳисобланади. Корхона ўз бизнесини машинасозлик ёки кимё саноатида ёки нефтни қайта ишлаш ва шу каби тармоқларда олиб бормоқда деб ҳисоблаш, стратегик режалаштириш нуқтаи

назаридан кўпол хато саналади. Корхона бизнеси доирасини аниқлашда куйидаги кўрсаткичларни назарда тутмоқ жоиздир:

### **Стратегик автономлик**

Бу кўрсаткич корхона бизнесини бошқа турларидан қатъий назар мазкур бизнес тури ривожланиш стратегиясини аниқлаш имконини беради. Биринчи аломати корхонанинг мазкур бизнесига боғлиқ алохида миссияни шакллантириш имкони ҳисобланади.

### **Ташқи бозор**

Мазкур бизнес фаолияти натижаси корхонага нисбатан ташқи таъминот бозорига эга бўлмоғи лозим. Масалан, агар корхона миқёсида ишлаб чиқариш жараёни амалга оширилса, дейлик энергетик ускуна таъмири билан боғлиқ, лекин фақат корхонанинг ички эҳтиёжларини қондириш учун, у ҳолда бу фаолият бизнес доираси сифатида қаралиши мумкин эмас. Корхона бу фаолиятни ташқарига ҳам кўрсата бошлаши билан бу фаолият бизнесга айланади.

### **Истеъмолчилар фарқли доираси.**

Бу кўрсаткич айни корхона бизнеси натижаси мўлжалланган миқозларни унинг бошқа фаолияти миқозларидан фарқлашни кўрсатади. Масалан шуни таъкидлаш мумкинки корхонанинг энергетик асбоб таъмирлашидаги миқозлари унинг ишлаб чиқараётган автомобиллари миқозларидан фарқли. Бундаги фарқни тўғри тушуниш лозим. Бу миқозни ҳоҳ юридик ҳоҳ жисмоний шахс бўлсин бир вақтнинг ўзида ҳам энергетик асбоб таъмири ҳам автомобил миқозини бўлиши мумкин эмас дегани эмас. Бу мисолда бир шахс турли истеъмол хоҳишлари йиғиндисидан характерланади.

### **Рақобатчилар фарқли доираси**

Бу кўрсаткич корхона фаолиятини амалга оширишда тўсиқ бўлиши мумкин бўлган рақобатчиларини тўлиқ аниқлаб олиш имконини беради. Корпоратив даражада корхонанинг рақобатчиларини кўрсатиш мумкин эмас, ҳавф хатар атроф муҳитдан келиб чиқади. Рақобатчиларни баҳолаш учун М.Портер куйидаги ахборотни йиғишни таклиф қилади: рақобатчиларнинг мақсадини билиб олиш мақсадида уларнинг охириги йилларда қилган эълонлари ва хатти ҳаракатлар, ва шу мақсадларга эриша олмасалар уларга бу ҳол қандай таъсир қилиши, мавжуд стратегиялар ва имкониятлари ҳақидаги ахборот.<sup>8</sup>

### **Нархнинг алохида боғлиқлиги**

Фаолият натижасини нархини белгилаш кетма кетлигини назорат қилиш. Агар бундай боғлиқликда нарх ўзгарса бу мазкур фаолият билан боғлиқ дейиш мумкин.

### **Маҳсулот ўрнини босиш**

---

<sup>8</sup> Дж. О Шонесси Конкурентный маркетинг: стратегический подход /пер.с англ под ред. Ямпольского-СпБ:Питер,2002г. С.266

Агар корхонанинг ишлаб чиқараётган махсулоти бозорда бошқа махсулотни ўрнини боса олса, унда корхона фаолияти мазкур турга мансуб.

### **Бўлинма ёки ликвидлик таъсири**

Агар корхонанинг махсулоти сотуви ёки ликвидлиги ишлаб чиқариш самарадорлиги ёки реализацияси пасайишига олиб келса, унда корхона фаолиятининг мустақил бизнес доираси бўлмайди. Масалан, энергетик ускуна таъмири ликвидлиги автомобил ишлаб чиқариш сифатига таъсир қилса, бундай фаолиятни мустақил бизнес доираси деб бўлмайди.

### **Хақиқий даромад.**

Бизнеснинг алохида тури хар доим даромад келтириб корхонанинг барча фаолиятлари натижасида даромадлар билан аралаштириб бўлмайди. Юқорида келтирилган кўрсаткичларни баъзилари, баъзи ҳолларда бир бирини такрорлаши ва ҳатто қамраб олиши ҳам мумкин, лекин бу кўрсаткичлар барчаси бизнес доирасини аниқлашда муҳим.

## **Хулоса**

Замонавий бизнеснинг мураккаб шароитида ўз бошқаруви остида бўлган компания тақдири у ёки бу даражада унга боғлиқ бўлган хар қандай бошқарувчи учун фаолиятлар йўналишини аниқламасдан фаолият кўрсатиш мўкин эмас. Қолаверса, мазкур бизнес уч фазадан иборат: стратегик режалаштириш, стратегик ташкиллаштириш, стратегик назорат ва тартибга солиш каби стратегик бошқарув жараёнини амалга оширмасдан туриб ўз фаолиятида муваффақиятга эришиши жуда қийиндир. Бу фазаларнинг хар бирида мустақил масалалар ҳал қилинади. Стратегик режалаштириш – бу рақобатли афзалликларини молиялаштириш ва ривожлантириш, унга эришиш ва сақлаб қолишга олиб келувчи ички ва ташқи омилларни тадбиқ қилиш, корхона стратегик ҳолатининг таҳлили жараёнидир. Стратегик ташкиллаштириш- корпорацияни танлаган стратегиясини нисбатан тўлиқ ва самарали бажарилишини таъминлашни ташкил этишга мослашуви жараёнидир. Стратегик назорат ва тартибга солиш солиш- корпорациян эришган ҳолати таҳлили ва баҳолаш жараёни бўлиб, пировардида стратегик мақсадларга тўлиқроқ эришишни ташкил этишдан иборат.

## **Таянч иборалар**

Стратегик бошқарув, стратегия, стратег, миссия, сахна, салоҳият, мақсад мослашуви, мақсад, стратегик режалаштириш, стратегик ташкиллаштириш, стратегик назорат ва тартибга солиш, стратегик бошқарув модели, бизнес доира, стратегик автономлик, ташқи бозор, мижоз доираси, рақобатчилар, нарх қўйиш кетма кетлиги, махсулот ўрнини босувчанлиги, ҳақиқий даромад.

## **Назорат ва мулоҳаза учун саволлар**

1. Стратегик бошқарув жараёнини амалга ошириш нима учун керак?
2. Стратегик бошқариш жараёни қандай фазалардан таркиб топади?
3. Стратегия тушунчасига таъриф беринг?
4. Корхона миссиясини қандай шакллантириш керак? Параметрларини санаб ўтинг.
5. Фред Дэвид ва Джон Томпсон стратегик бошқарув моделига баҳо беринг.
6. Кўп босқичли бошқарув нима дегани?
7. Стратегияни тўғри шакллантириш учун қандай ахборот талаб этилади?
8. Кенг кўламдаги маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи корхоналарда стратегик ечимларнинг нечта даражаларини ажратиб кўрсатиш мумкин?
9. Стратегияни аниқлашда менежернинг вазифалари нималардан иборат бўлиши керак?
10. Корхонанинг стратегиясининг бизнес стратегиясидан фарқи нимадан? Улар бири бирига мос келиши мумкинми?

### **Таклиф этилаётган адабиётлар рўйхати**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармони 21 июль 2004 йил ПФ-3466-сон. Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Хусусий тадбиркорликда ташаббус кўрсатиш ва уни рағбатлантириш тўғрисида"
2. Каримов И.А «Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида» Т.Ўзбекистон 1997 й.
3. Каримов И.А «Ўзбекистон ХХІ асрга интилоқда»: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисидаги биринчи чақириқ 14 апрел 1999 йилдаги маърузаси. Т.Ўзбекистон 1999 й.
4. Ансофф И. "Стратегическое управление"- М: "Экономика", 1995г.
5. Гурков И. Б.Стратегический менеджмент организации: Учеб пособ. 2-е изд., исправ. и дополн. - М: ТЕИС, 2004.
6. Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособ. 2-е изд., испр.,доп. - М.: Аспект Пресс, 2004.
7. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент Учебник для вузов-М.: Издательство РДЛ,2003
8. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение - важнее чем знания: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2003.

### **Интернет сайтлари**

9. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
10. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
11. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
12. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
13. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)
14. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

## **2 БОБ. М. ПОРТЕРНИНГ КЕНГАЙТИРИЛГАН КОНЦЕПЦИЯСИ**

- 2.1. Рақобат устунликлари тушунчаси. Бешта рақобат кучлари.
- 2.2. Рақиблар ва тўсиқлар хавф–хатари
- 2.3. Ривожланишнинг асосий стратегиялари

### **2.1. Рақобат устунликларининг тушунчаси. Бешта рақобат кучлари**

Махсулот бозорининг ёқимлилиқ баҳоси ва асосий бозор сегментининг баҳоси аниқлангандан сўнг, ҳар бир махсулот бозорида мавжуд бўлган рақобатли устунлик даражасига баҳо бериш мақсадида рақобатлилиқ ҳолатининг таҳлилини ўтказиш лозим бўлади. Бозорда энг катта хавф туғдирувчи рақобатчиларга нисбатан ўзининг кучли ва заиф тарафларини ҳисобини олиш орқали корхона у ёки бу бозорда эгалиқ қилиб турган ёқимлилиқ даражасига ўзгартиришлар киритиш имкониятига эга бўлади.

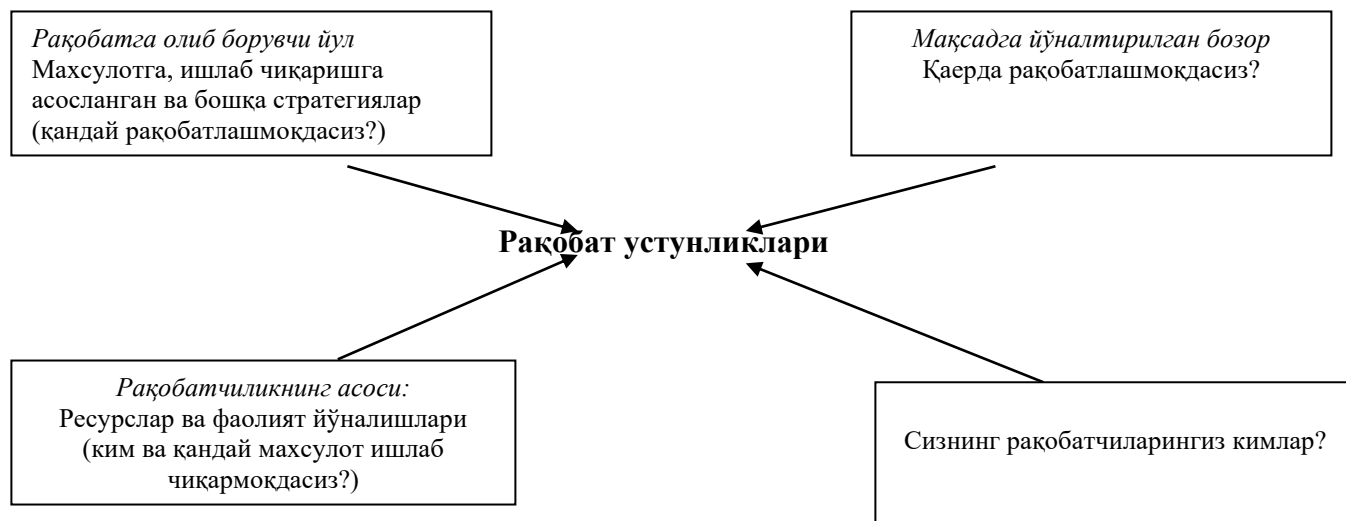
**Рақобат устунликлари** – бу махсулот ёки корхона белгисининг шундай хусусиятларики, бу хусусиятлар орқали корхона ўзининг бевосита рақобатчилари олдида яққол устунликка эга бўлади. Бу хусусиятлар ҳар хил кўринишда бўлиб, улар махсулотга бевосита тегишли бўлиши ёки кўшимча хизматларда ҳам намоён бўлиши мумкин.

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

Рақобат стратегиясини ишлаб чиқишда корхонанинг кучли ва заиф тарафлари, унинг бозордаги ҳолати, миллий иқтисодиёт ҳақида умумий тушунчага ҳамда корхона фаолият кўрсатаётган тармоқнинг тузилмаси ҳақидаги тасаввурга эга бўлиш талаб этилади. Рақобат устунликларини аниқлашдаги асосий йўналишлари 2.1-расмда акс эттирилган.

Тарихий нуқтаи назаридан, рақобатли устунликлар назарияси қиёсий устунликлар назарияси ўрнини эгаллаш мақсадида вужудга келди. Мамлакат ёки корхона рақобатбардошлилиги негизида ётувчи қиёсий устунликлар ишлаб чиқариш омиллари ичида зиёд миқдорда бўлмиш, иш кучи ва хом ашё ресурслари, капитал ва инфратузилма каби омилларининг мавжудлилиқ ҳамда ишлатилиши орқали аниқланади. Аммо технологик инновацияларининг ривожланиши ҳамда бизнеснинг глобаллашуви натижасида халқаро рақобат тузулмаси ҳам ўзгаради ва қиёсий устунликлар ўрнига янги ҳолат, яъни рақобатли устунликлар юзага келади. Бу эса ўз ўрнида устунликлар статик

бўлишига марҳам беради ва улар инновацион жараён таъсирида ўзгаради (ишлаб чиқариш технологиялари, бошқариш усуллари, махсулотни етказиб бериш ва ортиш йўллари ўзгаради ва хоказо). Шунинг учун, рақобатли устунликларни ушлаб қолиш учун доимий равишда янги усуллари тарғиб қилиш талаб этилади, бизнес глобаллашуви корхонани нафақат мазкур давлат миқёсида балки бошқа давлатларда ҳам фаолият кўрсатишга мажбур қилмоқда.



### **Расм 2.1. Рақобат устунликларини аниқлашнинг асосий йўналишлари**

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

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

Рақобат устунликларининг ҳимоя воситаси сифатида: монополия, патентлар, ноу–хау, коммуникация ва ҳом ашё манбаларига кириш имкониятлари хизмат қилади.

Рақобат устунликларига ёки бизнес стратегияларга эришишнинг кўпгина йўналишлари мавжуд, аммо энг оммавийларидан бири бу сарф харажатларни тежашда етакчилилик қилиш (махсулот таннари), махсулот дифференциацияси, фокуслаштириш (концентрацияланиш), бозорга эрта кириб бориш (биринчилик стратегияси), синергизм (синергизм стратегияси – бу бир

ёки бир нечта миқдордаги бизнес ўлчамларини уйғунлаштириш орқали рақобат устунликларга эришишни кўзда тутди).

Биринчи учта йўналишларни М.Портер, уларнинг универсал қўлланилишини ҳисобга олиб, асосий йўналишлар деб атади. Корхонанинг рақобат устунликлари тармоқдаги мақсадга йўналтирилган бозорнинг кенглиги билан аниқлаш мумкин. Шунинг учун, умумий стратегиялардан бирини танлашда корхона бир қатор тўсқинлик қилувчи омилларни ҳал этиши лозим бўлади<sup>9</sup>:

- Корхона ишлаб чиқариши кўзда тўтилган маҳсулот ассортиментининг кўлами ҳамда салоҳиятли истеъмолчиларнинг турлари;
- Маҳсулотни тақсимлаштиришда режалаштирилган каналларни аниқлаш;
- Ўз маҳсулотини сотиш учун кўзланган маълум ҳудуд ҳамда рақобат қилиши кўзланган бир қатор қўшма тармоқларни аниқлаб олиш.

Шу билан бирга корхона катта кўламдаги бозорни ёки тор кўринишдаги бозор йўналиши танлаб олиши мумкин. Мақсадга йўналтирилган бозорнинг асосий стратегиялар уйғунлигида ҳамкорлик қилиши натижасида корхона стратегиялар танлов кўламини кенгайтириб боради. Корхона харажатларини камайтирган ҳолда бозордаги улушни эгаллаш етакчи стратегиясига айтилади ёки бошқа маҳсулотлардан фарқли равишда муайян хусусиятга эга бўлган маҳсулотни таклиф этиш дифференциация стратегиясида намоён бўлади.

Лекин шу қаторда, худди шу стратегияларни бозорнинг кичик бир жабҳасига йўналтириш фокусилаштириш стратегиясини вужудга келтиради. Рақобатнинг аниқ стратегиясини танлови корхонанинг стратегик салоҳиятига ҳамда ресурсларни кенгайтириш имкониятига кўп тарафдан боғлиқдир. Корхонанинг ички мухити кўп ҳолатларда танланган стратегиянинг амалга оширилиш даражасини белгилаб беради.

|                                            |                                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. Сарф харажатларни тежашда етакчилилик   | 2. Маҳсулот дифференциацияси                 |
| 3 а. Сарф харажатларни тежашга фокусилашиш | 3 б. Маҳсулот дифференциациясига фокусилашиш |

**Рис 2.2. М.Портернинг учта асосий стратегиялари**

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

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

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

Рақобатли устунликларни сақлаб қолиш имкониятлари бир қатор омилларга боғлиқ бўлади:

1. Рақобатли устунликларнинг манбалари
2. Рақобатли устунликлар манбаларининг ойдинлиги
3. Инновациялар
4. Янги турдаги устунлик эга бўлиш мақсадида мазкур рақобатли устунлигидан воз кечиш. Рақобатли устунликдан воз кечиш стратегияни амалга оширишда муҳимдир, негаки у имитация қилувчилар учун тўсиқлар яратади.

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

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

## **2.2. Рақиблар ва тўсиқлар хавф–хатари**

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

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

Бу хатарларнинг жиддийлиги тўсиқларнинг баландлиги ва салоҳиятли рақобатчининг кириб келишида бошқа рақобатчиларнинг реакциясига бардош

бера олишига боғлиқ. Кириб келишда эҳтимоли катта тўсиқлар: кенг қўламли иқтисодиёт, бундай вазият корхонани катта хажмдаги ишлаб чиқаришни йўлга қўйишга мажбур қилади, ёки сарф–харажатларни кўпайиб кетиш хатарини вужудга келтиради; патентлар таклиф қиладиган ҳуқуқий химоя, корхона белгиси имиджининг кучи, бу ҳолатда истеъмолчиларнинг содиқлиги белгининг қайси даражада машхурлигига боғлиқ бўлади; сармояга бўлган эҳтиёж, бу ҳолатда нафақат ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш учун молияштириш, балки реклама, жўнатиш, сарф харажатларни тежашдаги етакчилик, одатда бундай қобилиятлар бозорда ўзини мустахкамлаб олган корхонага тегишли бўлади.

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

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

Маҳсулотнинг ўрнини босувчи маҳсулотлар ҳар доим ойдиндан ойдин фарқланавермайдилар. Бундай вазиятларда бундай маҳсулотларни систематик равишда мазкур тармоқдан йироқ бўлган бошқа тармоқлардан қидириш даркордир. Проактив тарзда фаолият олиб бориш учун технологик ютуқлар кетидан кузатмоқ муҳим аҳамият касб этади.

Истеъмолчилар ўзларининг етказиб берувчилари билан маълум даражадаги савдолашиш кучига эгалар. Улар корхонанинг у ёки бу фаолиятининг рентабеллилигига таъсир кўрсатишлари мумкин, ва оқибатда корхонани нархни пасайтиришга ундашлари мумкин, ва шу билан бирга кенгроқ қўламдаги хизматларни таклиф этишларини, тўловнинг ундан ҳам яхшироқ усулларини таклиф қилишларини мажбур қилишлари мумкин. Қулай шароитларга эришиш қобилиятининг даражаси бир қатор омилларга боғлиқ бўлади:

– мижозлар гуруҳи битта уйғунликда фаолият олиб боради ёки шу гуруҳнинг сотиб олиш хажми етказиб берувчилар сотувининг катта улушини ташкил этади;

– мижоз томонидан харид қилинаётган маҳсулот сарф харажатларнинг катта қисмини ташкил қилади ва ўз навбатида сотувчининг ҳам кескин савдолашишга мажбур қилади.

–маҳсулотлар заиф ҳолда дифференциялашган, ва истеъмолчилар бошқа сотувчиларни топиш имконияти катта бўлса;

–етказиб берувчилар алмашган ҳолда сарф харажатларнинг ўзгариши мижозлар учун катта таъсир кўрсатмаса;

–мижозлар “орқа”га қайтиб кетиш хатари катта бўлганда, бошқа рақибларни бозорга кириб келиш хавфи ҳам ошади.

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

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

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

### **2.3. Ривожланишнинг асосий стратегиялари**

Ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишдаги биринчи босқичи бўлиб, бу ушлаб турилган рақобат устунлигининг ҳолатини аниқлаб олиш ҳисобланади, ва у ўз навбатида кейинги стратегик ва тактик қадамлар учун пойдевор яратади. Бундай устунликни аниқлаб олиш учун, рақобат шароитининг таҳлилини қилиб чиққандан сўнг, қуйидаги саволларга жавоб бериш керак бўлади:

–кўриб чиқиладиган маҳсулот бозори ёки сегменти учун асосий омад омиллари нимада?

–шу омад омилларига нисбатан қандай кучли ва заиф тараф шакллари мавжуд?

–кўриб чиқиладиган омад омилларига нисбатан энг катта хавф туғдирувчи рақобатчининг кучли ва заиф тарафлари нимада?

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

**Харажатларни тежаш орқали етакчилик стратегиясига** эришиш асосан ишлаб чиқарувчанликка таянади ва малака самарасининг мавжудлиги билан боғлиқ бўлади. Бу стратегия доимий харажатлар, яъни ишлаб чиқаришга

сарфланадиган сармоялар, янги товарларни ишлаб чиқишдаги изчил тежамкорлик, реклама харажатларини камайтириб ва етказиб бериш харажатлари устидан қатъий назорат қилишни кўзда тутати. Харажатларни тежашдаги устунлик мавжуд бешта рақобат кучларига қарши мустаҳкам химоя воситасини яратади: корхоналар ўз рақобатчиларга нисбатан нарх наво уруши даврида ҳам бардош бера оладилар ва шу вақтнинг ўзида рақобатчилар учун минимал нарх пайтида фойда кўриш имкониятига эгадирлар.

**Дифференциация стратегиясининг** мақсади истеъмолчилар учун муҳим деб саналган ҳамда рақобатчилардан фарқ қилувчи махсулотга олий тоифадаги хусусиятларни мужжасамлаштиришни кўзда тутати. Дифференциация турли шаклларда намоён бўлиши мумкин: махсулот белгисининг имиджи, эътироф этилган технологик яратувчанлик, ташқи кўриниш, сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш. Дифференциация стратегияси рекламага катта хажмдаги сармояларни сарфлашни талаб қилади.

Учинчи асосий стратегия—бу фокуслашиш (**махсуслашган**) **стратегияси** хисобланади, яъни бутун бир бозорни эгаллашдан кўра, фақатгина битта сегмент ёки рақобатли истеъмолчилар гуруҳига махсулаштириш орқали уларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондириш мақсадини кўзда тутати. Бундай стратегия муайян мақсадли жабҳа доирасида ҳам дифференциация ҳам харажатларни тежаш йўли орқали етакчилик қилиш ёки бўлмаса иккала стратегияга таянган ҳолда қўлланилиши мумкин.

Махсулаштириш стратегияси мақсадли сегментда бозорнинг катта улушига эришиш имкониятини берсада, умумий бозор улушида кичик хажмни ташкил этади.

## **Хулоса**

Кўпгина стратегиялар негизида рақобатли устунликларга қўшимча равишда ё дифференциация ёки кам харажатлар, ёки бўлмаса уларнинг комбинацияси ётади. Таҳлил натижаларига таянган ҳолда, М. Портер томонидан ишлаб чиқилган ва корхонага таъсир қиладиган кучларни хисобга олган ҳолда ривожланиш стратегияларини ҳам молиявий ҳам рақобатли муҳитларда ишлатиш имконияти мавжуд деб хулоса қилиш мумкин.

## **Таянч иборалар**

Рақобат устунлиги, бевосита рақобатчилар, салоҳиятли рақобатчилар, етказиб берувчилар, мижозлар, ўрнини босувчи махсулотлар, хатар, кенг қўламли иқтисодиёт, тўсиқлар, М.Портернинг асосий стратегиялари: дифференциация, харажатларни тежашда етакчилик қилиш, махсулаштириш.

## **Назорат ва мулохаза учун саволлар**

1. Рақобат устунлиги деганда нимани тушунасиш?
2. Рақобат устунлигини қандай қилиб аниқлаш мумкин?

3. Рақобатли устунликларнинг химоя воситаларини санаб ўтинг.
4. Рақобатли устунликларга эришишдаги асосий йўналишларни кўрсатиб ўтинг?
5. Харажатларни тежаш орқали етакчилик қилиш стратегиясининг мақсади нимада?
6. Дифференция стратегиясининг мазмуни нимадан иборат
7. Махсулаштириш стратегиясини изохлаб беринг
8. Тармоқнинг тахлили ўтказиш учун қандай кўрсаткичлар асос бўлиб хизмат қилади? (Санаб ўтинг)
9. Истеъмолчилар, етказиб берувчилар ва махсулот ўрни босувчилар компания учун қандай хавф туғдиради?
10. Тармоққа киришдаги тўсиқларни санаб ўтинг

### **Таклиф этилаётган адабиётлар рўйхати**

1. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарори 12.04.2006 йил 63-сон. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг "Товар бозорларида монополистик фаолиятни чеклаш ва рақобат тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Қонунини амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида"
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармони 30 апрель 2005 йил ПФ-3602-сон. Ўзбекистон Республикаси Монополиядан чиқариш, рақобат ва тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш давлат кўмитасини ташкил этиш тўғрисида
3. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
4. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития. - М.: ТЕИС, 2002.
5. Портер М.Э. Конкуренция.: пер.с англ. - М.: Из-кий дом «Вильямс» 2005. - 608с.
6. Лучко Ш.Л. Конкурентные стратегии транснациональных компаний в 90-е гг. XX началом XXI в. - М.: Эконом. Факультет, 2004.
7. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г

### **Интернет сайтлари**

8. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
9. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
10. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
11. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)

### **3 БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ МАЗМУНИ.**

- 3.1 Стратегиянинг ва стратегик режалаштиришнинг тушунчаси ва мазмуни
- 3.2 Стратегик режалаштиришнинг бизнес даражадаги мазмуни
- 3.3 Бизнес гоя миссия урнида

#### **3.1 Стратегиянинг ва стратегик режалаштиришнинг тушунчаси ва мазмуни**

Режалаштириш жараёни ҳар қандай бошқариш моделининг асосий негизи ҳисобланади. Қолаверса, ҳар қандай вазиятда стратегик режа камида учта таркибни: бизнеснинг бошланғич ҳолатини, бизнеснинг кутилаётган (охирги) ҳолатини ва ушбу икки ҳолатни боғлаб турувчи воситаларни қамраб олади.

Т.Саати ва К.Керисларнинг таъкидлашларига кўра, «муаммоларни ечиш тажрибаси шуни кўрсатадики, реаллик турли ҳажмдаги қуюқ бўёққа ўхшаб узлуксиз, ёйилган ва кўп қаватли бўлиб, доимо идишда аралаштириб турилади. Ушбу динамик турли негиздаги моддани таърифлаш учун ҳар доим турли бўлакларнинг пробаларини олишга тўғри келади. Баъзи ҳолатларда, проба асосий зоналардаги бўёқ концентрациясидан олиниши мумкин, бундай вақтда жуда кўп нарсани билиб олиш мумкин. Баъзи ҳолатларда эса, проба перифирий зонадаги суюқ бўёқдан олинади ва бу пайтда аралашма тўғрисида етарли маълумотни олиш жуда мушкул бўлади»<sup>10</sup>.

Стратегик режалаштириш – корхона стратегиясининг аниқлаб олиш жараёни бўлиб, бу жараён стратегик ҳолатларнинг тахлили, ички ва ташқи омиллар ва ҳаракатлар тадқиқоти, ва корхонанинг асосий иш фаолиятини белгилайдиган омиллардан ташкил топиб, бу омиллар рақобатли устунликка эришиш, сақлаб қолиш , ривожлантириш ва сармоялашга олиб келиши мумкин. Танлаб олинаётган стратегиялар корхонанинг кучли тарафларини самарали сармоялаши, ва унинг заиф томонларидан четлаб ўтиши, ижобий ташқи шароитлардан устун тарафларини танлаб олиш ва ташқи хавфлардан холи бўлмоғи зарур.

Стратегик режалаштириш жараёни стратегик ечимларни қабул қилаётган шахс учун қуйида кўрсатилган саволларга жавобларни топишга қаратилган:

1. Биз ким? Биз қандай тадбиркорчилик билан шуғулланамиз?

---

<sup>10</sup> 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

2. Хозирги пайтда қаерда турибмиз? Тадбиркорчилигимизни хозирги холати қандай ?
3. Кеча қаерда бўлган эдик? Кеча бизнинг тадбиркорчилигимиз нимадан иборат эди?
4. Шуғулланаётган тадбиркорчилигимизнинг кучли ва заиф томонлари нимадан иборат? Қўлимиздан нима иш келадию, нима иш келмайди?
5. Эришмоқчи бўлган мақсадларимизга нималар тўсқинлик қилаяпти?
6. Тадбиркорчилигимизни ривожлантиришда қандай омиллар ижобий таъсир кўрсатмоқда?
7. Биз қаерга кетаяпмиз?
8. Биз ўзимизнинг миссиямизни қанчалик яхши даражада бажараяпмиз? Бу миссиямизни ундан ҳам яхшироқ бажаришимиз учун нималар қилинмоғи зарур?
9. Қандай ишларни қилишимиз мумкин? Қандай стратегик альтернативалар мавжуд?
10. Қандай ишларни хал қилишимиз зарур? Бизнинг стратегиямиз қандай бўлиши даркор?
11. Бизнинг стратегиямиз стратегик муҳитдаги ўзгаришларга қанчалик бардош бера олади?

№ 1 чи саволга жавоб корхонанинг миссиясини такомиллаштириш жараёнида аниқланади.

№ 2 ва 3 чи саволларга жавоб, стратегик муҳитда ўз ўрнини аниқлаб олиш, корхонанинг ўтган даврдаги ва ҳозирда эгаллаб турган ўрни билан изоҳланади. SWOT тахлилини амалга ошириш №№ 4, 5 ва 6 чи саволларга жавоб беради.

SWOT тахлилини амалга оширишда корхонанинг кучли ва заиф томонлари, икониёт ва хавф хатарлари аниқланади. Мазкур тахлилни ўтказишда йирик ҳажмдаги маълумотлар базасига ёки расмий тайёргарчиликка эҳтиёж бўлмайди. Корхона ва тегишли бозор ҳақидаги тушунчага эга ҳар қандай шахс оддий SWOT тахлилини тайёрлай олади. Аммо ушбу тахлилга оид оддийлик сабабли кўпгина ҳолларда шошилиш ва мантиққа тўғри келмайдиган ҳулосаларга олиб келиши мумкин.

Биринчи олтита саволларга жавоб олингач, №7 саволга ҳам жавоб олиш мумкин, яъни тадбиркорчилигимизнинг амалдаги ривожланиши қаерга қаратилганлиги ва ўз мақсадларимизни эришишда қанчалик олдинга ўтиб олганлигимизни аниқлашимиз мумкин. Бундан кейин эса қолган саволларга мустақил равишда жавоб топиш босқичи амалга оширилади.

Амалий стратегик режалаштиришнинг тахлили шуни кўрсатадики, унинг кўпгина концепциялари ва амалий услублари корхона миқёсида қўлланилишига, стратегик ечимлар эса, режалаштириш жараёнида корхонанинг тўлиқ капитали, сармоянинг оптимал тузилмасини аниқлашга

қаратилган. Ундан ташқари, 2чи бобда, бу услублардан энг кўп тарқалганлари изоҳланади, ва бу услубларни ҳозирги пайтда корхона миқёсида стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг классик услублари деб номлаш мумкин.

Бизнес миқёсидаги стратегик режалаштиришнинг услубий таъминоти янги шароитдаги масалаларга классик моделларнинг мослашувини эмас, балки ечимларни ҳал қилишда бутунлай бошқача ёндашишни талаб қилади.

### **3.2. Стратегик режалаштиришнинг бизнес-миқёсидаги мазмуни**

Стратегия тушунчаси ва у билан боғлиқликда қўлланиладиган ғоялар иқтисодий таълимотига дастлаб ҳарбий таълимотдан кириб келган. Ҳозирда уларнинг иқтисодий тушунчаси аввалги тушунчадан тубдан фарқ қилади. Ҳарбий стратегияда одатда душман билан кўраш режаси тушунилса, тижорат билан шуғулланадиган корхона стратегиясида эса энг юқори тижорат маҳсулини олишга қаратилган ҳаракатлар режаси тушунилади. Урушда ҳам ҳужум, ҳамда ҳимоя тушунилади, лекин нима бўлганда ҳам, душманга максимал даражада зарба келтириш мақсади кўзда тутилади.

Бизнес-стратегияси ҳам рақобатчи корхоналар билан кўрашнинг баъзи бир элементларини назарда тутди, лекин бу зарурий хисобланмайди, сабаби рақобатчиларнинг ўзлари корхонанинг савдо самарасини олиш нуқтаи назаридан объектлар сифатида хизмат қилмайдилар. Корхона бир рақобатчи корхонадан қутулса, тез орада у яна бир янги рақобатчига дуч келади. Стратегик режалаштириш муҳитида бундай фикрлаш динамикаси қайтадан қайта бошланғич назарий ҳолатга мурожат қилишга мажбур қилади, қолаверса глобал иқтисодий шароитнинг ўзгариши билан бизнинг иқтисодий фикрлашимиз ҳам ўзгариши мумкин деб тушунилади.

Тижорат корхонасининг диққат марказида доимо харидор ва унинг қизиқишлари ҳамда истаклари туради. Корхонанинг савдо муваффақияти, харидор билан қандай муносабатда бўлишига боғлиқ. Ўз харидорига эга бўлиши учун, корхона ўз рақобатчилари билан тўғридан тўғри кўрашга тушиши шарт эмас. Лекин ҳақиқат нуқтаи назаридан шуни таъкидлаш лозимки, бирор корхонанинг харидорлар билан энг оддий мулоқотлари ҳам бевосита ва билвосита унинг рақобатчиларининг манфаатларига таъсир қилади. Шу билан бир қаторда, рақобатчилар умуман бўлмасликлари ҳам мумкин, масалан корхона бозорга инсонларнинг махсус эҳтиёжларини қондирадиган бутунлай янги маҳсулотни чиқариши мумкин. Ўз харидори учун рақобатчиларга қарши маҳсулот ишлаб чиқариш харажатларини камайтириб, натижада бозор нархини пасайтириш йўли билан билвосита кўрашиш ҳам мумкин, бу эса маҳсулотга бўлган қизиқишнинг ошишига ва рақобатчилар савдосининг камайишига олиб келади.

Кўриниб турибдики, бошқарув бизнеси стратегик режалаштириш муаммоси билан дастлаб иқтисодий инқироз шароитида тўқнашган. Айнан

мана шу шароитларда баъзи корхоналарнинг ҳамма заиф томонлари ва бошқа корхоналарнинг кучли томонлари яққол кўриниб қолади. Худди шу даврларда, катта хажмдаги ресурслар қаерга бекорга ишлатилганлиги ва улар энди ҳеч қачон қутилаётган самарани бермасликлари ойдиндан ойдин кўриниб қолади. Шу пайтда рақобатчилик кўраши энг авжига чиқади, ва ғолиб бўлиб кескин рақобатли устунликларга эришган-рақобатчилар устидан устунлик эмас, балки харидорларга нисбатан устунликка эришган корхона чиқади.

Стратегик ривожланиш назариясининг энг аввалги ишларида (60-йиллар) фақатгина иқтисодиёт ва бизнесга таалуқли ғояларда «корхонанинг узоқ мақсадларини ва масалаларини аниқлаш, фаолият йўналишига мослашиш ва ресурсларни тақсимлаш мазмуни изохланади»<sup>11</sup>.

Бизнес-стратегияси ва стратегик режалаштириш тушунчалари бўйича кейинги ишларда (70-чи – 80чи йиллар) рақобат ва рақобат кураши муаммолари билан боғлиқ ғоялар янада кескин тус олади. «Менинг фикримча, «стратегия» терминини рақобатчиларга таалуқли, корхонанинг кучли тарафларига қаратилган ҳаракатларни белгилашда қўлласак, бизнинг фикрлашимиз янада шаклланади. Биз бу ҳаракатларни бошқа ҳаракатлардан, хусусан даромад меъёрини ошириш, бошқарув тузилмасини соддалаштириш, бошқарув амалиётининг самарадорлигини ошириш, ходимларни тайёрлаш тизимини такомиллаштириш каби ҳаракатлардан ажратиб олишимиз даркор», - деб ёзади Кеичи Омайе ўзининг «Стратегик кишининг фикрлаши» китобида<sup>12</sup>.

«Стратегиялар корхонанинг кучли тарафларини самарали сармоялаши, ва шу билан унинг заиф томонларидан четлаб ўтиши, ижобий ташқи шароитлардан устун тарафларини танлаб олиш ва ташқи хавфлардан холи бўлмоғи зарур» деб уйлайди яна бир машҳур стратегик бошқарув бўйича замонавий мутахассис Фред. Р. Дэвид.

Бироқ фақат биргина далилга таянган ҳолда, 80-чи йиллардаги бизнес-стратегиянинг тушунчаси рақобатли устунликларга эга бўлган корхоналарнинг мақсадларига нисбатан ишлатилиши, ва бундан келиб чиққан ҳолда, рақобатли устунликларнинг ривожланиши пайтида стратегик режалаштиришнинг ва бошқарув бизнесининг мазмунини тушунилиши шарт деб саналмайди. Фақатгина ўша давр мобайнида корхоналар рақобатли муҳитда уларнинг хулк-атворини белгилаб берадиган бошқа мақсадлар устидан ҳукмронлик қилишарди. Шу билан бир қаторда рақобатли муҳит ташқарисида стратегик режалаштириш муаммоси йўқ деб бўлмайди. Бундан

<sup>11</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.

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

эса шуни хулоса қилиш мумкинки, рақобатли мухит ташқарисида бошқарув бизнесининг келажакдаги мақсадлари йўқ, бу эса умуман нотўғри нарсадир.

Хар қандай корхонада, «фаолият олиб бориш» мухитидан катъи назар, маълум бир ишлаб чиқариш-савдо фаолияти стратегиясини кўриш мумкин. Бу стратегия корхонанинг моддий ва маънавий қизиқишларини кўзловчи ечимларни хал қилишдаги ёндашувлар, ресурсларни тақсимлаш тартиби, ишлаб чиқариш-савдо манфаатлари, можаро ҳолатларини ечишдаги тамойилларда намоён бўлади. Агарда стратегия хужжатлаштирилмаган, формаллаштирилмаган, режалаштирилмаган бўлганда ҳам, ёки корхона ўзининг ишлаб чиқариш-савдо стратегиясини борлигини тушунмаса, англамаса ёки инкор этса, у барибир объектив даражада корхона ичида бўлади. Стратегиянинг мавжуд бўлишининг яна бир сабаби шундаки, бошқарув бизнеси доимо ўз йўналишини ўзгартира олмайди, доимо эгилувчан ва хўжалик мухитидаги корхонанинг тўсатдан бўладиган ўзгаришларга қараб таъсир қила олмайди. Корхонанинг жойлашиш манзили, унинг хоналари, жихоз ва анжомлари, технология, ходимлари, ишлаб чиқариш линиялари ва хоказолар маълум бир мухит ва давр чегараларига эга.

Бир вақтлари қабул қилинган ечимлар ва уларнинг амалга ошиши учун қилинган ҳаракатлар корхонанинг маълум инертлигига замин яратади. Вақт ўтиши билан бу инертлик фикрлашдаги, услубдаги ва тузилмадаги ўзгаришларга қараб таъсир қилади. Лекин бундай ўзгаришлар хар куни рўй бермайди. Маълум вақт ўтиши билан, корхона ичидаги амалдаги инертлик ўша корхонадаги рўй бераётган ҳаракатларга қараб мослашади. Шу пайтда рўй бераётган ҳаракатлар корхонанинг стратегиясини ифодалаши маълум бўлади.

**Бизнес стратегияси** – бу ҳаракатлар мажмуи бўлиб, маълум бир тарихий давр мобайнида ишлаб чиқариш-савдо корхонасининг белгиланган ва нисбатан мустаҳкам ҳаракатлар чизиғини акс эттиради. Бундай ҳаракатлар мажмуи маълум бир тамойиллар, қоидалар ва манфаатлар тузилмаси меъёрида бўлиб, ҳаракатларнинг жойи (қерда), вақти (қачон), сабаби (нима учун), услуби (қандай ) ва мақсади (нима учун) каби шароитларнинг шарти билан намоён бўлади<sup>13</sup>.

Ечим талаб қиладиган хар қандай вазият билан тўқнашганда, менежер аввало ўзининг корхонасида қўлланилаётган тамойиллар, қоидалар ва манфаатлар тузилмаси орқали ўрганиб чиқади. Бу эса унга максимал даражада мустақил ва ташаббускор фаолият кўрсатиш имкониятини берган ҳолда, корхона хатти-ҳаракатларининг стратегик чизиғи йўналишида иш кўришга ёрдам беради. Бу эса ўз ўрнида, оператив ечимларни хал қилишда

---

<sup>13</sup> Курс МВА по стратегическому менеджменту /пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004, с 64

номарказий тизимдан фойдаланиб, ташкилий бошқарув тузилмасини соддалаштириш билан бирга ишлаб чиқариш-савдо тизимининг эгилувчанлигини ва мустахкамлигини максимал даражада оширишга имконияти беради.

Ишлаб чиқариш-савдо корхонасининг ҳаракатлар мажмуини белгилаб берадиган тамойиллар, қоидалар ва манфаатларини ишлаб чиқиш, стратегик бизнес-режалаштиришнинг мазмунини ташкил қилади.

Стратегия танлови ишлаб чиқариш-савдо корхонасининг ҳаракатлар чизиғининг кўплигини назарда тутди. Ундан ташқари, стратегик режалаштириш амалиети шуни кўрсатадики, танлов қилишдан кўра ҳам танлов вариантларини белгилаб олиш қийинроқ экан. Стратегик режалаштиришнинг классик технологияси бу муаммони умуман назарга олмасликка ҳаракат қилиб, бир тарафдан бизнеснинг миқдорий ва сифат кўрсаткичлардан, бошқа тарафдан эса бизнес муваффақиятининг кўрсаткичлардан фойдаланган ҳолда эмпирик боғлиқликлар базасида ўзининг ёндашувига асосланишига ҳаракат қилади. Энг ачинарли ҳолати шундаки, стратегик бизнес режалаштиришнинг ҳудудий муаммоси ҳар қандай ишлаб чиқариш-савдо корхонасининг тизими меъёридан ташқарисида қолади, ва бу эса ўз навбатида ҳаракатлар чизиғининг кўплигининг асосий, қолаверса ягона манбаидир.

Ёндашиш тизими илмий ишлар методологияси сифатида, бошланғич нуқтасини Богданов ва Людвиг фон Берталанфилар ишларидан олиб, қарийб бир асрлик тарихга ега бўлишига ва деярли ҳар доим декларация қилинишига қарамасдан ижтимоий-иқтисодий тадқиқотларда ҳали ҳам жуда кам ва катта қийинчилик билан амалда қўлланилмоқда. Стратегик бизнес-режалаштириш ва бошқариш назарияси ҳам бундан мустасно эмас. Асосий илмий тамойиллар сифатида экспертиза ва эмпиризм тамойиллари қўлланилар экан, стратегик режалаштириш ва бошқариш ёндашувининг оддий декларацияси мазмунан ва моҳиятан ҳеч нарса бермайди. Стратегик ечимларни қабул қилишда эксперт билимларни ва эмпиризм ҳулосаларни ҳурмат қилиш билан бир қаторда, тизимий ёндашув меъёрида уларнинг чекланиб қолиши ва қарама қаршилигини ҳам ҳисобга олиш лозим. Улар ҳозирги ва бошқа шароитларда нима рўй беришини аниқлашда етарли ҳисобланади, аммо нима учун бу нарсалар рўй бераяпти ва энг муҳими, бунга қандай таъсир кўрсатиш мумкинлигини тушунтиришда етарли бўлмайди.

Стратегик режалаштиришдаги классик ёндашув корхонанинг кучли ва заиф томонларини баҳолашнинг фақатгина эксперт билимлар ва эмпирик боғлиқликлар асосида тушунади. Модомики, бундай ёндашув корхонанинг кучли ва заиф сабабларининг кўрсатмайди ва кўрсата олмайди. Бу ҳақда корхонани очиқ тизим сифатида, унинг тузилмасини, таркибини, ички муносабатлар ва ташкилий жараёнларини ҳамда уни ўраб турган муҳит сифатида фақатгина тизимий ёндашув меъёрида таърифлаш мумкин. Бугунги

кунда стратегик режалаштиришнинг асосий методологик муаммоси, тизимий ёндашув асосида корхона учун стратегик аҳамиятга эга бўлган хулосаларни қандай қилиб ва қайси йўл орқали чиқариш деган саволлар туради.

Шу билан бир қаторда, стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг таркиби ва тузилмаси нафақат ишлаб чиқариш-савдо фаолиятининг кўп вариантли ва тизимлилигини қандай қилиб ҳисобга олинишига, балки бизнес-стратегиянинг асоси сифатида нималар танланишига ҳам боғлиқдир. Шунга қарамадан, «классик» деб аталадиган стратегик таҳлил ва режалаштириш моделлари, бизнес стратегиясининг асоси сифатида корхонанинг бизнес ҳолатини акс эттиради. Бу ерда шуни таъкидлаш лозимки, корхона ягона бизнес тури билан шуғулланганда ҳам, унинг ишлаб чиқариш-савдо фаолияти бир вақтнинг ўзида кўпгина тармоқларга тарқалганда ҳам ўринли бўлади. Стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг назарий асосларини кўриб чиқиш пайтида, бу барча моделларнинг назарий конструкциялардаги умумий заиф томонларини кўрсатиб ўтиш жоиз бўлар эди. Ҳар бир ҳолат учун ҳаракатлар рецепти мавжуд. Энг муҳим тарафи шундаки, бизнес ҳолатини белгиланган параметрик тизимга қараб тўғри баҳолаб, кейин эса шу ҳолатга ҳамма тарафдан тўғри келадиган ҳаракатлар тизимини танлашдан иборатдир. Стратегик таҳлилнинг энг асосий ва ойдин саволига «Нима учун корхона энг яхши (ёки ҳозирги) ҳолатга эриша олмади (ёки эришди)?» жавоб ҳали ҳам тадқиқотлар чегарасидан ташқарисида қолиб кетмоқда.

Бунга сабаб шуки, корхона эга бўлган ва улар асосида ўзининг бизнесини кураётган жихатлар стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг «классик» моделида ўз аксини топа олмаяпти. Шу билан бирга, айнан корхонанинг фарқланадиган жихатлари ҳар қандай бизнеснинг ҳам ҳозирги ҳам салоҳиятли бизнеснинг асосини ташкил қилади. Бу вазиятга стратегик бошқарув назариясининг классиклари бундан ўттиз йил олдин ҳам аҳамият беришган эди. Масалан, Гарвард Бизнес Мактабининг профессори Кенет Эндрю 1965 йилда шундай деб ёзган эди: «стратегия корхона қайси бизнес турида рақобат қила олса, ўша бизнес тури билан шуғулланишни тавсия этади, ва энг муҳими, ўз ресурсларининг концентрацияси орқали ўз қобилиятларини рақобат устунликларига айлантиради». Ўша даврнинг ўзида Игорь Ансофф «корхоналар ўзларининг бизнес-портфелининг тузилмасини ва унинг диверсификация имкониятларини тўғри баҳолаш учун, ўз қобилиятларини кўра билишлари керак бўлади деб таъкидлаган эди. Бу нарса шуниси билан муҳимки, баъзи пайтларда корхона бизнеснинг бир турида ўзининг даромад салоҳиятини тўла англай олмайди ва баъзан кўп талофатларга ҳам йўликади, ва ҳоланки, у бошқа бизнес турида кескин устунликларга эришиши мумкинлиги маълум бўлади»<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Ансофф И. “Стратегическое управление” – М.: Экономика, 1995.

«Фарқланадиган жихатлар» термини алоҳида аҳамият касб этади. Бугунги кунда, корхонанинг фарқланадиган жихатлари унинг кучли тарафларида намоён бўлади деб тушунилади. Лекин бу нотўғри фикрлаш ҳисобланади. Корхонанинг кучли тарафлари – унинг фарқланадиган жихатлари эмасдир. Корхонанинг кўпгина кучли тарафлари корхона жихатидан ноёб ҳисобланмайди ва улар осонлик билан фаолият кўрсатаётган ёки янги рақобатчилар томонидан кўчирилиб олинishi мумкин.

Агарда кучли тараф маълум бир ташкилий йиғилишда сотиб олинган ёки харид қилинган бўлса (масалан, икки корхонанинг бирлашуви мисолида), унда у фарқланадиган жихат бўла олмайди. Шу сингари, бизнес-ғоя фақатгина шу таркибий қисмлардан ташкил топса, унда корхона даромадини узоқ муддатли салоҳияти ўзгарувчан бўлади, бизнес ғоя эса, оқибатда кучсиз бўлиб қолади. Кучли бизнес-ғоя шундай элементлардан таркиб топган бўлиши керакки, бу элементлар корхона ичида узоқ вақт мобайнида шаклланиб ва улар фақат шу корхона учун мос бўлиши шарт.

Агар корхона бизнес стратегиясини стратегик режалаштиришнинг «классик» моделларидан фарқли ўларок, стратегик бошқарувининг «классик» назариясининг услуби сингари таҳлил қилинса ва режалаштирилса, яъни корпоратив бизнес асослари негизида ўрганилса, унда корхонага маълум бир ишлаб чиқариш-савдо фаолияти учун зарур ва етарли маълум бир қобилиятлар интегратори сифатида қараш керак бўлади. Шу нуқтаи назардан корхонанинг стратегик танлов муҳити тўла тўқисрок бўлиб, стратегик ечимлар эса анча аниқроқ бўлади.

### **3.3. Бизнес ғоя миссия ўрнида**

Ҳаёт бизга ҳар куни ва ўз ўрнида ишлаб чиқариш-савдо фаолиятининг асоси ё йўқолган ёки умуман бўлмаган корхоналарнинг синиши мисолларини тақдим этади. Уларнинг жихатлари ўзининг муҳити билан кундалик алмашинув жараёнини давом эттириш учун етарли бўлмайди ва бу муҳит охир оқибатда бундай корхоналарни рад этади.

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

Шуни таъкидлаш лозимки, миссия тушунчаси ҳам иқтисодиёт таълимотига ҳарбий таълимотдан кириб келган. Аммо, ҳарбий таълимотдаги миссия деганда бажариладиган машғулот тушунилса, иқтисодиёт таълимотида ҳар бир муаллиф унга ўзининг маъносини киритишни ўз бурчи деб билади. Қуйида энг кўп тарқалган фикрларни келтирамиз:

1. «Маълум бир бизнес турини бошқа бизнес турларидан ажратувчи аниқ мақсад тафсияномаси»
2. «Миссияни белгилаб олиш – бу бизнеснинг мавжуд бўлишидаги сабабларни ошкор этишдир».
3. «Миссияни кўпинча кредо, мақсадлар, фалсафа, бойликлар, тамойиллар ёки содда қилиб, бизнесимизнинг таърифи сифатида аниқлаш мумкин».
4. «Миссия- бу узоқ муддатли салохиятли бизнесга назар бўлиб, у қандай қилиб шаклланиши ва кимга хизмат кўрсатиш мақсадини тушуниш керак».
5. «Миссия аниқ тугалланишни кўрсатиш учун эмас, балки тезроқ бизнесда қўлланиладиган сабаб, аниқлик, йўналиш ва фалсафани аниқлаб олиш учун ишлаб чиқилади».
6. «Айнан харидор бизнес ўзи нимадан ташкил топганлигини аниқлаб беради. Айнан харидор товар ва хизмат учун ҳақ тўлаш истагини билдириб, иқтисодий ресурсларни бойликка, буюмларни эса – товарга айлантиради. Бизнес ўзининг ишлаб чиқаришини ва айниқса ўз келажагини ва ўз муваффақиятини қандай тасаввур этиши муҳим деб ҳисобланмайди. Ҳал қилувчи омил сифатида харидор харид қилаётганда нима ҳақда ўйлаётгани, белгиланган нархга қандай муносабатда бўлаётгани муҳим аҳамиятга эга бўлиб, ва бу эса бизнес ўзи нимадан ташкил топганлиги, нима ишлаб чиқариши ва келажақда ривожланиб боришини аниқлаб беради. Харидор доимо товар ёки хизматни сотиб олиш пайтида ўз фойдасини ва манфаатини ўйлайди. Харидор бизнеснинг асоси бўлиб, унинг мавжудлигининг кафолатидир».
7. «Бизнеснинг мавжудлиги ва ривожланиши харидорларнинг шу бизнесга бўлган хохишида намоён бўлади»

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

1. Биз нима қилаёпмиз, ва худди шу нарсаларни қилаётганлардан нима билан фарқ қиламиз?
2. Харидор бизнинг махсулотимизни ёки хизматимизни харид қилаётганда қандай фойдага эришади?
3. Бизнинг бизнес ҳаётда нима фаолият билан шуғулланади?
4. Бизнинг харидоримиз ким бўлади? У биздан нимани кутади?

Корхонанинг мавжудлик масаласини таъминловчи миссиядан фарқли ўлароқ, стратегик таҳлил ва режалаштиришни бизнес-ғоя асосида кўриш мақсадга мувофиқ бўлади, чунки у корхонанинг маълум бир ишлаб чиқариш-савдо фаолиятининг бошқарув асосини ташкил этган ҳолда корхонанинг ҳозирги ва келажақдаги салохиятини белгилаб беради. Шу кучларни

ҳаракатга келтириш учун, яъни, бизнес ғояни амалга ошириш учун, аввало бу ғояни тўғри тузиб олмоқ зарур бўлади. Фақатгина тўғри тузилган бизнес ғояни, ўрганиш, ҳал этиш, ўзгартириш ва яхшилаш мумкин бўлади. Ва ундан кейингина, биргаликда бизнес-ғоянинг, яъни, стратегиянинг амалга ошириш усуллари ўрганиш, ҳал этиш, ўзгартириш ва яхшилаш имконияти тугилади.

Корхона муваффақиятли бўлиши учун, у қабул қилган қийматнинг тўғридан тўғри корхона эгалари оладиган фойдага ёки кутилаётган фойдага айланиши керак бўлади. Шундай қилиб, муваффақиятли бизнеснинг асосини айнан шундай фаолият турлари ташкил этиш керакки, улар қабул қилган маълум қиймат учун, маълум бир нарх тўлаш истагини билдирган маълум бир харидорлари гуруҳи мавжуд бўлиши талаб этилади. Бундай қиймат бизнес ғоянинг талабига кўра, бир қатор омилларнинг ва илгари ҳеч ким аниқлай олмаган янги комбинациядаги алоҳида жихатларни бирлашуви асосида ташкил этилиши мумкин бўлади. Шунинг учун, бизга бизнес муваффақиятимизни белгилаб берувчи бизнес ғояни тузиш учун<sup>15</sup>:

- Харидорлар учун маълум бир қийматни англатувчи янги даромад усулини йўлга қуйиш;
- Ушбу даромадли усулни таъминлаб турувчи алоҳида қобилиятлар комбинациясини тузиш;
- Тадбиркорликда максимал даражада қўйилган меъёрга эришиш учун янги бир ноёб формулани тузиб ва бу меъёрни фойдага айлантириш зарур бўлади.

Кўриниб турибдики, бунинг учун биринчи навбатда, салоҳиятли харидорларнинг хожатларини ва шу хожатларни қондирувчи фойдаликлар ҳақида яхши тасаввурга эга бўлиш; иккинчидан, қайси жихатлар ёрдамида янги фойдаликларни яратиш ва корхонада шу жихатлар мавжудлиги каби масалаларни (агарда мавжуд бўлса қайси даражада) аниқ тушуниш; учинчидан, тадбиркорлик маржасини қайси йўл билан ва нима ҳисобига яратишни ва у қандай қилиб кўпайтирилиши мумкинлиги ифода эта олиш талаб қилинади.

---

<sup>15</sup> 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.



**Расм 3.1. Бизнес ғоянинг таркибий қисмлари**

Манба:

Шундай қилиб, бизнес ғоя мозаика шаклига ўхшаб: 1) бозорнинг эҳтиёжларидан; 2) корхонанинг ички жихатларидан; 3) корхона жихатларининг ривожланиш имкониятларидан; 4) бизнесни амалга ошириш шароитларидан ташкил топади.

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

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

Баъзан адабиётларда қуйидаги 5 фарқланадиган манба кўрсатилади:

- Ечиш имконияти бўлмаган ички институционал билим;
- Ягона бошқарув тармоғи билан бириктирилган одамлар, корхонада рўй бераётган жараёнлар;
- Қайтарилмас инвестициялар;
- Махсус мулк;
- Шон-шараф;
- Жихатларнинг қонуний химояси.

Агарда белгиланган жихат, ечиш имконияти бўлмаган институционал билим асосида таркиб топган бўлса, унда уни кўчириб бўлмайди. Бу тармоқда ноёб билимга эга бўлишнинг ўзи етарли хисобланмайди. Жихатлар фақатгина корхонадаги аъзоларнинг ҳар бири учун эмас, балки тўлалигича корхонанинг ўзига тегишли бўлмоғи даркор. Агарда корхона ўз муваффақиятига эришиш

учун алохида бир мутахассисга таянса, унда унинг даромади фақатгина шу ишчига тегишли бўлади. Бундай шароитларда, корхона мустахкам асосда ўзининг кучли тарафларини фойда салохиятига айлантириши амалда деярли рўй бермас ходиса хисобланади. Бироқ бизнес-ғоя институционал билимга таянган холда асос топса, унда фойда салохияти узоқ вақт давомида сакланиб туриши мумкин. Шунинг учун, бизнес-ғояни тузиш пайтида, шахсий ва институционал билимни фарқлаш лозим бўлади. Кўпгина ҳолатларда, мустакил шахс ўзининг кучли тарафларини фақатгина корхонанинг кучли тарафларига мос равишда ишлатиши мумкин. Бундай ердан моддий (масалан, компьютер жихозлари шаклида) ёки моддий бўлмаган (масалан, корхона ходимлари томонидан қўшимча билим ва маслахатлар шаклида) ҳолатида бўлиши мумкин. Шундай қилиб, институционал билим бири бири билан ташкилий ва корхонада рўй бераётган жараёнлар асосида боғланган кишилар томонидан тузилади.

Иккинчи фарқланувчи манба рақобатчиларга тегишли бўлиб, улар фойда салохиятига эришиш умидида шунга ўхшаш қийматни ишлаб чиқишади. Масалан, янги рақобатчи бошқа фаолият кўрсатаётган корхоналар сарфлаган сармоялари сингари у ҳам сарфлаши керак бўлади. Агарда бу сармоялар бозордан харид қилинадиган мулкка сарфланса, унда амалда фаолият кўрсатаётган ва янги корхоналар ўртасидаги рақобатчилик фарқлари кузатилмайди. Амалда фаолият кўрсатётган корхоналар янги корхоналар сингари ўз мулкни қайтадан кўриб чиқишлари зарур, яъни мулкни сотилмай қолиши амалдаги иштирокчилар учун, янги корхоналарнинг илк бор сармоя сарфлаши сингари зарар ва тўсқинликларга олиб келиши мумкин.

### ***Фарқланадиган жихатлар мисоллари***

#### ***Институционал билим***

- Корхонанинг илмий-тадқиқот жихатлари
- Корхона ноу-хауси
- Харидорларнинг қийматлар тизими билими *Ички жараёнлари*
- Бошқарувнинг услуби ва ишчанлиги
- Мижозлар билан алоқалар (харидорлар)
- Сотиш каналларига кириб бориш
- Рахбарлик билан ўзаро алоқалар
- Ички коммуникациялар, маданият
- Ходимларнинг ишчанлиги *Ишонч ва обрӯ*
- Машхурлик
- Бозордаги илгарилик килаётган сон
- Молиявий қўллаб қувватлаш
- Концессия ҳақида битимлар
- Патентлар

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

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

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

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

Турли муаллифлар стратегик режалаштириш ва таҳлил тушунчасига турлича ёндашадилар. Бирлари корхонанинг ташки ва ички мухитини ўрганишда натижалар оқибатидаги жараён деб ҳисоблашади. Унинг мақсади – корхонага ўзининг кучли томонларини кўпайтириб, заиф томонларини камайитиришдир ҳамда пайдо бўлаётган имкониятлардан фойдаланиб қолиш ва бостириб келаётган хавф-хатарликлардан химояланишдан иборатдир. Уларнинг фикрича, стратегик режалаштириш корхона келажакда қандай бўлиши кераклигини кўра билишдан бошланиб, ва маълум бир танлов тизимини ўзида акс эттиради.

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

Учинчи тоифа муаллифлари стратегик режалаштиришни ташкилий янгиланиш ва трансформация жараёни сифатида тасаввур қиладилар. Бунда улар узоқ муддатли режалаштиришни стратегик режалаштиришдан яна бир фарқли томонини кўрсатишади: узоқ муддатли режалаштиришда лойиха ва мақсадлар бошқарув мустахкамлиги асосида тузилса, стратегик режалаштириш эса корхонанинг роли, уни ураб турган мухити миқёсида

ўрганилади. Стратегик режалаштириш муҳитдаги талабларин кондиритиш мақсадида корхонанинг фаолияти ва хизматларини шу механизмга мослашувини таъминлаб беради.

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

Биринчидан, ҳар бир менежер, унинг бошқармаси шу умумий мақсадлар тизимига мослашишини кўра билади ва шу орқали корхона мақсадларини узи учун аниқлаштириб олади. Чекланган ресурслар учун кўраш олиб бораётган менежер уз талабларининг реал қиймати ҳақида яққол тушунча ва тасаввурга эга бўлади. Ундан ташқари, менежер ҳамкорлик зарурияти тугилган пайтда узи учун қулай ҳолатда бўлади. Кўпгина шароитларда, менежерларни уз фикрлаш доирасидан келиб чиқиб ечимларни ҳал қилишларини кечирса бўлади, сабаби улар ресурсларнинг тақсимооти ва корхона қайси йўналишга қаратилгани ҳақида тўла таъсуротга эга бўлмайдилар.

Иккинчидан, менежер салоҳиятли таклифлардан қайсилари умумий режа учун фойдали бўлишларини яхшироқ тушунади, ва шу қаторда уз таклифларини ибботлаб бериш лаёкатига эга бўлади.

### **Хулоса**

Режалаштириш жараёни ҳар қандай бошқариш моделининг асосий негизи ҳисобланади. Стратегик режалаштириш – корхона стратегиясини унинг миссиясини белгилаш орқали аниқлаб олиш жараёни бўлиб, бу жараён стратегик ҳолатларнинг таҳлили, ички ва ташқи омиллар ва ҳаракатлар тадқиқоти, ва корхонанинг асосий иш фаолиятини белгилайдиган омиллардан ташкил топиб, бу омиллар рақобатли устунликка эришиш, сақлаб қолиш , ривожлантириш ва сармоялашга олиб келиши мумкин. Ҳар қандай корхонада, «фаолият олиб бориш» муҳитидан катъий назар, маълум бир ишлаб чиқариш-савдо фаолияти стратегиясини қуриш мумкин, ва ўз навбатида бизнес стратегияси – бу ҳаракатлар мажмуи бўлиб, маълум бир тарихий давр мобайнида ишлаб чиқариш-савдо корхонасининг белгиланган ва нисбатан мустаҳкам ҳаракатлар қизигини акс этади.

Бундай ҳаракатлар мажмуи маълум бир тамойиллар, қоидалар ва манфаатлар тузилмаси меъёрида бўлиб, ҳаракатларнинг жойи (қаерда), вақти (қачон), сабаби (нима учун), услуби (қандай ) ва мақсади (нима учун) каби шароитларнинг шарти билан намоён бўлади. Корхонанинг мавжудлик масаласини таъминловчи миссиядан фарқли уларок, стратегик таҳлил ва режалаштиришни бизнес-ғоя асосида қуриш мақсадга мувофиқ бўлади, чунки

у корхонанинг маълум бир ишлаб чиқариш-савдо фаолиятининг бошқарув асосини ташкил этади.

### **Таянч иборалар**

Стратегик режалаштириш, SWOT, бизнес стратегияси, бизнес-ғоя, бизнеснинг фарқланадиган жихатлари, стратегик таҳлил, режалаштириш, бизнес ғоянинг таркибий қисмлари (бозорнинг эҳтиёжлари, корхонанинг ички жихатлари, корхона жихатларининг ривожланиш имкониятлари, бизнес шароитлари).

### **Назорат ва мулохаза учун саволлар**

1. Стратегик режалаштиришда қайси таркибий қисмлар таърифланади?
2. Стратегик ечимларни қабул қилаётган раҳбар учун саволларни тузиб беринг?
3. Корхонанинг фарқланувчи қобилиятлари деганда нимани тушунасиш?
4. Бизнес стратегияси нима?
5. Миссияни бизнес-ғоядан фарқлаб беринг?
6. Бизнес-ғояни такомиллаштиришнинг афзал тарафларини кўрсатиб ўтинг?
7. Бизнес ғояни такомиллаштиришда қайси фарқландиган жихатларга эътибор бермоқ зарурдир?
8. Стратегик қарорлар бошқа турдаги қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
9. Стратегик бошқарув соҳасидаги машҳур мутахассис И. Ансоффнинг таъкидлашича, “стратегия –тушуниш қийин бўлган ва анчагина абстракт тушунчадир. Унинг ишлаб чиқиши одатда корхона учун ҳеч қандай фойда келтирмайди. Ундан ташқари, у ҳам молиявий харажатлар ҳам бошқарувчиларнинг унга сарфлаган вақтлари жихатидан ҳам қимматга тушади” Нима учун унда корхоналар уни ишлаб чиқиш шуғулланадилар?
10. Узоқ муддатли экстраполятив режалаштиришнинг стратегик режалаштиришдан асосий фарқи нимада?

### **Таклиф этилаётган адабиётлар рўйхати**

1. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. 2-е изд., исправ. и дополн. - М: ТЕИС, 2004.
2. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент Учебник для вузов-М.: Издательство РДЛ, 2003
3. Стратегическое управление: регион, город, предприятие: Учеб. пособ. / Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. - М.: ЗАО “Экономика”, 2004.

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

#### **Интернет сайтлари**

5. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)  
6. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)  
7. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)  
8. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)  
9. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)  
10. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

### **4 БОБ. БИЗНЕС-ҒОЯ ТАХЛИЛИНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ**

- 4.1. Эҳтиёжларни ўрганиш, туғма ва ихтиёрий эҳтиёжлар  
4.2. Бизнес-тармоқларининг чегараларини аниқлаш  
4.3. Тадбиркорлик таваккалчилигини ҳисобга олган ҳолда бизнес соҳа куламини аниқлаштириш.

#### **4.1. Эҳтиёжларни ўрганиш, туғма ва ихтиёрий эҳтиёжлар**

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

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

Хар қандай ишлаб чиқариш-савдо корхонасининг максимал фойда меъёрини олиш имконияти бўлган бизнес турларида фаолият кўрсатишга бўлган интилишлари тушунарли ҳолат албатта. Аммо, бу интилишлар тўсиқларга дуч келади, биринчидан, бу корхона капитал тузилмаси, иккинчидан, маълум турдаги бизнес турини амалга ошириш, ва учинчидан, шу турдаги бизнеснинг истикболларига қараб белгиланади.

Бизнес ғояни шакллантириш учун:

биринчидан, талаб ва эҳтиёжлар тузилмасини;

иккинчидан, корхона эгалик қиладиган шахсий капитал тузилмаси ҳақида тасаввурга эга бўлиш керак, қолаверса корхона шу капитал тузилмасини истиқболли бизнес турларига мос равишда белгила олишини англамоғи лозим бўлади.

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

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

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

Эҳтиёж – бу истеъмолчи учун муайян қийматга эга бўлган интилишга аталади. Бунда қиймат моддий-ашёвий ҳамда номоддий (маънавий) шаклда акс эттирилиши мумкин. «Моддий ва маънавий озиқа» борасидаги айтиладиган сўзлар бежиз бўлмаслиги аён албатта.

«Эҳтиёж-хоҳиш-талаб» мантиқ занжирида, хоҳиш дейилганда ўз эҳтиёжини қондириш тушунилади, яъни, муайян бир эҳтиёжга асосланган ҳолат тушунилади. Эҳтиёжлар ҳиссиётлар билан уйғунлашиб хоҳишларга айланади. Хоҳишлар ва уларнинг мавжуд бўлиш шароитлари эса талабни

шакллантиради. Истеъмолчи махсулотни авваломбор ўзининг хохишлари асосида сотиб олади. Шароитлар асосида ташкил топадиган талаб негизида бу хохишларнинг стимуллари ёки чекловчилари ётади. Лекин, сотиб олинган махсулотдан келадиган рохатланиш жараёни объектив фойдалилик ҳолати билан бир вақтнинг ўзида рўй беради.

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

Эҳтиёжлар ўзининг туркумланишига қараб мутлақ, сунъий, табиий ва хохиш эвазига пайдо бўлган эҳтиёжларга бўлинади. Мутлақ эҳтиёжлар категориясига, истеъмолчининг қандай ҳолатда бўлишидан катъий назар мавжуд эҳтиёжларга айтилади. Бундай эҳтиёжларни қондира олмаслик истеъмолчининг ҳаётига зомин бўлишига олиб келиши мумкин. Буларга инсонларнинг барча табиий эҳтиёжлари киради (озик-овқат, ахборот, мулоқот ва х.) Бизнесда абсолют эҳтиёж бозорда ўз махсулотини сотишни мисол қилиб келтириш мумкин. Сотув мавжуд бўлмаслиги бизнеснинг тугашига олиб келади.

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

Сунъий эҳтиёжлар категориясига демонстратив қўлланилиш учун мўлжалланган махсулотларни сотиб олишга айтилади. Бундай махсулотларнинг фойдалилик томонлари бошқа махсулотлардан деярли фарқ қилмаслиги мумкин, лекин уларнинг нархи ўз ўзидан эҳтиёжларни шакллантирувчи омил бўлиб хизмат қилади. Мисол қилиб, костюмдаги тилла тугмаларга бўлган эҳтиёжни, ўз ҳаёт даражасини кўрсатиш истаги билан изохлаш мумкин.

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

Хар қандай бизнес у яратган махсулот ўз истеъмолчисини топа олсагина ўз омадига эришиши мумкин. Бизнес-ғояни шакллантириш босқичидаёқ режалаштирилаётган махсулотни сотиб олиши мумкин бўлган истеъмолчини кўзда тутиш талаб этилади. Лекин истеъмолчи бозорда муайян бир махсулотни қидириш билан йўлга чиқмайди, аксинча ўз муаммосининг ечимини ҳал эта оладиган кўпгина бошқа махсулотлардан ҳам топиши мумкин.

Хар қандай махсулот асосий фойдаликлар билан бирга бир қатор ёрдамчи фойдаликларни ҳам ўзида мужассам этади. Ёрдамчи фойдаликлар махсулотни ким истеъмол қилишидан катъий назар объектив бўлиши, ёки муайян бир истеъмолчи ёки бир гуруҳ истеъмолчиларнинг хиссиёт ҳолатлари билан боғлиқ субъектив шаклда намоён бўлади. Масалан, машхур поп-гуруҳнинг майкадаги суръати фақатгина шу поп-гуруҳнинг мухлислари учун муҳим аҳамият касб этади.

Ядер фойдалилик фирма мурожаат қилаётган асосий бозорнинг яратилишига ёрдам бериши мумкин. Лекин чалкашмовчиликнинг олдини олиш учун, ядер фойдалилик ва туғма эҳтиёж бири биридан фарқ қилувчи категориялар эканлигини унутмаслик лозим. Ядер фойдалилик баъзида туғма эҳтиёждан камроқ бўлса, баъзида у билан тенг қийматда бўлади, бошқа ҳолларда эса уни буткул қоплаши ҳам мумкин. Масалан, термокоғознинг ядер фойдалилиги алоқа воситасида туғма эҳтиёжни қоплашга йўналтирилган. Лекин, уз мазмуни жихатидан термокоғоз технологик жараённинг бир элементиدير ҳолос, яъни факсимил аппаратларнинг муайян категориясига мўлжалланган. Бу аппаратлар мавжуд бўлмаса термокоғознинг ядер фойдалилиги кўзга ташланмай қолади.

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

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

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

Қуйидаги жадвал 4.1. консалтинг хизматларидаги баъзи бир ядер фойдаликларнинг қондирилиши кутилган туғма эҳтиёжлар билан алоқадорлигини кўрсатади.

Жадвал 4.1.

| <i>Туғма эҳтиёж</i>        | <i>Ядер фойдалилик</i>                                                                                                                                         |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аниқликка интилиш          | Вазият ҳақидаги таъсуротнинг ўзгариши Атроф муҳит ҳақидаги таъсуротнинг ўзгариши                                                                               |
| Вазиятни яхшилашга интилиш | Вазиятни яхшилаш усуллари борасидаги таъсуротнинг ўзгариши Атроф муҳит ҳақидаги таъсуротнинг ўзгариши Ривожланиш йўналишлари тўғрисидаги таъсуротнинг ўзгариши |
| Билим олишга интилиш       | Атроф муҳит ҳақидаги таъсуротнинг ўзгариши Ривожланиш йўналишлари тўғрисидаги таъсуротнинг ўзгариши                                                            |
| Фойда олишга интилиш       | Фойда олиш усуллари ҳақидаги таъсуротнинг ўзгариши Ривожланиш йўналишлари тўғрисидаги таъсуротнинг ўзгариши                                                    |
| Янги ғояга бўлган интилиш  | Вазият ҳақидаги таъсуротнинг ўзгариши Вазиятни яхшилаш усуллари борасидаги таъсуротнинг ўзгариши Ривожланиш йўналишлари тўғрисидаги таъсуротнинг ўзгариши      |

Юқоридаги жадвалдан кўриниб турибдики, битта ядер фойдалилик бир қанча туғма эҳтиёжни қондириш учун хизмат қилиши мумкин. Масалан, вазият ўзгариши ҳақидаги тушунча муҳимлиги шундай пайтларда аён бўладики, агарда ундан қандайдир фойда олиш йўли ойдин бўлса.

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

Бошқа тарафдан, айтиб ўтилганидек корхона ишлаб чиқаришни кутилаётган ядер фойдалиликлар турли маҳсулотлар шаклига мужассамлаштирилган бўлиши ҳам мумкин. Бунда маҳсулотларнинг ўзлари ҳам бошқа технологик янгиликлар сингари вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин. Ядер фойдалилик билан бир қаторда маҳсулот ўзида бошқа қўшимча фойдалиликларни мужассам этиши мумкин, улар туғма эҳтиёжларни қондиришга тўғридан тўғри хизмат килмасаларда, лекин истеъмолчи томонидан ядер фойдалиликларни хис этишга ёрдам беришади. Қуйидаги жадвал ядер консультатив эҳтижларни ўзида мужассам этган баъзи бир консультатив маҳсулотлар ҳақида маълумотни акс эттиради.

Жадвал 4.2.

| <i>Ядер фойдалилик</i>                                                         | <i>Консултатив маҳсулот</i>                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Вазият ҳақидаги таъсуротнинг ўзгариши (тушунмовчиликни бартараф этиш)       | 1.Вазиятдаги ўқитиш<br>2.Диагностик тадқиқот<br>3.Информацион хизмат кўрсатиш |
| 2. Вазиятни яхшилаш усуллари борасидаги таъсуротнинг ўзгариши (ёрдам кўрсатиш) | 1.Объект ўқитиш 2.Аналитик хизматлар 3.Тадбиқ этиш хизматлари                 |

|                                                                           |                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 3. Вазиятни яхшилаш усуллари борасидаги таъсуротнинг ўзгариши             | 1. Предмет йўли билан ўқитиш<br>2.Муаммоли ўқитиш 3.Амалиёт |
| 4. Фойда олиш усуллари ҳақидаги таъсуротнинг ўзгариши                     | 1. Аналитик хизматлар.<br>2.Муаммоли ўқитиш                 |
| 5. Ривожланиш йўналишлари тўғрисидаги таъсуротнинг ўзгариши (янги ғоялар) | 1. Аналитик хизматлар. 2.Объект ўқитиш                      |

Бундай махсулот вазиятдаги ўқитиш сифатида ўзининг технологик қўлланилишига қараб турлича бўлиши мумкин: консалтация кўрсатувчи фирманинг базасидаги аниқ вазиятларни таҳлил қилиш бўйича амалиётлар; аниқ вазиятлар мажмуи ечимлари билан; виртуал компьютер иловалар; эксперт тизимлар. Предмет йўли билан ўқитиш асосий ва етакчи курслар тарзида олиб борилиши мумкин; ўқув адабиётлар, ўқув кулланма ва монографиялар шаклида; мултимедия йўли билан ўқитиладиган курслар шаклида. Объект йўли билан ўқитиш муайян бир мижоз учун мўлжалланган махсус ўқитиш курси шаклида ва муайян объектга бириктирилган вазиятнинг маълумотларига асосланган шаклда бўлиши мумкин. Бундай ўқитишнинг мақсади: ўз мижозига ўзи фаолият олиб бораётган бизнеснинг ҳолатини тушунтиришга кўмаклашиш ҳамда вазиятни яхшилаш усуллари ва йўналишларини танлаб беришдан иборат. Муаммоли ўқитиш муаммоли тематикага асосланган анъанавий маъруза ва амалиётлар шаклида; илмий амалий семинарлар шаклида; муаммоли нашриётлар шаклида олиб борилиши мумкин. Диагностик тадқиқот мижоз аудитининг турли хил шакллари (молиявий, технологик, ижтимоий-психологик, экологик, ташкилий); лойихавий таклифларнинг экспертизаси ва келишув алоқалар, бозор конъюктураси ва шу каби масалаларни кўзда тўтиши мумкин.

Шуни таъкидлаб ўтиш муҳимки, бозордаги мавжуд турли махсулотлар у ёки бу кўринишда ўзида бир хил фойдалиликларни мужассам эттиришлари мумкин. Бир хил фойдалиликнинг кўпгина жихатлари мавжуд бўлиши мумкин. Турли махсулотларда бу жихатлар кучлироқ, бошқаларда эса кучсизроқ бўлиши мумкин.

#### **4.2. Бизнес-тармоқларининг чегараларини аниқлаш**

Истеъмолчи ҳам маълум бир жихатлари бўйича фойдалиликни акс эттиради. Бунда, истеъмолчилар баъзи жихатларга бошқаларга нисбатан кўпроқ эътибор берадилар. Шунинг учун, бизнинг махсулотимизда мавжуд фойдалилик жихатларини билган ҳолда бозоримизнинг тахминий ҳажмини (бизнинг истеъмолчиларимиз салмоғини) билиб олишимиз мумкин.

Шундай тарзда ўтказилган истеъмолчиларнинг афзаликлари бўйича бозор тузилмасининг тахлили талаб баҳосининг аниқлигини кўпайтириб, бизнес ғояни аниқроқ шакллантириш имкониятини беради.

Эхтиёжлар ва талабнинг тахлили бизнес-ғояни тайёрлаш ишининг муҳим босқичларидан бири ҳисобланади. Эхтиёжлар ва талабларни қондириш учун шу муҳитда фаолият олиб бориш натижасида бу таҳлил нафақат бизнесимининг предметини, балки унинг объектини, яъни, истеъмолчисини ҳам аниқлаб олиш ҳам имконият беради.

Бизнес-ғояни шакллантиришдаги кейинги босқичи ўз имкониятларининг ёки корхона имкониятларининг назарий жихатдан шаклланиб бўлган талаб ва эхтиёжларнинг тахлили ҳисобланади. Биз уни корхона хусусий капиталининг тахлили деб атаб, у билан капитални кенгайтирилган маънода корхонага тегишли амалга оширилган меҳнатни тушунамиз.

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

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

Корхонадаги хусусий капиталнинг тахлили натижасида қандай маҳсулотларни ишлаб чиқариши мумкинлиги ҳақидаги тушунчага эга бўлгандан кейин, биринчидан, унинг бизнес-тармоқсидаги чегараларини аниқроқ белгилаб олиш мумкин, иккинчидан эса корхонадаги мавжуд қобилиятларнинг қайсилари унинг фарқланувчи қобилиятлари сифатида корхона учун рақобатли устунликларни таъминлаб беради деган саволга жавоб олиш мумкин.

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

1. Ташкилий муаммоларни ечишдаги билим ва тажриба;
2. Молиявий муаммоларни ечишдаги билим ва тажриба;
3. Иқтисодий муаммоларни ечишдаги билим ва тажриба;

4. Адекват ҳуқуқий базаси борасидаги билимлар;
5. Иқтисодиётни ўқитиш тажрибасини ва методикаси борасидаги билимлар;
6. Маркетинг тадқиқотлари ва режалаштириш тажрибаси ва методикаси борасидаги билимлар;
7. Ишлаб чиқариш технологияси ва техника тармоқсидаги тажриба ва билимлар;
8. Экологик муаммоларни ҳал қилиш борасидаги тажриба ва билимлар;
9. Адекват техник база;
10. Чет элдаги алоқалар
11. Корхона ходимларининг машхурлиги
12. Корхона реномеси
13. Ходимларнинг аналитик ҳамда тадқиқотчилик қобилиятлари;
14. Ходимларнинг педагогик қобилиятлари;
15. Ходимларнинг коммуникациявий қобилиятлари;
16. Юқори мансаб тузилмасидаги алоқалар
17. Бизнес ахбороти манбаларига бўлган кириш имконияти
18. Математик моделлаштириш борасидаги тажриба ва билимлар;
19. Программалаштириш борасидаги тажриба ва билимлар;

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

#### **4.3. Тадбиркорлик таваккалчилиги ҳисобга олган ҳолда бизнес-тармоқларини аниқлаштириш**

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

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

Бугунги кунда иқтисодий назария адабиётларида маҳсулотнинг кераксизлик даражасини белгиловчи омилларга анъанавий қараш мавжуд. Бу

омилларнинг тавсифланиши, одатда, ишлаб чиқариш омиллари (ишлаб чиқариш фондлари, айланма воситалар, меҳнат), таваккалчиликнинг келиб чиқиш сабаблари (ички ва ташқи), харажат маркази (махсулот ишланиши, махсулот ўзлаштирилиши, ишлаб чиқарилиши, сақланиши ва реализацияси) ва шунга ўхшашлар. Аммо стратегик нуқтаи назардан махсулот кераксизлиги таваккалчилигига бундай ёндашув молиявий таҳлилга мутлақо фойдасиз ҳисобланади, чунки таваккалчилик омиллари тузилмаси оддийлаштириб, махсулотнинг кераксизлигини асосий сабабини билишга йўл қўймайди. Айтилган вақтда махсулот кераксизлигининг ҳақиқий сабабини билмай туриб мазкур бизнес фойдалилиги даражасини башорат қилиш қийин.

Махсулот кераксизлиги таваккалчилик омилининг анъанавий тавсифланиши кераксизликнинг кўзга кўринадиган жиҳатларига асосланади. Масалан, таваккалчиликнинг шундай ташқи омили аёнки, бу истеъмолчининг махсулот учун тўлов қобилиятига эга эмаслиги, яъни истеъмолчида махсулотни сотиб олишга маблағнинг мавжуд эмаслигидир. Агар бунга эътиборлироқ қарасак, муаммо негизи нафақат харидорда, балки сотувчида ҳамдир. Истеъмолчи тарифга кўра шундай субъектни унинг учун таклиф қилинаётган махсулот маълум даражада фойдали бўлиши, яъни махсулот унинг хоҳишини қондириши лозим. Махсулот харид қилиш учун маблағнинг йўқлиги бу истеъмолдан воз кечишга олиб келмайди. Истеъмол қилиш истаги юқорида айтилганидек объектив равишда намоён бўлади. Агар истемол қилиш истаги пайдо бўлса, демак у қондирилиши лозим. Агар мос махсулот бўлса у ҳолда истеъмол қондирилиши мумкин. Лекин махсулот олди-сотди муносабатларида маблағнинг йўқлиги истеъмолни қондиришда ва корхона махсулоти талабгорлигига тўсиқ бўлади. Демак, махсулот кераксизлиги негизи истеъмолчининг тўлов қобилиятига эга эмаслиги эмас, балки ишлаб чиқарувчи ва харидор муносабатларининг иқтисодий тизимидир. Шунинг учун энг аввало истеъмолчи тўлов қобилиятига эга эмаслиги таъсири остида махсулотнинг кераксизлиги таваккалчилигини таҳлил қилишда, махсулот олди-сотдисиди юзага келиши мумкин бўлган иқтисодий муносабатларнинг вариантларини бирма-бир кўриб чиқиш лозим. Бундай вариантлар кўплаб бўлиши мумкин. Агар махсулотни бир зумда сотиб олиш имконияти бўлмаса, у ҳолда истеъмолчига турли хил қулайликлар яратиш мумкин, масалан тўловни муддатли амалга ошириш, товар лизинги, форфейтинг ва шу кабилар. Хар бир вариант тўловсизлик қобилияти таваккалчилиги нуқтаи назаридан кўриб чиқирилиши лозим.

Юқорида келтирилган сабаблардан мақсад, махсулот кераксизлиги таваккалчилигининг шундай классификациясини яратиш кераклигини тақозо қилмоқдаки, у бир тарафдан кераксизлик юзага келишини негизини яширилиши ва иккинчи тарафдан бу сабабларни бартараф этиш истикболларини баҳолашга имкон бериши лозим.

1. Кераксизлик таваккалчилиги истеъмолчи хохишлари тизими динамикаси билан изоҳланиши. Истеъмолчиларнинг ички ва ташқи мухитида бўлаётган ўзгаришлар танланаётган махсулот устунлигининг камайишига олиб келади. Шунинг учун истеъмолчида доимий равишда харид қиладиган махсулотидан воз кечиш ҳолати юзага келиши мумкин. Масалан, бозор иқтисодиётига ўтишда ташқи бозорнинг либераллашуви автомобилларга бўлган талабни камайишига олиб келмади, лекин истеъмол тизимининг ўзгаришини тақозо қилди. Истеъмолчи учун эндиликда автомобил танлашда унинг қулайлиги, ишончилиги, обрўси каби омиллар аҳамият касб эта бошлади. Натижада ўзимизда ишлаб чиқарилаётган автомобилларга бўлган талаб кескин пасайди. Бу таваккалчиликни баҳолашда қуйидаги саволга жавоб бериш лозим: махсулотнинг харидорга бориб етишида кераклилик тизими истеъмолчининг хохишлари билан тўлиқ мос келиши эҳтимоли қай даражада?
2. Кераксизлик таваккалчилиги махсулот қийматининг ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчига тўғри келмаслиги билан изоҳланиши. Бу махсулот сифати, нархи, сотилиш шартлари ва кафолати тизими. Агар масалан, шахсий компьютер ишлаб чиқарувчи ўз махсулотининг сифатини фақат унинг кучли электромагнит, вибрацион ва ташқи кучлардан химояланишга ва бу кўрсаткичларини ҳатто таннархнинг ортиши ҳисобига амалга оширса у ҳолда бу тадбиркор бозорда фиаскога учрайди, чунки аксари харидорни бу кўрсаткичлар мутлақо қизиқтирмайди. Шундай қилиб махсулот кераксизлиги таваккалчилигида истеъмолчи ва ишлаб чиқарувчини махсулотни баҳолашидаги фарқлиликларни баҳолашда қуйидаги саволга жавоб бериш лозим: Бизнинг ва истеъмолчининг махсулот сифати, нархи ва сотиш шартлари борасидаги қарашларимиз тўлиқ мос келиши эҳтимоли қай даражада?
3. Махсулот кераксизлиги таваккалчилиги илмий-техникавий тараққиёт сабабли изоҳланиши. Шуниси аниқки, вақт ўтиши билан илмий – техникавий тараққиёт сабабли баъзи махсулотларнинг бошқаларга нисбатан харидорга янада мукамал, арзонроқ тури тақлиф қилиниб у махсулот бозордан сиқиб чиқарилади. Бундай таваккалчиликни баҳолашда қуйидаги саволга жавоб бериш лозим: Конкрет махсулот ишлаб чиқариш учун сарфланаётган капитал ўз самарасини бозорда технологик янги товар пайдо бўлгунига қадар бериши имкониятлари қандай?
4. Махсулот кераксизлиги таваккалчилиги мазкур бозордаги рақобатчи кучлар билан изоҳланиши. Бозорда махсулотга қай даражада юқори рақобат мавжуд бўлса, бизнинг салоҳиятли истеъмолчи мазкур махсулот ишлаб чиқарувчи рақобатчи тарафнинг махсулотини танлаш

эҳтимоли шу қадар юқори бўлади. Бу эҳтимолга баҳо беришда талаб қилинадиган нарсга фақат бу бизнинг маҳсулот рақобатчилиримиз ишлаб чиқараётган нусхага қараганда харидорбоп бўлиши эҳтимолини ўрганишдан иборат.

5. Маҳсулот кераксизлиги таваккалчилиги харидорнинг ишончсизлиги сабабли изоҳланиши. Хар қандай маҳсулотни харид қилишда харидор маҳсулотга нисбатан ишончсизлик туйғуси билан қарайди, у ўзига бу маҳсулотдан қандай фойда олиши мумкинлиги, маҳсулот билан боғлиқ қандай муаммоларга дуч келиши мумкинлиги, харид ўзини оқламаслиги мумкинлиги эҳтимоли ҳақида бош қотиради. Истеъмолчи ишончсизлигининг сабаби хар турдаги маҳсулот учун турличадир. Масалан истеъмолчининг консултатив хизматга нисбатан ишончсизлиги консультантнинг нотанишлиги, бундай хизматнинг кераклигини тушунмаслик, қилинаётган харажатлар компенсация қилиниши, консалтингга нисбатан ишончсизлик, консультант хизматидан фойдаланиш истеъмолчи имиджига ижобий таъсир этиши мумкинлигига ишончсизлиги кабилар. Бу категориянинг эҳтимолини баҳолашда қуйидаги саволга жавоб бериш лозим: Истеъмолчи ишончсизлигини енгитишдаги имкониятларимиз қандай?

Хар бир салоҳиятли маҳсулот бўйича турли категорияларни баҳолаб, таксономик таҳлил ёрдамида бу баҳолашларни икки турга: перспектив ва ноперспектив гуруҳга ажратиш мумкин. Фараз қилайлик бизда маҳсулот кераксизлиги  $n$  категориясини ифода этувчи  $m$  маҳсулотимиз бор. Бунда хар бир кўрилатган  $m$  маҳсулотни  $n$  нуқта кенлиги маҳсулот таваккалчилиги  $n$  категориялари тенг миқдордаги координаталарини тенг аҳамиятда.

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

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

бунда  $X_j$  давоми бор бу ерда  $j = 1, 2, 3, \dots, n$ ;  $X_{ij}$ - маҳсулот категорияси мазмуни  $j$ ,  $X_j$ -  $j$  тоифа таваккалчилиги учун ўрта арифметик,  $\sigma_i$ -  $j$  тоифа таваккалчилигидан четлашиш,  $Z_{ij}$ -  $i$  тоифа маҳсулот учун  $j$  категория стандарт тушунчаси.

Корхона шуғулланмокчи бўлган бизнеснинг келажагини, маҳсулот кераклилиги жихатдан башорат қилиш маҳсулотнинг шундай эталон характеристикасини белгилаб олиш лозимки, бу орқали бизнесни бу тури

фойдали эканлигини тўла ишонч билан айтиш мумкин бўлсин. Бу ўзига хос хисобот нуқтаси хисобланади. Эталон сифатида шундай махсулотни танлаш лозимки, унинг кераксизлик таваккал даражаси бозорда минимал бўлиши лозим. У ҳолда  $Z$  стандартидаги  $j$  категория таваккалчилиги бундай эталон махсулот 0 учун мазкур категориядаги барча маънолар учун минимал хисобланади.

$$Z_{0j} = \min Z_{ij}$$

Мисол сифатида консалтинг фирмаси махсулотини таҳлил қилсак, бу махсулот ишлаб чиқариш учун фирманинг активлари етарлидир. 8- жадвалда ҳар бир махсулот учун турли таваккалчиликлар даражаси натижалари ва бу натижалар асосидаги махсулот кераклилиги даражаси хисоблаб кўрсатилган. Мазкур фирма учун сўнгги устунда махсулотларнинг кераксизлиги таваккалчилиги нуқтаи назаридан фойдалиларини танлаш имконияти берилган.

4 та бизнес-тармоқси фарқланади: 1- аналитик-консультацион; 2- предметга ихтисослашган ўқитиш; 3-объектга асосланган ўқитиш; 4- ситуацион ўқитиш.

Аналитик-консультацион фаолият олиб боровчи фирма ташкилий иқтисодий режалаштиришни асос қилиб, бизнеснинг стратегик режалаштириш ва таҳлил қилиши бўйича хизмат кўрсатиши лозим. Кейинчалик бу тармоқ бозор конъюнктурасини тадқиқ қилиш, маркетинг таҳлили ва режалаштириш, информацион кўргазмалар ташкил этиш билан кенгайтирилиши лозим.

Предметга мўлжалланган ўқитиш, тезкор фан ўқитиш курслари, малака ошириш курслари, илмий- амалий семинарлар, дарсликлар ва монография, мультимедиа курслари асосида ташкил этиш тавсия қилинади. Фирма тарафидан амалга ошириладиган объектга — мўлжалланган ўқитиш корпоратив ичи трейнинг шаклида олиб борилиши лозим.

Ситуацион ўқитиш миқдорнинг ҳақиқий амалдаги материаллари асосида махсус ўқув курслари ишлаб чиқиши ва бу курслар миқдор базасида олиб борилиши ёки консалтацион фирма базасида олиб борилиши мумкин.

#### **4.4. Бизнес ғоянинг шаклланиши**

Бизнес ғоянинг мантикий якуни унинг мақсадини аниқ ва лўнда, айти пайтда тўлиқ ва чуқур ифода этувчи формула қуришдан иборат бўлади. Фирманинг ўз натижалари талаби таҳлили ва салохиятли махсулотларнинг фойдалилиги охири оқибат мазкур бизнеснинг квинтэссенцияси ва ифодаланиши учун аста- секин информацион базани шакллантиради.

Бизнес ғоя формуласи матн, чизма ва бошқа ифода кўринишида бўлиши мумкин. Ҳар қандай ҳолда ҳам, биринчидан барчага тушунарли, кимга бу бизнес таълуқли бўлса, кимга тегишли бўлса ва иккинчидан энг камида қуйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

- 1) Бизнес асосида ( қандай маҳсулот, товарлар ёки фаолият турлари) нима ётади?
- 2) Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ёрдамида бизнинг ташкилотимиз бизнесда қандай қилиб омадга эриша олади?
- 3) Нима учун бизнесда омадга эришиш шарт ҳисобланади?

Ишдаги омад-бу пировардида нархнинг шундай бўлишини, яъни ташкилот тарафидан бунёд этилади ва у тарафидан беғараз ўзлаштирилади. Нима учун беғараз? Чунки ташкилот бу бўлакка эга бўла туриб, ўзидаги ресурсларни ишлатмайди. Парадоксми? Ахир нарх ташкилот тарафидан ўрнатилагани йўқ! Нарх ташкилот ва унинг маҳсулоти мижози ўртасидаги муносабат асосида юзага келган, ташкилот фақат мазкур муносабат учун ўз тасарруфидаги маълум капитални ишлатади. Ташкилот ўзи нархни белгиламайди. Ташкилот нархни белгилаш учун қулай шароит яратади холос.

Бунда ташкилотни бир фарқли жихатини мижозлар учун қулайликлар яратишга сарфласа, иккинчи жихатини ишлаб чиқараётган маҳсулотидан мижоз фойдаланиши ва керакли фойдани олиши, бу билан нархни белгилаш муносабатига киришиш, учинчи жихати эса қўшимча қийматни таннархдан ажратишга сарфланади. Агар бу уч жихат бизнес соҳасидаги рақобатга самарали бардош бера олса, у ҳолда бу жихатлар рақобатбардош устунликларга айланади. Ташкилотнинг асосий рақобатли устунликлари нимадан иборат? Бундай фикрлашнинг фойдали усули- бу мижозга нима учун айнан у таклиф қилаётган маҳсулотни танлаши лозимлигини тушунтира олиши, унинг рақобатчи корхонани эмас.

Бошқача қилиб айнганда бизнес ғоя формуласи бу мижоздан бозорда қўшимча қийматни чиқариб олиш ва харидорга маҳсулотдан фойдаланишга қўмаклашишдир. Бунда омадга эришиш фирманинг барча қобилиятларга эга бўлишига боғлиқ. Қўпгина адабиётларда омадни йўқотилиши унинг маҳсулоти ўз харидорини топмаганлиги билан изоҳланади. Аслида йўқотишлар фирманинг ўз қобилиятларини тўғри йўналтира олмаганлигидан иборат. Ўз қобилиятлари тўғри йўналтира олиш бу асосий ва стратегик афзалликлардир.

Маҳсулотни харидорга етказиш бу бозор сегментидир. Бунда харидор ва товар бир бирига нисбатан ривожланишда бўлади. Нахотки сиз аввалари ўйлаб ҳам кўрмаган товар сотиб олмаган бўлсангиз. Лекин у билан учрашганингиз ҳамоно уни сизга кераклигига ишонч ҳосил қилгансиз. У товар сегментацияси ва презентацияси қаёқда қолди. Шундай мисол келтирамиз, Маслахатчи йирик компания раҳбарига бизнес стратегия ривожлантириш бўйича ўзининг пуллик хизматини ташкил қилмоқда. Раҳбар ҳаёлида дарҳол бир қанча савол туғилади: 1) Агар бу киши менинг бизнесимни яхши билса нима учун ўзи ҳам бу билан шуғулланмайди. 2) Агар бу киши мени ўзи айтаётганидек янада бой қила олса нима учун ўзи бу бойликдан воз кечмоқда? 3) Агар у бизнесимни ёмон билса унда менга қандай

нафи тегади? Агар консультант мижозга стратегик риожланишни ишлаб чиқишни ташкил этиш ва методик ёрдам кўрсатиш бўйича хизмат таклиф қилса унда мижоз биринчи холдаги каби бир хил кўмак олади, лекин иккинчи холда унга тушунарлироқ бўлади.

Мижоз сизнинг фаолиятингиздан айнан қандай фойда топиши жараёнини шакллантириш қийин бўлсада, лекин жуда муҳим ҳисобланади. Бу ерда бир муаллифнинг қуйидаги гапини келтириш жоиз:

- 1- Менга қийим ўрнига чиройли кўриниш таклиф қилинг
- 2- Менга оёқ қийим таклиф қилманг, менга қулайлик ва юришдан лаззатланишни таклиф қилинг.
- 3- Менга уй таклиф қилманг, менга хавфсизлик, қулайлик, жой, озодалик ва бахт таклиф қилинг.
- 4- Менга китоб ўрнига билимлардан лаззатланишни таклиф қилинг
- 5- Менга асбоблар ўрнига чиройли нарсалар ясашни таклиф қилинг.
- 6- Менга мебель таклиф қилманг, менга тинчлик ва қулайлик таклиф қилинг.
- 7- Менга буюм таклиф қилманг, улардан фойда кам, менга фикр, ҳиссиёт, иштиёқ, ишонч ва фойда таклиф қилинг.

### **Хулоса**

Бизнес-ғоя корхона ҳақида шундай тасаввурни уйғотадики, бу тасаввур орқали корхона харидорлар учун маълум бир қийматга эга бўлган муайян фойдалиликни яратиш билан бирга, корхонанинг фарқланувчи қобилиятларнинг қайсилари тижорат унумдорлига таъсир қилишини ҳам ўзида мужассам этади. Бизнес-ғоя асосида аввало корхона миссияси ишлаб чиқилади, кейинчалик эса унинг бутунлик ҳолатини аниқлаб берувчи кўрсаткичлар ҳамда сиёсий ва ташкилий тадбирлар ишлаб чиқилади.

Талабларни ўрганишда, аввалом бор жамиятда айнан ҳозирги вақтда қайси нарса муайян қийматга эга бўлишини ўрганиш учун зарур, аниқроғи, қайси фойдаликлар жамиятда шу қийматни келтириб чиқариши мумкин.

Ҳар қандай бизнес у яратган маҳсулот ўз истеъмолчисини топа олсагина уз омадига эришиши мумкин. Бизнес-ғояни шакллантириш босқичидаёқ режалаштирилаётган маҳсулотни сотиб олиши мумкин бўлган истеъмолчинини кўзда тутиш талаб этилади.

### **Таянч иборалар**

Бизнес-ғоя, эҳтиёжлар, нисбий, мутлақ, сунъий, туғма, ишлаб чиқариш эҳтиёжлари, хоҳишлар, бизнес-тармоқлар, тадбиркорлик хавф хатари, талаб қилинмаслиқ хавф хатари, истеъмолчиларнинг талаб ва истаклари тузилмаси, бизнес ғояни шакллантириш.

### **Назорат учун саволлар**

1. Бизнес-ғоянинг мазмуни нимадан иборат?
2. Бизнес-ғояни ишлаб чиқиш учун нималарни билиш талаб этилади?
3. Эҳтиёжлар, хохишлар деганда нимани тушунасиз ва улар орасида қандай фарқлик мавжуд?
4. Эҳтиёжлар турларини санаб ўтинг.
5. Хар бир эҳтиёж учун унинг характеристикасини бериб ўтинг.
6. Ядер фойдалилик ўзи нима ва у қайси мақсадларда қўлланилади?
7. Бизнес ғояни шакллантиришдаги босқичларни санаб чиқинг.
8. Эҳтиёжлар тузилмаси ва шахсий капитал тахлили нима учун ўтказилади?
9. Хавф хатар омилларининг қандай классификация қилиш мумкин ?
10. Бизнес ғояни аниқлаб олишдаги зарур саволларни тузиб чиқинг
11. Қандай қилиб истеъмолчининг бизнеснинг натижасида олган фойдасини аниқлаш мумкин?

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

1. Ансофф И. “Стратегическое управление”- М: “Экономика”, 1995г.
2. 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.
3. Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособ. 2-е изд., испр., доп. - М.: Аспект Пресс, 2004.
4. Каплан Р., Нортон Д. Ориентация ориентированная на стратегию. - М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 2000
6. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение- важнее чем знания: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2003.
7. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г

### **Интернет сайтлари**

8. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
9. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
10. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
11. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
12. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)
13. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

## **5 БОБ. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ВА ИНТЕГРАЦИЯ**

5.1. Диверсификациянинг мақсад ва мотивлари. Интеграция ва диверсификация.

5.2. Бирлашувнинг асосий шакллари

5.3. Диверсификациялашган корхоналарни бошқариш

### **5.1. Диверсификациянинг мақсад ва мотивлари. Интеграция ва диверсификация.**

Диверсификация - лотинча сўздан олинган бўлиб, ўзгариш ва турли туманлик маъносини ифодалайди. Бу хўжалик фаолиятининг (ишлаб чиқариш ва хизмат турларини шунингдек, фаолиятнинг жўғрофий майдонини кенгайтириш) янги сохаларини ўзлаштиришдир. Тор маънода диверсификация атамаси ёрдамида корхонани тўғридан тўғри ҳеч қандай ишлаб чиқаришга ва асосий фаолиятига ҳос функционал боғлиқликка эга бўлмаган сохаларга кириши тушунилади. Диверсификация натижасида корхона мураккаб кўп тармоқли комплекс ёки конгломерат ҳолига айланади.

Б. Карлофнинг таърифича, диверсификация ғояси кўп йиллик тарихга эга. 1960 – ва 1970 – йиллар орасида ушбу атама машҳурлик даражасига кўтарилди, сўнгра унинг ўрнига бизнеснинг асосий сохаларида ўта концентрацияланиш зарурияти каби қарашлар юзага келди<sup>16</sup>. Бунга ишлаб чиқариш кўламида иқтисоднинг самараси билан боғлиқ ишлаб чиқариш ва бошқа сохалардаги глобаллашув жараёнлари сабаб бўлди. Диверсификацияга сўнгги пайтларда яна катта аҳамият берилди бошланди. Бизнеснинг асосий сохаларида тўпланган катта миқдордаги капиталга эга, келгусидаги экспансия имкониятлари жуда чегараланган фирманинг фаолиятида, диверсификация капиталлар инвестицияси ва хавф даражасининг пасайиши учун зарур шароит яратди.

Корхона учун аввало аниқ йўналишни танлаб олиши ва ўз камчиликларини аста секин бартараф этиш шароитида диверсификациянинг рационал характердаги зарурияти яққол сезилади. Тўлиқ маҳсулотлар мажмуаси ва хизматларни таклиф этувчи корхона диверсификация ҳисобига эҳтимолдан йироқ бўлмаган хавфни камайтириши ва рақобатбардошлилигини ошириши мумкин. Бундай ҳолатлар корхона тарафидан бошқа фирмаларни ўзлаштириш ва бизнеснинг янги турларини йўлга қўйиши натижасида фаолият кўламини кенгайтиришига туртки бўлади. Банк, биржа ва даллолик хизматлари ягона молиявий хизматлар мажмуасида мужассамлашади. Турли хил хизматларни сайёҳлик бизнеси доирасида бирлаштириш амалга оширилади. Юқ ташиш билан шуғулланувчи фирмалар

---

<sup>16</sup> Расиел И.М. Метод McKinsey. М.: Альпина Бизнес Букс. 2004.

хаёт ва мулкни суғурталаш, корреспонденцияни манзилга элтиб бериш, сайёхлик каби хизмат турларини тавсия этишни бошлайдилар. Ишлаб чиқариш соҳасидаги корхоналар махсулотнинг истеъмол каналларини, хом ашё манбаларини назорат қилишга ва реклама бизнесига воситаларни жалб этиш ҳамда молиявий бозорда фаолият олиб боришга ҳаракат қиладилар.

Ғарб тажрибаси шуни кўрсатадики, бизнес билан шуғулланувчи корпорациялар яшаб қолиш учун доимо тараққиётга интилишлари зарур. Юксалиш қуйида келтирилган иккита асосий сабабларга кўра жалб этувчи стратегия бўлиб ҳисобланади.

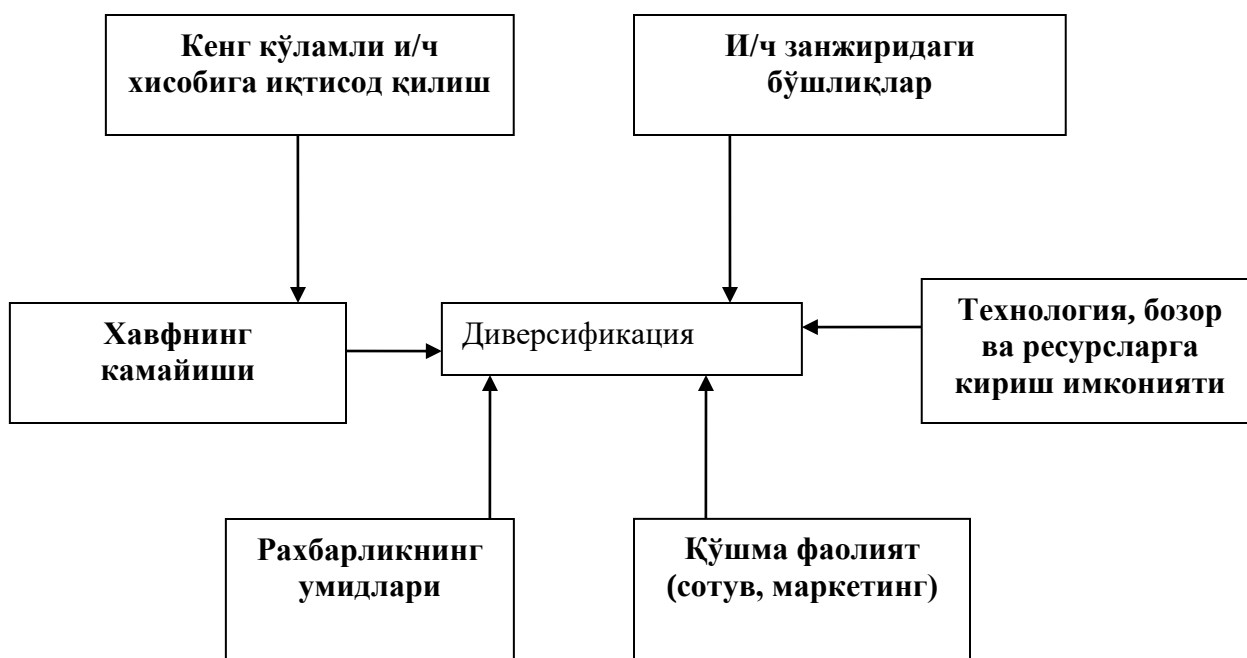
1. Ўсувчи фирма турғун фирмага кўра бошқарувдаги хатоларни енгиллик билан бартараф этади. Ўсиб боровчи даромадлар оқими юзага келувчи муаммоларни ҳал этишда ёки стратегик хатти-ҳаракатларни ташкиллаштириш учун ишлатиш мақсадида захиравий ресурсларни шакллантиради. Ўсувчи корпорация юзага келиши мумкин бўлган банкротлик ҳолатида молиявий кўмак олиши мумкин.

2. Қизиқарли иш ва юксалиш бўйича ўсувчи фирмадаги ишчиларнинг имкониятлари кенг шунингдек, бу ҳолат сармоядорларни ҳам жалб этиши мумкин.

Корпоратив шароитда ўсишнинг иккита асосий стратегияси мавжуд: битта соҳада концентрацияланиш, бошқа соҳаларга диверсификация қилиш. Диверсификация йирик корхоналарнинг “турли хиллик самараси” каби афзаллиги билан боғлиқ ва ҳозирги замонавий шароитларда бир турдаги махсулотни кўплаб миқдорда ишлаб чиқаришни иккинчи ўринга қўяди. Катта бўлмаган, махсуллаштирилган корхоналарда айни турдаги махсулотларни ишлаб чиқаришга кўра битта йирик корхона қошида кўплаб турли хил махсулотларни ишлаб чиқариш бирмунча самаралироқдир. Аммо ушбу қонуният универсал характерга эга эмасдир. Шунини айтиш керакки, корхонанинг диверсификациялашган фаолияти корпоратив стратегияни амалиётга тадбиқ этиш шакли ҳисобланади. Диверсификациянинг асосий тижорат мақсади бозор имкониятларидан фойдаланиш ҳисобида даромадларни орттириш ҳамда рақобат афзалликларини шакллантиришдир.

Корхонанинг ишлаб чиқариш қувватини кўп мақсадли ҳамкорликда ишлатиш катта миқдордаги тежамкорликка сабаб бўлиши мумкин. Махсулот истеъмол тизимининг фаоллашуви, ҳаражат миқдорини пасайтиради (махсулот ва хизматлар ягона тизим орқали сотилади). Иқтисоднинг мавжуд бўлган бошқа резерви, фирма ичидаги ахборотлар, билимлар трансферти, ишлаб чиқаришдаги техник ва бошқарув малакасини ўз ичига олади. Ишчиларни ҳар тарафлама тайёрлаш ва улар томонидан қўлга киритилган маълумотларнинг турли хиллиги асосида эришилган самара ҳам бунга қўшилади. Диверсификация, шу жумладан синергизм ҳисобида корхонанинг моддий ва номоддий ресурсларини тўлиқ ишлатилиш ҳолига олиб келиши шарт деб ҳисобланади. Бу эса ўз навбатида бир тарафдан корхонанинг

маълум турдаги махсулот ёки бозорга боғлиқлигини бартараф этиши хисобига хавфни камайтиради ва бошқа тарафдан айнан диверсификацияга боғлиқ хавфнинг ортиши кузатилади.



**Расм 5.1. Диверсификация мотивлари**

Ўз туркумланиши бўйича диверсификациянинг боғланган ва боғланмаган (конгломератли) турлари фарқланади. Баъзида уни латерал (лат. *lateralis* - ёнлама) диверсификация деб аташади. Ўз навбатида, боғланган диверсификация вертикал ёки горизонтал бўлиши мумкин. Диверсификация турларини аниқлашнинг асосий мезони – бу *қўшилиш тамойилидир*. Функционал қўшилиш ҳолатида ишлаб чиқариш билан боғлиқ корхоналар ўзаро бирикадилар. Корхоналар ўртасидаги инвестицион қўшилиш ҳолати, ўзаро ишлаб чиқариш шаклига яъни боғланган вертикал диверсификацияга кўра амалга ошмайди. Вертикал диверсификация - бу корхона тарафидан эски махсулотни ишлаб чиқариш жараёнини ўз ичига олган технологик занжирнинг маълум босқич таркибига янги ишлаб чиқаришни жалб этишдир. Вертикал интеграция корхонанинг бозордан керакли бўлган бошқа корхона махсулотларини сотиб олиш ўрнига, ўз ичида мустақил равишда махсулот ва хизматлар ишлаб чиқиш жараёнига зарур шароитларни яратишга интилишида ифодаланади. Ишлаб чиқариш ва махсулотни истеъмолчига етказиб бериш тизимида турли стратегик аҳамият касб этувчи занжирларни назорат қилиш ва корхона ўзининг самарадорлик қобилиятини ошириш орқали интеграция стратегияси ўз-ўзини оқлайди. Вертикал интеграция натижасида турли даражадаги ишлаб чиқариш босқичидаги фирмаларнинг

ўзаро қўшилиши кузатилади. Бу ҳолатларда вертикал интеграциянинг қуйидаги турлари учрайди:

- ишлаб чиқариш фаолиятининг тўлиқ интеграцияси
- қисман интеграция, бу ҳолатда маҳсулотнинг маълум бир қисми корхонада ишлаб чиқарилади, қолган қисми бошқа корхоналардан сотиб олинади.

- квазинтеграция – хусусий мулкчилик ҳуқуқига ўтмаган ҳолда интеграцияга қизиқувчи компаниялар орасида уюшмани ташкил этиш. Кўпинча бундай турдаги интеграция иккита асосий шаклда: интеграциялашув йўналишига эга ва ишлаб чиқариш занжиридан ўрин олган корхоналар тарафидан амалга ошади:

- ✓ “орқа” интеграция ёки тескари интеграция;
- ✓ “олд” интеграция ёки тўғридан тўғри интеграция.

Тескари интеграцияда корхона авваллари таъминотчи тарафидан амалга оширилган бир неча функцияларни ўз ичига қамраб олади. Хом ашё манбалари, ишлаб чиқарилган бутловчи маҳсулот ва яримфабрикатлар устидан назорат ўрнатади. Ушбу турдаги интеграциянинг мақсади аҳамиятга молик стратегик хом ашё манбаини химоялаш ёки асосий фаолият учун зарур бўлган янги технологияларга киришдир.

Тўғридан тўғри интеграцияда корхона аввал дистрибьюторлар тарафидан бажарилган транспорт, сервис хизматлари, таъминот каналлари ва фирманинг асосий фаолияти билан боғлиқ бошқа функционал хизматларни ўз ичига қамраб олади. Ушбу ҳолатда маҳсулот таъминотини назорат қилиш корхонанинг мотивацияси сифатида қабул қилинади. Бу жалб этилувчи соҳада кучли рақобат ҳолатига эгалик қилувчи корпорация учун мантиқий стратегия ҳисобланади. Вертикал интеграция ҳоҳ ички, ҳоҳ ташқи омилларни мобилизациялаш ҳисобига амалга оширилади.

Ford компанияси заводида ишлаб чиқариш жараёни шундай ташкил этилгандики, дастлаб цехга метал, темир қотишмаси киришини ва якунида цехдан тайёр автомобил чиқишини кузатиш мумкин. Du Pont йирик кимёвий компанияси тескари вертикал интеграциясини танлаб, ўзининг нефтга бўлган эҳтиёжини нефт қазиб олувчи корхоналар ҳисобига қониқтирди. Ушбу усулнинг ўзига хос ижобий тарафлари назоратни кучайтириш, координацияни яхшилаш ва харажатларни камайитиришга асосланади<sup>17</sup>. Корпорациялар тарафидан бу турдаги стратегияларни танланиш сабаби, хом ашёга ва тайёр маҳсулотга белгиланган нархни бир хил эмаслигидадир. Хом ашё устидан олиб борилувчи назорат унинг бирмунча арзонлашувига ва хом ашё манбаларига етишиш имкониятини ошишига олиб келади. Ушбу назорат паст ишлаб чиқариш харажатлари билан боғлиқ рақобат имкониятларининг

---

<sup>17</sup> Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение важнее чем знания. М.: Дело, 2003.

зарурий манбаи бўлиб хизмат қилади. Тайёр махсулот тайёрлаш босқичида махсулотни солиштириш имкониятлари бир мунча ортади (солиштиришнинг рақобат стратегияси). Таъминот каналларини назорат қилиш ёки таъминот хизматлари асосида юзага келган ўзаро ҳамкорлик синергетик самара олиш имконини беради. Тескари интеграция тўғри интеграцияга кўра бирмунча фойдалироқдир. У корпорациянинг стратегик эгилувчанлигини камайитириши мумкин. Бу эса сотилиши қийин бўлган қимматбаҳо активларни ўзлаштириш билан боғлиқ. Бошқача айтганда, соҳадан чиқиб кетиш имониятини чекловчи катта тўсиқларни вужудга келтиради.

Вертикал интеграция кўпинча металлургияга, қоғоз ишлаб чиқаришга, кимёвий махсулотларга шунингдек, кенг ривожланаётган нефт бизнесига хос. Вертикал интеграция корхонанинг турли бўлимларини ўзаро ҳамкорликда ишлаши ва биргаликда ресурслардан фойдаланиш асосидаги синергизм ҳисобига даромадларнинг ортишини таъминлайди. Интеграция жараёнида ишлаб чиқаришнинг технологик даражаси ортиши, трансакцион харажатларни пасайиши шунингдек, хом ашё манбаларига етишиш мумкин.

Горизонтал интеграция ёки боғланган горизонтал диверсификация – бу бир иш фаолияти майдонида рақобатлашувчи ва ишловчи корхоналарнинг ўзаро бирикмасидир. Горизонтал интеграциянинг асосий мақсади фирма ҳолатини маълум соҳада аниқ рақобатчиларни йўқ қилиш ёки уларни тўлиқ назоратга олиш йўли билан кучайтиришдир. Горизонтал бирлашув ишлаб чиқариш масштабида иқтисодга эришишда ёки рақобат кураши хавфини пасайтиришда шунингдек, хизмат ёки махсулот ассортиментини кенгайтиришда ёрдам бериши мумкин. Горизонтал диверсификациянинг аҳамиятга молик тарафи бозорларни жуғрофий кенгайтириш, натижада бир турдаги махсулот ишлаб чиқарувчи лекин турли ҳудудий бозорларда фаолият олиб боровчи компанияларни ўзаро бирлаштиришдир. Горизонтал диверсификацияга классик мисол тариқасида америка пиво ишлаб чиқарувчи компанияларни алкоғолсиз ичимликлар ишлаб чиқариш ва махсулотлар билан таъминлаш соҳасига кириб келишини келтириш мумкин. Бу ҳолатда ишлаб чиқарилувчи махсулот тури кўпайди ва истеъмолчилар доираси янада кенгайди.

Яна бошқа мисол – 1997 йилда спиртли ичимликлар сотувчи иккита америка фирмаларининг бирлашуви натижасида Diageo номли янги йирик компания ташкил этилди. Ушбу компания спиртли ичимликлар бўйича америка бозорида етакчи ўринни эгаллаб рақобатчи компаниядан махсулотларини икки баробар кўп сотиш орқали ўзиб кетди<sup>18</sup>.

Боғланмаган диверсификация ёки оддий диверсификация - бунда корхона бош фаолияти билан тўғридан тўғри билвосита алоқага эга бўлмаган

---

<sup>18</sup> Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение важнее чем знания. М.: Дело, 2003.

фаолиятни ўз ичига олади. Агар интеграция учун имкониятлар чекланган бўлса ёки умуман мавжуд бўлмаса, ёки рақобатчи ҳолати кучли бўлса диверсификация тўғри деб ҳисобланади.

Бундай турдаги диверсификацияда умумий бозорлар, ресурслар, технологиялар мавжуд бўлмаслиги мумкин. Фаолият майдонида активларнинг тақсимланиши ёки алмашилиши ҳисобига самара кузатилади. Бу асосан капитал диверсификацияси бўлиб, ишлаб чиқариш диверсификацияси (конгломерат диверсификацияси) эмас. Инвестицион ресурслар ва пул оқимларини оптимал равишда бошқариш натижалари асосида мумкин бўлган конгломератли бирикишнинг фойдали жihatлари кузатилади. Ушбу диверсификацияда бирмунча аҳамиятли мотив сифатида ўсувчи йўналишларга ёки юқори фойда келтирувчи соҳаларга бирикиш, хавфни тақсимлаш, бошқарув тажрибасини қўллаш, баъзида солиқ имтиёзлари ролини ўйнаши мумкин. Кўпгина тадқиқотчиларнинг фикрича, диверсификация кўпинча шахсий амбициялар ёки оддий ҳолатлар билан ифодаланади.

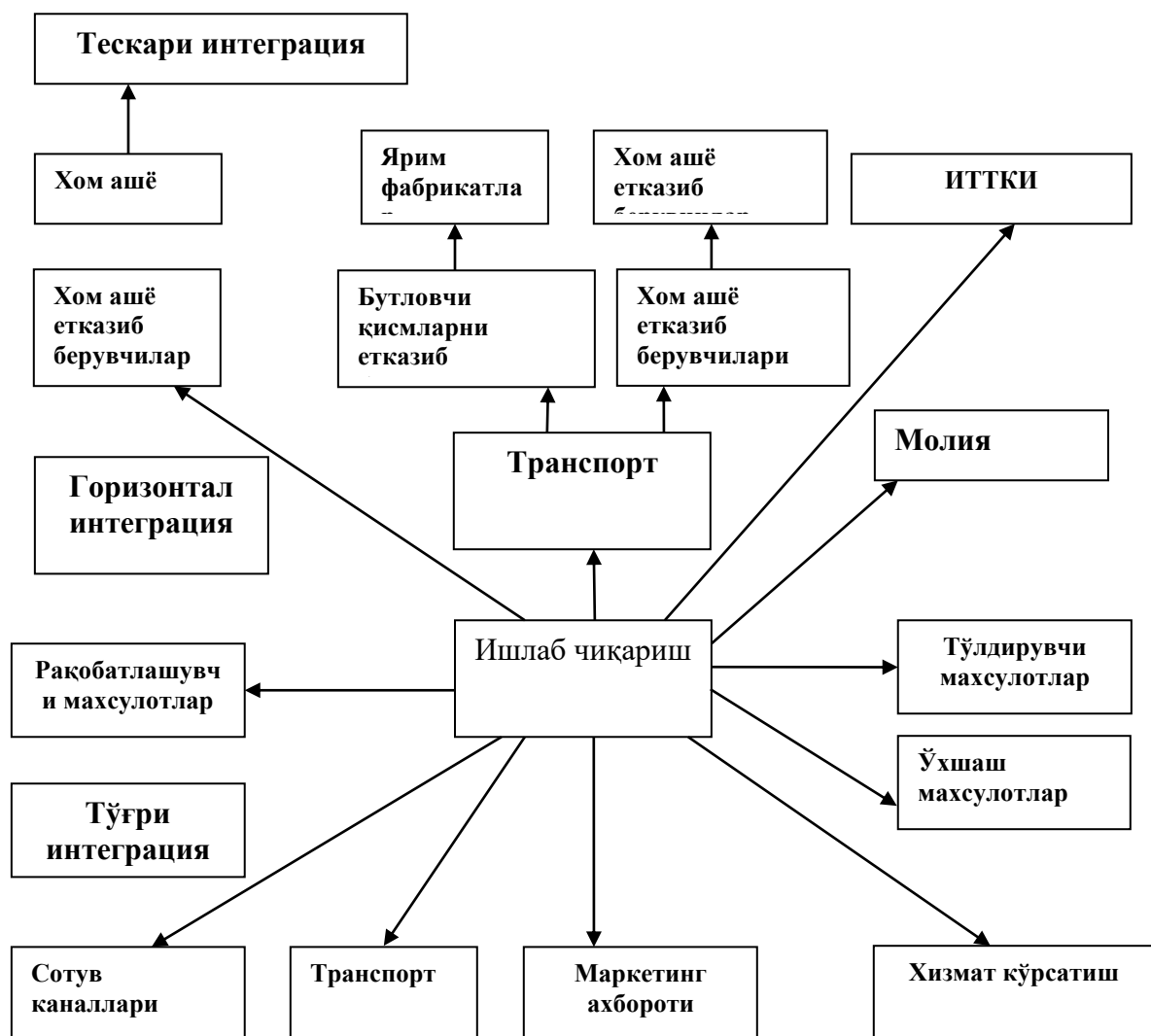
Ўсиб боровчи соҳадаги диверсификация узок муддатли стагнация билан боғлиқ у ёки бу турдаги соҳада кузатилиши мумкин. Соҳа бозори тўлиқ етилиш даражасига етганидан сўнг, ўрта рақобатбардош мавқедаги компания оғир жараёнларни бошидан кечирази ва боғланмаган соҳа учун диверсификация тўғри танланган стратегия бўла олади. Хар доим шуни ёдда тутиш керакки, янги маҳсулотларни ишлаб чиқишда диверсификациядан тезда ва қисқа муддат ичида даромад олиб бўлмайди. Диверсификация барча бозор омилларининг молиявий тарафларини, шунингдек, диверсификацияланган фирма бошқарув масалаларини тўлиқ ўрганишни талаб этади. Диверсификацияда вақт омилини ҳисобга олиш зарур. Янги соҳага компаниянинг эрта кириб келиши муваффақиятнинг асосий омили бўлиб хизмат қилади. Бозорни кенгайтириш билан боғлиқ бўлган муваффақиятнинг асосий омилини қўллаш ва даромадни ошириш мақсадида корхона кўпинча тез суратларда ўсувчи маҳсулот бозорларига чиқишга ҳаракат қилади. Афсуски, қуйида келтирилган сабаблар натижасида бир қанча аҳамиятга молик хавфлар кузатилади.

1. Бозорнинг самарали фаолиятини таъминловчи соҳа рақобатчиларининг сони максимал даражага ортиши мумкин (шахсий компьютерлар ва нусха кўчириш техникалар).

2. Таъминот каналлари барча корхона маҳсулотларини тўлиқ реализация қилиб бера олмайди.

3. Сотиш технологияси, усуллари, шакллариининг ўзгариши муваффақиятнинг асосий омилларини ўзгаришига олиб келади. Аммо хар қандай фирма хам ушбу ҳолатга ўз вақтида мослашавермайди.

4. Бозорнинг алдамчи ўсиши.



**Расм 5.2. Тўғри ва тескари интеграция**

Айнан шу сабаблар туфайли ўзлаштирилган маҳсулот ишлаб чиқарилиши, яъни, анъанавий тармоқдаги фаолиятни тўғри бошқариш эвазига корхона учун янги тармоқларга чиқишдан кўра сезиларли даражада хавфни камайтириши имкониятини беради. Боғланган диверсификация ва интеграциянинг таққосланмаси қуйидаги жадвалда келтирилган.

**Жадвал 5.1**

**Интеграция ва боғланмаган диверсификациянинг таққосланмаси**

| <i>Интеграция</i>                                                                                                                                                                                                            | <i>Диверсификация</i>                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Фаолият алмашинуви ёки фаолият майдонида ҳамкорлик, ресурслардан биргаликда фойдаланиш:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ савдо белгиси;</li> <li>✓ самарали маркетинг;</li> <li>✓ хизмат кўрсатиш;</li> </ul> | <p>Боғланмаган ва янги соҳаларда хўжалик фаолиятини кенгайтириш орқали:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ хавфни камайтириш;</li> <li>✓ солиқ тўлаш имтиёзларини қўллаш;</li> <li>✓ активлар ликвидлигини орттириш;</li> <li>✓ даромадлар оқимини бошқариш;</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ янги махсулот ва технологиялар имконияти;</li> <li>✓ қувватнинг ортиқчалиги;</li> <li>✓ ишлаб чиқаришдаги иқтисод</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ қўшилишдан қарши химояланиш;</li> <li>✓ “қелишилган нархларни” жорий этиш;</li> <li>✓ Бошқарув хохишларини таъминлаш (қониктириш).</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

И. Ансоффнинг фикрига кўра, диверсификация критериялари корхонадаги мавжуд портфелнинг камчиликларининг тахлилидан келиб чиқади (унинг баланслаштирилмаганлиги, стратегик ресурсларнинг камомади ва ортиқчалиги, кутилаётган фойда миқдорининг мос келиши ва ҳ.). Ушбу критериялар янги фаолият турлари қайси бир аниқ характеристикаларга жавоб бериш кераклиги ҳақидаги тушунчаларни аниқлаштирадилар. Умуман олганда, И. Ансоффнинг фикрига кўра бизнеснинг янги соҳаларини аниқлашнинг икки ёндашуви мавжуд:

❖ хатолар ва уринишлар усули, ёки уларнинг иш мобайнида тузатиб бориш. Мазкур ҳолатда асосий эътибор корхона фаолият кўрсатаётган тармоқнинг афзалликлари ва камчиликларига эмас, балки аниқ бир харид қилиниш манбаига қаратилади;

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

Хар бир ёндашувнинг ўз афзалликлари ва камчиликлари мавжуд, ва шу икки ёндашувнинг мутаносибликда қўллаш оптимал деб ҳисобланади ёки И. Ансоффнинг аниқлашига кўра, стратегик тажрибага эга бўлиш орқали диверсификация қилиш.

Диверсификацияни амалга оширишнинг икки йўли мавжуд:

❖ ички ўсиш – мавжуд корхонанинг диверсификация фаолиятини амалга ошириш;

❖ ташқи ўсиш – қўшилиш ва ютилишлар (M&A) орқали диверсификация қилиш. M & A (mergers and acquisitions) — қўшилиш ва ютилишлар. Қўшилиш – бу икки ёки ундан ортиқ компаниялар капиталини битта компанияга бирлаштириш орқали келишувга эришиш; одатда ҳажм жихатидан бир бирига яқин корхоналар орасида тузилади ва дўстона характерига эгадир. Ютилиш – бу корпорациянинг назорат пакетини сотиб олиш ва ушбу корхонанинг компаниянинг бир бўлимига айлантиришдир. Ютилишлар одатда турли ҳажмдаги компаниялар орасида рўй беради ва дўстона бўлгани каби душманлик характерига ҳам эгадир.

Хусусийлаштириш жараёнида корхоналарни сотиб олиш тажрибасининг кўрсатишича, мулкдорлар ўз акциялари портфели

диверсификация ҳақидаги қарорларни турлича қабул қиладилар. Режалаштирилган ёндашувни амалга ошириш орқали ёқимлилик тармоқлари аниқланиб, кейинчалик эса корхоналар харид қилинади (бу кўпинча тармоқлараро портфелларни шакллантириш мақсадида банклар томонидан амалга оширилади)<sup>19</sup>. Аммо асосий фарқли жихати кўпгина ҳолларда тармоқнинг ёқимлилиги ва корхона фаолиятининг самарадорлиги ўртасидаги заиф алоқанинг мавжудлиги сабаб бўлди. Кўпгина жихатлар субъектив омилларга боғлиқ эканлиги аён бўлиб қолди: корхона менежерлари ва ходимларнинг мулкдорлар билан ҳамкорликка тайёрлиги; маҳаллий ҳокимиятларнинг шунга ўхшаш ҳамкорликка хоҳиш билдириши; мазкур корхона устидан назорат ўрнатишни хоҳлаётган бошқа субъектларнинг қизиқишларининг мавжудлиги ва бошқалар.

Натижада янги мулкдорлар ўзлари харид қилган корхоналар устидан ҳар доим ҳам фойдалана олмас эдилар, ва оқибатда улардан қутилишни ҳаракат қилар эдилар. Шунинг ҳам таъкидлаб ўтиш жоизки, унчалик катта бўлмаган харид нархи, одатда бизнесни ўзлаштириш ва уни даромад даражасигача етказиш учун катта миқдордаги келажакдаги харажатларга сабаб бўлмоқда эди. Умуман олганда, турли туманлик самарасига асосланган ўйланган диверсификация замонавий йирик ишлаб чиқариш ривожининг салоҳиятли йўли сифатида хизмат қилади. Шу билан бирга диверсификация модели ҳар бир корхона учун алоҳида индивидуал характерга эга бўлиб, ички имкониятлар ва бозор эҳтиёжларининг изчил таҳлилнинг натижаси ҳисобланади.

## **5.2. Кўшилишларнинг асосий шакллари**

Интеграция ва диверсификациянинг асосида кўпинча мулкчилик, ресурслар, фаолият турларининг кўшилиш тамойили ётади. Хўжалик жамиятларининг аниқ шакллари турлича бўлиб, иқтисодий ва юридик институларнинг миллий жихатларига боғлиқ. Лекин хўжалик жамиятлари шакллариининг турлича бўлишига қарамасдан асосийлари сифатида мулкчилик ва ишлаб чиқариш ёки шартнома кооперация ҳисобланган иккита боғловчи элемент эътироф қилинади. Ғарб менежментида кенг тарқалган мавжуд вариантларнинг матрицасини қуриш усулидан фойдаланиш орқали, корхоналар бирлашувларининг асосий шакллари матрицасини курамиз (расм).

Вертикал комплекс – бу хўжалик бирлашмаси бўлиб, у бош компаниянинг ишлаб чиқариш алоқаларида ва ушбу компания тасарруфига қирувчи корхоналар (филиаллар) капиталида қатнашишини кўзда тутди. Концерн деб аталадиган вертикал бирлашувнинг реал характери миллий жихатлардан келиб чиққан ҳолда аниқланади. Концернлар ҳар хил турдаги

---

<sup>19</sup> И.Б.Гурков Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2004

компаниялардан ташкил топган бўлиб, асосан унинг ичига кирувчи корхоналарнинг мустақил фаолият юритиш даражаси билан фарқланади. Агарда америка концернлари ўз филиалларини тўла бошқариш имкониятига эга бўлсалар, ғарбдаги Европа ҳамда япония концернлари бош компания яъни акцияларнинг назорат пакетига эга бўлган компания томонидан бошқариладиган расмий тарздаги мустақил корхоналардан ташкил топган бўлади (холдинг тузилмаси).

Хўжалик бирлашмаларини кўриб чиқиш пайтида келиб чиқадиган асосий савол, йирик диверсификациялашган корхона (корпорация) ва вертикал комплекс (концерн) ўртасидаги фарқликларни аниқлашдан иборат. Концерннинг диверсификациялашган корхонадан (корпорациядан) асосий фарқи шундаки, концерндаги бош компания ва филиалларнинг фаолияти давлат ҳуқуқий регламентацияси асосида тузилади ва давлат суд назоратини назарда тутди, яъни бирлашма ичидаги алоқалар қонунчилик (хўжалик ҳуқуқи нормалари) асосида назорат қилиб борилади.

| Мавжуд эмас                       |               | Мавжуд      |        | Ишлаб чиқариш<br>корпорацияси |
|-----------------------------------|---------------|-------------|--------|-------------------------------|
| Стратегик иттифоқлар ва альянслар | Концернлар    | Мавжуд эмас | Мавжуд |                               |
| Мустақил корхоналар               | Корпорациялар |             |        |                               |

Хамкорликдаги фаолият

**Жадвал. Бирлашмаларнинг асосий шакллари.**

Корпорация ичидаги алоқалар эса, марказлаштирилган бўлиши ёки бўлмаслигидан қатъи назар ички маъмурият қоидалари ва раҳбариятнинг қарорлари асосида назорат қилинади.

Бош компаниянинг концерн филиаллари устидан назорат даражаси унинг капитал улушидаги иштироки ҳамда мамлакатда қабул қилинган қонунчиликка боғлиқ бўлади. Филиал акционерлик капиталининг 50% дан ортиқ улушига эгалик қилувчи бош компания “ота-оналик ҳуқуқларини” қўлга киритади: акционерларнинг умумий йиғилишида ўз қарорларини қабул қилиш имкониятига эга бўлиш, ўз ревизорларини тайинлаш, фақатгина белгиланган дивиденд миқдоригача бўлган филиал фойдасининг маълум бир қисмига эгалик қилиш ва хоказолар. Шу билан бир қаторда, бош компания шўъба корхонасининг таваккалчилигини ўз зиммасига олмаган ҳолда, агарда ушбу ҳақда қонунчиликда кўрсатилмаган бўлса, унинг зарар кўрганлик учун

жавоб бермайди. Турли мамлакатлардаги мавжуд қонунчилик бош компания ва филиаллар ўртасидаги алоқаларни турлича бошқариб боради. Одатда, мазкур қонунчилик мулкдорнинг назоратини чегаралаб, келишилган муносабатлардаги мажбуриятларни белгилайди, ҳамкорларни танлаш эркинлигини ва мамлакатларга кириб бориш, шу жумладан иш кучи ва капиталга эгалик қилиш имкониятини химоя қилади.

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

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

Вертикал интеграциянинг кучли томонларига қуйидагилар мисол бўлади:

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

Интеграциянинг асосий хавфи бирлашма ичидаги бозор кучлари таъсирининг йўқотиш имкониятининг мавжуд бўлиши билан бир қаторда, ички субсидияларни жорий қилиш хоҳишининг мавжудлиги билан ифодаланади. Одатда, концернларнинг ички айланмасида бозор нахлари эмас балки трансферт (яъни, шартли-ҳисобот нархлари) нархлари ишлатилади, бу эса рақобат муҳитининг йўқолиши натижасида харажатларни камайтириш, янги технологияларга эгалик қилиш ва меҳнат самарадорлигини ўсишини чегаралаб қўяди. Аммо мутахассисларнинг таъкидлашича, электрон саноат маҳсулотларининг тез суръатлар билан янгиланиб боровчи кенг қўламли номенклатурага эга динамик тармоқларда вертикал бирлашмалар айниқса тез ўсиб боради.

Икки альтернатива ўртасида танлаш борасида “ўзимиз қилишимиз ёки харид қилиш” инвестиция вариантини шўъба корхонасига сарф қилишда бош корхона биринчидан, асосий капиталга бўлган қўйилмалардан, кадрларни ишга қабул қилиш ва тайёрлаш борасида иқтисодга эришади ва шу билан бирга ўз қўйилмаларининг хавфини тақсимлаштириб боради. Иккинчидан,

ярим тарзда боғлиқ бўлган корхонанинг иқтисодий томондан қизиқиши катта корхонадаги тўғри назорат усулидан самаралироқ ҳисобланади. Япония фирмалари тажрибасининг кўрсатишича, интеграцияни фирма-катнашувчилари ўртасида сезиларли хўжалик мустақиллигини сақлаб қолган шартномавий муносабатлар орқали ривожлантириш имконияти мавжуд.

Шу билан бирга, жаҳон тажрибасида квазиинтеграция ёки қисман интеграция ҳолати кенг тарқалиш тусини олмоқда, бунда корхона учун зарур маҳсулотнинг бир қисми бозордан харид қилинади, қолган қисми эса корхонанинг хусусий филиалларида ишлаб чиқарилади. Бу нарса корхонага ўз маҳсулотининг нархи ва сифатини рақобатчилар маҳсулотлари билан таққослаштириш имконини беради. Ундан ташқари, ушбу ҳолат корхонанинг филиаллари фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш ва мустақил фирмалар билан шартномалар тузиш учун зарур ҳисобланади.

Бирлашувнинг бошқача шакли боғланмаган диверсификация пайтида ягона юридик шахс доирасида юз беради- бу корпорация, диверсификациялашган фирма ёки конгломератдир.

Кўпгина корхоналар тижорат-даллолик оперциялари натижасида тўпланган капиталга эгалик қиладилар, аммо музкур операцияларнинг самарадорлигининг камайиши ва кейинчалик кенгайтириш имкониятларини чекланганлигини ҳисобга олиб, корхонанинг капитал диверсификацияси яшаб қолишнинг нисбатан хавфсизроқ йўли бўлиб қолмоқда. Аммо ишлаб чиқариш диверсификациясига бўлган тенденция ўтиш иқтисодиётидаги кўпчилик корхоналар учун хос бўлиб, янги иш нишаларини қидириб топиш билан боғлиқдир. Мазкур ҳолат молиявий ресурсларнинг камомади шароитида оддийроқ маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ўтиш ҳамда маҳсулот сиёсатининг баъзи йўналишларининг қисқаришига, хусусан, истеъмолчилар хизмат кўрсатишининг қисқаришига олиб келади. Маҳсулот «примитивизация» аввало йирик ва харбий-саноат комплекс, машинасозлик, станок ва жихозлар ишлаб чиқариш жихатидан яхши таъминланган корхоналар учун хосдир, яъни ушбу тармоқларида технологик тарафдан орқада қолиш миллий иқтисодиёт учун энг қийин кечадиган ва хавфли кўриниш олиши мумкин.

Ушбу мисолларни давом эттириш мумкин, аммо шуни таъкидлаш жоизки, ишчилар бандлигини таъминлашнинг ижобий самараси, ишчи коллективни сақлаб қолиш ва мамлакат усусий саноат ишлаб чиқариш улушида кам ҳисобланган бозорни истеъмол маҳсулотлари билан тўйиндириш билан бирга, ушбу тенденция корхоналар профили ўзгаришининг салбий оқибатлари билан ҳам изоҳланади.

Бирлашув жараёнида бизнес-бирликларининг мустақиллик меъёри хар хил бўлиши мумкин. Улар юридик шахс мақомини олишлари мукин (шўъба корхоналари), бу вазифтда самарали бошқариш учун молиявий ҳолдингни ташкил этиш эҳтиёжи туғилади. *Молиявий холдинг* – бу

молиявий компанияларнинг махсус тури бўлиб, акцияларни назорат пакетини қўлга киритиш орқали бирлашув тасарруфига кирувчи корхоналар фаолияти устидан назорат ва бошқариш учун ташкил қилинади. Концерн ичида нафақат холдинг балки банк сифатида иштирок этиш имкониятига эга мустақил молиявий марказнинг мавжуд бўлиши бундай бирлашувнинг молиявий-саноат гуруҳи деб аташга асос бўла олади. *Молиявий-саноат гуруҳи (МСГ)* – бу молиявий тарафдан бир–бирига боғлиқ корхоналар гуруҳи бўлиб, ўз ичига умумий масалаларни ечиш мақсадида ташкил қилинган махсуслашган молиявий институтларни қамраб олади.

Хўжалик бирлашувларининг яна бир шакли сифатида *қўшма корхоналар* мисол бўлиши мумкин (Joint ventures). Бу одатда алоҳида ташкилий тузилмалар бўлиб, ҳар бир иштирокчи маълум бир инвестиция сарфлаши талаб қилинади. Ушбу қўшма бизнес тури қўшимча даромадни олиш мақсадида ҳамкорларнинг турли хил имкониятларининг бирлашувини кўзда тутди. Буларга янги нефт, газ конларини излаб топиш, автомобил ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш ва шу каби фаолиятларни амалга ошириш мақсадида тузилган қўшма корхоналар мисол бўла олади. Россияда “қўшма корхона” термини кўпинча хорижий инвесторларнинг қатнашиши назарда тутди, аммо ушбу шарт мажбурий ҳисобланмайди. Хорижда мазкур корхоналар кўпинча ҳамкорлар томонидан янги, хавфли лойиҳаларни молиялаштириш учун тузилади. Янги мустақил хўжалик субъектини ташкил қилиш пайтида ҳамкорлар мажбуриятларни, хавф–хатарларни ва даромадларни тақсимлаб олиш ҳақида келишадилар.

Охирги йилларда хўжалик бирлашувларининг янги турлари, хусусан стратегик альянслар пайдо бўла бошлади. *Стратегик альянслар*–бу вақтинчалик асосда мустақил корхонага гуруҳини ташкил этиш бўлиб, бир бирлари билан замонавий информацион технологиялар орқали боғланган улар ҳамда ўз ресурсларини ва кучларини ижобий бозор вазиятидан самарали фойдаланиш мақсадида бирлаштирадилар. Бундай стратегик иттифоқ мулкчилик бирлашувини назарда тутмасдан балки, маълум бир соҳадаги ҳамкорликни кўзда тутди, масалан, илимий тадқиқот тажриба конструкторлик фаолияти соҳасидаги ишлаб чиқариш кооперацияси ёки ҳамкорлик. Аксарият ҳолларда стратегик альянслар маълум бир соҳа меъёрида ташкил топган горизонтал бирлашув шакли ҳисобланади, аммо умуман олганда қўшма тармоқлар ўртасидаги альянслар тузиш имконияти ҳам йўқ эмас.

Стратегик альянслар бозор ва технологиялар ўзгаришларига тезроқ таъсир кўрсатиш билан бирга, ресурслардан оқилона фойдаланиш имкониятини ҳам беради. АҚШда бундай альянслар виртуал

корпорациялар номини олган. Альянслар рақобатчилик хавфини камайтириш учун (Rover инглиз автомобил фирмаси ва Honda япон фирма ўртасидаги альянс), ресурслардан қўшма тарзда фойдаланиш ва салохиятли рақобатчилар билан ишончлилик алоқаларини ўрнатиш мақсадида тузилади. Фирма–ҳамкорлар малакали кадрлар ва жаҳон бозорига чиқиш имкониятларини қўшма тарзда ишлатиш орқали ўз харажатларини камайтиришлари мумкин. Шуниси эътиборлики, ҳамкорлар бир бирларига ўзларининг энг зўр ресурсларини тақдим этадилар.

IBM, Motorola, Apple Computer компаниялари операцион тизим ва ЭХМнинг янги авлод микропроцессорларини ишлаб чиқиш мақсадида бирлашган эдилар. Sony ва Apple фирмалари ўз кучларини Power Book портатив ЭХМ маркасини яратиш учун бирлаштирганлар. Бундай альянслар тижорат хавфини тақсимлаштириш имконини беради, шу билан бирга, битта фирмада янги махсулотни яратиш учун молиявий ресурслар ва вақт камомади кузатилиши мумкин. Шундан сўнг собиқ ҳамкорлар агарда бозорни тақсимлаштириш ҳақидаги шартнома тузилмаган бўлса, янги махсулотларни мустақил равишда ишлаб чиқариш ва сотишини амалга оширадилар. Стратегик альянслар қўшма корхоналардан фаолият кўрсатиш давомийлиги ва нисбатан камроқ миқдордаги келишувлар билан фарқланадилар. Альянсни ташкил этган фирмалар альянсга хожатга йўқолган вазиятда алоқларни узадилар. Стратегик альянсларнинг афзалликлари ва фарқли қобилиятлари сифтида эгилувчанлик, юқори даражадаги ишонч, электрон технологияларни ишлатиш ҳамда мазкур альянсларни тузишда деярли ҳеч қандай тўсиқларнинг мавжуд бўлмаслиги билан изоҳланади (маслан, АҚШ ва Япония фирмалари бирлашмоқдалар). Шуни таъкидлаш жоизки, деярли ҳар ой бизнес матбуоти турли давлатлардаги компанияларнинг қўшилиш ва ютилишлари ёки уларни стратегик альянсларга айлантирилиши ҳақида маълумотларни эълон қилади.

Масалан 1998 йилнинг бошида охириги даврнинг энг йирик бирлашуви – Compaq ва Digital Equipment Corporation икки компьютер компанияларнинг қўшилиши юз берди. Қўшилиш ва ютилишлар ва альянсларнинг ташкил этилиши нафақат саноатда балки банк соҳасида ва хизматлар соҳасида ҳам амалга ошиши мумкин. Бирлашувларнинг яратилиш билан бир қаторда бўлинмаларнинг мустақил бирликлар сифатида ажралиб чиқиш жараёни юз беради. Масалан, 1997 йилда PepsiCo компанияси ресторан бизнеси билан боғлиқ фирмаларни янги мустақил бирлик сифатида ажратиб чиқарди. Унинг ичига Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Taco Bell компаниялари қўшилдилар.

Кўриниб турибдики, бозор конъюктурасининг ўзгариши асосий бозор иштирокчиларининг доимий равишдаги ролларининг ўзгаришига ва қайта тақсимланишига олиб келади. Истеъмолчилар ва бозор учун курашда йирик компаниялар ижобий вазиятдан ва/ёки рақобатчиликни сусайтириш

мақсадидад қўшилиш ва ютилишларга ҳолатига борадилар, вақтинчалик стратегик альянслар тузадилар.

### **5.3. Дифференциациялашган компанияларни бошқариш**

Бозор ва истеъмолчилар учун курашишда йирик корпорациялар қўшилиш ва бирлашув йўлини танлаб, рақобатни сусайтириш ёки қулай вазиятдан фойдаланиш мақсадида вақтинчалик стратегик гуруҳни ташкил қиладилар. Бундай жараёнга ҳатто Россиянинг йирик нефт ширкатлари ва тижорат банклари ҳам қўшилдилар.

Диверсификациянинг стратегик афзалликлари бир неча омиллар билан таърифланади. Улардан энг муҳимлари қуйида келтирилган:

- Синергизм потенциали – бу бошқарувнинг ягона тизими ҳамда назорат ва координация ҳисобига турли хилдаги бизнесни ўзаро бирлашувида кузатиловчи харажатларни қисқариши, шунингдек, капитал айланмасининг тезлашуви натижасидир.

- Бизнесни ахборотлар билан таъминланиш ҳолатини яхшилаш, маркетинг тадқиқотларини интеграцияси (қўпчилик соҳаларда интеграциянинг аҳамиятли стимули бўлиб ҳисобланади).

- Ишга оид алоқаларнинг доимийлиги, етказиб бериш кафолати ва турғунлиги ўз навбатида маркетинг ва рекламага йўналтирилган воситаларни тежаш имкониятини беради.

- Технологиялар ўзгариши ҳисобига технологик ютуқ ҳамда НИОҚРни ҳамкорликда бажариш шароитини яратади.

- Таъминот каналлари, маркетинг, хизмат ва сифат даражасини ошириш бўйича бажариладиган иш ҳисобига маҳсулотларни солиштириш имкониятлари яратилади. Бу айниқса тўғридан-тўғри интеграцияда кузатилади.

Шунингдек, диверсификация эҳтимолдан йироқ бўлмаган хавфларни ҳисобга олиш билан боғлиқ мантикий характерга эга бўлиши шарт. Чунки интеграция ҳам хавфли бўлиши мумкин. Диверсификация фаолиятини, бир томондан стратегик потенциални амалга ошириш эҳтимоли билан, бошқа томондан эса мувозанатлашган иқтисодий ва технологик натижаларга эришиш йўли сифатида қабул қилиш керак. Бунда учта асосий муаммо мавжуд бўлади:

1. Турли шаклдаги бизнес орасида қатъий (реал) алоқаларнинг мавжудлиги ва синергизм потенциалини йўқлиги.

2. Потенциал синергизм мавжуд, аммо уни амалга ошириш билан биргаликда жиддий муаммолар юзага келади. Шаклланган бизнес субъектлари орасида бошқарув маданиятига ва ташкилий тузилмага ҳос фарқлилик бўлиши мумкин.

3. Монополияга қарши қонунчилик қўшимча қийинчиликлар ва хавфларни туғдиради. Бундан ташқари, диверсификация камчиликлари қуйидаги омиллар билан ҳам ифодаланиши мумкин:

- янги бозорларга чиқиш харажатининг юқорилиги билан;
- бизнесда шериклар танлаш ва диверсификацияда мувозанатлашув ҳамда юқори эгилувчанликни корхона фаолиятига жалб этиш зарурияти;
- барча интеграцияланган цикллар бўйича инновацион фаолиятни тадбиқ этиш.

Тажриба шуни кўрсатмоқдаки, корхонанинг умумий камчиликлари таркибидаги доимий муаммолар улушини вертикал интеграция ҳолатида ортмоқда. Бу эса интеграцияланган ишлаб чиқариш занжиридаги рақобат ва таъсир қилувчи бозор кучларини қисман бартараф этишга кўп жихатдан боғлиқдир. Интеграцияланган цикл ичидаги мустаҳкам алоқалар, мустақил корхоналар билан ишлашга кўра зарурий вазиятда шерикни алмаштириш анча қимматга тушиши мумкин. Кўпгина ғарб мутахассислари боғланмаган диверсификацияга оид хавф ва чекловларнинг мавжудлиги сабабли ундан узоқлашишга ҳаракат қиладилар. Бошқарув бўйича таниқли мутахассис Друкер П. (Drucker), фаолият соҳаси ва корхонанинг бошқа ресурслари ёки кадрлар, ҳамкор технологиялар ёрдамида умумий бозорга кириш мумкин деб ҳисоблайди. Унинг таъкидлашича, диверсификация юқорида келтирилган омилларсиз фаолият кўрсатмайди ва фақатгина молиявий бирлашув етарли самарага эга эмас.

Жумладан, автомобил ишлаб чиқариш пасайган бир даврда, 1980 йиллар орасида, диверсификацияланиши натижасида, Европа автомобил компаниялари ўзларининг асосий фаолиятларига боғлиқ бўлмаган (фармацевтика, косметика, суғурталаш компанияларини) корхоналарни ўз таркибларига бирлаштиришни бошладилар. Аммо кейинчалик, самарасизлик туфайли бу турдаги фаолиятдан бош тортишга мажбур бўлдилар.

1960–70 йиллар давомида Америка нефт компаниялари ўз фаолиятларини диверсификациялашга қарор қилдилар ва нефт бизнеси билан ўхшашликка эга деган тушунчага асосланиб, тоғ кон бизнесига кириб келдилар. Аммо қисқа вақт мобайнида, улар янги бизнес туридан воз кечишларига тўғри келди ва махсуслаштирилган соҳа кўпроқ самара келтиришини тушуниб етдилар.

Мутахассислар йирик Россия корхоналарининг ортиқча диверсификациядан холи бўлиши учун ҳаракат қилаётганликларини эътироф этмоқдалар. Булар иккита омил билан аниқланади. Биринчидан, жаҳон бозорида йирик Россия корхоналарининг позициясини мустаҳкамлаш ва шу билан биргаликда ушбу бозорлардаги рақобатга етарлича реакция кўрсатишни ва бошқарув тизимидаги ўзгаришларни талаб этади. Иккинчидан, аналитик марказларнинг таҳлилига кўра, Россиядаги йирик корхоналар ички

ва ташки бозорда ютказиб қўймаслиги учун динамик тарзда йирик корпорацияларга айланмоқдалар.

АҚШда турли йилларда ўтказилган тадқиқотлар диверсификацияланган фирмалар бошқа компанияларга кўра ёмон кўрсаткичларга эга эканлигини кўрсатмоқда.

Диверсификация фақатгина тузилмавий бўлимлар ҳолатида муваффақиятли бўлиши мумкин. Г.Л.Азоевага кўра бунинг учун қуйидагилар зарур:

1. Мавжуд тузилмалар ва ишлаб чиқариш бўлимлари имкониятлари доимий қидирувини амалга ошириш. Бу эса табиий равишда бизнеснинг янги шакллари ўзлаштиришга олиб келади ва интеграция муаммосини ҳал қилишни қулайлаштиради.

2. Янги бизнес тузилмасини қайта ташкил қилиш имкониятларини баҳолаш. Бир қатор тадқиқотчиларнинг фикрига кўра, тахмин этилган бизнес соҳаси диверсификацияга қадар жалб этувчан бўлиши шарт эмас. Янги соҳага тўлиқ иқтисодий потенциали аниқлашгунга қадар ўтиш.

3. Диверсификацияни амалга оширишда, асосий бизнес фаолиятида тўпланган амалий тажрибадан фойдаланиш. Бунда асосий мақсад бизнес субъектларининг боғланган ва кучайтирувчи умумий потенциалини ташкил этишдир.

4. Корпорация бирлиги механизмини (ходимлар мотивацияси, регионал марказларни ташкил этиш, корпоратив маданиятни ривожлантириш) вужудга келтириш ҳисобига ҳамкорликнинг ўзига хос тарафини ифодалаш, диверсификация таъсирида корхонанинг пароканда бўлишига йўл қўймаслик мақсадида ходимлар ва бизнес субъектлари орасидаги ўзаро горизонтал боғлиқликни янада соддалаштириш учун мукамал асос яратишдир.

### Хулоса

Кескин рақобат муҳитининг ҳозирги даврида кўпгина компаниялар ривожланишнинг асосий стратегияси ҳисобланган бошқа соҳаларга диверсификация қилиш йўлини танламоқдалар. Диверсификацияни амалга оширувчи корхона тўғридан тўғри ҳеч қандай ишлаб чиқаришга ва асосий фаолиятига хос функционал боғлиқликка эга бўлмаган янги соҳаларга кириш фаолиятини амалга оширади. Аммо, диверсификация ҳолларининг ҳаммаси ҳам муваффақиятга учрамайди, сабаби компаниянинг янги соҳага кириб келиши, унинг у ердаги бизнес юритиш усуллари, рақобатчилар ва салоҳиятли бозорлар ҳақида етарли тушунчага эга эмаслиги билан характерланади. Ушбу сабабдан келиб чиқиб, компаниялар ўсишнинг яна бир тури битта соҳада концентрацияланиш стратегиясини қўллашни маъқул кўришмоқда. Анъанавий тармоқдаги фаолиятни тўғри бошқариш эвазига

корхона учун янги тармоқларга чиқишдан кўра сезиларли даражада хавфни камайтириши имкониятини беради.

### **Таянч иборалар**

Диверсификация, конгломерат, ўсиш стратегияси, турли туманлик самараси, корпоратив стратегия, кенг кўламли ишлаб чиқаришга асосланган иқтисод, ишлаб чиқариш занжиридаги бўшлиқлар, хавфнинг пасайиши, интеграция, тўлиқ интеграция, қисман, вертикал, тескари интеграция, квазиинтеграция, горизонтал интеграция, боғланмаган диверсификация, стратегик тажриба тўплашга асосланган диверсификация, вертикал комплекс, концерн, корпорация, молиявий холдинг, молиявий-саноат гуруҳи, қўшма корхоналар, стратегик альянслар, диверсификациялашган корхоналар, диверсификациянинг афзалликлари ва харажатлари

### **Назорат ва мулохаза учун саволлар**

1. Диверсификациянинг асосий мақсадлари қандай?
2. Диверсификациянинг қандай турлари мавжуд?
3. Компаниянинг бизнес-портфели нима?
4. Бизнес-портфелни режалаштириш қандай амалга оширилади?
5. Кириб бориш стратегиясининг мазмуни нимадан иборат?
6. Вертикал интеграция стратегиясининг ютуқ ва камчиликлари нимада?
7. Кўшилиш ва бирлашишнинг моҳияти нимада?
8. Кўшилишнинг қандай турлари маълум?
9. Қўшма корхона тузишда қандай асосий масалалар қилиниши керак?
10. Қўшма корхоналар тузишдаги қадамлар кетма-кетлиги қандай?

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

1. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. 2-е изд., исправ. и дополн. - М: ТЕИС, 2004.
2. Духонин Е. Ю., Исаев Д.В. Мостовой Е.Л. и др. Концепция Business Performance Management: начало пути. /Под ред. Г.В. Генса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
3. Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь/ Майкл Ковени, Денис Гэнстэр, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер.с англ. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2004
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 2000
5. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение- важнее чем знания: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2003.
6. Томпсон А.А., А. Дж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент”. М.: Банки и биржи, 2001г

## 7. Интернет сайтлари

8. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
9. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
10. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
11. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
12. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)

## БОБ 6. ПОРТФЕЛЛИ ТАҲЛИЛ КОНЦЕПЦИЯСИ

- 6.1. Портфелли таҳлилнинг мазмуни ва моҳияти
- 6.2. Портфелли таҳлилнинг асосий босқичлари

### 6.1. Портфелли таҳлилнинг мазмуни ва моҳияти

Олимлар ва амалиётчилар стратегик ечимларни қабул қилишда фойдали бўладиган бир қатор аналитик модел ва усулларни яратишди. Уларнинг ичида энг машхурлари сифатида Ансофф матрицаси, М.Портернинг рақобатчилик таҳлилига асосланган ёндашувлар, Бостон консалтинг гуруҳи, McKinsey и Arthur D. Little консалтинг фирмаларининг портфелли таҳлил матрицалари ва бошқалар ҳисобланади.

Корхонанинг портфели, ёки корпоратив портфел – бу бир эгалик қилувчига қарашли мустакил хўжалик бўлинмаларининг (бизнеснинг стратегик бирликлари) мажмуидир. Портфелли таҳлил – бу энг катта даромадли ва иштиқболли йўналишларга инвестиция қилиш ва самарасиз лойиларни қисқартириш/тўхтатиш мақсадида корхона ўзининг хўжалик фаолиятини баҳолашга ёрдам берувчи асбобдир. Бу бозорларнинг ҳар бирида бозорларнинг нисбий ёқимлилиги ва корхонанинг рақобатбардошлиги баҳоланади. Компаниянг портфел баланслаштирилган бўлиши тахмин қилинади, яъни фойда олиш, бозорга янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва олиб чиқиш, бозордан кетиш, мавжуд сотув хажми меъёрини баланслаштириш каби йўналишларини самарали баланслаштирилгани бўлиши керак.

Портфелли таҳлилнинг мақсади – ташкилотнинг унинг ҳозирги фаолиятдан ташқари маҳсулот-бозор имкониятларини баҳолаш ва ташкилот диверсификация, интернационализация ёки уларнинг иккаласи ёрдамида ўз портфелининг чегараларини ўзгартириши керакми, деган якуний қарор қабул қилишдир.

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

иклимини ўрганиши лозим. Қуйида биз диверсификация ва интернационализация учун хос белгиларни кўриб чиқамиз.

Назарий жиҳатдан диверсификация амаллари мураккаб эмас. Барча имкониятлар аниқланади, уларнинг ҳар бири самарадорлик жиҳатидан текширилади, кейин эса энг маъқуллари мавжуд портфелга қўшилади. Лекин, амалда бу унчалик осон бўлмайди. Портфелли таҳлилнинг мантиқини намоён этиш учун унинг асосий муаммоларига қайтамыз.

Асосий муаммо шундаки, ташкилотнинг мақсади ягона кўрсаткич билан эмас, бир қатор векторли кўрсаткичлар билан таърифланади. Мақсадларнинг ўлчов бирликлари турлича ва бир-бирига мос келмайди, улардан бирини оқилоналаштириш бошқаларини оқилоналаштиришнинг имкониятларини ўзига тортиб олади (мақсадлар бир йўналишда эмас). Шунинг учун яқин мақсадлар узоқ муддатли мақсадларга зид келади. Мақсадимиз эса мослашувчанлик – уларга ҳам, буларга ҳам эришиш.

Бу муаммони бевосита ҳал этамиз. Тегишли мақсадларни имкониятларни баҳолаш ва саралаш учун мезон этиб қўлаймиз. Бу ҳолда биз барча мақсадларга энг кам жавоб берувчи баъзи кам самарали йўللарни чиқариб ташлаймиз. Қолган самарали имкониятлардан ташкилотнинг энг мувозанатли ўсишини таъминлайдиганларини танлаш мумкин.

Иккинчи йирик муаммо ахборотнинг тўлиқ эмаслигидир. Яъни, стратегик қарорлар қабул қилинадиган пайтга келиб истиқболли маҳсулотлар ва технологияларни сотиб олиш ва/ёки яратишнинг барча бўлғуси имкониятларини ажратиш ёки таърифлаш мумкин эмаслигини билдиради.

Натижада рақобатчилик ва айниқса портфелли таҳлилни ўтказишда биз стратегик ҳаракатларнинг муайян турларини эмас, бизнеснинг тармоқлари ёки стратегик соҳаларини таърифловчи жамланма ахборот билан ишлашга мажбур бўламиз.

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

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

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

1. Бозорга муваффақиятли кириш учун зарур сармоялар стратегияни амалга ошириш учун ажратиладиган ресурсларнинг ҳажмига мувофиқ келиши лозим.

2. Бирор ташкилотни сотиб олиш ҳақида гап кетса, унинг нарх/даромад нисбати билан белгиланадиган «жорий нархи» ни кўриб чиқиш лозим. Масалан, кўпинча шундай бўладики, маълум соҳалар (1950-йилларнинг бошида электрон соҳа, охирида эса қурилиш материалларини ишлаб чиқариш, фармацевтика) сармоядорлар томонидан «ўсаётган соҳалар» деб қаралади. Оқибатда бу соҳаларда ишлайдиган ташкилотларнинг даромадлари узоқ муддатга дисконт қилинади ва нарх/даромад коэффициенти ўса бошлайди, унинг қиймати асл ҳолатга мос келмай қолади. Бу соҳага бошқа ташкилотни кўшиб олиб диверсификация қилмоқчи бўлган ташкилот башорат қилинадиган даромадларга мос келмайдиган ортиқча катта кириш нархини тўлаши мумкин.

3. Кириш ва чиқиш харажатлари яна бир сабабга кўра катта аҳамиятга эга. Агар бу соҳада сотиш бозори етарли фрагментланган бўлиб, кириш харажатлари катта бўлмаса, соҳага кирувчи ва ундан чиқувчи фирмаларнинг кучли ҳаракатларини кутиш керак. Бу соҳада ишловчи ташкилот ўзини хавфсиз сезмайди, чунки кичик капитали ва деярли уй даражасидаги ишлаб чиқариш бўлган ҳар қандай тадбиркор бозорга осон кириб келиши мумкин. Бу шароитлар йирик ташкилотлар учун яхши эмас, чунки уларга майда ташкилотларнинг мослашувчанлиги ва тез жавоб бера олиш қобилияти етишмайди. Бошқа томондан, кичик ташкилотлар учун бундай муҳит анча маъқул.

Шунинг учун, кириш харажатлари ташкилотни қолган жиҳатлари маъқул бўлган имкониятларни рад этишга мажбур қилиши мумкинлигини инобатга олиб, кейинчалик портфелли таҳлилни тасвирлаганда биз шу кўрсаткичдан имкониятни танлаш мезони сифатида фойдаланамиз.

Портфелли таҳлилнинг бошқа муаммоси диверсификация қилувчи фирмаларнинг кўпчилиги янги стратегик фаолият тури билан шуғулланувчи раҳбариятни она ташкилот бошқаруви билан бирлаштиришга уриниши билан боғлиқ. Бунда ташкилотлар диверсификацияда қайси синергетик таъсирлар юзага келишини англаб етади. Буни ҳисобга олиш учун биз диверсификация имкониятларини баҳолашга синергизм мезонини киритамиз.

Буларнинг ҳаммасидан келиб чиқадики, унда ишловчи ташкилотларга аъло имконият берувчи стратегик бизнес соҳаси унга энди кирмоқчи бўлганлар учун унчалик яхши бўлмаслиги мумкин, бунинг бир нечта сабаблари бор.

1. Кириш харажатлари ташкилотнинг ушбу бизнес стратегик соҳасида (БСС) келажак даромадларига мос келмаслиги мумкин.

2. Киришнинг энг кам харажатлари (критик масса) ташкилотнинг молиявий имкониятидан юқори бўлиши мумкин, ёки капитал алмашиш йўли билан эга бўлиш қараладиган бўлса, акцияларни алмашиш сотиб олинadиган ташкилот даромадларининг камайишига ёхуд она ташкилот назоратни қўлдан

бой беришига олиб келиши мумкин. Шу тариқа зўр емишга эга бўлиш ўрнига ташкилотимиз ўзи тажовузга учраши мумкин.

3. Бизнес стратегик соҳасининг рақобатчилик муҳити беқарор бўлиши мумкин.

4. Ташкилотга БСС га кириш учун зарур бўлган мослашувчанлик ва тез жавоб бера олиш етишмаслиги мумкин.

5. Балки ташкилотнинг қобилиятлари ва янги БСС да ишлаш учун керакли қобилиятларнинг функционал синергизми етишмаслиги мумкин.

Шунинг учун диверсификацияга тизимли ёндашувчи ташкилот эҳтимолий имкониятлар таҳлили ва қуйидаги мезонларга жавоб берувчи бизнес стратегик соҳаларининг рўйхатини тузишдан бошлаши лозим:

1. Жорий бизнес-портфелга қўшимча сармояларга қараганда камроқ харажатлар билан ташкилот мақсадига эришиш имконини беради.

2. Зарур сармоялар ташкилотнинг диверсификация учун ажратилган захираларидан ошмайди.

3. Соҳага кириш харажатлари ташкилот ушбу БСС да олиши мумкин бўлган келгуси даромадлар билан оқланади.

4. Ҳам бошқариш, ҳам функционал даражада синергетик таъсирлар учун имконият мавжуд.

6.1-расмда эҳтимолий жозибали бизнес соҳаларининг рўйхати тузилиши ва таҳлил этилиши мобайнида қабул қилинадиган қарорларнинг қабул қилиниши кетма-кетлигининг диаграммаси берилган. Таҳлилни бошлашга ундовчи сабаби ёки унга эҳтиёж мавжудлиги (портфел узилиши мавжудлиги), ёки раҳбариятнинг истикболли ишлаб чиқаришларни излаш тўғрисидаги қарори бўлади.

## **6.2. Портфелли таҳлилнинг асосий босқичлари**

6.1-расмда схема тарзида берилган таҳлил БСС-номзодлар баҳоланадиган мақсадлар ва мезонларнинг учта рўйхати тузилишидан бошланади (1-сонли майдонга қаранг).

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

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

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

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



12-расмдан кўриниб турибдики, унга рўйхатнинг барчаси умумий мақсадлар ва мезонлар рўйхатига бирлаштирилган (4), диверсификациянинг муқобил турлари улар ёрдамида баҳоланади.

Портфели таҳлилнинг кейинги босқичида бизнес тармоқлари ва ёки стратегик соҳаларининг кенгайтирилган рўйхати (5) тўлдирилади. Диверсификацион кўчишларни таърифлаш учун бутун соҳалардан фойдаланиш одатий амалиёт ҳисобланади, чунки ривожланган давлатларнинг аксариятида стандарт тармоқ статистикаси – ҳар бир соҳа бўйича тайёр маълумотлар мавжуд.

1950-1960 йилларда кенгайтирилган рўйхатларда диверсификация муқобиллари ёки интернационализация турлари акс эттирилган. Замонавий билимлардан фойдаланган ҳолда кенгайтирилган рўйхатларга у турларни ҳам, бу турларни ҳам киритиш мумкин.

Якуний таҳлилда ушбу кенгайтирилган рўйхатни қуйидаги мулоҳазалардан келиб чиққан ҳолда қисқартириш лозим: биринчидан, ташкилот раҳбариятининг манфаатлари доираси мавжуд, иккинчидан, рўйхатдаги тармоқларни ўрганиш учун ажратиладиган ресурслар миқдори чексиз эмас. Ушбу харажатлар жуда юқори бўлиши мумкин. Бироқ, ташкилот фаолиятини тубдан ўзгартириш – муҳим ва жуда хатарли иш эканини эътиборга олган ҳолда ушбу харажатларни қисқартириш мумкин.

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

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

Ушбу кичик тармоқларни танлаш тегишли кичик соҳага инвестициялар ҳажми минимал даражада бўлган ташкилотда мавжуд ресурсларни таққослаш орқали аниқланади ва стратегик салоҳиятни (критик массани) аниқлаш учун зарур.

(7), (8) ва (9) босқичларда танланган кичик соҳалардан ҳар бири қуйидаги йўналишлар бўйича таҳлил қилинади.

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

б) Ҳар бир тармоқдаги ривожланаётган ташкилотлар эга бўлиши лозим бўлган рақобатлашувчи лаёқатлар соҳалари (5-бобга қаранг).

в) Ривожланаётган рақобатчиларнинг стратегиясига киритиш лозим бўлган муваффақиятнинг критик омиллари.

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

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

Синергизм ва бошқарув услуби

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

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

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

Синергизм бўйича ранжирлашга мақсадларга эришиш кўрсаткичларини ўзгартириш сифатида қараш мумкин. У иқтисодий ва рақобатчилик баҳосига, ҳар бир соҳадаги ташкилотда юзага келиши мумкин бўлган брғаликдаги фаолият самарасига қўшилади. Бироқ, улар фақат ихтисосликларни қўшиш натижасида олинган эҳтимолий синергетик самаралар эканлигини, ва

диверсификацияланаётган ташкилот раҳбарияти мавжуд салоҳиятни ҳаётга татбиқ этмагунга қадар улар амалга ошмаслигини унутмаслик лозим.

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

Шу боис диверсификациядан кейинги синергизм тўғрисидаги қарорни, ҳатто синергетик бошқарув усули устувор бўлган ташкилотларда ҳам шунчаки қабул бўлмайди. Агар раҳбарият ўзининг бошқарув линиясини давом эттиришга қарор қилса, у бўлинмаларнинг синергетик ҳамкорлигини таъминлаш учун барча чораларни кўришга тайёр туриши лозим.

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

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

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

## Танланган соҳаларни баҳолашга мисол

| Мақсад мезонлари                            | Ҳаво<br>кондиционерлари | Электрон<br>бошқариш | Металлургия | Пластмассалар<br>ни ишлаб чиқариш |
|---------------------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------|-----------------------------------|
| 1. Кутилган иқтисодий муҳит:                |                         |                      |             |                                   |
| а) сотишлар ҳажмининг ўсиши                 | 9                       | 10                   | 9           | 7                                 |
| б) фойданинг ўсиши                          | 5                       | 7                    | 6           | 5                                 |
| в) нархларнинг барқарорлиги                 | 5                       | 7                    | 7           | 6                                 |
| г) қўшимча ишлаб чиқариш имкониятлари       | 5                       | 8                    | 6           | 4                                 |
| д) янги фирмаларнинг соҳага кириши осонлиги | 6                       | 8                    | 7           | 4                                 |
| Жами                                        | 30                      | 40                   | 35          | 26                                |
| 2. Сотишларнинг барқарорлиги:               |                         |                      |             |                                   |
| а) Иш циклида сотишларнинг барқарорлиги     | 4                       | 5                    | 4           | 7                                 |
| б) биргина харидорга қарамлик               | 9                       | 7                    | 7           | 7                                 |
| Жами                                        | 13                      | 12                   | 11          | 14                                |
| 3. Товар-бозор турлари кўламининг кенглиги: |                         |                      |             |                                   |
| а) юқори технологик соҳага кириш            | 2                       | 8                    | 7           | 6                                 |
| б) катта бозор имкониятларига етишиш        | 5                       | 8                    | 6           | 6                                 |
| Жами                                        | 7                       | 16                   | 13          | 12                                |
| Ҳаммаси бўлиб мақсадлар бўйича              | 50                      | 68                   | 59          | 52                                |
| Синергизм мезонлари                         | Ҳаво<br>кондиционерлари | Электрон<br>бошқариш | Металлургия | Пластмассалар<br>ни ишлаб чиқариш |
| 1. Операцион мос келиши                     |                         |                      |             |                                   |
| а) Ўзаро боғлиқ технологиялар қўлланиши     | 3                       | 8                    | 4           | 4                                 |

|                                                                                               |    |     |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|
| б) Ўзаро боғлиқ бозор малакалари қўлланиши                                                    | 3  | 6   | 6  | 4  |
| Жами                                                                                          | 6  | 14  | 10 | 8  |
| 2. Бош ташкилотнинг сотиб олинадиган корхонага киритадиган салоҳиятли ҳиссаси                 |    |     |    |    |
| а) Технологик ҳисса                                                                           | 4  | 7   | 5  | 5  |
| б) Бош компаниянинг бозор имкониятларидан сотиб олинадиган ташкилотнинг эҳтимолий фойдаланиши | 2  | 4   | 2  | 2  |
| Жами                                                                                          | 6  | 11  | 7  | 7  |
| 3. Товарларнинг биргаликда ривожлантирилиши имкониятлари                                      | 7  | 9   | 6  | 6  |
| 4. Янги харидларга эга бўлиш осонлиги                                                         | 5  | 5   | 5  | 6  |
| Синергизм бўйича ҳаммаси                                                                      | 24 | 39  | 28 | 27 |
| Жами: Мақсадлари + Синергизм                                                                  | 74 | 107 | 87 | 79 |

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

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

1. Башоратларга мувофиқ ташкилотнинг барча стратегик бизнес соҳаларида фойданинг камайиши кутилган камдан-кам ҳолларда барча мавжуд ишлаб чиқариш бўлинмаларини сотиш ва захираларни диверсификация/интернационализацияга йўналтириш тўғрисида қарор қабул қилиш керак. Тубдан ўзгартиришларга мисол – кўмир қазиб чиқарувчи ташкилот Dutch State Mines нинг DSM – кимёвий саноат етакчисига айланиши.

2. Ташкилотда мавжуд бўйланган баъзи БСС лар самарасиз бўлиши мумкин, лекин портфелнинг катта қисми кутилган фойдани беради. Тавсия этиладиган йўли – истикболсиз соҳалардан воз кечиш, барча уринишлар диверсификация/интернационализацияга йўналтирилади.

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

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

4. Тўртинчи вазият жорий БСС ларнинг кўпчилиги фойдали бўлиб, лекин келажак башоратлари ёмон бўлган ҳолда юзага келади, улар диверсификациянинг мумкин бўлган турларига қараганда анча кам самаралидир. Қарор – БСС ларни стратегик молиялаштириш қисқаради, бўш захиралар диверсификацияга йўналтирилади.

5. Ташкилотнинг мавжуд бизнес-портфелининг истиқболлари диверсификация турлари билан тахминан тенг бўлиши мумкин. Энг доно қарор – жорий портфелнинг имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш, диверсификацияга фақат ортиқча захиралар йўналтирилади (мавжуд бўлса). (7-ҳолдаги эҳтимолий истиснога қаранг).

6. Жорий портфел диверсификация/интернационализациянинг барча турларидан анча юқори турганда ҳам шу қарорни таклиф қилиш мумкин.

7. Юқоридаги тавсияларнинг барчаси ташкилотнинг жорий портфелини ва диверсификация/интернационализациянинг имкониятларини қийинлаштиради.

Қарорга таъсир этувчи яна бир омил – мавжуд портфелни сақлаб қолган ҳолда ташкилотнинг барча мақсадларига эриша олиш. Масалан, ташкилотнинг бизнес-портфели ўсиш ва рентабелликнинг етарли истиқболларига эга, лекин унинг стратегик заифлиги ўта юқори. Агар юқоридаги олти ҳоллардан биронтасида бизнес-портфель барча ташкилот мақсадларига эришишга имкон бермаса, диверсификацияни бошлаш тўғрисидаги қарор қабул қилишда келажакда кўзда тутилган чўққиларни ишғол қилиш шарт-шароитларини яратишга алоҳида эътибор бериш лозим.

Юқоридаги етти санаб ўтилган турлар 8-жадвалга йиғилган. Уни тузишда диверсификация/интернационализациянинг истиқболларига қараганда жорий портфелни яхшилашда олиш мумкин бўлган афзалликлар ҳақида худди шу даражада мос ва ишончли ахборот мавжуд, деб ҳисобланади.

Одатда, ҳатто ташкилот 12-расмдаги схема бўйича портфелли таҳлилни ўтказганда диверсификация/интернационализация тўғрисидаги ахборот ташкилотнинг анъанавий бизнесининг истиқболларига оид ахборотга қараганда тўлиқлиги ва ишончилиги анча камроқ.

Лекин бу тадбиркорлар каби таваккалга ёндашувчи раҳбарларни кўрkitмайди. Консерватив кайфиятдаги менежерлар «узоқдаги қуйруқ» ёки «яқиндаги ўпка» ни танлашда узоқ иккиланиши мумкин. Тажриба кўрсатишича, аслида ташкилотлар диверсификация ёки интернационализация дастурида захираларни ҳаракатлантириш заруратига дуч келганда нафақат

бундай зарурат юзага келишини олдиндан кўра олмайди, балки то сотувларнинг сурункали камайиши ва рентабелликнинг пасайиши бошланмагунча қарор қабул қилишни орқага суради.

Бундан ташқари, «секинроқ шошгин» деган ибора маълум, яъни янги имкониятлар охиригача аниқ бўлмаганда ҳар гал эҳтиёткор ҳаракат қилиш керак. Бундай ҳаракат кўпинча омадли миллатлараро ташкилотларда кузатилади, улар унгача таниш бўлмаган мамлакатларда бозорга кириб келишда ўз мавжудлигини аста-секин кегнайтиш йўлидан боради. Буларнинг ҳаммаси 8-жадвалда келтирилган қарор турларининг асослилигини асло камайтирмайди, лекин аборт этишмаслиги ушбу қарорларнинг қандай рўёбга чиқарилишига таъсир этишини кўрсатади.

Стратегик бошқарув концепцияларини ўрганишдан кейин муайян ташкилот стратегиясини ўрганишга ўтамиз.

6.2.-жадвал

### Диверсификация/интернационализация тўғрисидаги қарор турлари

| Шарт-шароитлари                                                                            | Жорий портфель                                     | Диверсификация/<br>интернационализация                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1. Барча БСС лар яхши эмас                                                                 | Тугатилсин                                         | Барча захиралар ишлатилади                                                |
| 2. Баъзи БСС лар яхши эмас                                                                 | Қисман ўзгартириш                                  | Захираларнинг катта қисми ишлатилади                                      |
| 3. Баъзи БСС лар етуклик даражасига етган                                                  | Олинган маблағлар диверсификацияга йўналтирилади   | Стратегик захиралар ишлатилади                                            |
| 4. Диверсификация БСС лар мавжудларидан яхшироқ                                            | Энг самарасиз БСС ларга сармояларни қисқартириш    | Катта захиралар ишлатилади                                                |
| 5. Диверсификация/интернационализация мавжуд БСС лар билан тахминан тенг даражада жозибали | Мавжуд портфелдан имкони борича тўлароқ фойдаланиш | Ортиқча захиралар                                                         |
| 6. Мавжуд портфель диверсификациядан жозибалироқ                                           | Мавжуд портфелдан имкони борича тўлароқ фойдаланиш | Ортиқча захиралар                                                         |
| 7. Мавжуд портфелда ташкилотнинг барча мақсадларига эришиш мумкин эмас                     | Юқоридаги турларидан бирини қўллаш                 | Диверсификация мавжуд портфелда эришиб бўлмайдиган мақсадларга қаратилиши |

### Хулоса

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, портфел тахлили компанияга диверсификация концепциясини ишлаб чиқиш, ресурсларни тақсимлаштириш ва портфелни баланслаштириш борасидаги фаолиятни

белгилаб олишга ёрдам беради. Кириш стратегияси танлови киришдаги тўсиқлар, мавжуд фаолият билан алоқалар, киришдаги харажатлар, инвестицияларнинг қайтиш тезлиги ва тармоқнинг ҳаёт цикли босқичлари билан белгиланади. Кўпгина харидлар заиф интеграция, синергизм фойдасини ўта юқори баҳолаш, хариднинг юқори қиймати ва ички тадбиркорчилик жараёнидаги самарасиз бошқаруви туфайли омадсизликка учрайди. Бундан химояланиш воситаси сифатида учун яхши ишлаб чиқилган тузилма, харид борасидаги стратегиялар ва интеграция бўйича чора тадбирлари ҳисобланади.

### **Таянч иборалар**

Диверсификация, интернационализация, портфел тахлили, кириш ва чиқишдаги тўсиқлар, бизнеснинг стратегик соҳаси, конгломерат, синергизм мезони, бизнес портфел, ишлаб чиқариш занжиридаги бўшлиқлар, хавфнинг пасайиши, интеграция, вертикал комплекс, концерн, корпорация, молиявий холдинг, молиявий-саноат гуруҳи, қўшма корхоналар, стратегик альянслар, диверсификациялашган корхоналар, диверсификациянинг афзалликлари ва харажатлари

### **Назорат ва мулоҳаза учун саволлар**

1. Бизнес-портфелни режалаштириш қандай амалга оширилади?
2. Вертикал интеграциянинг диверсификациядан фарқини тушунтириб беринг
3. Корхонани диверсификация билан шуғулланишга қайси сабаблар мажбур қилади?
4. Диверсификациянинг ижобий томонлари нимадан иборат? Диверсификациянинг қийинчиликлари ва хатарлари нимада?
5. Диверсификациялашган корхоналарга мисод келтиринг.
6. Синергизмнинг моҳияти нимадан иборат?
7. Тармоққа киришдаги ва чиқишдаги тўсиқларни изоҳлаб беринг
8. Глобализациянинг мотивлари нимадан иборат?
9. Глобал стратегиянинг қандай турлари маълум?
10. Бош компания ўз тасарруфидаги корхонани назорат қилишда бошқарувнинг синергизм ёки конгломерт усули кўпроқ самара беради

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

1. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. Пособие. –М.: Дело , 2003. -352 с.

3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА – М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
4. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. Учеб. пособие – М.: Дело, 2006, - 320 с.
6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Корпус, 2005, - 496 с.

#### **Интернет сайтлари**

7. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
8. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
9. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
10. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
11. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)
12. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

## **7 БОБ. ЎСИШ СУРЪАТИНИ ВА БОЗОР УЛУШИНИНГ ТАҚҚОНСЛАМАСИ: BCG МОДЕЛИ**

- 7.1. BCG моделининг тарихи ва тузилмаси
- 7.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари

### **7.1. BCG моделининг тарихи ва тузилмаси**

Корпоратив стратегик режалаштиришнинг тарихий биринчи модели деб «ўсиш-улуш» модели тилга олинади ва у кўпроқ BCG модели номи билан машхурдир. Бу модел стратегик майдондаги маълум бир бизнес турининг муайян ҳолатининг акс эттиради ва икки координата ўқлари ёрдамида топилади. Бунда биринчи координата ўқи маълум бир маҳсулот бозорининг ўсиш суръатини топиш учун ишлатилса, иккинчиси корхонанинг кўриляётган маҳсулот бозоридаги нисбий улушини аниқлаш учун ишлатилади. BCG моделининг пайдо бўлиши Boston Consulting Group консалтинг компанияси томонидан ўтказилган илмий ишнинг мантиқий якуни билан боғлиқдир.

Саноатнинг етти асосий жабхаларида (электр-энергетика, узоқ муддатли истеъмол товарлари, қисқа муддатли истеъмол товарлари, пластмасса ишлаб чиқариш, бензин ишлаб чиқариш, рангли металл саноати, электр жихозларни ишлаб чиқариш) 24 асосий турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи турли корхоналарни ўрганиш жараёнида, ишлаб чиқариш ҳажмини икки бараварига ошириш вақтида битта маҳсулот учун сарфланувчи ўзгарувчан харажатлар 10% - 30% га камайиш ҳолатлари кузатилди.

Ундан ташқари, бу ҳолат амалда хохлаган бозор сегментида кузатилиши мумкинлиги маълум бўлди. Бу далиллардан келиб чиқиб шундай хулосага келиш мумкинки, ишлаб чиқаришдаги ўзгарувчан харажатлар тадбиркорлик омадининг асосий кўрсаткичларидан ҳисобланади ва бир корхонанинг иккинчи корхона ўртасидаги рақобатчилик афзалликларини белгилаб беради.

Рақобатчилик афзалликларининг асосий кўрсаткичларидан бири бўлган ишлаб чиқаришдаги кам миқдордаги харажатлар маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми билан биргаликда олиб борилди ва бу ҳажм амалдаги маҳсулотлар бозоридаги қандай улушга эга эканлигига қаратилди.

BCG мутахассислари томонидан тадқиқотлар натижасини эълон қилиниши Американи деярли «портлатиб» юборди. Бу ҳолат аксарият корхоналарнинг штаб-квартиларида асосий мавзуга айланди. Эмпирик хулосалар тадбиркорлар катлами томонидан ижобий қабул қилиниши, BCG компаниясининг ишлаб чиқариш харажатлари ва ҳажми асосида эмпирик боғланувчанлик базасида аниқ турдаги бизнес турларининг ривожланиш характери ва ҳолати юзасидан стратегик ечимларни қабул қилишган асосланган модел яратиш имкониятини берди. Ушбу модел тадбиркорлар оммаси орасида тезда шухрат қозонди, 1970 йилга келиб эса BCG ёндашуви 100 дан ортиқ корхоналарда қўлланила бошлади. 70-чи йилларнинг охирига келиб, BCG концепцияси бирор нарсага эришмоқчи бўлган корхоналар учун ҳаётий заруриятга айланиш ҳолатлари қайд этилди.

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

Хар қандай бизнесда ҳаёт циклининг тўйиниш ва якуний босқичларида омадли бизнес нақд пул йиғимини ўзида тўплаб борса, бизнеснинг ўсиш ва ривожланиш босқичларида эса одатда бу оқимнинг сарфланиши кузатилади. Бундан шуни хулоса қилиш мумкинки, узлуксиз омадли бизнесни таъминлаш учун, «тўйиниш» босқичи натижасида келадиган пул массасини қисман бизнесни янги тармоқларига сарфланиши талаб этилади ва оқибатда бу тармоқлар корхона даромадининг янги генераторларига айланиши мумкин.

BCG моделида корхонанинг асосий тижорат мақсадлари сифатида ўсиш меъёри ва фойда массаси деб юритилади. Бунда, шу мақсадларга қандай эришиш мумкинлиги борасидаги руҳсат этилган стратегик ечимлар танлови тўртта вариантлар билан чекланади:

1. Корхона бизнесининг бозордаги улушини кўпайиши;

2. Корхона бизнесининг бозордаги улушини сақлаб қолиш учун кураш;
3. Корхона бизнесининг бозордаги ҳолатидан максимал даражада фойдаланиши;
4. Амалдаги бизнес туридан воз кечиш

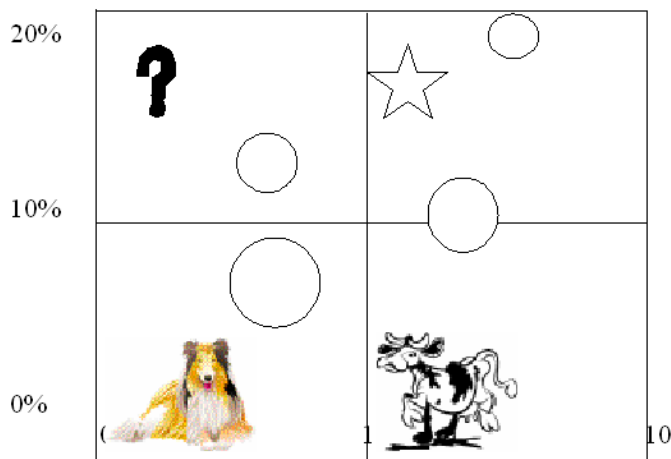
BCG моделининг кўзлаётган ечимлари маълум бир бизнес турининг икки координата ўқлари ёрдамида ҳосил бўладиган стратегик майдондаги ҳолатига боғлиқ. Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, ордината ўқлари ёрдамида маълум бир маҳсулот бозорининг ўсиш суръатини моҳияти акс эттирилади. BCG моделида бу кўрсаткичларнинг ишлатилиши учта сабаб нуқтаи назаридан муҳимдир:

1. Агарда кўриб чиқиладиган бозорнинг ўсиш суръатлари бошқа бозордагилардан юқори бўлса, унда муайян тармоқда ўз бизнесини ташкил этаётган корхона ўзининг нисбий улушини нисбатан осонроқ оширишига эришиши мумкин. Бу нарсага эришиш учун корхона бизнесини тиклаб олиш суръатларини ошириши керак. Бозордаги катта улушга эга бўлиш учун шу турдаги рақобатчиларнинг бизнесларини камайтиришларига мажбурлашнинг ҳолати йўқ.

2. Одатда ўсаётган бозор яқин келажакда шу бизнес турига сармояларни қайтириши кутилади.

3. Бозорнинг кўтариб юборилган ўсиш суръатлари нақд пул оқимида юқори фойда меъёри кузатилган пайтларда ҳам минус даражада таъсир қилади, сабаби бизнес ривожини учун кўтариб юборилган сармояларни талаб қилади.

Абсцисса ўқида корхонанинг муайян бизнес туридаги баъзи рақобатли ҳолатлар ўлчамлари кўйилади, яъни маълум бизнес тармоғидаги корхона сотув ҳажмининг шу бизнес тармоғида фаолият кўрсатаётган энг йирик рақобатчининг сотув ҳажмининг нисбатига солиштирилади. BCG абсцисса жадвали оригинал ҳолатида логарифмик тарзда акс эттирилади.



## Расм 7.1. Бозордаги нисбий улуш

Шундай қилиб, BCG модели 2x2 матрицасида намоён бўлиб, унда бизнес соҳалари марказдаги айланмалар билан тўқнашади, ва шу тарзда бозордаги маълум ўсиш суръатлари ва корхонанинг бозордаги мос нисбий улуши катталиги билан ифодаланади (расм 5.1). Матрицада кўрсатилган ҳар бир айлана ўрганилаётган корхонага мос бўлган фақатгина битта бизнес-тармоқни ифодалайди. Айлананинг катталиги бутун бозорнинг умумий ўлчамига пропорционал (бошқача қилиб айтганда, муайян корхонанинг фақатгина бизнес ўлчами эмас балки шу бизнеснинг иқтисодиётдаги масштаби ҳам ҳисобга олинади. Кўпгина ҳолларда бу ўлчам корхона бизнеси ва амалдаги бизнеснинг рақобатчилар йиғиндиси билан аниқланади. Баъзи пайтларда ҳар бир айланада (бизнес-тармоғида) амалдаги бозорда корхона бизнес-тармоқнинг нисбий улушини кўрсатувчи сегмент ажралади, аммо бу модел учун стратегик ҳулосаларни чиқариш учун муҳим ҳисобланмайди. Бозорнинг ўлчамлари, бизнес соҳанинг ўлчамлари сингари кўпинча сотувлар ҳажми орқали, баъзида эса активлар қийматига қараб баҳоланади.

Шуни алоҳида таъкидлаб ўтиш лозимки, ўқларни икки қисмга бўлиниши тасодиф эмасдир. Матрицанинг юқори қисмида ўсиш суръати ўрта меъёрдан юқори бўлган жабҳалардаги бизнес соҳалари жой эгалласа, пастки қисмида эса ўсиш суръати нисбатан паст бўлган корхоналар эгаллайди. BCG моделининг оригинал ҳолатида ишлаб чиқариш ҳажмининг бир йилда 10% га кўпайиши сабаби юқори ва пастки суръатлар чегараси билан ифодаланади.

Абсцисса ўқи, таъкидлаб ўтилганидек логарфмик шаклда бўлади. Шунинг учун, бизнес-тармоқдаги нисбий улушни эгаллаб турган коэффициент 0,1 дан 10 гача ўзгаради. Рақобатлик ҳолатини логарифм шкаласида акс эттирилиши BCG модели учун асосий қисм ҳисобланади. Гап шундаки, бу моделнинг асосий ғояси ишлаб чиқариш ҳажми ва ҳар бир маҳсулот таннархи ўртасидаги функционал боғлиқлигига бориб тақалади ва логарфмик шкаласида тўғри чизик сингари намоён бўлади.

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

Шундай қилиб, BCG модели тўртта квадратдан таркиб топади (расмга қаранг)

- Бозорнинг юқори ўсиш суръатлари/Бизнес-тармоқнинг бозордаги юқори бўлган нисбий улуши;
- Бозорнинг паст ўсиш суръатлари/Бизнес-тармоқнинг бозордаги юқори бўлган нисбий улуши;

- Бозорнинг юқори ўсиш суръатлари/Бизнес-тармоқнинг бозордаги паст бўлган нисбий улуши;
  - Бозорнинг паст ўсиш суръатлари/Бизнес-тармоқнинг бозордаги бўлган нисбий улуши;
- BCG моделидаги ҳар бир квадрант учун махсус ном берилган.

### ***Юлдузлар***

Уларга одатда бозордаги операциялар эвазига юқори даромадларга эришувчи кескин ўсиб келаётган ва бозордаги нисбатан катта улушга эга бўлган янги бизнес соҳалари киради. Бу бизнес-тармоқларни етакчилар деб аташ ўринлидир. Лекин бунда асосий муаммо, шу тармоқга даромад ва сармоялар ўртасидаги тўғри балансни аниқлаш ҳисобланади, ва келажакда шу сармояларни қайтара олиш ваколатини олишдан иборат.

### ***Соғиладиган сигирлар***

Мазкур бизнес-тармоқлар ўтмишда бозорнинг нисбатан катта улушига эга бўлишган. Аммо вақт ўтиши билан қаралаётган тармоқнинг ўсиши сезиларли даражада секинлашиб қолди. Ҳар доимгидек, «соғиладиган сигирлар»- ўтмишда «юлдузлар» ҳисобланиб, ҳозирги пайтда бозорда ўзининг рақобатли ҳолатларни сақлаб қолиш учун корхонага етарли даромад манбаини билан таъминлаб туради. Нақд пул оқими бу ҳолатларда яхши тарзда баланслаштирилган бўлади, негаки бундай бизнес-тармоқларга сармоялар учун энг зарур минимум талаб этилади. Бундай бизнес-тармоқ корхона учун жуда катта даромадлар олиб келиши мумкин.

### ***Муаммо туғдирувчи болалар***

Бундай бизнес-тармоқлар ўсиб келаётган жабҳаларда рақобатчиликни олиб борсаларда, лекин бозорда нисбатан кичик улушга эгалик қиладилар. Бу шароитлар бозордаги ўз улушини сақлаб қолиш ва шу бозорда яшаб қолиш мақсадида корхонлар сармояларини кўпайтириш заруриятини талаб қилади. Юқори ўсиш суръатлари катта миқдордаги нақд пул массасини талаб қилади ва корхона шу ўсиш суръатларига тенглашиш ҳаракатида бўлади. Аммо бундай бизнес-тармоқлар бозордаги ўз улуши катта бўлмагани сабабли катта қийинчилик билан даромад олишга интиладилар. Бу тармоқлар кўпинча нақд пул массасининг генераторлари эмас балки тор маънода харидорлари бўлиб қоладилар ва шу йўсинда бозордаги улуш ҳажми кўпаймагунича фаолият кўрсатиб олиб борадилар. Бундай бизнес-тармоқларнинг келажак жуда ҳам ноаниқ равишда намоён бўлади: келажакда бу тармоқлар ёки катта даромад келтиради ёки келтирмаслиги ҳам мумкин. Лекин бир нарса аён, катта ҳажмдаги сармояларсиз бундай бизнес соҳалар «итлар» поғонасигача тушиб қоладилар.

## ***Итлар***

Мазкур бизнес соҳалари секин ривожланаётган жабхаларда бозорда нисбатан кичик улушга эгаллик қиладилар. Нақд пул оқими бу тармоқларда унчалик сезиларли даражада эмас, ва кўпгина холларда салбий кўрсаткичга ҳам эга. Корхонанинг ўз улушини кўпайтириш учун қаратилган хар қандай қадами дархол шу жабхаларда етакчилик қиляётган рақобатчилар томонидан кутиб олинади. Фақатгина менежернинг махоратигина корхона учун бизнес-тармоқ ҳолатини ушлаб тура олади.

BCG моделини қўллашдан аввал бозорнинг ўсиш суръатларини ва корхонанинг шу бозордаги нисбий улуши тўғри баҳолаш талаб этилади. Бозорнинг ўсиш суръатларини баҳолашда охириги 2-3 йилдан ортиқ бўлмаган кўрсаткичларига қараб иш олиб бориш тавсия қилинади. Корхонанинг бозордаги нисбий улуши, муайян бизнес-тармоқдаги корхона сотув ҳажмининг шу бизнесда етакчилик қиляётган корхонанинг сотув ҳажмига нисбатидаги логарифми билан ифодаланади. Агарда корхонанинг ўзи шу бозорда етакчилик қилса, унда ундан кейинги турган корхонага нисбатан солиштирилади. Агарда топилган коэффициент бирдан кўпроқ бўлса унда бу кўрсаткич корхонанинг етакчилигини тасдиқлаб боради. Акс ҳолда, маълум бир бошқа корхоналар белгиланган бизнес-тармоқда катта рақобатчилик устунликларига эга эканликлари ошкор бўлиб қолади.

## **7.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари**

BCG асосий аналитик қиймати шундаки, унинг ёрдамида корхона хар бир бизнес турининг стратегик ҳолатларини аниқлаб олиш билан бирга нақд пул оқимининг стратегик баланси бўйича тавсияномалар бериш имкони ҳам мавжуд. Стратегик баланс харажатлар нуқтаи назаридан ва келажақда корхона хар бир бизнес туридан пул маблағларини олиш имкониятлари нуқтаи назаридан қаралади.

Шундай пайтлар бўладики, корхона томонидан ишлаб чиқиляётган маҳсулот ўз ҳаёт циклининг охириги босқичи арафасида бўлади ёки корхона фаолият кўрсатаётган бозор ҳажми тораяди ва корхона тасарруфида ортиқча пул маблағлари пайдо бўлади, бу маблағларни сармоялаштиришни давом эттириш ҳожати қолмайди. Назарий тарафдан қаралганда, корхона шу маблағларини ўз акция эгаларига қайтариб бериши кутилган эди, улар эса кейинчалик ўзлари хоҳлаган корхоналарига янги сармояларни қўйишга имкон бўлишарди. Лекин, бошқарув ходимларининг табиати ва шу билан солиқ қонунчилиги сармояларни шу корхона миқёсида қайта тақсимлашни тақозо этмоқда, яъни, ўз капиталларини янги бизнес соҳаларига, янги бозорларга, янги мамлакатларга йуналтиришни кўзда тутмоқда.

«Юлдузларнинг» ҳолати одатда корхоналар учун катта қизиқиш ҳосил қилади, ва уларнинг эътиборини тўғри маънода бундай бизнес йўналишларга

қаратишга ҳаракат қилишади. Шу даврнинг ўзидаёқ, бу йўналишлар кўп сармояларни жалб қила олади, ва ўз навбатида доимий нақд пул тушумини талаб қилади бу нарса эса узоқ давр мобайнида, шу сармояларни қайтариш даврига қадар давом этиши мумкин. Баъзи пайтларда дастлабки сармояларнинг қайта пул келтириши даври 5-10 йилни ташкил этиши мумкин, ва шу давр мобайнида изланишлар, махсулот ишлаб чиқариш технологиясининг такомиллашуви ва харидорлик бозорини эгаллаш учун тадқиқотлар олиб борилади. Кўпгина корхоналарнинг аксарияти «юлдузли» бизнес йўналишларини ташкил этувчи бизнес бизнес-портфелнинг бундай тузилмасини сақлаб қолишга қодир эмасдирлар.

Ундан ташқари, зарур миқдордаги молиявий база таъминлаб берилганда ҳам, кўпинча шу тармоқларни малакали иш кучи, жихозлар, ишлаб чиқариш майдони, махсуслашган бошқарув персонали каби бошқа ресурслар билан таъминлаб бориш муаммоси келиб чиқади. Охир оқибатда, корхоналар ўз ресурсларини сарфлаб бўлгач заиф ҳолатга келиб қолишлари ва улар «бизнес-портфели» тўлиб бўлган ва «соғиладиган сигирлар» категориясидаги корхоналар томонидан тортиб олиниши мумкин. Бундай ҳолат ҳаётда юқори технологиялар (микроэлектроника, телекоммуникациялар, аэрокосмик, биомолекуляр) тармоқларида ўз аксини топмоқда.

Бошқа томондан, «соғиладиган сигирлар» тармоқга яқинлашиб борган сари, корхона ўз келажагини белгилаб боради. Ҳақиқатан ҳам, бунда бизнес тури маълум миқдордаги даромадни келтириши мумкин, аммо яқин келажакда у бирданигина тамом бўлиб қолиш ҳам этимолидан холи эмас. «Соғиладиган сигирлар» тармоқга аксарият ҳолларда ҳаёт циклининг якуний босқичида турган бизнес турлари келиб қолади.

Шунинг учун ҳам одатда, «соғиладиган сигирлар» бизнес – портфелидан ташкил топган корхоналар кўпинча «юлдузларга» қараб интиладилар. Улар ё уз маблағларини «юлдузли» йўналишлар тадқиқоти учун сармоялар қилишади ёки «юлдузли» корхоналарни эгалаб олиш ҳаракатида бўладилар.

«Соғиладиган сигирлар» томонидан келтириб чиқариладиган пул массасининг муомаласи асосан бизнеснинг «юлдузли» тармоқларига йўналиши истиқболларида кўринади. Лекин мутахассисларнинг таъкидлашларича, агарда маълум бир сабабга кўра «юлдузли» бизнес ёки «соғиладиган сигирлар» бизнес сиз учун эмас, рақобатчи учун катта қийматга эга бўлса, унда бундай бизнес турини сотиш лозим бўлади.

«Соғиладиган сигирлар» томонидан келтириб чиқарадиган пул массасининг муомаласидаги кейинги истиқболи «юлдузли» табақани эгаллаш умидида бўлган «муаммо туғдирувчи болаларга» табақасига берилади. Умид ишончи бўлмаган «қийин тоифадаги болалар» ёки шунга ўхшаш катта сармоялар талаб қиладиган бошқа табақаларнинг мавжудлиги корхона

томонидан таъминлаб берилмаса, унда уларни корхона «бизнес-портфелидан» четлаштириш мақсадга мувофиқ бўлади.

«Итлар» тоифасидаги табақалар тор кўламдаги бозор сегментида фаолият кўрсатиб, ва унда етакчилик қила оладиган бизнес турлари корхона учун катта аҳамият касб этиши мумкин. Бошқа ҳолларда, бундай бизнес соҳада етакчилик ҳолатини эгаллаш учун корхона имконият даражасидан ортиқроқ томонидан катта сармоялар талаб этилади. Умуман олганда, «итлар» табақасидаги бизнес турларидан фойда олиш фақатгина сармоялар минимал ҳолатга келтирилган пайтлардагина эришиш мумкин бўлади.

BCG модели корхона ўз мақсадларини ҳаёт циклининг бошланғич босқичидаги хохлаётган бозордаги улушига, ҳаёт циклининг ўсиш босқичидаги бозорни эгаллаб олиш ва уни сақлаб қолиш йўлларидаги мақсадлари нисбатан белгилаши лозимдир, бизнесдан фойда олиш эса фақатгина ҳаёт циклининг тўйиниш босқичида амалга ошириш мумкин.

BCG моделининг оптимал бизнес-стратегияси сифатида ҳаёт циклининг тўйиниш босқичида турган бизнеснинг бозордаги катта миқдордаги улушини эгаллаш стратегияси туради. Бунга эришиш учун, стратегик манба сифатида корхона бизнес-портфелининг баланслаштириш мақсадида маълум турдаги «юлдузли» турлардаги фаолиятга, келажакда «соғиладиган» сигирлар» тоифасига кириши кузатилаётган баъзи бир «муаммо туғдирувчи болалар»ни «юлдузли» табақаларга ўтказиш учун шу тармоқларга инвестицияларни жалб қилиш кўзда тутилади.

BCG модели томонидан аниқланадиган стратегик майдондаги алоҳида бизнес соҳалари томонидан эгаллаб турилган ҳолатлар белгиланган йўналишлари танловини тақозо этади:

### ***Юлдузлар учун***

Бозорда уз улушини сақлаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш

### ***Муаммо туғдирувчи болалар учун***

Ё бизнеснинг бозордаги улушини кўпайтириш ёки эришган ҳолати билан чекланиш, ёки шу бизнесни қисқартириш

### ***Соғиладиган сигирлар учун***

Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш ёки уни кўпайтиришга ҳаракат қилиш

### ***Итлар учун***

Ё бизнеснинг эришган ҳолати билан чекланиш, ёки шу бизнесни қисқартириш, ёки шу бизнесни корхона тасаруфидан олиб ташлаш

### ***BCG моделининг чекланиб қолиши***

BCG модели бир қатор назарий тахминлардан ташкил топган ва бу тахминлар баъзи пайтларда, унинг тахлил учун ишлатилишида зиддият келтириб чиқаради.

Аввалом бор бу модел тахминига асосан бозордаги улушнинг кўпайиши фойдани кўпайишига олиб келади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ҳақиқатан ҳам шу икки кўрсаткич орасида боғлиқлик мавжуд экан. Лекин бу боғлиқлик унчалик ҳам катъий эмас, ва ўз ўрнида унинг асосида аниқ тахминлар қилиш нотўғри бўлади.

BCG моделининг энг асосий тахминлари қуйидаги икки тавсифларда мужассамлашган.

- Ўсиш суръатлари қанчалик юқори бўлса, ривожланиш имкониятлари шунчалик кўп бўлади;

- Бозордаги улуш қанчалик катта бўлса, корхона шунчалик кучли бўлади

Тарихан стратегик тахлил ва режалаштиришнинг биринчи модели сифатида, BCG модели стратегик тахлил ва режалаштиришнинг назарий ва амалий мутахассислари томонидан танқидий қарашларни ўз бошидан кечирди. Хамма танқидий қарашларни умумлаштирган ҳолда, қуйидаги камчиликларни кўрсатиб ўтиш мумкин:

1. BCG моделининг бизнес-тармоқлари учун бозор ҳақидаги ноаниқ таъсурот асосида таркиб топади. Мазмун моҳияти юзасидан қилинган сезиларсиз ўзгаришлар бозор улушида катта ўзгаришларга, кейинчалик эса тахлилнинг умуман бошқа натижаларига олиб келиши мумкин.
2. Бозорнинг бошқа кўрсаткичлари билан солиштирилиганда бозордаги улушнинг аҳамияти жуда ҳам ошириб юборилган. Кўпгина ўзгаришлар бизнес даромадига таъсир кўрсатсада, BCGда улар фақатгина инкор қилинади.
3. BCG моделининг рақобат даражаси кучли бўлмаган ёки ишлаб чиқариш хажми катта бўлмаган тармоқларда қўллаш пайтида моделнинг ишламай қолиш ҳолати кузатилмоқда.
4. Юқори ўсиш суръатлари – корхона кизиқиш манбаининг фақатгина ягона, қолаверса энг муҳим жихати эмасдир.

### Хулоса

Бостон Консалтинг Груп модели корпоратив стратегик режалаштиришнинг модели ҳисобланади, ва стратегик майдондаги маълум бир бизнес турининг муайян ҳолатининг акс эттиради ва икки координата ўқлари ердамида топилади. Бунда биринчи координата ўқи маълум бир маҳсулот бозорининг ўсиш суръатини топиш учун ишлатилса, иккинчиси корхонанинг кўрилаётган маҳсулот бозоридаги нисбий улушини аниқлаш учун ишлатилади. BCG моделида корхонанинг асосий тижорат мақсадлари

сифатида ўсиш меъёри ва фойда массаси деб юритилади. Бунда, шу мақсадларга қандай эришиш мумкинлиги борасидаги рухсат этилган стратегик ечимлар танлови тўртта вариантлар билан чекланади: 1) корхонанинг бизнесининг бозордаги улушини кўпайиши, 2) корхона бизнесининг бозордаги улушини сақлаб қолиш учун кураш, 3) корхона бизнесининг бозордаги ҳолатидан максимал даражада фойдаланиши, 4) амалдаги бизнес туридан воз кечиш. BCGнинг асосий аналитик қиймати шундаки, унинг ёрдамида корхона ҳар бир бизнес турининг стратегик ҳолатларини аниқлаб олиш билан бирга нақд пул оқимининг стратегик баланси бўйича тавсияномалар бериш имкони ҳам мавжуд.

### **Таянч иборалар**

«Ўсиш-улуш» модели, фойда нормаси, фойда массаси, нақд пул, сотув хажми, абсцисса ўқи, тўртта квадрант: соғиладиган сигир, юлдуз, ит, савол, бозордаги улуш, ўсиш суръатлари, харажатлар

### **Назорат ва мулохаза учун саволлар**

1. BCG модели нимани акс эттиради?
2. BCG моделида корхона нақд пул оқими қайси мақсадда қўлланилади?
3. Бу моделнинг тижорат мақсадлари нимадан иборат?
4. Асосий тижорат мақсадларига етакловчи вариантларни санаб ўтинг?
5. BCG модели тузилмасини изохлаб беринг
6. Ҳар бир бизнес ҳолатига тавсиф бериб ўтинг: соғиладиган сигир, юлдуз, ит, савол
7. Моделнинг заиф томонларини санаб ўтинг
8. Моделнинг кучли томонларини санаб ўтинг
9. BCG модели қўллаш ёрдамида қандай қилиб бизнес-портфелни шакллантириш мумкин
10. Мавжуд моделни қўллашга тусқинлик қилаётган камчиликларини санаб ўтинг

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

1. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. Пособие. –М.: Дело, 2003. -352 с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА – М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.

4. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А Карамии. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. Учеб. пособие – М.: Дело, 2006, - 320 с.
6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Корпус, 2005, - 496 с.

#### **Интернет сайтлари**

- 13.Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
- 14.Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
- 15.Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
- 16.Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
- 17.Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)
- 18.Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

## **8 БОБ. БОЗОР КЎРКАМЛИЛИГИ ВА РАҚОБАТБАРДОШЛИГИ ТАҚҚОСЛАНМАСИ: GE\MC KINSEY МОДЕЛИ**

- 8.1. GE\Mc Kinsey модели тузилмасининг тарихи.
- 8.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари.
- 8.3. Тузилмадаги асосий ҳолатлар.

### **8.1. GE\McKinsey модели тузилмасининг тарихи.**

Бизнес Консалтинг Гуруҳи томонидан ишлаб чиқилган бизнеснинг стратегик таҳлили ва режалаштириш моделининг муваффақияти бу тармоқдаги услубий изланишларни рақбатлантирди. Кетма-кет аналитик моделлар пайдо бўла бошлади. Улар BCG моделининг мазмунини сингари ва асос бўла оладиган жуда ўхшаш мафкурага эга, лекин шу билан бирга баъзи жиҳатлари фарқ қилади, баъзи томонлари билан эса устун ҳам келади. 1970 йилнинг бошларида General Electric ва McKinsey & Co. консалтинг гуруҳи ҳамкорлигида таклиф қилинган GE\McKinsey деб номланган аналитик модель пайдо бўлди. 1980 йилга келиб у энг машхур кўп омилли бизнеснинг стратегик ҳолатларнинг таҳлил моделига айланди. Бир вақтлар 80-йил ўрталарида Форчун 1000 рўйхатидан тахминан 36% компаниялар ва Форчун 500 рўйхатидан 45% компаниялар бу таҳлил методикасини ва режалаштиришни ўзларида жорий этган ҳолатлари қайд қилинган эди.

GE\Mc Kinsey модели матрица шаклида бўлиб, 9 катакдан иборат, у корпорациянинг ҳўжалик фаолияти йўналишларини стратегик таҳлил ҳолатларини таққослаш ва тасвирлаш учун ташкил қилинган. Бу моделнинг асосий хусусияти шундаки, унда илк бор бизнес турларини таққослаш учун фақатгина «жисмоний» («ижтимоий») омиллар эмас балки бизнеснинг субъектив характеристикалари, яъни бозор улушининг ўзгарувчанлиги,

технологиялар, кадрлар билан таъминланиш ҳолати, ва хоказолар кўриб чиқилган.

Бу моделни стратегик бошқарув ва режалаштириш ҳақидаги махсус адабиётларда, турли номланишлар остида учратса бўлади. Баъзи номлари қандайдир тарихий жihatга мансублигини акс эттиради. Масалан, «GE\McKinsey модели» номи уни ким ишлаб чиққан ва таклиф қилганлигини кўрсатади. Бошқа номлари эса унинг вазифалари ҳақида гапириб беради. Масалан, «бозорнинг кўркамлилиқ ва рақобат ҳолатларининг матрицаси». Учинчи номи унинг мазмунидан кўра кўпроқ ушбу моделнинг шаклини таъкидлайди, масалан «пуфакли диаграмма» номи.

Дастлаб, ушбу матрица General Electric компаниясида тижорат фаолиятининг ўзига хос бўлган 43-муҳим турларининг қиёсий таҳлилини қилиб чиқиш муаммосини ҳал қилиш учун ишлаб чиқилган. Матрицанинг ишлаб чиқилган тузилмасининг ўзи ҳам, маълум бир методик муваффақият бўлиб кўринарди, чунки унинг ердамида бир биридан характери бўйича қаттиқ фарқ қиладиган бизнес турлари ҳолатларини стратегик таҳлили учун умумий қиёсий базани барпо этилиш муаммоси қисман ҳал қилинди. Модель қарор қабул қиладиган шахсни кўп миқдордаги тегишли маълумотни субъектив омиллари миқдорий баҳолаш ва уларни таҳлилга киритиш йўли билан таъминлаб беради. Ўз ўзидан равшанки, таклиф қилинган матрицада якуний стратегик қарорни нафақат бизнес турларини ҳолатлаш натижалари асосида қабул қилинарди. Балки энди бу модель ердамида менежер бизнеснинг маълум бир турларини таққослаш, уларни яхшироқ сарамжонлаш имкониятига эга бўларди. Уша пайт GE\McKinsey компаниясининг бошқариш муҳитида шундай ибора таркалган эди «Бизнинг моделимиз – олма ва апельсинларни таққослашнинг ягона йўлидир». Аммо номикдорий омилларга аниқ бир вазн коэффицентлари берилмаган ҳолларда ҳам, матрица қўлланишининг якуний натижаси бизнес турларини квази-микдорий ҳолатлаш билан якун топарди.

GE\McKinsey моделининг асосий устунлиги сифатида шунини кўрсатиш мумкинки, турли омилларга уларнинг қиёсий муҳимлигига қараб у еки бошқа тармоқда (X ва Y ўқлари) турли миқдорий коэффицентлар бериш мумкин, бу эса албатта ҳар битта бизнесни баҳолашни янада аниқроқ қилади.

GE\McKinsey моделининг диққат марказида келгуси (келажак) фойда еки келажакдаги корхона олиши мумкин бўлган капитал қўйилмалардан келадиган тушум туради. Бошқа сўзлар билан айтганда асосий зарба шунга қилинган эдики, қўшимча инвестициялар аниқ бир бизнеснинг турига қисқа муддат ичида қандай таъсир ўтказиши мумкинлигини таҳлил қилиш учун.

Шундай қилиб, корпорациянинг кўриб чиқиладиган бизнес турлари номзодлар сифатида қўшимча инвестицияларни миқдорий ҳамда сифат кўрсаткичлари бўйича ранжирланади. Маълум бир бизнеснинг алоҳида тури келажакда яхши инвестицияни “ютиши” учун, фақатгина сотувлар ҳажми,

фойда, капитал қўйилмаларнинг ўзи кўзда тутилмайди, балки бошқа хилма хил омиллар, масалан бозор улушининг ўзгарувчанлиги, технологиялар, ходимларнинг содиқлиги, рақобатнинг даражаси, жамият эҳтиежи (талаби) хисобга олинади.

GE\Mc Kinsey матрицаси 3x3 хажмига эга. У ва Х ўқлари бўйича интеграл баҳолар жойлаштирилиб, шунга яраша бозорнинг кўркамлиги ва корпорациянинг мувофиқ бозорга нисбатан устунлиги қўйилади. BCG матрицасидан фарқли ўлароқ, GE\Mc Kinsey моделида ҳар бир координата ўқи кўп омилли ва кўп жихатли ўқ ўлчами сифатида қаралади. Бу эса моделни BCG матрицасига таққосланганда аналитик режада бойроқ ва шу билан бирга бизнес турларини ҳолатлаш нуқтаи назаридан аниқроқ аҳамият касб этади.

Бизнеснинг ҳолати У ўқи бўйича жойлашган кўрсаткичлар ердамида аниқланади, уни корхона назорат қила олмайди. Уларнинг (маъносини) аҳамиятини фақатгина белгиламоқ мумкин бўлади (кайд қилмоқ), аммо уларнинг қийматига мутлақо таъсир ўтказиб бўлмайди. Корхонанинг бизнесини Х ўқи бўйича ҳолатлаш эса корхонанинг ўзини назорати остида бўлади ва исталганида ўзгартирилиши мумкин.

BCG моделига қиёсланганда, унда 2x2 хажмли стратегик ҳолатлаш матрица қўлланилган, GE\McKinsey моделида эса шу матрицанинг хажми 3x3 гача кенгайтирилган. Бу фақатгина таққосланаётган бизнес турларини батафсилроқ классификациясини бериш имконини берибгина қолмай, балки стратегик танловнинг кенгайтирилган имкониятларини кўриб чиқишни ҳам кўзда тутлади.

Таҳлил қилинган бизнеснинг турлари матрицанинг сеткасида доиралар ёки «пуфакчалар» кўринишида бўлади, уларнинг марказларига бозор кўркамлигини (У ўқи) ва бозордаги компанияларнинг нисбий устунлиги (Х ўқи) баҳоланиши берилади.

Х ва У ўқи шартли равишда 3 қисмга бўлинади, юқори, ўртача ва пастки қаторлар. Шундай қилиб сетка 9 катакдан иборат бўлиб қолади. Бизнеснинг стратегик ҳолатлари матрицада ўнгдан чапга, пастдан юқorigа силжиган сари яхшиланиб боради.

Матрицада стратегик ҳолатларнинг 3 тармоқси ажралиб туради: 1) **ғолиблар** тармоқси, 2) **ютқазганлар** тармоқси; 3) **ўртача** тармоқ, унинг ичига бизнесдан келган фойда мўътадил тўпланган ҳолатлар, бизнеснинг ўрта ҳолатлари ва бизнеснинг шубҳали турлари киради.

Ҳолатлаш жараенида ғолиблар тармоқсига тушган бизнес турлари бошқаларга нисбатан бозорнинг кўркамлиги омилларнинг мазмуни ва компаниянинг бозордаги устунлиги яхшироқ еки ўртача бўлади. Бизнеснинг бундай турларига нисбатан бўлажак инвестициялар хусусида асосан ижобий қарор қабул қилиниши мумкин. Бизнеснинг бундай турлари одатда яқин келажақда ривожланиши ва ўсишни билдиради.

Шартли тарзда **Ғолиб 1** деб номланган ҳолат учун бозорнинг энг юқори кўркамлилиқ даражаси тегишли бўлади ва унда компаниянинг нисбатан кучли устунлигининг мавжудлиги кўринади. Бунда компаниянинг мутлоқ етакчилиқ қилиши еки бу бозордаги етакчилардан бири бўлиши эҳтимоли каттадир. Унга фақатгина алоҳида бир рақобатчиларнинг ҳолатидаги кучайиши хавф-хатар туғдириши мумкин. Шунинг учун бу ҳолатда компаниянинг стратегияси ўзининг вазиятини асосан қўшимча инвестицияларни жалб қилишга қаратилган бўлиши керак.

Шартли равишда **Ғолиб 2** деб номланган ҳолат учун, бозорнинг кўркамлилиқ даражаси юқори ва компаниянинг нисбий устунлиқ даражаси хосдир. Бундай компания ўзининг тармоқсида етакчи бўлмаслиги аниқ, лекин шу вақтнинг ўзида етакчидан орқада қолиб қетмайди. Бундай компаниянинг стратегик вазифаси, энг аввало ўзининг кучли ва заиф (кучсиз) томонларини аниқлаш, кейин эса керакли бўлган инвестицияларни сарфлаш, ўзининг кучли томонларидан максимал фойда олиш ва кучсиз (заиф) томонларини яхшилаш.

**Ғолиб 3** ҳолати шундай компанияларни ўз ичига оладики, уларнинг бозор кўркамлиги ўрта даражада бўлади, лекин шунда ҳам компаниянинг бундай бозорда устунлиги яққол ва кучлидир. Бундай компания учун аввало бозорнинг кўркамлилиқ сегментларини аниқлаш ва айти уларга инвестицияларни сарфлаш, ўзининг рақобатчиларига бардош бериш қобилиятини ривожлантириш, ишлаб чиқариш ҳажмини оширмоқ ва шу орқали корхонанинг даромадини ошириш керак.

Жадвал 6.1.

| Ғолиб 1          | Ғолиб 2                 | Савол      |
|------------------|-------------------------|------------|
| Ғолиб 3          | Ўртача бизнес           | Ютқазган 1 |
| Фойдани яратувчи | Ютқазган 2              | Ютқазган 3 |
| 100              | Бозорда нисбий устунлиқ | 0          |

Матрицанинг пастки унг бурчагига тушадиган бизнеснинг турлари муваффақиятсиз (**Ютқазган**) деб номланади. Бу шундай турларки, энг паст кўрсаткичларидан бирини ҳеч бўлмагандан бирини эгаллаб, юқори кўрсаткичлардан биронтасига ҳам эга эмас. Х ва У ўқларида жойлашган бизнеснинг бундай турларига қўшимча инвестициялар чегараланиши еки умуман тўхтатилиши керак, чунки бундай инвестициялар ва компаниянинг фойда улуши билан алоқа йўқ (мавжуд эмас).

**Ютказган 1** ҳолати учун бозорнинг кўркамлиги ўртача ва бозордаги нисбий устунлик даражаси пастлиги ҳосдир.

Бу ҳолатдаги бизнеснинг тури учун шуни тавсия қилмоқ маъқулдир: хавф даражаси паст бўлган тармоқларни ривожлантириш имкониятларини қидириш, бизнеснинг шундай тармоқларини ривожлантириш керакки, берилган бизнес хавф даражаси аниқ паст бўлгандагина, иложи борида бизнеснинг аниқ бир кучли томонларини фойдага айлантириш, агар шулардан ҳеч бирининг иложиси бўлмаса, бу бизнес соҳани тарк этиш керак ҳолос.

**Ютказган 2** учун, бозорнинг кўркамлиги паст ва бозордаги нисбий устунлик даражасининг ўртача ҳолати ҳосдир. Бу ҳолат учун ҳеч қандай ўзига ҳос кучли томонлари еки имкониятлари ҳос эмасдир. Компания бундай тармоқда етакчи эмаслиги яққолдир, аммо уни бошқаларга жиддий рақобатчи сифатида қабул қилиш мумкин. Тўғриси, мазкур бизнес соҳасини кўркамсиз дейиш мумкин. Бундай вазиятда компанияга хавфни пасайтириш ҳаракатига диққатини жамламоқ маъқулдир, ўзининг бизнесини бозорнинг энг даромадли тармоқларда химоялаш, агарда рақобатлар шу бизнесни сотиб олишмоқчи бўлса ва унга яхши нарх таклиф қилишса, рози бўлиш афзалдир.

**Ютказган 3** ҳолатлари бизнеснинг бундай турида, бозорнинг кўркамлиги пастлиги ва компаниянинг нисбий устунлик даражасининг пастлиги билан белгиланади. Бундай вазиятда фақатгина фойда олишга интилиш керак, уни эса олиш мумкин, инвестициялардан умуман ҳолис бўлмоқлик тавсияланади, еки бундай бизнес туридан умуман чиқиб кетиш керак.

Диагонал бўйича жойлашган 3 катакка тушган бизнеснинг турлари, матрицанинг пастки чапдан тепадаги ўнгга ҳаракат қиладиган «**чегарага оид**» деб номланади. Бу бизнеснинг шундай турларики, маълум бир шароитларда ўсиши ҳамда аксинча қисқариши мумкин.

Агар бизнес шубҳали бизнес турларига тегишли бўлса, бу эса одатда компаниянинг деярли муҳим саналмаган рақобатдош устунлиги билан боғлиқ, бизнес нуқтаи назаридан жуда ҳам кўркам ва салоҳиятли бозорнинг ҳолати жалб қилинган, шунда қуйидаги стратегик ечимлар мавжуд:

- 1) компаниянинг ривожланишини унинг шундай афзалликларини кучайтириш керакки, бу афзалликлар унинг кучли томонларга айланиши эҳтимоли бўлса.
- 2) Компания бозорда ўзининг нишасини ажратиб олиб, унинг ривожланишига маблағ жалб қилиш.
- 3) Агарда қоридаги 1 на 2чи ечимларни амалга ошириш имконияти бўлмаса, бу бизнеснинг турини ташлаб кетиш афзалдир.

Ўрта ҳолатларга қарашли бизнес қандайдир ўзига ҳос хислатлари йўқлиги билан ҳосдир. Бозорнинг кўркамлилиқ даражаси ўртача. Бундай

вазият эҳтиёткор стратегик чизиқни ҳам белгилайди: маблағларни фақатгина жуда даромадли ва энг хавфсиз тадбирга танлаб жалб килиш.

Компаниянинг бизнес турлари вазияти бозорнинг кўркамлилиқ даражасининг пастлиги ва компаниянинг ўзини бу аниқ тармоқда нисбий устунлиқ даражасининг баландлиги билан белгиланса, даромад ишлаб чиқарувчилари деб аталадилар. Шундай ҳолатда инвестицияларни бошқаришда самарани қисқа муддатдаги истиқболда куриш лозим бўлади, чунки исталган вақтда тармоқнинг инқирози юз бериши мумкин. Шунда инвестициялар бозорнинг энг кўркам сегментлари атрофида жамланмоғи шарт.

## 8.2. GE\McKinsey моделининг кучли ва кучсиз томонлари

Дастлаб GE\Mc Kinsey моделини тузишда, бизнеснинг ҳар қандай тури учун 40 ўзгарувчи ишлатиларди. Кейинчалик уларни сони қисқартирилди ва 1980 йилга келиб шундай ўзгарувчилар сони фақатгина 15 тани ташкил қилди. Шу 15 тадан 6 таси бозорнинг кўркамлигини аниқлаш учун (У ўқи) ишлатилади, қолган 9 таси эса 2 омил бўйича гуруҳланади: бозорнинг ҳолати ва рақобатчилик қуввати – компаниянинг нисбий устунлигини таъминлаш учун шу бозорда (Х ўқи). Бу ўзгарувчиларга қуйидагилар киради.

Жадвал 6.2.

| Компаниянинг кучли томонларини тавсифи (Х ўқи)                                                                                                                                                        | Бозор кўркамлилиги тавсифи (У ўқи)                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бозорнинг нисбий улуши. Бозор улушининг ўсиши. Дистрибьюторлик тармоғи<br>дистрибьюторлик тармоғининг унумдорлиги<br>Ходимларнинг квалификацияси.<br>Компания маҳсулотига истеъмолчиларнинг содиқлиги | Бозорнинг ўсиш суръати<br>Маҳсулот дифференциацияси<br>Рақобатнинг хусусиятлари<br>Тармоқдаги фойда меъёри<br>Истеъмолчининг қиймати<br>Истеъмолчининг савдо белгига содиқлиги |

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

Мазкур модел қандай қилиб корпорациянинг бизнес портфелининг тузилмаси ўзгартириш мумкин саволига тушунарли жавоб олиш имконини бермайди. Кўпчилик ҳолларда модел аниқ бир стратегик йўлланмаларнинг умумий стратегияси шаклида таклиф қилиниши мумкин.

Умумий стратегик тамойил GE\Mc Kinsey модели тарғибот қилган қуйидагилардан иборат: ресурсларни сонини кўпайтириш, бизнеснинг

ривожланиши ва таъминламоқ учун кўркамли тармоқларда ажратиладиган, агарда шунда компанияда аниқ бир бозорда устунликлари мавжуд бўлса ва аксинча берилган шу бизнес турига йуналтирилган ресурсларни қисқартириш агарда бозорнинг узини ҳолати еки компаниясининг ҳолати ундаги заиф бўлса, ҳар қанақа бизнес турига,бу иккита ҳолатларни ўртасида бўлиб қолса стратегия селектив бўлади. Масалан Нейлор куйидаги стратегияларни GE\Mc Kinsey матрица ҳолатлари учун таклиф қилади.

|                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Ғолиб 1                   | Инвестиция киритиш       |
| Ғолиб 2                   | Ўсиш                     |
| Ғолиб 3                   | Ўсиш                     |
| Савол                     | Фойда олмоқ              |
| Ўртача                    | Фойда олмоқ              |
| Даромад ишлаб чиқарувчиси | Фойда олмоқ              |
| Ютқазган 1                | Фойда олмоқ ва қисқармоқ |
| Ютқазган 2                | Фойда олмоқ ва қисқармоқ |
| Ютқазган 3                | Бизнесни тарк этмоқ      |

Нейлорни таклифлари жуда кенг кўринсада, улар қандай қилиб шундай стратегияларни амалга ошириш керак деган саволига жавоб бермайди. Менежер салоҳиятли муаммолар ҳақида хабардор бўлиши шарт. Масалан ғолибларга тегишли бўлган бизнес турларининг ўсишига мослашиш вазиятида, бир кун керагидан ортиқ ишлаш натижасида бу тармоқга жалб қилинаётган инвестицион ресурслар кутилаётган самара беришни тўхтатади деган хавф мавжуд. Унинг устига ғолибларга тегишли бўлган қисқа муддат салоҳиятида инвестицияларни бизнес турларига тўғрилигини аниқлаш жуда қийин.. Чунки самараси анча кейинроқ намоён бўлиши мумкин. Шунинг учун агар компания жуда ҳам ғолибларга мўлжалланган бўлса шунда ресурслар қисқа муддат даврида керак бўлган, бутунлай тамом бўлиши мумкин, бу эса нақд пул билан боғлиқ бўлган муаммоларга олиб келади. Худи шундай танқид Нейлор томонидан таклиф қилинган матрицанинг диагональ ҳолатларига ҳам тегишлидир.

GE\Mc Kinsey модели матрицанинг ўқларига тегишли бўлган ҳолатлаш ва унинг ўзгарувчиларини ташкил қиладигани бир қатор методик тахминларни кузлайди. Компаниянинг нисбий устунлиги аниқ бир тармоқда (Х ўқи) фойда даражаси компанияга мос бизнес вазиятига (таққослаш ) нисбатан аниқланади. Лекин шу билан бирга, рақобат ҳолати вақт ўтган сари ёмонлашиб боради деган фикр юритилади, гарчи унга янги рақобатли устунликлар манбалари топилмаса. Шунинг учун компания бизнесининг салоҳиятли ҳолатлари билан иш кўриш масадга мувофиқдир. Бозорнинг кўркамлилиқ баҳоланиш даражаси (У ўқи) у албатта даромад олиш узоқ

муддат келажагида шу тармоқнинг ҳамма қатнашчилари учун ўртача салоҳиятда намоён бўлиши керак.

GE\McKinsey модели шу стратегиялар билан фойдаланишни тавсия қилади, булар эса юмшоқроқ қилиб айтганда содда ва жуда юзаки кўринади. Уларни кўпроқ келажакдаги чуқурлаштирилган таҳлил учун мўлжал қилиб олиш мумкин бўлсада, лекин бошқарув қарори сифатида ҳеч ҳам кўрилиши мумкин эмас.

GE\Mc Kinsey матрицаси ўқларини бўлиниши ҳам мунозарали ҳолатдир. Биринчидан, баҳоланган омиллар йиғинмасида ҳеч ҳам ўзгармайди. Иккинчидан, рационалли кўп омиллик уруғи йўқолади, бир нечта баҳолардан битта баҳо ҳосил қилиниб, у ўз навбатида бизнесни ҳолатларини координатаси аниқлайдиган мувофиқ ўқда намоён бўлади.

### 8.3. GE\McKinsey моделининг вариациялари.

Бугунги кунда GE\Mc Kinsey моделининг турли хил вариациялари мавжуд. Уларнинг барчаси асосида одатда таҳлил жараёнида ҳисобланадиган турли туман у еки бу ҳолат учун стратегик ечимларини кўпроқ вариантларини таклиф қилиш этади. Қуйида ўз пайтида Дэйем ва Мониесоном томонидан таклиф этилган GE\McKinsey моделининг вариациялари келтирилган.

Жадвал 6.3

Дэй томонидан GE\McKinsey моделининг таклиф қилинган вариациялари

| Бозорнинг кўркамлиги | Ҳолатни ҳимояланг                                                                                                              | Ривожланишга маблағ сарфланг (инвестициялаш)                                            | Селектив ривожлантиринг                                                                                                 |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кучли                | Ривожланишга максимал даражада маблағ сарфланг (инвестицияланг) Ўз ҳаракатингизни кучли томонларингизни сақлаб қолишга жамланг | Етакчилик учун курашинг, сиз кучли бўлган йўналишларни танлаб ривожланинг               | Бир нечта кучли томонларни атрофида диққат эътиборни тўпланг. Заиф томонларни енгил йўллари кидиринг. Бизнесни ташланг. |
| Ўртача               | Селектив ривожланинг                                                                                                           | Даромад олинг                                                                           | Кичикроқ кенгайтириш                                                                                                    |
|                      | Кўркамли бўлган тармоқларга сероб маблағ сарфланг (инвестицияланг). Рақобатчиликка                                             | Мавжуд бўлган дастурни ҳимояланг. Инвестицияларни фойда меъёри яхши бўлган сегментларда | Баланд ҳавфсиз (тавақалчиликсиз) ривожланишнинг йўллари изланг, акс ҳолда                                               |

|                               |                                                                                         |                                                                                                                  |                                                                           |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                               | бардош бермоқ<br>қобилиятларини<br>ривожлантиринг                                       | жамланг                                                                                                          | инвестицияларни<br>минималлаштиринг ва<br>ташқиллаштиришни<br>яхшилатинг. |
| <b>Кучсиз (заиф)</b>          | <b>Химояланинг ва<br/>мўлжалларни<br/>ўзгартиринг</b>                                   | <b>Даромад олинг</b>                                                                                             | <b>Бизнесни тарк этинг</b>                                                |
|                               | Бугун ишлаб топишга<br>ҳаракат қилинг.<br>Кўркамли бўлган<br>сегментларда<br>жамланинг. | Энг кўп фойда<br>келтирадиган<br>сегментлардаги<br>ҳолатларингизни<br>химояланг.<br>Ассортиментни<br>янгилатинг. | Энг юқори нарх олиш<br>мумкин бўлган пайтда<br>бизнесингизни<br>сотинг.   |
|                               | <b>Кучли</b>                                                                            | <b>Ўрта</b>                                                                                                      | <b>Заиф (кучсиз)</b>                                                      |
| <b>Рақобатчилар ҳолатлари</b> |                                                                                         |                                                                                                                  |                                                                           |

Дэи GE\McKinsey стандарт рўйхатидан фақат нисбий фойдани ва тармоқнинг фойдалилигининг омилларни детерминанти бўлса танлашни тавсия қиларди.

Жадвал 6.4.

| <b>Бизнеснинг кўркамлиги</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Рақобатчи ҳолатининг кучли томонлари.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>А. Бозор Омиллари</b><br>Ўлчам (натурал ва қийматли )<br>Махсулот бозорининг йириклиги<br>Бозорнинг ўсиш тезлиги (суръатлари)<br>Бозорнинг хилма хиллиги<br>Нархларнинг эластиклиги<br>Харид қилиш қобилияти<br>Талабнинг циклиги<br><b>Б. Иқтисодий ва технологик омиллар</b><br>Ивестициялашнинг интенсивлиги<br>инвестициялашнинг моҳияти<br>Инфляцияга бардош бермоқ қобилияти<br>Саноатнинг қуввати<br>Технологияларни ишлатиш даражаси ва<br>муддати<br><b>В. Рақобатчилик омиллари</b><br>Рақобатнинг тури<br>Рақобатнинг тузилмаси<br>Ўрнини босувчи махсулотларнинг пайдо<br>бўлиш ҳавфи<br>Рақобатчилар орасида сезиларли<br>ўзгаришлар | <b>А. бозордаги ҳолат</b><br>Бозорнинг нисбий улуши<br>Улушнинг ўзгариш суръати<br>Сегментга қараб улушнинг ўзгариб бориши<br>Қабул қилинаётган сифат, нарх, хизмат<br>дифференциацияси<br>Ассортимент<br>Компания имиджи<br><b>Б. Иқтисодий ва технологик ҳолат</b><br>Сарф-ҳаражатлардаги нисбий ҳолат<br>Қувватнинг ишлатилиш даражаси<br>Технологик ҳолат<br>Технологиялар, буюмлар, жараёнларни<br>патентлаш<br><b>В. Қобилиятлар</b><br>Бошқариш тизимининг кучли томонлари<br>Маркетинг тизимининг кучли томонлари<br>Тақсимлаш тизими<br>Меҳнат алоқалари |

**Мониесон томонидан GE\McKinsey моделига таклиф қилинган  
вариациялар**

| <b>Тармоқнинг<br/>ҳолати</b> | <b>Ўсишга<br/>сарфланг</b>                                                                                                      | <b>Танлаб<br/>сарфланг</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>Даромад олиш учун<br/>маблағ сарфланг</b>                                                                                                                                               |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Кучли</b>                 | Максимал инвестициялар билан таъминлаш. Глобал диверсификациялаш. Ҳолатларни мустаҳкамланг кичик бўлган фойдага ҳам рози бўлинг | Фақат танланган сегментларга жиддий маблағ сарфланг (инвестициялар киритинг). Ўзингизни бозордаги улушингизни максимал даражасигача кўпайтиринг. Ўзингизнинг қобилиятларингизни ишлатмоқ учун янги кўркам сегментларни қидиринг | Кучли томонларингизни химояланг. Кўркамли сегментларга қайта мослашинг. Тармоқнинг жонланишини баҳоланг. Даромад олинишини назорат қилинг еки маблағ сарфлашни (инвестицияларни) тўхтатинг |
| <b>Ўрта</b>                  | Кучли томонларингизга асосланиб танлаб ривожланинг. Рақобатчиларга бардош бериш қобилиятингизни ривожлантиринг                  | Бозорни сегментланг. Кутилмаган ҳодисаларга қарши ҳаракат плани бўлсин                                                                                                                                                          | Аҳамиятсиз операцияларни моддий таъминлаш билан шуғуллангманг. Бизнесдан чиқиш ҳодисаси вариантыга тайёр бўлинг еки кўркамлироқ сегментга ўтинг                                            |
|                              | <b>Реал пул олиш учун<br/>танлаб маблағ сарфланг<br/>(инвестицияланг)</b>                                                       | <b>Даромад олиш тизимини<br/>химояланг</b>                                                                                                                                                                                      | <b>Фойда олишга<br/>эришинг еки бизнесни<br/>тарк этинг</b>                                                                                                                                |
| <b>Кучсиз<br/>(заиф)</b>     | Бозорни бошқаринг Ўзингизни сегментингизни топинг. Кучли томонларни ривожлантиринг                                              | Нақд пулни сақлаш ва кўпайтириш мақсадида ҳаракат қилинг. Бизнесингизни сотиш вариантларини еки бизнесни амалга ошириш мақсадида кучли томонларни ривожлантириш йўллари кўриб чикинг                                            | Бозордан кетинг еки ассортиментни қисқартиринг. Нархни максималлаш ниятида иш режаларни тузинг.                                                                                            |
|                              | <b>Кучли</b>                                                                                                                    | <b>Ўртача</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>Кучсиз (заиф)</b>                                                                                                                                                                       |
| <b>Бизорнинг кўркамлиги</b>  |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                            |

Мониесон тармоқнинг кўркамлиги ва кўркамлилиқ баҳолаш омиллари  
сифатида қуйидагиларни ишлатади:

| <b>Бозорнинг кўркамлиги</b> | <b>Тармоқнинг кўркамлиги</b>    |
|-----------------------------|---------------------------------|
| Бозор улушининг индекси     | Реал секторнинг ўсиш суръатлари |

|                                                  |                                                                               |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Бозорнинг улуши<br>Бозорнинг нисбий улуши        |                                                                               |
| Махсулотнинг нисбий сифати                       | Ишлаб чиқариш бирлашмаларининг улуши                                          |
| Нисбий нарх                                      | Махсулотларнинг умумий хажмидан янги махсулотларнинг сотилиш улуши            |
| Тўғри харажатларнинг нисбийлиги                  | Изланишларга кетган харажатларни ва тажрибали тадқиқотларни нисбийлиги        |
| Буюмлар ва технологияларга патентлар             | Улгуржи нархларнинг ўсиш суръатлари                                           |
| Истеъмолчилар нисбий диапазонининг ўлчами        | Сотувнинг хажмига маркетингга кетган харажатларни нисбати (алоқаси)           |
| Мехнат унумдорлиги                               | Ўртача истеъмолчининг сотиб олиш имконияти                                    |
| Ходимларнинг нисбий ўртача нафака тўлаш даражаси | Инвестициялар хажмига даромаднинг нисбати (алоқаси)                           |
| Улушли тамойилларга ишлатиладиган жихозлар       | Хом ашенинг бахоси ва тугалланмаган ишлаб чиқаришнинг қўшилган нархга нисбати |
|                                                  | Махсулотлар индивидуал буюртмалар асосида ишлаб чиқариладими                  |
|                                                  | Ишлаб чиқаришнинг концентрация даражаси                                       |
|                                                  | Инвестицияларнинг интенсивлик индекси                                         |
|                                                  | Инвестицияларни қўшилган нархларга нисбати                                    |
|                                                  | Ишлатилаётган қувватнинг даражаси                                             |
|                                                  | Корхонанинг умумий баланс бахосига инвестициялар хажмини нисбати (алоқаси)    |
|                                                  | Вертикал интеграциянинг даражаси                                              |
|                                                  | Инвестицияларнинг битта ишчи хисобига тўғри келувчи улуши                     |

Корхона ўзининг бизнесига нисбатан у эгаллаган ҳолатларга қараб стратегик атрофда ўзига аниқ бир дастурни танлайди.

Берилган матрицанинг асосий стратегик алтернативаси шундай:

- эгаллаган ҳолатни ушлаб қолиш ва бозорнинг ривожланишини кузатиш учун, маблағ сарфлаш (инвестициялаш);

- эгаллаган ҳолатни яхшилаш мақсадида, матрицада унга рақобатдошликни кучайтириш томонига силжиши, маблағ сарфлаш;

- йўқотилган ҳолатни тиклаш учун маблағ сарфлаш (инвестициялаш).

Агар бозорнинг кўркамлиги заиф (кучсиз) еки ўртача бўлса бундай стратегияни амалга ошириш қийин;

- «хосилни йиғиш» мақсадида инвестициялар даражасини пасайтириш (бизнесни сотиш);

- корхоналар катта даражадаги рақобатдош устунликка эришолмасалар, деинвестициялаш ва паст кўркамлилиқ бозордан кетмоқ (еки бозорнинг сегментидан);

Матрицани тузиш учун қуйидаги муолажани бажариш тавсия қилинади:

А) баҳоланиш критерияларнинг ахамиятлиларини танлаш

Б) корпоратив мақсадларда унинг аҳамиятини акс эттирадиган хар битта омилга вазн бериш;

В) хар битта танланган критериялардан бозорга 1 (кўркамсиз) дан 5 (жуда кўркамли) гача баҳо бериш;

Г) вазни баҳога кўпайтириб олинган қийматни ҳамма омиллар бўйича умумлаштирмоқ, берилган бизнес – бирлигининг ўлчанган бозор кўркамлилиқ рейтинг\баҳосини оламин.

Умуман олганда бу матрица Бостон матричасига қараганда яхшироқ даражада такомиллаштирилган, чунки унда анчагина кўпроқ омиллар кўрилади, шунинг учун у шунчалиқ соддалашган хулосаларга олиб келмайди. У эластикроқдир, чунки кўрсаткичлар аниқ бир ҳолатга қараб танланади. Лекин БКГ матричасидан фарқлироқ унда рақобатдошлиқ кўрсаткичлари ва пул қўйилмалари орасида мантиқий алоқа йўқ. Мазку матрица муайян бир тахминдан келиб чиққанлиги туфайли, унинг қўлланиш тармоқси ҳам кенгрокдир.

GE\McKinsey матричасида ҳам, портфелли таҳлил услубига тегишли бўлган асосий умумий камчиликлар:

- бозор муносабатларини ҳисобининг қийинчиликлари, критерияларнинг жуда кўплиги. Омилларнинг сони ўсиши билан уларни улчаш қийинроқ муаммо бўлиб қолади.

- Стратегик бизнес бирликлари (СББ) ҳолатларининг субъектив баҳоланиш

- моделнинг статик характери

тавсиялар характерининг жуда ҳам умумлашганлиги, стратегияларнинг жуда кўп вариантлардан танлашнинг қийинчилиги.

## Хулоса

Берилган портфель матрицанинг кўриниши Mc Kinsey консалтинг гуруҳи томонидан ишлаб чиқилган. У 9 қисмдан иборат бўлиб, узоқ муддатга тармоқнинг кўркамлиги ва рақобатдошлиқ ҳолатлари кучининг стратегик бирликлари асосида тузилган. GE\McKinsey модели Бостонлик матричасига қараганда анча кўпроқ маълумотга эга. Мазкур моделда бозорнинг ўсиш омили кўпомиллилик маънода шаклланган, бозорнинг улуши омили эса – бизнес бирликларнинг стратегик ҳолатига шаклланган.

Умуман олганда бу матрица Бостон матричасига қараганда такомиллаганроқдир, чунки унда сезиларли кўпроқ омиллар курилиб чиқади, шунинг учун у шунчалиқ содда хулосаларга олиб келмайди. У эластикроқдир, чунки кўрсаткичлар аниқ бир ҳолатга қараб танланади. Лекин БКГ матричасидан фарқлироқ унда рақобатдошлиқ кўрсаткичлари ва пул қўйилмалари орасида мантиқий алоқа йўқ. Берилган матрица қандайдир аниқ гипотезадан келиб чиққанлиги учун унинг қўлланиш тармоқси кенгрокдир.

### **Таянч иборалар**

Кўркамлилиқ, рақобатдошлиқ, кўп критерияли матрица, стратегик ҳолатлар, ғолиб, ютқазган, ўртача бизнес, фойдани яратувчи, ўзгарувчилар, кучли томонлар, бозор кўркамлиги, инвестициялар, бозор омиллари, иқтисодий, рақобатдош омиллар, қобилиятлар бозоридаги ҳолат, тармоқнинг кўркамлиги.

### **Назорат ва мулоҳаза учун саволлар**

1. GE\McKinsey аналитик модели қандай пайдо бўлди?
2. GE\McKinsey моделининг аҳамият марказида нима жойлашган?
3. Берилган матрица қандай ҳажмга эга?
4. Кўркамлилиқ баҳоси ва нисбий рақобатбардошлиқ матрица сеткасида қандай кўрсатилган?
5. Хар битта ҳолатни тушунтириб беринг? (ғолиб 1,2, 3, ютқазган 1,2, 3, фойдани яратувчи, ўртача бизнес)
6. Фойда ишлаб чиқарувчиларни нима ажратиб туради?
7. Моделнинг кучли ва заиф томонларини санаб ўтинг.
8. GE\McKinsey матричасини БКГ моделининг такомиллаштирилган варианты деб ҳисоблаш ўринли? Агарда йўқ бўлса, нима учун?
9. Ривожланишга инвестициялаш стратегиясига таъриф беринг.
10. GE\McKinsey моделида ёқимлилиқнинг қандай критериялари қўлланилади?

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

1. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. Пособие. –М.: Дело , 2003. -352 с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.: ИНФРА – М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
4. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. Учеб. пособие – М.: Дело, 2006, - 320 с.
6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Корпус, 2005, - 496 с.

### **Интернет сайтлари**

7. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)

8. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
9. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
10. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
11. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)
12. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

## **9 БОБ. ТАРМОҚ КЎРКАМЛИГИ ВА РАҚОБАТБАРДОШЛИК ТАҚҚОСЛАНИШИ: SHELL\ДРМ МОДЕЛИ**

- 9.1. Shell\ДРМ моделининг тарихи ва тузилмаси
- 9.2. Shell\ДРМ моделида асосий ҳолатлар
- 9.3. Shell\ДРМ моделининг кучли ва кучсиз томонлари.

### **9.1. Shell\ДРМ моделининг тарихи ва тузилмаси**

1975 йилда Shell Британия-Голландия кимё компанияси ўзининг стратегик таҳлил ва режалаштириш моделини ишлаб чиқариб, уни жорий этдилар ҳамда у йўналтирилган–сиесат–матрицаси (Direct Policy Matrix) номи билан аталди. Унинг пайдо бўлиши иқтисодиёт муҳити динамикасининг фазилатлари уша пайтдаги энергетик инқироз билан чамбарчас боғлиқ бўлган: нефть хом ашёси билан жаҳон бозорининг тўлиб кетганлиги, нефть хом ашёси нархининг доимий пасайиши, тармоқ фойдасининг паст ва тобора пасаяётганлиги, юқори инфляция. Шундай вазиятда узоқ муддатли инвестицион стратегияни танлаш ҳақида гап кетганда бундай молиявий башоратлаштиришнинг анъанавий усули фойдасиз бўлиб қолди. У пайтдаги кенг тарқалган BCG ва GE\McKinsey моделидан фарқлироқ Shell\ДРМ модели таҳлил қилинаётган компаниянинг ўтмишдаги ютуқларнинг баҳоланишига суянмайди ва асосан ҳозирги тармоқдаги ҳолатининг ривожланиш таҳлиliga йўналтирилган эди.

Бундай вертикал интеграллашган корпоратив тузилмаларда, Shell компанияси ҳам шулар жумласидандир, ҳамда бошқа йирик нефть компанияларнинг тузилмасида, алоҳида бир нефтни қайта ишлаб чиқарадиган заводларни молиялаштириш ҳақида ва бошқа хўжалик бўлимлари, ва нефт хом ашёси ҳажмларини жойлаштириш хусусидаги қарорларни қабул қилишни тақозо этарди. Бу шароит стратегик таҳлил моделларини тўғридан тўғри ишлатилишини ва BCG матрицаси сифатида режалаштиришни қийинлаштиради. Бошқа муаммо шуки, бутун бизнес бундай корпорацияларда битта технологик линия атрофида қурилади, бир хил бўлинмаларда бир хил ишлаб чиқариш жихозларини ўзлари орасида тақсимлашади. Бозорнинг турли сегментларга йўналтирилган тобора кўпайиб

бораётган махсулотлар, битта нефтни қайта ишлаб чиқарадиган заводнинг ишлаб чиқарган махсулоти бўлади, ва шундай қилиб муносиб хажм ва ишлаб чиқаришнинг бахоси, фойдага ўхшаб, бутунлай бир бирига боғлиқ бўлиб қолади. Бундан ташқари, шуни таъкидлаш керакки, битта шундай заводдан чиққан махсулот бир бири билан бозорда рақобатлашиб қолишига олиб келади.

Shell\DPM матрицаси ташқи кўринишдан GE\McKinsey матрицасига ўхшайди ва BCG модели асосига жойлашган бизнесни ҳолатлаш стратегик мафкуранининг ўзгача давоми бўлади. Шу билан бирга улар орасида принципиал фарқлар бор. Лекин бир факторли 2X2 BCG матрицаси нисбатан Shell\DPM матрицаси GE\McKinsey матрицасидагидек, 3X3 хажмли икки омилли матрица, бизнеснинг кўпгина сифат ва миқдорий кўрсаткичларига ўхшаш баҳоларга асосланган. Унинг устига, Shell\DPM ва GE\McKinsey моделларида бизнеснинг стратегик ҳолатларини баҳолаш учун ишлатиладиган кўп кўрсаткичли ендашиш, амалда BCG матрицаси моделида GE\McKinsey моделига таққосланганда яна битта катта таянч бизнеснинг миқдорий кўрсаткичларга қилинган. Агар BCG моделида стратегик танловнинг критерияси маблағ оқимининг баҳоланишига асосланган бўлса, у эса аслида қисқа муддатга режалаштириш кўрсаткичи, GE\McKinsey моделида эса аксинча узок муддат режалаштириш кўрсаткичи инвестицияларни унумининг баҳоланиши, Shell\DPM модели стратегик қарорларни қабул қилганда бу икала кўрсаткичларда диққатини марказлаштиради.

Shell\DPMнинг яна бир эътиборга лойик фазилати шундан иборатки, унда бизнеснинг ҳаёт циклининг турли босқичларида жойлашган турларини кўриб чиқиш мумкин. Шунинг учун бизнесни турларини бир оз вақт ўтгандан кейин стратегик ҳолатлаш расмини кўриб чиқиш Shell\DPM моделининг ажралмас қисми бўлиб қолди.

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

Илгаридан DPM моделини Shell компанияси ишлатганда нақд пулнинг рационал оқими етказиб берилишидан кўпроқ безовталанардилар. Адабиетда DPM моделининг дастлабки ишлатилиши ҳақида тавсифини молиявий, моддий, ва юқори малакали кадрларни жойлаштириш муаммоларини ҳал қилиш учун бизнеснинг турларини классификация критериялари сифатида учратиш мумкин эди. Лекин кейин 3x3 матрицанинг бир хил стратегик ҳолатлаш катаклари «нақд пулнинг тўпланиши» стратегиясига қаратилганлиги намоён бўлди. Шундан келиб чиқиб, бундай модел нафақат бошланғич инвестициялар унуми салоҳияти нуқтаи назаридан балки корхона бизнес портфелининг молиявий баланси таҳлилини ўлчаш имконини беради.

Shell\DPM моделининг асосий мафкуриси BCG моделидан олинган бўлиб, корхонанининг умумий стратегияси ва унинг охириги илмий техник тадқиқотларга асосланган пул ортикчалиги ва камомад йўли билан ривожланган бизнеснинг янги салоҳиятли йўллари аниқлашга қаратилган.

DPM модели қолган стратегик режалаштиришдаги барча классик моделлар сингари икки хажмли жадвал шаклида бўлиб, X ва Y ўқларида муносиб корхонанинг кучли томонлари ва тармоқнинг кўркамлигини намоиш қилади. Аниқроғи, X ўқи компаниянинг бизнес секторини кўркамлигини намоён қилади. Y ўқи эса тармоқнинг кўркамлиги ва умумий ахволини (вазиятини) ўлчови бўлади.

Shell\DPM модели 9 катакга бўлиниши тасодифан эмас. Шу 9 катакдан ҳар бири ўзига хос стратегияларга муносибдир.

Жадвал 9.1.

|                                    |                                                                              |                                                       |                                     |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Бизнеснинг тармоқдаги истиқболлари | Shell\DPM моделининг тузилиши                                                |                                                       |                                     |
|                                    | Ишлаб чиқариш хажмини икки баровар кўпайтирмоқ еки бизнесни йиғиб олмақ      | Рақобатдош устунликларни кучайтириш стратегияси       | Бизнес турининг етакчиси            |
|                                    | Бизнесни эҳтиёткорлик билан давом этиш еки ишлаб чиқаришни қисман йиғиб олиш | Бизнесни эҳтиёткорлик билан давом эттириш стратегияси | Хавф (таваккалчилик) стратегияси    |
|                                    | Бизнесни йиғиб олиш стратегияси                                              | Қисман йиғиб олиш стратегияси                         | Нақд пулнинг генератори стратегияси |
| Бизнеснинг рақобатбардошлиги       |                                                                              |                                                       | 100                                 |

## 9.2. Shell\DPM модели тузилмасидаги асосий ҳолатлар

### «Бизнес етакчиси» ҳолати

Тармоқ кўркамли ва корхона унда кучли ҳолатларга эга бўлиб етакчилик қилади; салоҳиятли бозор йирик, бозорнинг ўсиш суръатлари юқори, корхонанинг кучсиз (заиф) томонлари, ҳамда рақобатчилар томонидан яққол хавфлар сингари аниқланмаган.

**Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар:** ўзининг етук ҳолатларини химоялаш учун тармоқ ўсишни давом этса, бизнесга маблағ сарфлаш (инвестициялашни) давом этиш, катта капитал қўйилмалар керак бўлади, маблағ сарфлашни (инвестициялаш)ни давом эттириш, келажакдаги фойданинг эвазига шу дақиқа ичидаги фойдадан воз кечиш.

### **«Ўсиш стратегияси» ҳолати**

Тармоқ муътадил кўркамли, лекин корхона унда кучли ҳолатларни эгаллайди. Бундай корхона берилган бизнесни ҳаёт циклининг тўйинган босқичида бўлиб, етакчилардан бири ҳисобланади. Бозор муътадил ўсаятган еки стабил бўлади, фойданинг меъёри яхши ва унда ҳеч қандай кучли рақобатчи йўқ.

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

### **«Нақд пулнинг генератори стратегияси» ҳолати**

Корхона кўркамли бўлмаган тармоқда анча кучли ҳолатни эгаллайди. У етакчи бўлмаса ҳам, у ерда етакчилардан бири. Бозор муътадил, лекин қисқараятган паллада, тармоқдаги фойданинг меъёри – пасаятган паллада. Корхонанининг унумдорлиги баланд, харажатлари паст бўлса ҳам. рақобатчилар томонидан ҳам аниқ бир ҳавф мавжудю

**Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар:** бу катакка тушадиган бизнес, корхонанинг асосий даромад омилидир. Берилган бизнесга келажакда ҳеч қандай ривож керак бўлмагани учун, унинг стратегияси шундан иборатки, катта миқдорда бўлмаган инвестиция қилиш орқали максимал даромад топишдир.

### **«Рақобатдошлик устунликларини кучайтириш стратегияси» ҳолати**

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

**Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар:** маблағ сарфлаш (инвестициялаш), агар бизнес соҳа етакчи ҳолатига ўтишига лойиқ бўлса, шунда керакли инвестицияларни жалб қилинганда, агар у керакли рақобатдошлик устунликларни таъминлаб берса. Керакли инвестициялар кутилаятган даромаддан катта бўлади, шунинг учун ўзининг кейинги бозордаги улуши учун кўрашишга қўшимча капитал қўйилмалар керак бўлиб қолиши мумкин.

### **«Бизнесни эҳтиёткорлик билан давом этиш» ҳолати**

Корхона тармоқда ўртача кўркамлилиқ билан ўртача ҳолатни эгаллайди.

Хеч қандай махсус кучли томонлари еки қўшимча ривожланиш имкониятлари мавжуд эмас; бозор секин ўсади; тармоқдаги ўратча фойда меъёри секин пасайиб боради.

**Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар:** унуми тез бўлишида имконингиз комил бўлса, эҳтиётлик билан ва кичик бўлакларда маблағ сарфланг (инвестицияланг), ва доим ўзингизнинг иқтисодий вазиятингизни пухта тахлил қилинг.

#### **«Қисман ёпилиш стратегиялари» ҳолати**

Корхона кўркамсиз тармоқда ўртача ҳолатни эгаллайди. Хеч қандай махсус кучли томонлари ва умуман хеч қандай ривожланишга имконияти йўқ; бозор эса кўркамсиз.

**Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар:** ушбу ҳолатга тушган корхонанинг сезиларли фойда топиш давомийлиги эҳтимолдан йироқ бўлгани учун, таклиф қилинаётган стратегия, бу бизнеснинг турини ривожлантирмасдан, жисмоний активлар ва бозордаги ахволингизни пул массасига айлантиришга ҳаракат қилинг, кейин эса ўзингизни ресурсларингизни истиқболи каттарок бизнесни эгаллаш учун ишлатинг.

#### **«Бизнесни ёпиш ёки ишлаб чиқариш ҳажмини икки бараварига оширинг» ҳолати**

Корхона кўркамсиз тармоқда кучсиз (заиф) ҳолатларни эгаллайди.

**Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар:** маблағ сарфланг (инвестицияланг) еки берилган бизнесни тарк этинг. Чунки шундай корхонанинг рақобатдошлик ҳолатларни кенг фронтли хужумлар ердамида яхшилаши ҳаракатлари жуда катта ва хавфли инвестицияларни талаб қилади, уни эса фақатгина мукамал тахлилдан кейин тадқиқот қилиш мумкин. Агар тармоқдаги корхонада етакчилик ҳолатлар учун кўрашиш имконияти борлигини аниқланса, унда стратегик чизиқ «икки марта ошириш» мақсадга мувофиқ. Акс ҳолда стратегик қарор сифатида мазкур бизнесни тарк этиш ҳисобланади.

#### **«Бизнесни эҳтиёткорлик билан давом эттириш еки қисман ишлаб чиқаришни йиғиш» ҳолати**

Корхона муътадил кўркам тармоқда кучсиз (заиф) ҳолатларни эгаллайди.

**Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар:** хеч қандай инвестициялар; ҳамма бошқарув нақд пулнинг оқимини баланслаштиришга қаратилган бўлиши керак. Берилган ҳолатда шу пайтгача сакланиб қолишга ҳаракат қилиш керакки у фойда олишга олиб кемагунича, кейинчалик бизнесни аста –секин ёпиш даркор.

### **«Бизнесни ёпиш стратегияси» ҳолати**

Корхона кўркамсиз тармоқда кучсиз (заиф) томонларни эгаллайди. **Амалга ошириш мумкин бўладиган стратегиялар:** бу катакка тушган компания умуман пулни йўқотгани учун, бундай бизнестан қутилиш учун ҳамма иложини қилиш керак, қанча тез бўлса, шунча яхши.

Стратегик таҳлил ва режалаштиришнинг классик моделлари сингари Shell\DPM модели инструктор-тасвирийдир. Бу шуни англатадики, менежер шу моделни таалукли ўзгарувчилар билан аниқланган ҳамда имкон стратегияларни аниқлаш учун қўйилаётган амалдаги ҳолатларни тасвирлаш учун ишлатиши мумкин. Аммо аниқланаётган стратегияларни эҳтиёткорлик билан кўриб чиқиш лозим. Модел бошқарув қарорларини ўрнини босиши учун эмас балки уларни қабул қилишга ердан бериши учун яратилгандир.

Shell\DPM моделида вақтни ҳам ҳисобга олса бўлади. Хар бир майдондаги махсус нуқта вақтда акс эттирилганлиги сабабли, аниқ бир вақт ўтгандан сўнг ўзгаришларни курмокчи бўлган менежерга фақатгина хар бир даврга маълумотлар базасидан фойдаланиб натижаларни солиштириши керак бўлади. Шуни таъкидлаш лозимки, бу модел стратегик ҳолатларнинг вақт сари ривожланиши ва ўзгаришларни намоян қилишда жуда самаралидир, чунки у молиявий кўрсаткичларга боғлиқ эмас, ва ўзида ҳаттоларни юзага келтирадиган омилларни таъсирини сезмайди.

Shell\DPM модели асосида қабул қилинаётган стратегик қарорлар менежер эътиборининг марказида бизнес турининг ҳаётий цикли еки компаниянинг нақд пулини оқими етадими.

Биринчи ҳолда 1) қуйидаги компания ҳолатининг ривожланиш траекторияси оптимал ҳисобланади: ишлаб чиқариш ҳажмининг икки маротаба ошиши екибизнесни йиғиштириш рақобатчилик устунлигининг кучайиши стратегиясидан - бизнес турларини Етакчи стратегиясидан – ўсиш стратегиясига – нақд пулнинг генератор стратегиясига – қисман йиғиштириш стратегиясига – йиғиштириш стратегиясига.

Бундай ҳаракат босқичларининг қисқа характеристикасини берамиз:

### **Бизнесни йиғиштириш ёки ишлаб чиқариш ҳажмининг икки маротабага ошириш босқичи**

Бизнесни янги соҳаси танланади, у албатта умумий корпоратив стратегиясининг бири бўлгани учун ривожланишга муҳтождир. Бозор кўркамдир, аммо бу бизнес соҳада корхона учун янги бўлгани учун компаниянинг рақобатдош ҳолати бу бизнестда ҳали заиф (кучсиз). Стратегия-маблағ сарфлаш (инвестициялаш).

### **Рақобатдош устунликларини кучайтириш босқичи**

Бизнес соҳада компаниянинг маблағ сарфлаш (инвестициялаш) ҳолати яхшиланмокда, бу эса кейинги матрицанинг горизонтал ҳаракатнинг ўнг чети томон ҳаракатига сабаб бўлади. Бозор шунда ҳам ўсишни давом этади. Стратегия- маблағ сарфлашни (инвестициялашни) давом эттириш.

### **Бизнес турининг етакчи босқичи**

Давом этаётган маблағни сарфлаш (инвестициялаш) билан бизнес соҳада компаниянинг ҳолати яхшиланиши давом этади, бу эса кейинчалик ўнг тараф бўйлаб горизонтал ҳаракат қилишига сабаб бўлади. Бозор ўсишни давом этяпти ва инвестициялар сарфланиши давом этаяпти.

### **Ўсиш босқичи.**

Бозорнинг ўсиш суръатлари пасаймокда. Бу эса компания ҳолатини пастга вертикал ҳаракат қилишига сабаб бўлади. Бизнес соҳанинг компания учун даромадлилиги ўртача тармоқдаги ўсиш сингари ўсиб боради

### **Нақд пулнинг генератори босқичи**

Бозорнинг ривожланиши тухтаяпти, компания ҳолатининг кейинги вертикал ҳаракатини юзага келтиради. Стратегия – эришилган ҳолатларни сақлаб қолиш ва бизнеснинг даромадлилигини таъминлаш учун керакли даражада маблағ сарфлаш (инвестициялаш).

### **Қисман ёпилиш стратегияси**

Бозор қисқаришни бошлайди, тармоқнинг даромадлилиги пасаяди, компаниянинг ҳолати ҳам шубҳасиз кучсизланишни бошлайди. Бу бизнесга кейинги маблағ сарфлаш (инвестициялаш) бутунлай тухтатилиши мумкин, кейин эса уни умуман ёпиш ҳақидаги қарор қабул қилинади.

Нақд пулнинг оқимига кучайган эътибор ҳолидаги йўналишлар: 2) компания ҳолатларининг ривожланиши Shell|DPM матрицасида пастки ўнг катаклардан юқори чапга траекторияси оптимал ҳисобланади. Бу шуни англатадики, компаниянинг Нақд Пул генератори босқичида ва Қисман йиғиш босқичларида ишлатиладиган нақд пул рақобатдош устунлигининг кучайиши ва ишлаб чиқариш ҳажмини икки маротаба ошиши шундай бизнес соҳаларга маблағ сарфлаш (инвестициялаш) га ишлатилади.

Стратегик баланс аввало компанияларнинг улар жойлашган ҳар битта бизнес соҳада ҳаракатлари балансининг ҳастий цикллардан боғлиқлигидан келиб чиқади. Бундай балансланиш бизнесни тармоқнинг вояга етганлик босқичида бизнеснинг янги турларига корхонанинг ишлаб чиқариш циклини таъминла туриш учун ҳар доим ресурсларни етарли миқдори бўлиши ишончни туғдиради. Молиявий баланс шуни англатадики, даромадни

вужудга келтирадиган бизнеснинг турлари ривожланаётган бизнесни молиялаштириш учун етарли бўлган сотув хажмига эга.

### **9.3. Shell\DPM моделининг кучли ва заиф (кучсиз) томонлари**

Shell\DPM моделидаги асосий назарий тахминлар GE\McKinsey моделида қилинган тахминларга ўхшайди.

Компания бизнес рақобатдошлигининг X ўқи сифатида ажратилиши бозор ўзидан олигополияни тасвирлашини тахмин қилади. Шунинг учун заиф (кучсиз) рақобатдош ҳолатли компаниялар учун бундай бизнесни шу заҳотиёқ еки аста секин йиғиш ҳолатлари тавсия қилинади. Бизнеснинг турларига компания рақобатдош ҳолатларида мавжуд бўлган узилиш рақобатдошликнинг янги омили топилмаса албатта кўпаяди.

У ўқи фақатгина кўриб чикилаётган компаниядагина эмас балки, бундай бизнеснинг ҳамма қатнашчилари учун узоқ муддат режалаштириш салоҳиятининг мавжудлигини тахмин қилади.

Shell\DPM моделининг қўлланилишида иккита асосий хатога йўл қўйилади, бу хатолар GE\McKinsey модели учун ҳам таалуқли. Биринчидан, бу модел тавсия қилаётган стратегияларни менежерлар жуда кўп ҳолларда айнан тушунадилар. Иккинчидан, жуда кўп марта иложи борица кўп омилларни аниқлаш (баҳолаш) ҳаракатлари учрайди, объективроқ расмга олиб келади деган фикрда. Аслида эса тескари самара юз беради ва корхоналар кимни ҳолатлари шундай йўл билан баҳоланган бўлса, одатда ҳар доим матрицанинг марказида жойлашган бўлиб қолади.

Shell\DPM моделининг асосий устунлиги, унинг миқдорий ва сифат ўзгарувчиларни битта ягона кўрсаткич тизимида жамлаш муаммоларини ҳал қила олишидан иборат. BCG матрицадан фарқли ўлароқ, у бозор улуши билан бизнеснинг унумдорлиги орасидаги статистик алоқа (муносабат)га ҳамбарчас боғлиқ эмаслигидир.

Танқидий танбехлар сифатида қуйидагиларни таъкидлаш мумкин:

- таҳлил учун ўзгарувчиларни танлаш жуда шартли ҳисобланади.
- таҳлил учун қанча ўзгарувчилар миқдори кераклиги аниқлаш учун зарур бўлган критериянинг мавжуд эмаслиги
- ўзгарувчилардан қайси бирлари аҳамиятга эғалигини аниқлаш қийиндир
- матрицанинг шкалаларни конструкторлаш жараенида солиштирма оғирликни ўзлаштирма (эгалламоқ) жуда қийиндир.
- турли тармоқларга тегишли бўлган бизнес соҳаларни таққослаш қийинлиги, чунки ўзгарувчилар тармоқларга каттик боғланган.

### **Хулоса**

Shell Британия-Голландия киме компанияси ўзининг стратегик таҳлил ва режалаштириш моделини ишлаб чиқарди ва жорий этди, ҳамда у

йўналтирилган–сиесат–матрицаси (Direct Policy Matrix) номи билан аталди.

Shell\DPM ва GE\McKinsey моделларида бизнеснинг стратегик ҳолатларини баҳолаш учун ишлатиладиган кўп кўрсаткичли ендашиш, амалда BCG матрицаси моделида GE\McKinsey моделига таққосланганда яна битта катта таянч бизнеснинг миқдорий кўрсаткичларга қилинган. Агар BCG моделида стратегик танловнинг критерияси маблағнинг оқимининг баҳоланишига асосланган бўлса, у эса аслида қисқа муддатга режалаштириш кўрсаткичи, GE\McKinsey моделида эса аксинча узоқ муддат режалаштириш кўрсаткичи инвестицияларни унумининг баҳоланиши, Shell\DPM модели стратегик қарорларни қабул қилганда бу икала кўрсаткичларда диққатини марказлаштиради.

Shell\DPM модели 9 катакга бўлиниши тасодиффан эмас. Шу 9 катакдан ҳар бири ўзига хос стратегияларга муносиб: Бизнес етакчиси, ўсиш стратегияси, нақд пулнинг генератори стратегияси, рақобатбардош устунликларни кучайтириш стратегияси, бизнесни эҳтиёткорлик билан давом эттириш еки қисман ишлаб чиқаришни йиғиб олиш, бизнесни қисман йиғиб олиш стратегияси, ишлаб чиқариш ҳажмини икки баровар кўпайтирмоқ еки бизнесни йиғиб олмоқ, бизнесни йиғиб олиш стратегияси, бизнесни эҳтиёткорлик билан давом эттириш.

### **Назорат ва мулохаза учун саволлар**

1. Shell\DPM модели асосий стратегияларини тасвирлаб беринг.
2. Берилган моделнинг модификациясидан мақсад нима? Асосий стратегияларни тасвирлаб беринг.
3. Рақобатбардошлик устунлигига эришмоқ ҳолати учун қандай стратегиялар хос?
4. Расмда чизиқлар йўналишлар бўйича ҳаракат босқичларининг қисқа характеристикасини беринг
5. Shell\DPM моделининг заиф томонларини санаб ўтинг.
6. Shell\DPM моделининг кучли томонларни санаб ўтинг.
7. Shell\DPM модели GE\McKinsey ва BCG моделларидан нимаси билан фарқ қилади?
8. Shell\DPM моделини қўллашдаги асосий иккита ҳатони аниқлаб беринг
9. Нима учун Shell\DPM матрицасининг қўлланилиш доираси кимё, нефтни қайта ишлаш ва металлургияга ўхшаган бир нечта капитал сизими саноат тармоқлари билан чегараланиб қолди?
10. Янги тармоқлар учун қандай рақобат стратегияси мавжуд?

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

1. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. Пособие. –М.: Дело , 2003. -352 с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.: ИНФРА – М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
4. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 205. – 400 с.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. Учеб. пособие – М.: Дело, 2006, - 320 с.
6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Корпус, 2005, - 496 с.

#### **Интернет сайтлари**

7. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
8. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
9. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
10. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
11. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)
12. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

### **10 БОБ. БОЗОР ЭВОЛЮЦИЯСИ ТАХЛИЛИ: HOFER/SCHENDEL МОДЕЛИ**

- 10.1. Hofer/Schendel модели тузилмаси ва мазмуни
- 10.2. Hofer/Schendel моделининг асосий стратегиялари
- 10.3. Hofer/Schendel моделининг кучли ва заиф томонлари

#### **10.1. Hofer/Schendel модели тузилмаси ва мазмуни**

BCG ва GE моделлари орқасидан, бозор эволюцияси асосида махсулот бозори ривожланишининг даврини кўрсатиб берадиган ва маълум бир стратегик хулосаларни олишга қаратилган модел пайдо бўлди. Бу моделни таклиф этган инсон Чарльз В. Хофер эди. Мазкур моделни таклиф этишда, у бошқа классик моделлар (хусусан, BCG ва GE) янги бозорлардаги ишлаб чиқариш–сотиш фаолиятининг янги турдаги имкониятларини таҳлил этишга, яъни, ўсишни энди бошлаётган бизнеснинг тахлили учун тўғри келмаслигини таъкидлаган.

Хофер илк бор бу моделни ўзининг Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies («Корпоратив ва бизнес гоаялари

такомиллаштиришда қўлланиладиган концептуал гоялар») ишида қўллади. Кейинчалик, бу моделни у профессор Ден Шендел билан муаллифликда ёзилган ишида ҳам кўрсатиб ўтди.

1987 йилгача стратегик таҳлил ва режалаштириш тармоқдаги кўпчилик тадқиқотчилар корпоратив стратегиясини бизнес стратегиясидан фарқла олмас эдилар. Hofer/Schendel модели стратегик режалаштиришдаги турли даражаларнинг аниқ ажралишига таяниб ишлайди. Хофер ва Шендел стратегик такомиллаштиришнинг 3 даражага ажратишади: корпоратив даража, бизнес-даража ва функционал даража.

Муаллифларнинг асосий қўшган хиссаси, белгиланган тамойиллар асосида стратегик режалаштириш жараёнини такомиллаштиришни ҳаракат қилиш бўлган. Улар қуйидаги 5 тамойилларни ажратиб кўрсатишади:

- a. Стратегик режалаштиришни мақсадлаштиришдан ажратилиши;
- b. Стратегик режалаштириш жараёнини икки даража ўртасида булиниши: корпоратив ва бизнес-даражага
- c. Сиёсий ва ижтимоий таҳлилни стратегик режалаштириш жараёнига қўшиш;
- d. Ижобий бўлмаган ҳолатларни мажбурий режалаштириш;
- e. Стратегик режалаштириш жараёнидан бюджетни режалаштириш босқичини ва маълум тадбирларни ишлаб чиқиш режасини чиқариб ташлаш.

Кўриниб турибдики, Хофер ва Шендел стратегик таҳлил ва режалаштириш назариясига ўзларининг салмоқли хиссаларини қўшишган. Аммо, бир қатор субъектив сабабларга кўра, уларнинг ёндашуви амалиётда кенг қўлланилишни топа олмади.

Hofer/Schendel модели асосий эътиборни маҳсулотлар бозорининг ривожланиш матрицаси асосида амалдаги бизнес турларини эгаллаш, шу бизнес турларидан идеал танловни аниқлаш ва шундай идеал танлов йўллариини такомиллаштиришга қаратган. Кенг маънода, корпорация даражасида фақатгина иккита оптимал бизнес-танлови мавжуд: янги бизнес турини сотиб олиш (ва/ёки амалдагисини кучайтириш) ёки бўлмаса бизнес турини сотиш (ва/ёки амалдагисини сусайтириш).

Хар бир бизнес турининг ҳолати ундаги бозорнинг ривожланиши ва рақобатчиларга нисбатан унумдорлик даражаси билан аниқланади. Маҳсулотар бозорининг ривожланиш босқичига қараб турли стратегиялар танланиши мумкин.

Хофер ва Шендел ўз моделларида корпорация даражасида бизнес-танловининг учта идеал турини таклиф қилишади:

1. Ўсиш танлови
2. Даромад танлови
3. Ўрта меъёрдаги танлов (фойда ва ўсиш)

Корхоналар учта «идеал» танловдан бирига етишиш учун ҳаракат қилишлари керак. Мақсадлар, масалалар ва талаб қилинаётган ресурслар ҳар бири учун турлича бўлади ва бу келажакда турли туман сценарийнинг ривожланишига олиб келади.

Ўсиш танловига ҳаёт даврининг эрта босқичларида турган кўпгина бизнес турлари киради. Бундай бизнес турларига зафар кутиш илинжида ва катта миқдордаги фойда олиш мақсадида келажакда катта сармоялар киритилади. Бу эса нақд пул билан боғлиқ қисқа муддатли муаммоларга олиб келиши мумкин.

Фойда танлови, одатда, шундай бизнес турларидан ташкил топадики, уларнинг бозори ривожланишнинг юқори босқичида туради. Бу бизнес турлари катта фойда массасини келтириб чиқаради ва уни қайта сармоялашга сарфланмаса, сотиш ҳажми камайиши вақтида муаммолар пайдо бўлиши мумкин.

Корхонанинг ўрта меъёردаги танловида «ёш» ва «тўйинган» бозорлардан ташкил топувчи бизнес турларининг пропорционал миқдори сакланади.

## **10.2. Hofer/Schendel моделининг асосий стратегиялари**

### ***Бозордаги улушни кўпайтириш стратегияси***

Бозордаги улушни кўпайтириш стратегиясининг асосий мақсади бозорда фаолият кўрсатаётган амалдаги бизнес турининг кескин ва доимий кўпайиши билан ифодаланади. Бу стратегияни амалга ошириш учун ўрта ҳисобда тармоққа катта сармоялар талаб этилади. Орқада қолиб кетмаслик учун, сотиш ҳажмини бозорнинг ўсиш суръатига қараб энг кам билан 50% ёки ундан юқорига ошириш керак бўлади. Агар бизнес турининг рақобатбардошлиги ўрта ёки кучсиз меъёрда бўлса-ю, рақобатбардошликни ошириш зарурияти бўлса, унда ўсиш ўрта ҳисобда 100-150% ёки ундан юқорига кўтарилиши керак. Бозордаги улушнинг кескин кўпайиши одатда ноёб рақобатли устунликларнинг ривожланиши билан тугалланади. Бозор ривожланишининг ҳар бир босқичида рақобатли устунликлар учун турли имкониятлар мавжуд бўлади. Ривожланиш босқичида рақобатли устунликка маҳсулот дизайни, маҳсулотнинг бозор тарафга силжиши ва унинг сифатига қараб эришиш мумкин. Чиқариб юбориш босқичида устунликка маҳсулотнинг жихатларига, бозор сегментига, нарх навонинг шаклланишига, хизмат кўрсатишни яхшилаш ёки тақсимлаш самарадорлигини ошириш ҳисобига эришилади. Бошқа босқичларда имкониятлар унчалик кўп бўлмайди: рақобатли устунликка асосан етакчилик қилаётган корхоналарнинг камчилиги эвазига ёки катта техник ютуққа эришиш орқали етиш мумкин.

### ***Ўсиш стратегиялари***

Бу стратегияларнинг мақсади тез усувчи бозорларда рақобатбардошликни ушлаб туришдан иборат. Капитал сармоянинг мутлоқ хажми анча катта, аммо тармоқдаги меъёрга нисбатан ўртача хисобланади. Бошланғич босқичларда бозорлар тез усади, ва улардан қолиб кетмаслик учун катта ресурслар талаб қилинади, ундан ташқари, чиқариб юбориш босқичи етиб келмаслигидан аввал амалдаги бизнес турининг рақобатли қатламларини кучайтириб олиш зарурдир. Бу стратегияларнинг камчиликларидан бири, ресурсларнинг сарфланишига қарамай, мустахкам рақобатли ҳолатга эриша олмаслик ҳам мумкин.

### ***Фойда стратегиялари***

Хаёт циклининг тўйинган босқичида рақобатбардошлик муътадил ҳолатга келиб ва бозорнинг ўсиш суръати секинлашганда, бизнес ривожланишининг асосий мақсади унинг ўсиши эмас балки рентабеллиги бўлиб қолади. Сармоялар маълум бир хажмларни ушлаб турадиган даражада бўлиши, фойдани эса максимал даражага етказиш эҳтиёжи туғилади. Рентабелликка бозорни малакали сегментлаш натижасида ва амалдаги активлардан самарали фойдаланиш натижасида эришилади. Ресурслардан фойдаланиш самарадорилигини ошириш учун, шундай йўналишларни аниқлаб олиш керакки, бу йўналишлар орқали харажатларни камайтириш, фойдани ошириш ва синергетик салоҳиятнинг самарасини максимал даражада ишлатиш мумкин. Муваффақиятли ишлаб чиқилган ва қўлланилган фойда стратегияси охир оқибатда нақд пул оқимининг ижобий ўсишига олиб келиши керак, ва ўз навбатида уни ўсаётган бизнесга сарфлаш учун ишлатса бўлади. Фойда амалдаги бизнес турига фақатгина шу ҳолатда қайта тақсимланиши мумкинки, бу ҳолатда етакчи рақобатчи кучсиз фаолият кўрсатса ёки тармоқнинг ўзи технологик емирилиш ёқасига келиб қолса. Бундай интилишларни амалга ошириш учун бизнесни ташқи шароитлари кетидан синчковлик билан кузатиш лозим бўлади.

### ***Бозор концентрацияси ва активларнинг қисқартириш стратегияси***

Бу стратегиянинг мақсади фойда хажмининг тез ўсиши учун ва ўз имкониятларини ривожлантириш учун активларнинг ишлатилиш даражасини ва хажмини қайта кўриб чиқиш керак бўлади. Бунга бозорнинг янги сегментларига мувофиқ моддий ресурсларни ва ходимларни қайта тақсимлаш йўли орқали эришилади.

Тўйиниш ва етилиш босқичларида, бозордаги фойда улуши 15% гача бўлса (етақчи рақобатчига нисбатан), унда бизнесни энг кўп рақобатли устунликлар ҳосил бўладиган сегментларга ажратиб, бозорни қайта кўриб чиқиш зарур бўлади. Агарда бизнеснинг бозордаги улуши 5% дан кам бўлса, унда бундай бизнес кичик бир жабхага марказлаштириш керак бўлади. Шунга ўхшаш бир нечта корхоналарни сотиб олиш эвазига, бозордаги улушни оқибатда 15% га етказиш мумкин. Агарда буни амалга ошириш имконияти бўлмаса, унда ўз бизнесимизни бошқа корхонага сотиш йўли билан ёки уни

ликвидлаштириш чораларни кўриш мақсадга мувофиқ бўлади. Тўйиниш ва етилишнинг охириги босқичларида бозор улушининг 15% ни сотиб олиш ёки сотиш одатда амалга ошириб бўлмайди. Баъзи пайтларда кичик жабхани ташкил этиб, унга ўз эътиборини тўла қаратиш тўғри бўлади.

Кичик жабхага уз эътиборини қаратиш ечимини хал қилишдан аввал қолган сегмент хажмини ва рақобатчиларни тўла ҳисобга олиш лозим бўлади.

### ***Силжиш ва айлантириш стратегиялари***

Бу стратегияларнинг мақсади сотиш хажмининг пасайиши жараёнини иложи борица тезроқ тўхташишдан иборат. Баъзи пайтларда бунинг учун капитал ва ресурслар сармояси талаб этилади, бошқа пайтларда бизнес ўз ўзини сармоялаш имкониятига эга бўлади.

Бу стратегиялар ликвидли активларга нисбатан катта аҳамиятга эга бўлган келажакда яхши рентабеллик салоҳиятига эга бўлган бизнес турларига қўлланиши керак. Силжитиш стратегиясини қабул қилишдан аввал, тушкунлик сабабини: олдинги стратегия натижасининг хатоси ҳисобланадими ёки стратегияни нотўғри амалга оширилишидан келиб чиққанми деган таҳлилни қилиш лозим бўлади. Силжитиш стратегиясини қабул қилгандан кейин бизнес 4 алтернатив ечимларга эга бўлади: даромадни кўпайтириш, харажатларни камайтириш, активларни камайтириш ёки шу учтаси ичидан хоҳлаган комбинациясни танлашдан иборатдир.

### ***Ликвидлик ва ажралиш стратегиялари***

Бизнесдан чиқиб кетиш (босқичма босқич ёки кескин) жараёнида иложи борица кўпроқ нақд пул чиқариб олиш стратегияси мақсадли ҳисобланади. Хофер ва Шендел аҳамият касб этмаган бозорда кучсиз ҳолатларни сақлаб туриш фойдали эмас деган ҳулосага келишди.

Ликвидлик ва ажралиш стратегияларни шундай пайтда қўллаш керакки, айтиб ўтилган бизнес хали ҳам маълум аҳамиятга эга бўлса ёки кимдир учун қизиқиш ҳосил қилса мақсадга мувофиқ бўлади. Акс ҳолда, уни амалга ошириш имконияти деярли бўлмайди. Стратегия ишлатилмаётган жихозларни сотиш, узоқ муддатли харидорлик қарзларига эга бўлган миждозларнинг сонини қисқартириш (инкассация даврида) ва фойда сатхи ўрта меъёрдан кам бўлган ва юқори талаб қўйилган маҳсулотларнинг ишлаб чиқаришини камайитишни кўзда тутати. Агарда бизнесдан чиқиб кетиш натижасида рақобатчилар учун ижобий бўлса ҳам, бу бозорни қолдириб ва ресурсларни бошқа бир имкониятларни ишлаб чиқиш учун сарфлаш ўринли бўлади.

Маҳсулот бозорининг ривожланиш моделини қўллаш пайтида жадвалда кўрсатилган ўзгарувчилар танлови аниқланади. Бу ўзгарувчилардан баъзи бирлари қўшимча тушунтиришларни талаб этади.

### ***Асосий ҳисобларнинг афзалликлари***

Бундай ҳисоблар махсус бозор алоқалари пайдо бўлиши туфайли устунликларни келтириб чиқаради. Масалан, IBM, DuPont ёки Marks & Spencer каби машҳур компаниялар учун етказиб беришдаги алоқалари мисол бўла олади. Ундан ташқари асосий ҳисобларнинг афзалликлари мижознинг белгиланган мажбуриятларни бажариши пайтида ва узоқ муддатли битимларни имзолаш пайтида ҳам намоён бўлади. Бизнес буюртма асосида ишлаб чиқарилган маҳсулотларни етказиб бериш ёки мижоз ўзига нисбатан ноёб ҳуқуқларга эга бўлишини ифодалайди ва бу эса юқорида таъкидланган афзалликларга олиб келади.

### ***Нарх-навонинг рақобатбардошлиги***

Нарх-навонинг рақобатбардошлиги бу рақобатчиларнинг нархларига нисбатан амалдаги нархларга мижоз нуқтаи назаридан қизиқишнинг ҳосил бўлиши билан бирга корхона томонидан ўз рақобатчиларнинг нархларидан фарқли уларок белгиланган нархларга чегирмаларни таклиф қилиши, тўланган пулни қайтариб бериш ва кичик фоизларни белгилашни кўзда тутлади.

### ***Реклама тадбирларининг самарадорлиги***

Бунда сотув хажмига рекламанинг таъсир этиш даражаси ва бизнесни харидорларга сингдириш даражаси тушунилади.

### ***Вертикал интеграциялашув***

Бу жараён маҳсулот қиймат занжирининг ҳамма операцияларига эгалик қилиш ҳамда уларни корхона ичида амалга ошириш, ёки технологик узлуксизликнинг турли босқичларида (хом ашёни қабул қилишдан бошлаб турли савдо нуқталарига эгалик қилиш) бизнесга эгалик қилиш ва бошқариб бориш даражаси тушунилади.

Нарх навога қўйилган қўшимча қиймат юқори даромад билан узлуксиз боғлиқдир. Нарх навога қўйилган даромад техник салоҳияти юқори бўлган, фарқланувчи ёки махсус маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи ва юқори малакали иш кучига эга корхоналарда юқори бўлади. Қўшимча қиймат турли босқичларда намоён бўлиши мумкин: хом ашёни ишлаб чиқаришда, белгиланган даврдаги ишлаб чиқариш, йиғиш, тарқатиш ва чакана савдо, агарда, бизнес шу функцияларга эга бўлса албатта.

Қўшимча қиймат нарх наво занжирининг ҳар бир босқичида турлича бўлиб ҳамда турли саноат тармоқлари учун ва турли рақобатчилар учун нарх наво занжиринг узунлигига қараб турлича бўлади

### ***Имидж***

Имидж рақобатчиларга, харидорларга, савдо жойларига эга бўлган шахсларга нисбатан тушунилиб, бизнеснинг мустаҳкамлиги, у ишлаб чиқарган маҳсулотнинг сифати, унинг машҳур савдо белгиси, ундаги операциялар/хизматларнинг, ишчи муносабатларнинг сифати ва унинг

фаолият кўрсатиши ва бошқарилиш ишончилигида ва жамиятга қўшган хиссасида намоён бўлади.

### ***Хаёт циклининг босқичи***

Амалдаги фаолият кўрсатувчи бозорнинг хаёт цикли босқичи тушунилади. Хаёт циклининг босқичи тўғридан тўғри ёки унинг кўрсаткичлари билан белгиланади.

### ***Махсулотнинг технологик ўзгаришлари суръати***

Махсулот тафсилотидаги мужассамлашган технологиянинг роли ва мазмуни ва унинг ўзгариш суръатлари тармоқдаги мавжуд умумий технологик ўзгаришлар функцияси хисобланади. Янги тармоқларда махсулот жуда тез ўзгариб боради, негаки харидорларнинг эҳтиёжлари хали тўла намоён бўлмайди. Фаровон тармоқларда махсулот технологиясидаги ўзгаришлар суръати секинлашади.

### ***Ишлаб чиқариш жараёнларининг технологик ўзгаришлари суръати***

Ишлаб чиқариш жараёнида қўлланиладиган технологиянинг роли ва моҳияти ва унинг ўзгариш суръатлари жуда муҳим хисобланади. Ишлаб чиқариш жараёнидаги ўз технологиясини такомиллаштиришни амалга ошира олмаган бизнес ўз ҳолатини сақлаб ёки сақлай олмаслик қобилияти тармоқнинг хаёт цикли босқичига боғлиқдир. Сиқиб чиқариш ва тўйиниш босқичларида технологик жараённи яхшилаб бориш рақобатли афзалликларни сақлаб қолиш учун жуда зарурдир. Шунинг учун кўпгина ўзгаришлар айнан шу босқичларда рўй беради.

### ***Бозор сегментацияси***

Бозор сегментациясининг юқори сегментлаш даражасида турли тоифадаги эҳтиёжларга эга бўлган харидорларга хизмат кўрсатувчи ҳар бир сегмент катта қизиқиш ҳосил қилади, сабаби рақобатчиларга дифференциациялашган нарх наво шаклланиш афзалликларини ва бир махсулот турига мос келадиган турли хилларини таклиф этиш афзалликларни тақдим этади. Бу катта рақобатчилар учун кўпгина сегментларни танлаб олиши хусусияти билан бир қаторда фақатгина битта жабҳада фаолият кўрсатувчи кичик корхоналар учун ҳосдир.

### ***Асосий функционал муаммо***

Функционал тармоқдаги муаммоларни ечиши билан боғлиқ биринчи навбатда тижорат омади туради. Бу тармоқларга илмий изланишлар, техник таъминот, ишлаб чиқариш, маркетинг ва тақсимлаш ҳамда молия киради.

## **10.3. Hofer/Schendel моделининг кучли ва заиф тарафлари**

Хофер-Шендел модели биринчи навбатда корпоратив бизнес-портфелини баланслаштиришга мўлжалланган, лекин шуни таъкидлаш мумкинки, Хофер ва Шендел бу моделни айрим бир бизнес турлари учун тавсияномаларни ишлаб чиқишга мослаштириш ҳаракатини қилишган дейишга асос бор. Аммо бу интилиш ҳаракатини муваффақиятли дейиш жуда қийин.

Модел кўп тармоқли корхоналар тахлили учун қўлланиладиган итератив ёндашув (тепадан-пастга) ривожланиши ҳисобланади. Биринчи босқич кўзланган портфел турини аниқлашдан иборат. Кейинги босқич маълум бир бизнес-стратегиясининг шаклланиши – алохида бир бизнес тури учун стратегия босқичи бўлиши мумкин. Бундан кейин корпоратив стратегия ва бизнес стратегияси ўртасидаги ҳар қандай тафовутлар икки даражадаги менежерлар тавсияномаси билан йўқ қилинади.

Модел корпоратив ҳамда бизнес даражадаги рақобатчиларни таҳлил қилишда ишлатилиши мумкин. Хофер ва Шенделларнинг таъкидлашича, корпоратив даражада бошқа корхоналар нимага интиломокдалар, уларнинг заиф тарафлари, уларни ривожланиш нуқтаси нимадан иборатлиги ҳақида тушунчага эга бўлиш керак.

Бизнес-даражада рақобат стратегиясини танлаб олишда мавжуд бўлган рақобатчилар реакциясини тўғри баҳолашдан иборат.

Хофер ва Шендел томонидан корхона бизнес-портфелини баланслаштириш учун моделни қўллашда, корпоратив стратегиянинг уч турга ажратишади:

1. Портфелли корпоратив стратегиялар
2. Моддий-техник таъминот стратегиялари
3. Корхонанинг сиёсий стратегиялари

Портфелли корпоратив стратегиялар чекланган ресурслар шароитида корхона мақсадларига эришувчи тамойиллар ва қоидаларни ишлаб чиқади.

Оптимал портфелли корпоратив стратегияларнинг уч тури мавжуд бўлиб: улар ўсиш портфели, фойда портфели ва баланслашган портфел турларига бўлинади.

Катта қизиқиш туғдирувчи тармоқларда кучли ва ўрта рақобатли бизнес турларига GE/McKinsey моделидан олинган «ғолиб» деган термин ишлатилади. Шундай бўлсада, ўрта қизиқиш ҳосил қилувчи тармоқларда фаолият кўрсатувчи ўрта турдаги рақобатли бизнес турларига мос келмайди.

Хофер-Шендел моделига мувофиқ «ғолиб» деб бозорнинг нисбатан катта улушига эга бўлган кучли бизнес турига тўғри келади. Бу-пул массасини ишлаб чиқарувчиси деб юритилади.

**Фойда портфели** асосан кичик ўсиш суръати ва юқори даражадаги фойдага эга бизнес турларида намоён бўлади. Унда кўплаб катта мустаҳкам «ғолиблар» ва оз миқдордаги шаклланиб келаётган «ғолиблар» мавжуд.

**Ўсиш портфели** мутаъдил фойда меъёридаги ва юқори ўсиш суръатига эга бўлган бизнес турларида намоён бўлади. Унда етарли миқдордаги кўплаб мустахкам «ғолиблар» мавжуд бўлиб, улар шундай шаклланаётган «ғолибларки», улар одатда паст дивиденд тўлаш билан фарқланадилар.

**Баланслаштирилган портфел** бир маромдаги шаккланиб келаётган «ғолиблар» ва тўйиниш босқичидаги «ғолибларнинг» тақсимланиши билан фарқланади. Бу ҳолатда, корхона келажак учун тайёргарчилик кўриб, янги «ғолиблар»ларга сармоя қилади ва бир вақтнинг ўзида мустахкам «ғолибларни» янги шаклланиб келаётган «ғолибларни» қўллаб қувватлаш учун ишлатади.

Хофер ва Шендел 4 та маълум баланслашмаган бизнес-портфел ва унинг кўрсаткичларини санаб ўтишади:

1. Хаёт циклининг охириги босқичларида катта миқдордаги кучсиз бизнес турларидан ташкил топувчи бизнес портфели кўпинча ўсиш учун зарур хисобланган фойда массаси камомадидан азият чекади.
2. Хаёт циклининг бошланғич босқичларидаги кучсиз бизнес турларининг ортиқча бўлиши ҳам фойда массаси камомадини келтириб чиқаради.
3. Кучли мустахкам бизнес турларининг ўта катта миқдори пул массаси ортиқ бўлиб кетишини келтириб чиқарсада, аммо сармоялар учун зарур тармоқларни ўсишини таъминламайди.
4. Ортиқча даражада ривожланиб келаётган, салоҳиятан кучли бизнес турларидан ташкил топган бизнес портфели ўзига алоҳида аҳамият беришни талаб қилади ва сармоялаш учун ўсиш ва фойда номустахкамлигини ва коникарсиз пул оқимини юзага келтиради.

10.1 жадвалда Хофер-Шендел моделига асосланган 6 умумий стратегияларнинг баъзи кўрсаткичлари тавсифланган.

Жадвал 10.1.

#### Олтита умумий бизнес-стратегияларнинг кўрсаткичлари

| Умумий стратегиянинг тури                                                                                   | Рақобатбардошликнинг мақсади                          | Сармоялар стратегияси                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Улуш ҳажмини кўпайтирувчи стратегия<br>Ривожланиш<br>босқичи<br>Сиқиб чиқариш<br>босқичи<br>Бошқа босқичлар | Холатни кўтариш<br>Холатни кўтариш<br>Холатни кўтариш | Муътадил сармоялар<br>Юқори сармоялар<br>Жуда катта сармоялар |
| Ўсиш стратегияси                                                                                            | Холатни сақлаб қолиш                                  | Юқори сармоялар                                               |
| Фойда стратегияси                                                                                           | Холатни сақлаб қолиш                                  | Муътадил сармоялар                                            |
| Бозор концентрацияси ва ативлврни қисқартириш стратегияси                                                   | Холатни ундан пастроқ бўлган поғонага тушириш         | Муътадил сармоялардан тортиб салбий сармояларгача             |
| Рад қилиш ёки ликвидлик стратегияси                                                                         | Холатни энг пастки поғонасига тушириш                 | Салбий сармоялар                                              |
| Силжитиш стратегияси                                                                                        | Холатни яхшилаш                                       | Мухим бўлмаган сармоялардан тортиб муътадил сармояларгача     |

Одатда бошқа активлар сотилгандан кейин янги активлар талаб этилади. Сармояларнинг тоза меъёри хар бир ҳолат учун шу икки фаолият турларининг нисбатига боғлиқ бўлади.

Хофер ва Шендел таклифларига кўра, бу бизнес турларининг барчаси бири бирига боғлиқ бўлади ва уларнинг ҳаёт цикллари бир бирига ўхшайди. Аммо, баъзи бир бизнес турлари бир бири билан ҳамбарчас боғлиқ бўлмаса, бунда Хофер ва Шендел корпоратив даражадаги стратегияни аниқлаб олиш учун GE/McKinsey матричасини қўллашни тавсия қилишади.

Хофер-Шендел моделининг асосий тахминларидан бири шуки, корхона узоқ муддатда ўз стратегиясини ички молиялаш манбаларига эга эмасдир ва ташқи молиялаштириш йўллари топтоғи лозим бўлади. Шундай қилиб, корхонанинг пул баланси нолга тенг бўлмаслиги даркордир.

Шу модел томонидан тавсия қилинаётган асосий манбалар бир вақтнинг ўзида матрицанинг бир нечта катاكلарига мос келади. Лекин маълум бир белгиланган стратегияларни қабул қилувчи кучли ва кучсиз бизнес турлари ўртасидаги фарқланиш этиборга олинмайди. «Нима қилиш кераклиги» тавсия қилинсада, «қандай қилиш» кераклиги кўрсатилмайди.

### Хулоса

BCG ва GE моделлари орқасидан Хофер ва Шендел модели пайдо бўлди. Бу модел бозор эволюцияси асосида махсулот бозори ривожланишининг даврини кўрсатиб берадиган ва маълум бир стратегик хулосаларни олишни кўзда тутди. Асосий эътиборни модел махсулот бозорининг ривожланиш матричасидаги амалдаги фаолият кўрсатувчи бизнес турларига эътиборини қаратади ва бу бизнес турларида оптимал танлов ва шу танловни ишлаб чиқиш ва шакллантириш йўллари аниқлашга ҳаракат қилади. Корпоратив даражада фақатгина иккита оптимал бизнес-танлови мавжуд: янги бизнес турини сотиб олиш (ва/ёки амалдагисини кучайтириш) ёки бўлмаса бизнес турини сотиш (ва/ёки амалдагисини сусайтириш).

Хофер ва Шендел уз моделларида корпорация даражада бизнес-танловининг учта идеал турини таклиф қилишади:

4. Ўсиш танлови
5. Даромад танлови
6. Ўртамеъёрдаги танлов (фойда ва ўсиш)

Модел матричаси 5x3 ўлчовига эга. Бизнес турининг ҳолатига қараб стратегия қабул қилинади. Битта умумлашган стратегия матрицанинг бир нечта катاكلарини қоплайдиган майдонни эгалайди. Моделга мувофиқ «ғолиб» деб бозорнинг нисбатан катта улушига эга бўлган кучли бизнес тури ҳисобланиб, у пул массасининг ишлаб чиқарувчисидир. Хофер-Шендел моделининг асосий тахминларидан бири шуки, корхона узоқ муддатда ўз стратегиясини ички молиялаш манбаларига эга эмасдир ва ташқи

молиялаштириш йўллари топтоғи лозим бўлади. Шундай қилиб, корхонанинг пул баланси нолга тенг бўлмаслиги даркордир.

### **Назорат ва мулохаза учун саволлар**

1. Хофер-Шендел моделининг янгилик ғоясини ифодалаб беринг
2. Модел тузилмасини тафсифлаб беринг
3. Хофер Шендел моделида қайси асосий стратегиялар кўриб чиқилади?
4. Хофер Шендел моделида қайси ўзгарувчилардан қўлланилади?
5. Вертикал интеграшув дегани нима? Унинг фойда билан қандай алоқаси бор?
6. Хофер Шендел моделида корпорация даражасидаги бизнес-танловининг ўрта идеал турини таҳлил қилинг

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

1. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. Пособие. –М.: Дело , 2003. -352 с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.: ИНФРА – М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
4. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. Учеб. пособие – М.: Дело, 2006, - 320 с.
6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Корпус, 2005, - 496 с.

### **Интернет сайтлари**

7. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
8. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
9. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
10. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
11. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)
12. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

## **11 БОБ. ТАРМОҚ ХАЁТ ЦИКЛИНИНГ ТАХЛИЛИ: ADL/LC МОДЕЛИ**

9.1. ADL/LC моделининг тузилмаси ва тарихи

9.2. Матрицадаги ҳолатларнинг тавсифи

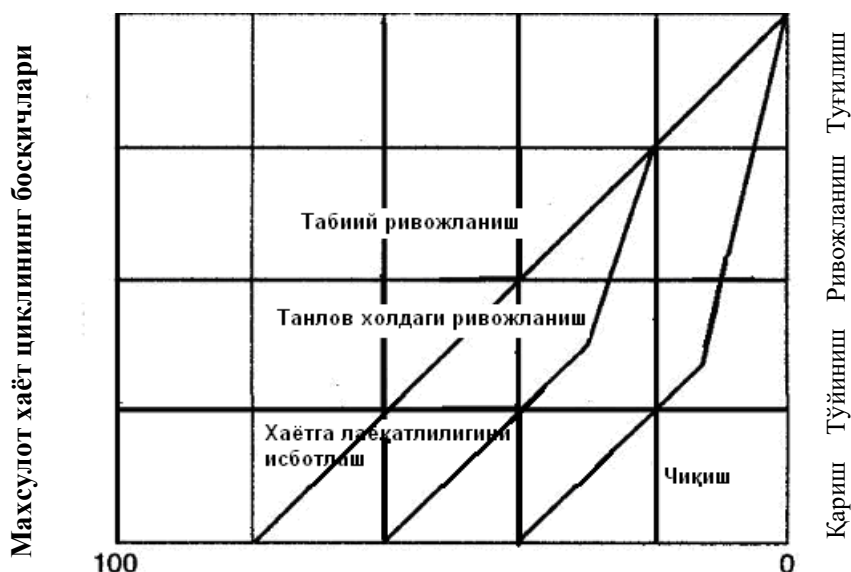
9.3. ADL/LC моделининг кучли ва заиф томонлари

### **9.1. ADL/LC моделининг тузилмаси ва тарихи**

ADL/LC модели бошқарув соҳасида машҳур бўлган Артур Д. Литтл консалтинг компанияси томонидан ишлаб чиқилган. Моделнинг илк бор қўлланишининг мақсади менежерларни стратегик режалаштириш ва тахлилининг оригинал методикаси билан таъминлашдан иборат эди. Шу билан бир қаторда уларга кўп тармоқли корпорациянинг ўринли диверсификация фаолиятини ўрганиш учун портфель стратегиялар тахлилида қўлланиладиган кучли асбобларларни ишлатиш имконияти бериб, уни кейинчалик нафақат корпоратив даражада балки алоҳида хўжалик бўғинлари даражасида ҳам ишлатиш имконияти бўларди.

ADL мутахассислар томонидан қўллаб қувватланадиган тармоқ ҳаёт циклининг концепциясига кўра, у ривожланиш жараёнида 4 кетма кет босқичдан ўтади: пайдо бўлиш (туғилиш), ўсиш (ёки ривожланиш), тўйиниш ва қариш босқичлари. ADL/LC моделининг асосий назарий ҳолати шундан иборатки, алоҳида олинган корпорациянинг хоҳлаган бизнес тури таъкидлаб ўтилган ҳаёт цикли босқичининг бирида бўлиши мумкин, табиийки, уни шу босқичдан келиб чиққан ҳолда тахлил этиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Тармоқ ҳаёт цикли босқичларининг кетма кет ўзгаришларига қараб, маълум бизнес турларининг бошқа бизнес турларига нисбатан рақобатли ҳолатнинг ўзгариши рўй бериши мумкин. Бизнес тури 5та рақобатли ҳолатнинг бирини эгаллаши мумкин: етакчилик, кучли, ижобий, маҳкам ва заиф ҳолатлари. Лекин баъзи пайтларда яна бир ҳолат (олтинчи) – ҳаётга чидамлилиги бўлмаган ҳолат ҳам учрайди, лекин унга одатда эътибор берилмайди.



**Расм 11.1. Бозордаги нисбий ҳолати ADL матрицаси**

Хар бир бизнес турининг алоҳида таҳлил этилишининг сабаби шундаки, ушбу тармоқнинг ривожланиш босқичини ва шу тармоқ ичидаги унинг рақобатли ҳолатини аниқлаб олишидадир.

Икки кўрсаткичнинг мажмуаси – ишлаб чиқариш ҳаёт циклининг 4 та босқичи ва 5 рақобатли ҳолатлар – 20 хужайрадан ташкил топган ADL матрицасини ташкил этади

Муайян бизнес турининг ҳолати матрицада корпорациянинг бошқа бизнес турлари билан кўрсатилади. Матрицада бизнес турининг ҳолатига қараб синчковлик билан ўйланган стратегик ечимлар танлови таклиф этилади.

Стратегик режалаштириш жараёни 3 та босқичда амалга оширилади. «Оддий» (табиий) танлов деб аталадиган биринчи босқичда, бизнес тури стратегияси фақатгина унинг ADL матрицадаги ҳолати қараб аниқланади. «Табиий танлов» тармоғи бир нечта хужайраларни камраб олади.

Иккинчи босқичда, хар бир «табиий танлов» доирасидаги энг аниқ бизнес турининг ҳолати «махсуслашган танлов» характерини таклиф этади. Аммо, «махсуслашган танлов» умуман олганда стратегик маъмурият сифатида қаралади, масалан, бизнес турининг ўсишига танлов йўли орқали сармоялашни мисол қилиш мумкин.

Учинчи босқичда, ADL моделининг стратегик режалаштириш услубияти ривожланишига қўшган хиссаси синчковлик билан танлаб олинган стратегия билан ифодаланади. Бундай стратегиянинг танлови стратегик режалаштиришдан оператив режалаштиришга қўйилган қадамдир. ADL хар бир «махсуслашган танлов» учун мос турдаги аниқлаштирилган стратегиялар тўпламини таклиф этади. Аниқлаштирилган стратегиялар хўжалик операциялар терминларида шаклланган, масалан. «бизнесни

хорижда ривожлантиринглар». ADL шунга ўхшаш 24 та стратегияларни таклиф этади.

ADL моделининг таянч концепцияси шундан иборатки, ҳаёт цикли босқичининг ҳолати ва рақобатли ҳолат ёрдамида аниқланадиган корпорация бизнес –портфели баланслаштирилган бўлиши керак.

Баланслаштирилган портфел ADL моделининг концепциясига кўра қуйидаги хусусиятларга эга:

1. Бизнес турлари ҳаёт циклининг турли босқичларида бўлади.
2. Нақд пул оқими ижобий ёки шундай бўлиши керакки, тўйинган ва қариётган бизнес турлари томонидан тўпланадиган нақд пул миқдори билан бирга, шу миқдорни пайдо бўлаётган ва усаётган бизнес турларига сарфланишига тенглигини таъминлаб туриш лозим бўлади.
3. Соф активларга (RONA<sup>52</sup>) сарфланган муътадиллашган меъёردаги фойда ҳамма турдаги бизнес фаолиятлари учун корпорация мақсадларига мос келади.
4. Етакчилик, кучли ва ижобий ҳолатларни эгаллаб турган бизнес турлари қанчалик кўп бўлса, корпорация бизнес портфели шунчалик яхшиланади.

Ҳаётга чидамлилиқ рақобатбардошлилик ҳолатларига эга тўйинган ва қариётган бизнес турларидан ташкил топган портфел қайсидур бир босқичда ижобий нақд пул оқимини ва юқори даромад меъёрини келтириши мумкин, лекин униг узок муддатга чидамлилиқ нуқтаи назаридан салоҳиятли деб бўлмайди. Фақатгина пайдо бўлаётган ва усаётган бизнес турларидан ташкил топган портфел яхши салоҳиятга эга, бироқ ҳозирги пайтда салбий нақд пул оқимига эга бўлиши мумкин.

ADL модели бизнес-портфель балансиловкаси учун махсус RONA-графаси ишлатишни таклиф этади. Бу графа икки кўрсаткичга таянади – фоизда кўрсатилган RONA кўрсаткичи ва қайта инвестициялар даражаси.

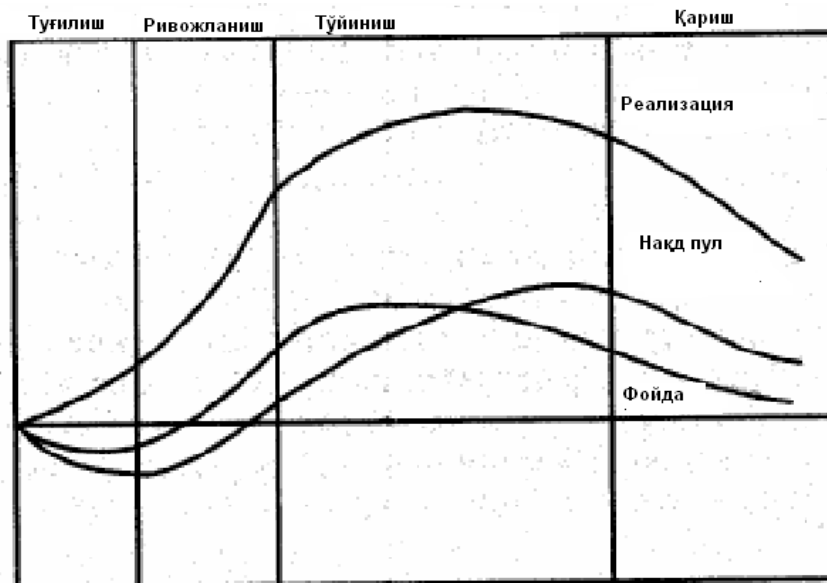
ADL моделининг Y ўқи бўйича бизнес тармоғининг тўйиниш босқичи ётади, X ўқи бўйича эса бизнес турининг рақобатли ҳолати жойлашади.

Тармоқнинг тўйиниши даври бизнесга таъсир кўрсатган ташқи кучлар таъсири сифатида ифодаланади ва бизнес ҳаёт циклининг 4та босқичлари билан аниқланади.

Ташқи кучлар одатда бизнес томонидан назорат қилинмайди лекин бу кучларга маълум бир ҳолатларда таъсир кўрсатиш мумкин, масалан, янги технологияларга таянган ҳолда тўйиниш босқичида маҳсулотни қайта жойлаштириш ёки янги маҳсулотни бозорга тадбиқ этиш.

Тармоқ ҳаёт циклининг турли босқичлари сотув ҳажми, нақд пул ҳаракати ва ишлаб чиқариш фойдасининг вақтдаги ўзгаришига қараб характерланади.

Тармоқнинг тўйиниш босқичини 4тага ажратиб кўрсатиб ўтиш мумкин.



Расм 11.2. Тармоқ ҳаёт циклининг босқичига қараб сотув, нақд пул оқими ва фойданинг ўртача йиллик ҳажмлари

### ***Пайдо бўлиш (туғилиш)***

Бу босқичда жойлашган тармоқ одатда яқин орада пайдо бўлган бўлиб, маълум турдаги истеъмолчилар гуруҳини мавжудлигини аниқлаган ҳолда ёки аввал мавжуд бўлмаган ёки қўлланилмаётган янги технологияларга таяниб маҳсулот бозорининг ривожланиши натижасида истеъмолчилар эҳтиёжларини қондиришга қаратади. Бу тармоқнинг асосий жиҳатларидан бири тез ўзгараётган бозор шароитида технологияларнинг, янги харидорларни излаб топиш ҳаракати ва таклифларнинг фрагментарлиги билан изоҳланади. Сотув ҳажми тез-тез усади, фойда эса усмайди, аксинча фақатгина сармоялар ўсиши кузатилади. Шунинг учун нақд пул оқими ҳозирча салбий тарафда бўлади. Тармоқ ривожланиши учун нақд пулнинг катта миқдорда сарфланиши рўй беради.

### ***Ўсиш***

Тармоқнинг бу босқич жараёнида маҳсулотга қизиқиш истеъмолчилар томонидан ошиб боради, рақобатчилар эса «усаётган даромад пишириғидан» каттарок улушини эгаллаш учун кураш олиб боришади. Ўсиш босқичида истеъмолчилар, улушлар ва технологиялар янада ойдин бўлиб кўриниб қолади ва тармоқ ичига янги «иштирокчиларнинг» кириб келиши тобора қийинлашиб боради. Сотув ҳажми кескин ўсади, фойда тушуми кузатилади, лекин нақд пул оқими хали ҳам салбий кўрсаткичга эга бўлиши мумкин.

### ***Тўйиниш***

Бу босқичда бозорнинг тўла тўйиниш ҳолати рўй беради. Ҳамма ёки кўпчилик асосий истеъмолчилар маҳсулотни доимий равишда сотиб олишади. Тўйиниш машхур истеъмолчиларнинг, технологияларнинг, бозордаги улушнинг тақсимланиш мутаъдиллиги билан ифодаланади, аммо уларни қайта тақсимлаш учун олиб бориладиган бозордаги рақобат ҳали ҳам давом этади. Сотув ҳажми энг юқори даражага чиқади, шундан сўнг эса ўсишнинг секинлашиши рўй беради, фойда меъери энг юқори сатҳни ташкил этади ва шу меъерда қолиб, ёки нисбатан пасайиб боради, нақд пул оқими эса ижобий тарафга силжий бошлайди ёки турғунлашади.

### ***Кариш***

Бу босқичда истеъмолчиларнинг маҳсулотга бўлган қизиқиши аста секин йўқолиб боради, негаки янгироқ ва сифатлироқ, ўрнини босувчи маҳсулотлар эски маҳсулотни сиқиб чиқаришни бошлайдилар ёки истеъмолчиларнинг талаб ва эҳтиёжлари ўзгариб боради. Бу босқичнинг асосий белгиларидан талабнинг камайиши, мижозлар сонининг камайиши ва кўпгина ўхшаш ишлаб чиқариш жойларида товар ассортиментининг қисқариши ҳисобланади. Сотув ҳажми кескин камаяди, фойда пасаяди, нақд пул оқими секин қисқаради, ҳамма кўрсаткичлар нолга яқинлашиб боради.

### ***Етакчи***

Фақатгина ягона вакил, агар бўлса, тармоқда шу ҳолатни эгаллаб тура олади. Бу ҳолат кўпинча квазимонополия ёки мустахкам химояланган технологик етакчиликнинг оқибатида рўй беради. Айни турдаги бизнеснинг вакили тармоқ учун стандартни белгилайди ва бошқа рақобатчиларнинг ҳулк атворини назорат қилади. Етакчи бизнес ўз хохиши бўйича қўллай оладиган кенг турдаги стратегик вариантларга эга.

### ***Кучли***

Кучли бизнес тури одатда ўз рақобатчиларидан фарқли уларок мустақил равишда стратегияларни танлайди ва улар устидан маълум нисбий устунликларга эга. Етакчининг бозордаги нисбий улуши ўзининг энг йирик рақибига нисбатан 1.5 га кўпроқ, аммо бу бизнеснинг мутлақ устунлиги мавжуд эмас.

### ***Кўриниб турувчи***

Бу бизнес тури маълум бир хусусиятларга ва устунликларга эга. Бу одатда, кучсиз тармоқларда фаолият кўрсатаётган етакчилардан бири ҳисобланади ва тармоқда ҳамма рақобатчилар бир меъерда фаолият кўрсатишади ва ҳеч қайси бири етакчилик қила олмайди. Агарда унинг ўз жаҳҳаси бўлса, унда бу бизнес тури рақобатчиларга нисбатан нисбий

хавфсизликка эга ва у одатда ўз рақобатчилик ҳолатини яхшилаб олишга муваффақ бўлади.

### ***Мустаҳкам***

Бу ҳолатда бизнес тури фойдага эришишга муваффақ бўлади, ва тор жабҳадаги хох бу йўналиш катта бозорнинг кичик жабҳасида бўлсин ёки маълум бир маҳсулот мисолида бўлсин. Мустаҳкам бизнес кўп вақт мобайнида ўз ҳолатини сақлаб туриши мумкин, аммо унинг яхшиланишига деярли ҳеч қандай имконият йўқ.

### ***Заиф***

Бу ҳолат охир оқибатда корхона учун фойдани жамғаришда тўсқинлик қилаётган бир қатор заиф томонларнинг мавжудлигини билдиради. Заифлик бизнес тури билан ёки ўтмишда унинг ривожини пайтида қўйилган хатолар билан ифодаланиши мумкин. Нима бўлганда ҳам, бундай бизнес тури тармоқда содир бўлган рақобатчилик муҳитида бир ўзи ривожлана олмайди.

Модел сифатида ёритилмайдиган яна бир ҳолатни тарифлаб ўтиш мумкин:

### ***Яшашга лойиқ бўлмаган***

Бундай бизнес тури ҳозирги пайтда ҳам келажақда ҳам ҳеч қандай кучли томонларга эга бўлмайди. Бундай ҳолатдаги бизнес турининг ягона стратегик йўли (деинвестициялашдан ташқари) – яна маълум вақт мобайнида яшаб қолишини узайтиришдир. Бизнеснинг ҳеч қандай вариантлари мавжуд бўлмаганлиги туфайли унинг келажақда кўриб чиқиш ҳолати қолмайди.

Ўз тузилмасига кўра ADL модели – 5x4 ҳажмдаги матрицани ташкил қилиб, корхонанинг ҳамма бизнес турлари тармоқдаги мос ҳаёт циклларида ва уларнинг рақобатчилик ҳолатларида жойлашади.

Матрица бир нечта функцияларни бажаради. Корхонанинг бизнес турларини жойлашишини кўрсатиш билан бир қаторда, матрицанинг ҳар бир катакчаларида маълум бир маънолар ўрин эгаллайди:

1. Ҳар бир катак маълум миқдордаги фойда меъёри ва нақд пул оқимининг ҳажми билан ифодаланади.

2. Ҳар бир катак бозордаги улушни эгаллаш, стратегик ҳолат ва зарур сармоялар борасида маълум бир стратегик ечимларни қабул қилишни тақозо этади.

3. Ҳар бир катак белгиланган «табiiй танлов» соҳасига тегишли бўлиб, у ўз навбатида «махсуслашган танлов» учун имкониятларни яратади ҳамда муайян бизнес тури учун қўлланиладиган бир қатор «аниқлаштирилган стратегияларни» уз ичига олади (9.1 жадвалга қаранг).

Жадвал 11.1

|                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|
| Артур Д. Литтл компанияси томонидан таклиф этилган аниқлаштирилган |
|--------------------------------------------------------------------|

| стратегиялар                                       |                                               |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| A Тескари интеграция                               | M Товарнинг миллийлаштириш                    |
| B Бизнеснинг хорижда ривожланиши                   | N Самарадорликнинг усуллари ва функциялари    |
| C Хорижда ишлаб чиқариш қувватларининг ривожланиши | O Янги маҳсулотлар /янги бозорлар             |
| D Сотув тизимининг рационализацияси                | P Янги маҳсулотлар/худи шу бозорлар           |
| E Ишлаб чиқариш қувватларининг тиклаб олиш         | Q Маҳсулот рационализацияси                   |
| F Шу маҳсулотнинг экспорти                         | R Маҳсулот ассортиментининг рационализацияси  |
| G Тўғри интеграция                                 | S Соф яшаб қолишлик                           |
| H Амин бўлмаслик                                   | T Ўша маҳсулотлар/янги бозорлар               |
| I Бозор ривожланишининг бошланғич босқичи          | U Ўша маҳсулотлар/ўша бозорлар                |
| J Хорижда лицензиялаштириш                         | V Самарали технология                         |
| K Тўла рационализация                              | W Қиймат пасайишининг анъанавий самарадорлиги |
| L Бозорга кириб бориш                              | X Ишлаб чиқаришдан воз кечиш                  |

Диагонал томондан ўтадиган чегарада жойлашган матрицанинг ҳамма катакчалари 2 (ёки ундан ортиқ) «табiiй танлов» имкониятига эга. Шундай қилиб, масалан, Кучли/Қариётган ҳолат, табiiй ривожланиш ва танлов ривожланиши ўртасида булинган (9.2 расмга қаранг). Синчковлик билан қилинган таҳлилдан сўнг менежер конкрет бизнес турига мос келадиган хоҳлаган вариантни танлаб олиши мумкин.

### 11.2. Матрицадаги ҳолатларнинг тавсифи

ADL/LC матрицасидаги ҳолатларнинг тавсифини кўриб чиқайлик.

#### ***Етакчи/туғилиш***

Бу тахминан (лекин ҳар доим ҳам эмас) даромад келтирадиган ҳолатдир. Соф нақд пул қарзга олинади. Табiiй ривожланишни бозор улушини кўпайтиришга қаратилган тўла йуналтирилганлик йўли билан – Тез ўсишнинг (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V) ёки Ҳолатни сақлаб қолиш стратегияси – Янги бизнесни боши (E,I,L) йўли билан эришиш мумкин.

Бозор талаб қиладиган тезликка нисбатан тезроқ сармоялаш талаб этилади.

#### ***Етакчи/ўсиш***

Даромадли. Тахминан, лекин ҳар доим ҳам эмас, соф нақд пул оқимини келтириб чиқаради. Ҳолатнинг табiiй ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Ҳолатни сақлаб қолиш – Нарх-навонинг шаклланишида етакчиликка эришиш (A,C,N,U,V,W) ёки

Бозордаги улушни сақлаб қолиш – Холатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W).

Амалдаги ўсиш суръатларини сақлаб қолиш (ва янги/мавжуд рақобатчиларнинг таъсирини йўқотиш учун) учун сармоялашни давом эттириш тавсия этилади.

### ***Даромадли***

Тахминан, лекин ҳар доим ҳам эмас, соф нақд пул оқимини келтириб чиқаради. Холатнинг табиий ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Холатни сақлаб қолиш – Нарх-навонинг шаклланишида етакчиликка эришиш (A,C,N,U,V,W) ёки

Бозордаги улушни сақлаб қолиш – Холатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W).

Амалдаги ўсиш суръатларини сақлаб қолиш (ва янги/мавжуд рақобатчиларнинг таъсирини йўқотиш учун) учун сармоялашни давом эттириш тавсия этилади.

### ***Етакчи/тўйиниш***

Даромадли. Соф нақд пул ишлаб чиқарувчиси. Холатнинг табиий ривожланиши қуйидагилар орқали эришилади:

Улушни сақлаб қолиш – Ишлаб чиқариш билан биргаликда ўсиш (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U) ёки

Холатни сақлаб қолиш - Холатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W).

Зарур вақтда қайта сармоялаш тавсия этилади.

### ***Етакчи/кариш***

Даромадли. Соф нақд пул ишлаб чиқарувчиси. Холатнинг табиий ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Улушни сақлаб қолиш – Ишлаб чиқариш билан биргаликда ўсиш (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U) ёки

Холатни сақлаб қолиш - Холатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W).

Зарур вақтда қайта сармоялаш тавсия этилади.

### ***Кучли/туғилиш***

Даромадли бўлмаслиги мумкин. Нақд пул қарзга олинади. Холатнинг табиий ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Холатни яхшилаш учун интилиш –Бошлаш (E,I,L) ёки

Улушни олишга қаратилган тўла равишдаги интилиш – Тез ўсиш (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V).

Бозор талаб қиладиган тез сармоялашни амалга оширинг.

### ***Кучли/ўсиш***

Эхтимол, даромадли ҳолат. Эхтимол, соф нақд пул қарзга олинади. Холатнинг табиий ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Холатни яхшилаш учун интилиш - Нарх-навонинг шаклланишида етакчиликка эришиш (A,C,N,U,V,W) ёки

Улушни олишга қаратилган энергетик интилиш - Тез ўсиш (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V).

Ўсиш суръатларини кўпайтириш мақсадида сармоялаш тавсияланади.

### ***Кучли/тўйиниш***

Даромадли ҳолат. Соф нақд пул ишлаб чиқарувчиси. Ҳолатнинг табиий ривожланишини (танлов ривожланиши) қуйидагилар орқали эришилади:

Ҳолатни сақлаб қолиш - Ҳолатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W) ёки

Улушни сақлаб қолиш – Ишлаб чиқариш билан биргаликда ўсиш (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U).

Зарур вақтда қайта сармоялаш тавсия этилади.

### ***Кучли/қариш***

Даромадли ҳолат. Соф нақд пул ишлаб чиқарувчиси. Ҳолатнинг табиий ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Ҳолатни сақлаб қолиш - Ҳолатни химоя қилиш (A,C,N,U,V,W) ёки

Йиғиш (D,H,K,M,Q,R,V,W).

Танлов ривожланиши қуйидагилар орқали эришилади:

Ушлаб туриш – Жабхани ушлаб туринг (C,D,N,Q,U).

Ҳолатни ушлаб туриш учун минимал даражада қайта сармоялаш тавсияланади.

### ***Куринувчи/туғилиш***

Эхтимол, даромадли эмас. Соф нақд пул қарзга олинади. Ҳолатнинг табиий ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Улушни ихтиёрий харид қилиш – Қаратилганлик, Аста-секин ҳолатни харид қилиш ёки

Улушни олишга қаратилган тўла равишдаги интилиш - Тез ўсиш (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V).

Танлаб сармоя қилинг.

### ***Куринувчи/ўсиш***

Минимал даражадаги фойдалидир. Соф нақд пул қарзга олинади. Ҳолатнинг табиий ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Ҳолатни яхшилашга қаратилган интилиш - Нарх-навонинг шаклланишида энг муҳим бозорда етакчиликка эришиш (A,C,N,U,V,W) ёки

Танлов ривожланиши қуйидагилар орқали эришилади:

Улушни олишга қаратилган ихтиёрий интилиш – Кетма-кет дифференциация.

Ҳолатни яхшилаш учун танлов равишдаги қайта сармоялаш.

### ***Куринувчи/тўйиниш***

Муътадил даромадли ҳолат. Соф нақд пул ишлаб чиқарувчилари. Ҳолатнинг табиий ривожланишини қуйидагилар орқали эришилади:

Талаб этиладиган эксплуатация - Ишлаб чиқариш билан биргаликда ўсиш (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U).

Танлов ривожланиши қуйидагилар орқали эришилади:

Ўз жабҳасини топиб олиб уни химоялаш (A,G,I,M,R,T) ёки

Хаётга лаёқатлилигини исботлаш

Минимал ва/ёки танлов равишдаги қайта сармоялаш.

### ***Курунувчи/кариш***

Муътадил даромадли ҳолат. Баланслаштирилган пул оқими.

Танлов ривожланиши қуйидагилар орқали эришилади:

Хосилини истеъмол қилинг – Бозор жабҳасининг эксплуатацияси (B,C,T,L,N,P,U,V) ёки

Ушлаб туриш – Жабҳани ушлаб қолиш (C,D,N,Q,U) ёки

Босқичма босқич кетиш – Кетиш (D,M,Q,R,W).

Эксплуатацияга минимал даражадаги сармоялаш

### ***Мустаҳкам/туғилиш***

Даромадсиз ҳолат. Соф нақд пул қарзга олинади ёки пул оқими баланслаштирилган бўлади. Табиий ёки танлов ривожланиш қуйидагилар орқали эришилади:

Ўз ҳолатини танлов йўли орқали қидириш – Бир жойга эътиборни қаратиш (G,L,T) ёки хаётга лаёқатлилигини исботла олиш. Сармоялаш синчковлик танлови орқали амалга оширилади.

### ***Мустаҳкам/ўсиш***

Даромадсиз ҳолат. Соф нақд пул қарзга олинади ёки пул оқими баланслаштирилган бўлади. Табиий ёки танлов ривожланиш қуйидагилар орқали эришилади:

Ўз ҳолатини танлов йўли орқали қидириш – Бир жойга эътиборни қаратиш (G,L,T) ёки хаётга лаёқатлилигини қуйидагилар орқали исботла олиш:

Ўз улушини топишга қаратилган қидириш – Улгура билиш (D, E, L, M, P, Q, R). Сармоялаш синчковлик танлови орқали амалга оширилади.

### ***Мустаҳкам/тўйиниш***

Минимал даромадли ҳолат. Баланслаштирилган пул оқими. Танлов ривожланиш қуйидагилар орқали эришилади:

Бозорда ўз йўналишини йўналишингизни топиб уни ушлаб туриш – Ўз йўналишингизна ушлаб қолиш. (C, D, N, Q, U). Агарда хаётга лаёқатлилигини исботла олиш имкони бўлмаса, унда қуйидагилар орқали ҳал этиш тавсия этилади:

Босқичма босқич чиқиб кетиш – Чиқиб (D, M, Q, R, W) Минимал сармоялаш ёки сармоялашдан воз кечиш.

### ***Мустаҳкам/тўйиниш***

Минимал даромадли ҳолат. Баланслаштирилган пул оқими. Агарда хаётга лаёқатлилигини исботла олиш имкони бўлмаса, унда қуйидагилар орқали ҳал этиш тавсия этилади:

Чиқиб қуйидагилар орқали амалга оширилади:

Босқичма босқич чиқиб кетиш – Чиқиш (D, M, Q, **R**, W) ёки воз кечиш – Воз кечиш (X).

Деинвестициялаш ёки сармоялашдан воз кечиш.

### **Нозик/туғилиш**

Даромадсиз ҳолат. Соф нақд пул қарзга олинади. Хаётга лаёқатлилиқ куйидагилар орқали амалга оширилади:

Етиб олиш – Етиб олиш (D, E, L, M, P, Q, R). Агарда бўлмаса, унда:

Чиқиш – Чиқиш (D, M, Q, R, W) ёки Чиқиш - Сармоялашдан воз кечиш (D, K, Q, R, S).

### **Нозик/ўсиш**

Даромадсиз ҳолат. Соф нақд пул қарзга олинади ёки пул оқими баланслаштирилган бўлади. Хаётга лаёқатлилиқ куйидагилар орқали амалга оширилади:

Силжиш – (D, L, M, N, Q, R, V, W) ёки Қайтадан бошлаш (D, M, O, P, Q, R, U). Агарда хаётга лаёқатлилигини исботла олиш имкони бўлмаса, унда куйидагилар орқали ҳал этиш тавсия этилади:

Воз кечиш (X). Сармоялаш ёки сармоялашдан воз кечиш.

### **Нозик/ўсиш**

Даромадсиз ҳолат. Соф нақд пул қарзга олинади ёки нақд пул ишлаб чиқарувчиси бўлади. Хаётга лаёқатлилиқ куйидагилар орқали исботланади:

Силжиш – (D, L, M, N, Q, R, V, W) ёки

Қайтадан бошлаш (D, M, O, P, Q, R, U).

Агарда хаётга лаёқатлилигини исботла олиш имкони бўлмаса, унда куйидагилар орқали ҳал этиш тавсия этилади:

Босқичма босқич чиқиб кетиш – Чиқиш (D, **M**, **Q**, **R**, W)

Сармоялаш синчковлик танлови орқали амалга оширилади.

### **Нозик/кексайиш**

Даромадсиз ҳолат. Чиқиш - Воз кечиш (X). Сармоялашдан воз кечиш.

ADL моделини қўллаш учун, куйидаги ўзгарувчиларнинг қийматини аниқлаб олиш лозимдир (жадвал 11.2.)

Жадвал 11.2.

|                                                             |                                                        |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <i>Бизнеснинг кучли томонларининг ўзгарувчилари (X ўқи)</i> | <i>Хаёт қиқли босқичларининг ўзгарувчилари (Y ўқи)</i> |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Умумий рақобатбардошлик. Патентлар<br>Ишлаб чиқариш самарадорлиги.<br>Кафолатли хизмат кўрсатиш. Вертикал<br>интеграциялашув. Менежментнинг<br>таваккалчиликка муносабати | Хаёт цикли босқичлари. Бозорнинг ўсиш<br>суръатлари. Рақобатнинг тавсифлари.<br>Мижознинг савдо белгисига мойиллиги<br>Бозордаги улушнинг муътадиллиги.<br>Нотехнологик режалаштириш олдида<br>турган тўсиқ. Ишлаб чиқариш<br>линияларнинг эни. Технологиялар ривож |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Жадвалдаги қуйидаги ўзгарувчилар изох беришни талаб қилади.

### ***Умумий рақобатбардошлилик***

ADL моделидаги умумий рақобатбардошлилик бизнеснинг кучли тарафларининг ўрта бўғиндаги кўрсаткичлар қиймати сифатида қаралади. Ундан ташқари, умумий рақобатбардошлилик тўғридан тўғри стратегик ҳолат: ҳаётга лаёқатсиз, кучсиз, мустаҳкам, ижобий, кучли ва заиф кўринишда баҳоланиши мумкин.

### ***Менежментнинг таваккалчиликка муносабати***

Янги бозорларга кириш, янги маҳсулотни тақдим этиш ва шу каби масалаларни ҳал қилишда менежмент таваккалчилиги бориши ёки таваккалчиликдан қочиши мумкин.

### ***Хаёт циклининг босқичлари.***

Бунда бизнес рақобат олиб бораётган тармоқнинг ҳаёт цикли босқичи тушунилади. У ўз кўрсаткичларига кўра қаратқич ҳолда ёки тўғридан тўғри баҳоланиши мумкин.

Тармоқнинг ҳаёт цикли босқичини аниқлаб олишда, ADL модели мисолида кўрсаткичлар сифатида етти та ўзгарувчиларни қўллаш мумкин.

**1) бозорнинг ўсиш суръатлари, 2) Рақобатнинг тавсифлари, 3) Мижознинг савдо белгисига мойиллиги, 4) Бозордаги улушнинг муътадиллиги, 5) Кириш олдидаги тўсиқлар, 6) маҳсулот ассортименти кўлами ва 7) технологияни ривожланиши.**

Кейинги жадвал ҳар бир ҳаёт цикли босқичи учун таалукли бўлган ўзгарувчиларнинг қийматини кўрсатади.

Жадвал 11.3

### **Хаёт циклининг ҳар бир босқичи учун таалукли бўлган ўзгарувчиларнинг қиймати**

| Тўйиниш босқичи<br><i>Омил</i>                             | Туғилиш                                   | Ўсиш<br>(Ривожланиш)                                                              | Тўйиниш                                                 | Кариш                                             |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Ўсиш суръати<br>Ўсишни гумонлиги                           | ?<br>?                                    | > ЯИМ<br>Аниқланмаган                                                             | <ВНП Яхши<br>аниқланган                                 | < 0<br>Яхши<br>аниқланган                         |
| Ишлаб чиқариш<br>линияси                                   | Асосий                                    | Хилма хил                                                                         | Янгиланган                                              | Тораётган                                         |
| Рақобатчиларнинг<br>сони                                   | Ўсиб<br>бораётган                         | Катта ва усиб<br>бораётган                                                        | Озгина доимий                                           | Қисқариш                                          |
| Бозорнинг<br>бўлиниши<br>Бозордаги улушнинг<br>мутадиллиги | Фрагментар<br>Доимий эмас                 | Фрагментар Бир<br>нечта етакчилар<br>Уз ҳолатлари билан<br>алмашувчи<br>етақчилар | Концентрация<br>Мустакамлаш<br>иб олган<br>етақчилар    | Кейинчалик<br>концентрация<br>юқори<br>мутадиллик |
| Истеъмолчиларнинг<br>доимийлиги                            | Ҳеч қандай<br>ёки жуда кам<br>микдорда    | Баъзи бир; агрессив<br>истемолчилар                                               | Маълум бир<br>истеъмолчи<br>иштиёқларнинг<br>ўрнатилиши | Доимийлик                                         |
| Кириш тўсиқлари                                            | Деярли ҳеч<br>қандай                      | Етарлича кичик                                                                    | Юқори                                                   | Жуда юқори                                        |
| Технология                                                 | Маҳсулот ва<br>концепцияни<br>ишлаб чиқиш | Маҳсулот<br>линиясининг қайта<br>ишланиши ва<br>кенгайтирилиши                    | Маҳсулот<br>линиясининг<br>янгилиниши                   | Минимал<br>даражадаги<br>зарур                    |

Тармоқ ҳаёт циклининг босқичларини бевосита қуйидагича баҳолаш мумкин:

**Туғилаётган:** хали ўсмаётган ёки жуда заиф усаётган.

**Усаётган:** тез усаётган, экспоненциал ўсиш

**Тўйинган:** ўсиш секинлашиб боради ва тухтайди

**Қариётган:** манфий ўсиш

*Бозордаги улушнинг мўтадиллиги*

Бу кўрсаткич бозордан ва бозорга янги кириб ва чиқиб борадиган рақобатчиларнинг миқдори ва тезлигига қараб аниқланиш мумкин.

**Тармоққа киришда АДЛ моделида қўлланиладиган тўсиқлар технологик тўсиқларга нисбатан фарқ қилади, яъни савдо белгиси, дистрибьютерлик тизими, молиявий, сиёсий, юридик ва шунга ўхшаш тўсиқлар.**

Янги рақобатчининг бозорга кириб бориш осонлиги киришда мавжуд тўсиқларнинг миқдори ва мустаҳкамлиги билан аниқланади. Улар ичига

норматив-хуқуқий талаблар, ишлаб чиқаришда юқори технологик стандартларга ёки сифат кўрсаткичларига жавоб бериш зарурияти, асосий капиталга бўлган асосий талаб, фаолият олиб бораётган рақобатчиларнинг савдо белгисини яратиш ва дистрибьютерлик каналларини ўрнатиш билан боғлиқ қулай шартномалар ва харажатларни тузиш қобилиятлари киради. Умуман олганда, тармоққа киришдаги катта тўсиқлар асосан ишлаб чиқариш юқори даромадлилиги билан характерланади деб уйлайди ҳозирги замон ишлаб чиқарувчилари.

### ***Ишлаб чиқариш номенклатурасининг кўлами***

Бу тармоқдаги маҳсулотнинг нисбий миқдори ва хилма хиллиги ҳамда унинг кенгайиши ёки торайиши даражасидир.

### ***Технологиянинг ривожланиши***

Бу ерда тармоқнинг ичида фақатгина битта технология концентрациясининг даражаси тушунилади. Шкаланинг пастки тарафининг охири нуктасида кўпгина бир бирини алмаштирувчи технологияларни қамраб олган тармоқ ётади. Шкаланинг юқори тарафининг охири нуктасида эса битта технологияни мужассамлаштирувчи тармоқ ётади.

### **11.3. ADL/LC моделининг кучли ва заиф томонлари**

ADL модели тармоқнинг ҳаёт цикли босқичини ва ҳар бир бизнес турининг амалдаги рақобатбардош ҳолатини ўрганиш учун қўллаш имкониятига эга бўлиши билан бирга, корпоратив бизнес - портфелини баланслаштириш учун корпорациянинг аниқ стратегияларини танлаш учун ҳам ишлатилиши мумкин.

Бизнес турининг аниқ бир ҳолатини акс эттириш билан бирга ADL модели корпоратив портфелга ўзининг молиявий хиссасини қўшиш имкониятини ҳам кўрсатади.

Ундан ташқари, ADL матрицаси ҳаёт циклининг босқичи ва бизнеснинг рақобат ҳолатидан келиб чиқиб сотувларни, соф фойдани активлар ва RONA кўрсаткичини тақсимлаш учун ишлатилиши мумкин. Ҳар бир хужайрадаги сон мазкур хужайранинг хиссасини ва аниқ бир молиявий кўрсаткични кўрсатади: сотув ҳажми ва активлар корпорациянинг сотувлари ва активларига нисбатан фоизда кўрсатилади. Масалан, хужайранинг нисбий хиссаси ёки корпорациянинг “сотув ҳажми” қуйидагича ҳисобланади:

$$\frac{\sum \text{бизнес сотувидан хужайрада}(\$)}{\sum \text{бизнес сотувидан портфелда}(\$)}$$

Майдонда матрица устунларида турли рақобатбардош ҳолатларнинг умумлашган қийматлари ва матрица қаторларида турли ҳаёт циклининг умумлашган қийматлари кўрсатилади.

Портфелни баланслаштирилганлигини билиш учун ҳаёт циклининг ўқида ётувчи молиявий кўрсаткичларнинг нисбий тақсимланишини кўриш лозим (хар бир қаторнинг умумлашган қиймати). Масалан, агарда бизнес турлари кексайиш босқичида корпорациянинг сотув ҳажмининг 70% берса, унда бундай портфел умуман баланслаштирилмаган бўлади.

RONA – чизмаси схематик тарзда бизнес турининг RONA кўрсаткичи асосидаги самарадорлигини кўрсатади, ҳамда шу бизнес турига жалб қилинаётган нақд пул қайта сармоясининг даражасини акс эттиради.

**Ички қайта тақсимлаш** – бу кўрсаткич ADL модели учун махсус ишлаб чиқилган бўлиб, мазкур бизнес турига қайта сармояланадиган корпорациялар фондларининг фоизи асосида ўлчанади.

Корпорациядаги нақд пул тақсимланишининг тўрт турини ажратиб кўрсатиш мумкин: нақд пул генераторлари, нақд пул истеъмолчилари, нақд пул инвариантлари, манфий ички қайта тақсимланишлар (масалан, деинвестиция стратегияси қўлланилган вақтда оператив нақд пул оқими ижобий бўлса, активларнинг қиймати эса камайиб боради):

1. Нақд пул генератори – 100 деб баҳоланган кўрсаткичдан анча паст бўлган ички қайта тақсимланиш кўрсаткичи.
2. Нақд пул истеъмолчиси - 100 деб баҳоланган кўрсаткичдан анча юқори бўлган ички қайта тақсимланиш кўрсаткичи
3. Нақд пул инварианти - 100 деб баҳоланган кўрсаткичга нисбатан тенг бўлган ички қайта тақсимланиш кўрсаткичи
4. Манфий ички қайта тақсимланиш – қайта инвестициялар қиймати манфийдир.

RONA кўрсаткичи ва қайта инвестициялаш даражаси асосида корпорациядаги бизнес омаднинг хар бир бизнес тури учун ADL модели RONA – чизмаси орқали акс эттиришни таклиф қилади (чизма 9.3.)



**Чизма 11.3. RONA – чизмасига мисол**

RONA – чизмаси ҳаёт циклининг ҳар бир босқичидаги кутилаётган ҳолатларнинг баҳоловчи бизнес турлари асосида бизнес портфелини баланслаштириш учун ишлатилиши мумкин.

Масалан туғилаётган бизнес турлари одатда жуда кичик ёки манфий RONA кўрсаткичига эга ва шунинг учун нақд пулнинг актив истеъмолчилари бўлиб хизмат қиладилар.

Баланслаштирилган портфел тўрттала турдаги категорияларда ҳам бизнес турларига эга бўлиши керак. RONA – чизмаси баланслаштирилган портфелни ҳамда адекват фойдалиликни қуйидагича ифодалайди:

1. Нақд пул генерациялашуви нақд пул сарфланишидан кўпроқ ёки унга тенг.
2. RONA ўртача қилиб олинган кўрсаткичи корпоратив мақсадларга мос келади.

Портфелнинг баланслаштирилганлиги ҳақида билиш учун бизнес турларининг керакли ҳолатларда жойлашганлигига ишонч ҳосил қилиш мақсадида учун RONA – чизмасини текшириш орқали визуал тарзда текшириш мумкин.

ADL концепцияси шундай тузилганки, ундаги ҳар бир бизнес тури ўзига алоҳида бир стратегик режалаштириш ва ҳолатларни аниқлаб олиш ҳамда алоҳида таҳлилни талаб қиладди.

Лекин, шу бизнес тури учун тегишли тавсияларни бериш учун қуйидаги кетма кет босқичларни амалга ошириш зарур бўлади.

1. Ҳар бир бизнес турининг “табiiй танловини» текшириш
2. Кутилаётган натижалар, инвестицион талаблар ва бошқарув мақсадларига тўғри келадиган “махсуслашган танловни” аниқлаб олиш.

3. ADL моделида таклиф қилинган рўйхатдан фаолиятларнинг аниқлаштирилган стратегиясини танлаб олиш. Алоҳида бизнес тури учун аниқлаштирилган стратегияни қуйидаги бизнес мақсадларнинг функцияси сифатида қараш керак.

1. Бозорда хоҳланаётган улуш
2. Инвестицияларни жалб қилиб туриш учун молиявий ресурслар
3. Корпорациядан олинадиган ёки корпорацияга келиши зарур бўлган нақд пул оқими ва кутилаётган даромад.

ADL ёндашуви белгиланган тартибда кўпгина тармоқлар ҳаёт циклининг схемасига мос келади, аммо цикл шакли тармоқдан тармоққа қараб ўзгариши мумкин. Анъанавий тармоқларда тўйиниш босқичи ўн йиллар давомида давом этсада, юқори технологиялар ҳукм сураётган баъзи тармоқларда бутун бир ҳаёт цикли бир неча йиллар ёки ойлар мобайнида тугаши мумкин. Амалиётнинг кўрсатишича, туғилиш ва ўсиш босқичларидаги ишлаб чиқариш нақд пул оқимининг асосий истеъмолчиси бўлади, тўйиниш ва кексайиш босқичларида – асосий генератори бўлиб хизмат қилади. Яна бир нарсани таъкидлаш лозимки, кўпроқ ёш ва заиф бизнес турлари тўйинган ва кучли бизнес турларига нисбатан хавф хатарликка мойиллик даражаси анча юқори бўлади.

ADL концепциясига асосан, тўйинган тармоқлар кам миқдордаги умумлашган рақобатчиларнинг ўз ичига олса, туғилиш босқичида турган тармоқлар фрагментар тарзда бўлиб, кўпгина рақобатчиларни ўзида мужассамлаштиради.

Агарда ADL модели томонидан талаб қилинадиган барча аналитик босқичлар бажарилса, унда амалиётчи кўрадиган фойда қуйидаги кўринишда бўлади:

1. Корпоратив бизнес-портфелидаги ҳар бир бизнес тури учун функцияларни, бозорни ҳамда ҳолатни яхшилаб англаб олиш имконияти;
2. Ҳар бир бизнес тури учун ишлаб чиқилган ва ҳар бир мавжуд аниқ стратегияларни ўз ичига олувчи бизнес портфелининг бутун бир манзараси.

Тармоқдаги ҳаёт цикли концепциясининг бошидан охиригача қамраб олишга асосланган ADL моделидаги ёндашишни ҳисобга олиб, уни универсал тарзда турли бизнес турлари учун қўллаш мумкин.

Аммо баъзи бир муаллифларнинг фикрига кўра, ADL моделининг фойдалилик ёндашувига шубҳа билан қараш керак, негаки, бундай ёндашиш менежерларни ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ҳажми қисқариши оқибатида ундан воз кечишга ундайди, сабаби менежерларнинг ўзи ишлаб чиқараётган маҳсулотининг кексайиш босқичи келди деб нотўғри фикрга борадилар. Албатта, бундай фикрлаш доим ҳам тўғри ҳам бўлиб чиқавермайди, ва уни синчковлик билан ўрганиб чиқилиши керак.

Корхоналар хаёт циклининг босқичларига таъсир этмайди деган фикрлаш менежерни маълум бир стратегияларни инкор этишга ундаши мумкин. Амалиётда корхоналар махсулотнинг хаёт циклига таъсир кўрсатиши мумкин.

Шуни таъкидлаш лозимки, ADL модели фақатгина шундай стратегиялар билан чекланганки, бундай стратегиялар хаёт циклини ўзгартиришга мўлжалланмаган бўлади. Аммо тўйинган бозорлар ўсаётган бозорларга айланиши мумкин (мисол қилиб, велосипедни янги ишлатилиши ишлаб чиқилса).

ADL моделининг бундай механик йўналишидаги ўзгаришни ҳисобга олган ҳолда шунга мос стратегияни ишлаб чиқишга имкон бермайди.

Ундан ташқари, рақобатнинг тузилмаси хаёт циклининг босқичидаги функция сифатида турли тармоқда турлича бўлади. Баъзи бир тармоқларда капитал ҳажми катта бўлади, автомобилсозликни мисол қилиб оладиган бўлсак, бунда туғилиш босқичи фрагментар ҳолатда бўлса, хаёт циклининг тўйиниш босқичида эса концентрациялашиб боради. Бошқа тармоқлар эса, мисол қилиб, банкоматларни ишлаб чиқариш концентрациялашган ҳолатда бошланиб, вақт ўтиши билан фрагментар ҳолатга айланади. Бу ADL моделининг асосий назарий ёндашувига зид келади, сабаби ёндашувнинг асосида рақобат туғилиш босқичида фрагментар ҳолатда бўлади.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, ADL моделининг асосий камчилиги шуки, у жуда схематик тарзда кўрсатилади ва етарлича тажрибага эга бўлмаган менежерларни механик ва нотўғри ечимларни қабул қилишга ундаши мумкин.

### **Назорат ва мулоҳаза учун саволлар**

1. Ишлаб чиқаришнинг асосий хаёт цикли босқичларини тавсифлаб беринг.
2. АДЛ матрицасидаги кўрсаткичларга тавсиф бериб ўтинг.
3. АДЛ корхонаси матрицасидаги асосий назарий тушунчаларга изоҳ бериб ўтинг
4. Стратегик режалаштириш жараёнидаги асосий босқичларга тавсиф беринг.
5. АДЛ модели учун умумий рақобатбардошликни қандай аниқлаш мумкин?
6. Тармоқнинг хаёт цикли босқичларини аниқлашда қўлланиладиган еттига ўзгарувчиларни санаб ўтинг.
7. АДЛ моделидаги ички тақсимланишни қандай аниқлаш мумкин,
8. АДЛ моделининг кучли томонларини кўрсатиб ўтинг
9. АДЛ моделининг заиф томонлари нимадан иборат
10. АДЛ моделидаги RONA кўрсаткичи нимани билдиради?

## Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

1. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. Пособие. –М.: Дело , 2003. -352 с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.: ИНФРА – М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
4. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. Учеб. пособие – М.: Дело, 2006, - 320 с.
6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Корпус, 2005, - 496 с.

### Интернет сайтлари

7. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
8. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
9. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
10. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
11. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)
12. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

## 12 БОБ. БИЗНЕСНИНГ СТРАТЕГИК ХОЛАТЛАРИНИ АНИҚЛАШ

- 12.1. Стратегик шароитлар: макро, микро, тармоқлараро ва бозордаги шароитлар
- 12.2. Стратегик ҳолатларнинг координаталари
- 12.3. Стратегик шароитларнинг аудити

### 12.1. Стратегик шароитлар: макро, микро, тармоқлараро ва бозордаги шароитлар

Бизнес-ғоя корхона жалб қилинган (ёки жалб қилиниши кутилаётган) ишлаб чиқариш-тижорат фаолиятининг мазмуни ва моҳиятини ўзида ифодалайди. Унда корхона кўзлаётган эҳтиёжларни қондириш, тижорат омадига эришиш учун зарур бўлган қобилиятлар маълумоти кўрсатилади. Лекин бундай омадга эришиш корхонанинг муайян даврдаги эгаллаб турган стратегик ҳолатларига чамбарчас боғлиқ бўлади.

Корхонанинг стратегик ҳолатлари бизнес-ғоя, макрошароитлар, микрошароитлар, бозор шароитлари ва тармоқлараро шароитлар даражасининг тааллуқлилиги билан аниқланади.

**Макрошароитлар**, аввало бизнес ғоянинг амалга ошириш мақсадини кўзда тутиб, уларги қуйидагилар киради:

- ижтимоий шароитлар;
- сиёсий шароитлар;
- иқтисодий шароитлар;
- технологик шароитлар;

Бизнес ғоянинг **микрошароитлари** корхонанинг қуйидаги тизимларга асосланиб шаккланади:

- ишлаб чиқариш-технологик тизим;
- молиявий-иқтисодий тизим;
- бошқарув тизими;
- ишлаб чиқариш ва маркетингга тайёрлаш тизими;
- корпоратив маданият тизими;

Бизнес ғоянинг **тармоқлар шароитларини** амалга ошириш қуйидагилар ёрдамида эришилади:

- тармоқнинг рақобатли муҳит тузилмаси ва динамикаси;
- кутилаётган рақобатнинг хавф-хатари
- тармоқдаги истеъмолчиларнинг ҳолати
- тармоқдаги етказиб берувчиларнинг ҳолати
- маҳсулот ўрнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг босими

Бизнес ғоянинг **бозор шароитларини** амалга ошириш қуйидагилар ёрдамида эришилади:

- бозорнинг ҳажми (салоҳияти);
- бозорнинг тузилмаси ва бизнес ғоянинг салоҳиятли сегменти
- бозорнинг ёши
- талабнинг эластиклиги
- бозор омадининг асосий кўрсаткичлари

Психологларнинг кашф қилган тадқиқотларига кўра, нормал фикрлаш жараёнида инсонлар қиравчи стимуллари вербал ҳаракатга айлантиришар экан. Инсоннинг абсолют фикрлаш доираси ва қобилиятларининг чекланганлиги шуни кўрсатадики, инсон фақатгина маълум миқдордаги маълумотларни ёдлаб қолиш қобилиятига эга ҳолос. Конкрет бизнес-ғояни амалга оширишда, конкрет ижтимоий шароитларнинг қайси даражада яхшилиги (ёки ёмонлигини) миқдор кўрсаткичи билан аниқлаш қийин. Бундай саволларга жавоб топишда, кўпинча қиёсий шаклдаги «жуда кўпроқ», «кўпроқ» «озгина кўпроқ» каби сифат кўрсаткичларига таянган ҳолда иш юритиш ўринли бўлади.

Инсон психологияси соҳасидаги тадқиқот, тажриба ва кузатишлар инсоннинг кўпгина фикрлашлари табиатан аниқ эмас, балки келтирилган дейишга етарлича асос тўплади.

Инсон маълум даражадаги миқдорий ифодалашга эга бўлган масалани қийинчилик билан ечади, масалан, бизнесга сиёсий шароитларнинг мос келиши даражаси мисолида. Бу даража 1 ёки 0.75 ни ташкил қилишини аниқлаш қийин. Шу билан биргаликда, инсон вербал вазиятни жуда яхши тасфирлайди ва «жуда яхши» сиёсий воқеаларни «ўрта» воқеалардан қийинчиликсиз ажратиб бера олади. Ундан ташқари, инсон қуйидаги фикрлашларни осонликча хал қилади:

Агарда: сиёсий вазиятлар ёмон бўлса

Ва

Агарда: иқтисодий шароитлар (1)

қониқарсиз бўлса

Унда: бизнес учун имкониятлар,

қийинчиликларга нисбатан камроқдир.

Заде шунга ўхшаш келтирилган ечимларни хал қилиш жараёнида тенгламалар сони етарли эмас деб ифодалади ва уларни келтирилган изохлаш деб атади. Келтирилган изохлаш усулини корхонанинг ички шароитлар ҳолатини «келтириб чиқаришда» қўллаймиз.

Бизнинг мисолимизда бизнес-ғоя «макрошароитларининг» ўзгарувчан лингвистик аҳамияти қуйидаги етарли бўлмаган маълум бир тенгламалар кўринишида ечилади:

Агар бозор шароитлари = ?

Агар тармоқлар шароитлар = ?

Агар ижтимоий шароитлар = ?

Агар сиёсий шароитлар = ? (2)

Агар иқтисодий шароитлар = ?

Агар технологик шароитлар = ?

Унда бизнес-ғоя макро шароитлари = ?

Бизнес-ғоя «микрошароитларининг» ўзгарувчан лингвистик аҳамияти қуйидаги етарли бўлмаган маълум бир тенгламалар кўринишида ечилади:

Агар ишлаб чиқариш –технологик тизим = ?

Агар молиявий-иқтисодий тизим = ?

Агар ишлаб чиқариш ва маркетингга тайёрлаш тизими = ? (3)

Агар корпоратив маданият тизими = ?

Унда бизнес ғоя микрошароитлари = ?

Бизнес ғоянинг «бозор шароитларининг» ўзгарувчан лингвистик ахамияти қуйидаги етарли бўлмаган маълум бир тенгламалар кўринишида ечилади:

- Агар бозор салоҳияти = ?
  - Агар бозор тузилмаси = ?
  - Агар бозор ёши = ?
  - Агар талаб эластиклиги = ?
  - Агар бозор омадининг асосий омиллари = ?
  - Унда бозор бизнес ғоялари = ?
- (4)

Бизнес ғоянинг «тармоқлар шароитларининг» ўзгарувчан лингвистик ахамияти қуйидаги етарли бўлмаган маълум бир тенгламалар кўринишида ечилади:

- Агар рақобат тузилмаси ва динамикаси = ?
  - Агар кутилаётган рақобатнинг хавф-хатари = ?
  - Агар тармоқдаги истеъмолчиларнинг ҳолати = ?
  - Агар тармоқдаги етказиб берувчиларнинг ҳолати = ?
- (5)
- Агар маҳсулот ўрнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг босими = ?
  - Унда бизнес ғоянинг тармоқлар шаротлари = ?

Ўз навбатида, (2), (3), (4) ва (5) тизимларида аргумент сифатида қўлланилаётган ўзгарувчан лингвистик аҳамиятлар кетма кетлиги ҳам худди етарли бўлмаган маълум бир тенгламалар кўринишида ечилади:

1. «Бизнес ғоянинг бозор шароитлари» ўзгарувчилардан ташкил топган функция бўлиб, қуйидаги ўринларни қабул қилади:

- \* Бозор салоҳияти
  - жуда катта
  - катта
  - кўпроқ катта
  - кўпроқ катта бўлмаган
  - кичик
  - жуда кичик
- \* Бозор тузилмаси
  - жуда ижобий – мутлақо янги бозор
  - ижобий – соф рақобат натижасида пайдо бўлган сегментлашмаган тузилма
  - кўпроқ ижобий бўлган - соф рақобат натижасида пайдо бўлган сегментлашган тузилма
  - кўпроқ ижобий бўлмаган – монополистик рақобат натижасида пайдо бўлган сегментлашган тузилма

- ижобий бўлмаган – олигополия натижасида пайдо бўлган тузилма
- ўта ижобий бўлмаган – монополия натижасида пайдо бўлган тузилма
- \* Бозорнинг ёши
  - ўта ижобий – етилиш
  - ижобий - очилиш
  - кўпроқ ижобий бўлган – ўсиш
  - кўпроқ ижобий бўлмаган - туғилиш ёки тўйиниш
  - ижобий бўлмаган – қисқариш
  - ўта ижобий бўлмаган – емирилиш
- \* Талабнинг эластиклиги
  - жуда паст
  - паст
  - баланд бўлмаган
  - паст бўлмаган
  - баланд
  - жуда баланд
- \* Омаднинг асосий омиллари
  - жуда ижобий самара – корхона томонидан тўла таъминланиши мумкин
  - ижобий самара – корхона томонидан кўпчилиги таъминланиши мумкин
  - кўпроқ ижобий самара – асосийлари корхона томонидан таъминланиши мумкин
  - кўпроқ салбий самара – асосийлари корхона томонидан таъминлана олмайди
  - салбий самара – кўпчилиги корхона томонидан таъминлана олмайди
  - жуда салбий самара – биттаси ҳам корхона томонидан таъминлана олмайди

2. «Бизнес ғоянинг тармоқлар шароитлари» ўзгарувчилардан ташкил топган функция бўлиб, қуйидаги ўринларни қабул қилади:

- \* Рақобатнинг тармоқдаги тузилмаси ва динамикаси
  - жуда кучсиз
  - кучсиз
  - кўпроқ кучсиз бўлган
  - кўпроқ кучли бўлган
  - кучли
  - жуда кучли
- \* Кутилаётган рақобат хавф-хатари
  - жуда кучсиз - тармоқга киришда жуда баланд тўсиқлар мавжудлиги

- кучсиз - тармоқга киришда баланд тўсиқлар мавжудлиги
- кўпроқ кучсиз - тармоқга киришда паст бўлмаган тўсиқлар мавжудлиги
- кўпроқ кучли - тармоқга киришда баланд бўлмаган тўсиқлар мавжудлиги
- кучли - тармоқга киришда паст тўсиқлар мавжудлиги
- жуда кучли - тармоқга киришда жуда паст тўсиқлар мавжудлиги
- \* Истеъмолчиларга боғлиқлик (истеъмолчиларнинг ҳолатлари)
  - жуда паст
  - паст
  - кўпроқ паст бўлган
  - кўпроқ баланд бўлган
  - баланд
  - жуда баланд
- \* Етказиб берувчиларга боғлиқлик (етказиб берувчиларнинг ҳолатлари)
  - жуда паст
  - паст
  - кўпроқ паст бўлган
  - кўпроқ баланд бўлган
  - баланд
  - жуда баланд (товар урнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг босими)
  - жуда паст
  - паст
  - кўпроқ паст бўлган
  - кўпроқ баланд бўлган
  - баланд
  - жуда баланд
- a. «Бизнес ғоянинг макрошароитлари» ўзгарувчилардан ташкил топган функция бўлиб, қуйидаги уринларни қабул қилади:
- \* Ижтимоий шароитлар
  - ўта ижобий
  - ижобий
  - кўпроқ ижобий бўлган
  - кўпроқ ижобий бўлмаган
  - ижобий бўлмаган
  - ўта ижобий бўлмаган
- \* Сиёсий шароитлар
  - ўта ижобий
  - ижобий
  - кўпроқ ижобий бўлган

- кўпроқ ижобий бўлмаган
  - ижобий бўлмаган
  - ўта ижобий бўлмаган
  - \* Иқтисодий шароитлар
    - ўта ижобий
    - ижобий
    - кўпроқ ижобий бўлган
    - кўпроқ ижобий бўлмаган
    - ижобий бўлмаган
    - ўта ижобий бўлмаган
  - \* Технологик шароитлар
    - ўта ижобий
    - ижобий
    - кўпроқ ижобий бўлган
    - кўпроқ ижобий бўлмаган
    - ижобий бўлмаган
    - ўта ижобий бўлмаган
- b. «Бизнес ғоянинг микрошароитлари» ўзгарувчилардан ташкил топган функция бўлиб, қуйидаги ўринларни қабул қилади:
- \* Ишлаб чиқариш –технологик тизим
    - бизнес-ғояга жуда тўғри келади
    - бизнес-ғояга тўғри келади
    - бизнес-ғояга нотўғри келмайди
    - бизнес-ғояга унчалик тўғри келмайди
    - бизнес-ғояга тўғри келмайди
    - бизнес-ғояга умуман тўғри келмайди
  - \* Молиявий-иқтисодий тизим
    - бизнес-ғояга жуда тўғри келади
    - бизнес-ғояга тўғри келади
    - бизнес-ғояга нотўғри келмайди
    - бизнес-ғояга унчалик тўғри келмайди
    - бизнес-ғояга тўғри келмайди
    - бизнес-ғояга умуман тўғри келмайди
  - \* Бошқарув тизими
    - бизнес-ғояга жуда тўғри келади
    - бизнес-ғояга тўғри келади
    - бизнес-ғояга нотўғри келмайди
    - бизнес-ғояга унчалик тўғри келмайди
    - бизнес-ғояга тўғри келмайди

- бизнес-ғояга умуман тўғри келмайди
- \* Ишлаб чиқариш ва маркетингга тайёрлаш тизими
  - бизнес-ғояга жуда тўғри келади
  - бизнес-ғояга тўғри келади
  - бизнес-ғояга нотўғри келмайди
  - бизнес-ғояга унчалик тўғри келмайди
  - бизнес-ғояга тўғри келмайди
  - бизнес-ғояга умуман тўғри келмайди
- \* Корпоратив маданият тизими
  - бизнес-ғояга жуда тўғри келади
  - бизнес-ғояга тўғри келади
  - бизнес-ғояга нотўғри келмайди
  - бизнес-ғояга унчалик тўғри келмайди
  - бизнес-ғояга тўғри келмайди
  - бизнес-ғояга умуман тўғри келмайди

## 12.2. Стратегик ҳолатларнинг координаталари

Стратегик ҳолатларнинг барча ҳудудлари 36 нисбий тармоқларга бўлинган бўлиб, ҳар бир тармоқда бизнес шароитларнинг, миссияларнинг ва стратегик алтернативаларнинг нисбий тенглиги кузатилади.

Бизнес ғоядаги стратегик ҳолатларининг 36 тармоқнинг ҳар бирида унинг мазмунини англатувчи маълум бир нисбий изохланиш берилади. Қуйидаги жадвалда ҳар бир бундай изохланиш нимани англатиши кўрсатилган.

|                  |                   |                |                                                              |                                                 |            |                     |                     |
|------------------|-------------------|----------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|---------------------|---------------------|
| Бозор шароитлари | Макрошароитлар    |                |                                                              |                                                 |            |                     | тармоқлар шароитлар |
|                  | Консерватор       | Зиқна<br>рыцар | Бегоналар<br>ёнида<br>ўзиники,<br>ўзиникилар<br>ёнида бегона | Мастерликка<br>номзод                           | Агрессор   | Бошлиқ              |                     |
|                  | Муштум            | Ўрта<br>синф   | Тасқари<br>ўрдакча                                           | Хали эр<br>бўлмасада,<br>лекин бола<br>хам эмас | Умид       | Обру<br>(Авторитет) |                     |
|                  | Хуторянлик<br>Мах | Люмпен         | Блэк Джек                                                    | Муаммо<br>туғдирувчи<br>бола                    | Тадқиқотчи | Хамкасб<br>max      |                     |

|                    |                        |                              |                  |                |                                     |
|--------------------|------------------------|------------------------------|------------------|----------------|-------------------------------------|
| <b>Колхозчи</b>    | <b>Лўли</b>            | <b>Соғиладиган<br/>сигир</b> | <b>Итлар</b>     | <b>Стажер</b>  | <b>Ўсиб<br/>келаётган<br/>авлод</b> |
| <b>Қурук варақ</b> | <b>Флюгер</b>          | <b>Қутича</b>                | <b>Трутень</b>   | <b>Пилла</b>   | <b>Янги рус</b>                     |
| <b>Банкротлик</b>  | <b>Тирик<br/>мурда</b> | <b>Обломов</b>               | <b>Дон Кихот</b> | <b>Чичиков</b> | <b>Тақдир<br/>эркаси</b>            |

**Микрошароитлар**

**Расм 12.1. Стратегик ҳолатларнинг тармоқлари**

Жадвал 12.1.

**Стратегик ҳолатлар тармоқларининг тавсифи**

| <b>Агрессив ҳолатлар</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Етакчи»<br>(Бошлик)     | Корхона кучли рақобатли устунликларга эга бўлиб, ўз бизнесини жуда ёқимли тармоқда фаолият олиб боради. Макромухит корхона бизнесига мос келади, стратегик салоҳият эса шароитларни тўла бошқариш имкониятини беради.                                                                   |
| «Агрессор»               | Корхонанинг стратегик салоҳияти корхона учун мос макромухитда шароитларни тўла бошқариш имкониятини беради. Корхона яхши рақобатли устунликларга эга бўлиб, ўз бизнесини етарли даражадаги ёқимли тармоқда фаолият олиб боради.                                                         |
| «Мастерликка<br>номзод»  | Юқори стратегик салоҳиятга эга корхона ўз бизнесини ўзи учун мос макромухитда шакллантиради. Лекин корхона ё яхши рақобатли устунликларга эга бўлиб, етарлича ёқимли бўлмаган тармоқда фаолият кўрсатади, ёки етарлича ёқимли бўлган тармоқда юқори рақобатли устунликларга эга эмас.   |
| «Авторитет»              | Корхона кучли рақобатли устунликларга эга бўлиб, ўз бизнесини жуда ёқимли тармоқда фаолият олиб боради. Корхонанинг стратегик салоҳияти даражаси шу макромухитга нисбатан анча юқори. Баъзи бир макрошароитларнинг ёмонлашуви юқори стратегик салоҳият эвазига нейтралашади ва аксинча. |
| «Умид»                   | Агрессив табақадаги стратегик ҳолатларнинг энг кўп тарқалган вақили. Корхона етарли даражадаги ёқимли тармоқда фаолият олиб боради ва яхши рақобатли                                                                                                                                    |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | устунликларга эга. Корхонанинг стратегик салоҳияти корхона учун мос макромухитда шароитларни етарли даражада тўла бошқариш имкониятини беради.                                                                                                                               |
| «Хали эр бўлмасада, лекин бола ҳам эмас»           | Корхона жуда юқори стратегик салоҳиятга эга ва шу салоҳият даражаси шу макромухитга нисбатан анча юқори, аммо у етарли даражада ёқимли бўлмаган мухитда фаолият олиб боради ёки етарли даражадаги рақобатли устунликларга эга эмас.                                          |
| «Хамкасб»                                          | Корхона жуда юқори рақобат мавқеига эга, ва жуда ёқимли тармоқда фаолият олиб боради, ва шу билан бирга етарли даражадаги стратегик салоҳиятга эга эмас, ва мувозанати бузилган макромухитда фаолият олиб боради.                                                            |
| «Тадқиқотчи»                                       | Корхона ўз бизнесини етарли даражада ёқимли тармоқда фаолият олиб боради ва яхши рақобатли устунликларга эга, аммо у ё етарли стратегик салоҳиятга эга эмас ёки у фаолият кўрсатаётган макромухит корхона учун қулай эмас.                                                   |
| «Муаммо туғдирувчи бола»                           | Корхона ё етарли даражада ёқимли тармоқда фаолият олиб бормайди ёки юқори бўлмаган рақобатли устунликларга эга. Стратегик салоҳият хали ҳам макромухитнинг ижобий бўлмаган шароитларин мувозанат сакла олади.                                                                |
| <b>Консерватив ҳолатлар</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| «Консерватор»                                      | Корхона жуда юқори стратегик салоҳиятга эга ва шароитларни тўла бошқариш имкониятига эга. Лекин ўз бизнесининг энг ёмон тармоқларидан бирида фаолият олиб боради ва деярли ҳеч қандай рақобатли устунликларга эга эмас.                                                      |
| «Зикна рыцар»                                      | Юқори стратегик салоҳиятга эга корхона ўз бизнесини жуда ижобий макромухитда шакллантиради. Лекин бу бизнес жуда паст рақобатли устунликларга эга ва ижобий ҳисобланмаган тармоқда фаолият олиб боради.                                                                      |
| «Бегоналар ёнида ўзиники, ўзиникилар ёнида бегона» | Макромухит корхона бизнесига тўлалигича мос келади. Стратегик салоҳият жуда юқори. Лекин корхона ё уз фаолиятини ёқимли ҳисобланмаган фаолиятда олиб боради, ёки шу тармоқдаги бошқа вакилларга нисбатан суи даражадаги рақобатли устунликларга эга.                         |
| «Муштум»                                           | Корхона уз бизнесининг энг ёқимли тармоқларидан бирида фаолият олиб боради аммо ҳеч қандай рақобатли устунликларга эга эмас. Шу билан бир қаторда, етарли даражадаги юқори стратегик салоҳиятга эга ва макромухит шароитларни етарли даражада тўла бошқариш имкониятига эга. |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Ўрта синф»                  | Корхона ёқимлик даражаси паст бўлган тармоқларга киради ва унинг рақобатли устунликлари кам. Аммо ўзгарувчан макромухит шароитларига бардош бера оладиган сезиларли даражадаги стратегик салоҳиятга эга.                                                                                                           |
| «Тасқари урдакча»            | Стратегик салоҳият макромухит шароитларни етарли даражада тўла бошқариш имкониятини беради. Салоҳият нисбатан юқори, бизнесни олиб бориш макрошароитлари ижобий ҳисобланади. Аммо корхона фаолият кўрсатаётган тармоқ, етарли даражада ёқимли эмас ёки корхона зарур бўлган рақобатли устунликларга хали эга эмас. |
| «Хуторянлик»                 | Корхона уз бизнесини энг ёқимсиз тармоқларидан бирида фаолият олиб боради ва ҳеч қандай рақобатли устунликларга хали эга эмас. Шу билан бир қаторда, корхонанинг стратегик салоҳияти салбий таъсир кўрсатувчи ўзгарувчан макромухит шароитларини қайсидур даражада мувозанатда сақлаб туриш имкониятига эга.       |
| «Люмпен»                     | Корхонанинг стратегик салоҳияти ижобий макромухит шароитларида ё етарли даражада юқори эмас ёки асосан унинг салбий таъсирини рад этишга сарфланади. Корхона уз бизнесини ёқимсиз тармоқда олиб боради рақобатчиларга нисбатан устунликларга эга эмас                                                              |
| «Блэк Джек»                  | Корхона уз бизнесини ёқимсиз тармоқда фаолият олиб боради ёки зарур рақобатли устунликларга хали эга эмас. Аммо ўзгарувчан макромухит шароитларига бардош бера оладиган стратегик салоҳиятга эга.                                                                                                                  |
| <b>Химояланувчи ҳолатлар</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| «Банкрот»                    | Корхона ута салбий макромухит шароитларида фаолият олиб боради ва ҳеч қандай стратегик салоҳияти эга эмас. Корхона бизнеси ҳеч қандай рақобатли устунликларга хали эга эмас ва энг ёқимсиз тармоқларидан бирида фаолият олиб боради                                                                                |
| «Тирик мурда»                | Корхона жуда паст рақобат мавқеига эга, ва ёқимсиз тармоқда фаолият олиб боради. Корхонанинг бутун фаолияти ижобий бўлмаган макромухит иклимида уз ифодасини топган, сабаби, корхонанинг бардош берувчи стратегик салоҳияти мавжуд эмас.                                                                           |
| «Обломов»                    | Корхонанинг фаолияти ё ёқимли бўлган бошқа тармоқда, ёки корхона шу тармоқдаги бошқа вакилларга нисбатан паст бўлган рақобатли устунликларга эга. Корхонанинг стратегик салоҳияти минимал даражада, бизнесни олиб боришдаги макрошароитлар умуман ижобий ҳисобланмайди.                                            |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Курук варақ»             | Корхона уз бизнесини энг ёқимсиз тармоқларидан бирида фаолият олиб боради ва ҳеч қандай рақобатли устунликларга ҳали эга эмас. Корхонанинг стратегик салоҳияти макромухитнинг салбий шароитларига бардош бера олмаслиги сабабли, унинг фаолияти асосан шу омиллар таъсирида олиб борилади |
| «Флюгер»                  | Корхонанинг ҳал қилувчи фаолиятига салбий макромухит ва у билан содир бўладиган ўзгаришлар таъсир қилади. Корхонанинг стратегик салоҳияти жуда паст. Жуда паст рақобат мафкеига эга корхона фаолияти ёқимлик даражаси паст бўлган тармоқда олиб борилади.                                 |
| «Кутича»                  | Корхонанинг стратегик салоҳияти жуда паст ва макрошароитларнинг салбий таъсирини мувозанат қила олмайди. Ундан ташқари, корхона фаолият кўрсатаётган тармоқ етарлича ёқимли эмас ёки зарур бўлган рақобатли устунликлар ҳали эгалланмаган.                                                |
| «Колхозчи»                | Жуда ёқимсиз тармоқда фаолият олиб бораётган корхонанинг рақобатли устунликлари мавжуд эмас. Корхонанинг стратегик салоҳияти макромухитнинг салбий шароитларига тўла бардош бера олмайди.                                                                                                 |
| «Лўли (цыган)»            | Ёқимлилик даражаси кам тармоқда фаолият олиб боровчи корхона жуда паст рақобатли устунликларга эга. Макромухитнинг таъсири анча қучли ва корхонанинг стратегик салоҳияти томонидан коплана олмайди.                                                                                       |
| «Соғиладиган сизир»       | Корхонанинг стратегик салоҳияти бизнес олиб боришдаги макрошароитларни назорат қила олмайди. Етарлича баланд бўлмаган рақобат мафкеига эга корхона фаолияти ёқимлик даражаси паст бўлган тармоқда олиб борилади.                                                                          |
| <b>Рақобатли ҳолатлар</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| «Такдир тақозоси»         | Максимал рақобат мавкега эга корхона уз фаолиятини энг ёқимли тармоқларидан бирида олиб боради. Шу билан бирга, умуман салбий макромухит шароитларда фаолият кўрсатувчи корхона ҳеч қандай стратегик салоҳияга эга эмаслиги билан характерланади.                                         |
| «Чичиков»                 | Корхона етарли даражада ёқимли тармоқда фаолият кўрсатади, ва яхши даражада рақобат мавкега эга. Аммо, корхонанинг бутун фаолияти тўлалигича ижобий бўлмаган макромухитида уз аксини топади, яъни, корхонанинг бардош берувчи стратегик салоҳияти мавжуд эмас                             |
| «Дон Кихот»               | Корхонанинг стратегик салоҳияти макрошароитларнинг салбий таъсирига умуман бардош бера олмайди, сабаби у                                                                                                                                                                                  |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | минимал даражада. Ундан ташқари, корхона етарли даражада бўлмаган ёқимли тармоқда фаолият кўрсатади ёки зарур бўлган рақобатли устунликларга хали эга эмас.                                                                                                                                                                                   |
| «Янги рус»             | Корхона томонидан танлаб олинган бизнес тури жуда ёқимли. Рақобат мавкеи максимал даражада. Аммо, корхонанинг стратегик салоҳияти жуда паст ва макрошароитларнинг салбий таъсирини мувозанат қила олмайди.                                                                                                                                    |
| «Пилла»                | Корхона ёқимли тармоқда фаолият олиб боради ва сезиларли рақобатли устунликларга эга. Аммо, корхонанинг стратегик салоҳияти макромухитнинг салбий шароитларига бардош бера олмаслиги сабабли, унинг фаолияти асосан шу омиллар таъсирида олиб борилади.                                                                                       |
| «Трутен»               | Ёқимли тармоқда фаолият олиб борувчи корхона етарлича юқори бўлмаган рақобатли устунликларга эга ёки рақобатчилар ўртасида корхонанинг рақобатчилик мавкеи анча баланд, лекин тармоқ ёқимлилики тоифасига кирмайди. Шу билан бирга, корхонанинг хал килувчи фаолиятига салбий макромухит ва у билан содир бўладиган ўзгаришлар таъсир қилади. |
| «Усиб келаётган авлод» | Кучли рақобат мавкеига эга корхона уз фаолиятини энг ёқимли тармоқларидан бирида олиб боради. Аммо, стратегик салоҳият макромухитнинг салбий шароитларига тўла бардош бера олмайди.                                                                                                                                                           |
| «Стажер»               | Корхона яхши даражадаги рақобат мавкеига эга, ва етарлича ёқимли тармоқда фаолиятда олиб боради. Аммо, макромухитнинг таъсири анча кескин ва корхонанинг стратегик салоҳияти томонидан копланмайди.                                                                                                                                           |
| «Ит»                   | Стратегик салоҳият макромухит шароитларни етарли даражада тўла бошқара олмайди. Ундан ташқари, корхона фаолият кўрсатаётган тармоқ, етарли даражада ёқимли эмас ёки корхона зарур бўлган рақобатли устунликларга хали эга эмас.                                                                                                               |

### 12.3. Стратегик шароитларнинг аудити

Стратегик шароитларнинг аудити хар тарафлама тахлил жавобларига танган холда, корхонанинг ахволи, унинг бозори, фаолият тармоғи, ва шу билан бирга бизнеснинг макромухитини белгилаб берувчи ташқи шароитлардан келиб чиқиб ўрганилиши керак. Бунда, тахлил объекти, келган ахборотнинг ҳақиқийлиги вақтинча ва жисмоний имкониятлардан келиб

чиқиб, турли хил усуллар ва моделлар кулланилиши мумкин ва зарур ҳисобланади. Маълумки, ишлаб чиқариш-технологик тизимнинг тахлили корхонанинг молиявий-иқтисодий тизими тахлилидан фарқли уларок умуман бошқача ёндашишни талаб қилади. Тадқиқот технологиялари ва макроиқтисодий шароитлар баҳоси бозор ҳолатини тадқиқот технологиясидан тубдан фарқ қилиши ойдиндан ойдин кўриниб қолади.

### ***Аудит учун саволлар***

У ёки бу шароитларга тегишли ва муайян табақани аниқлаб олиш учун қўлланиладиган модел, образларни ажратиб олиш тамойилларга таянади. Образлар мисолида эса, аудит қилиш давомида маълум бир саволлар гуруҳига олинган жавоблар танланади. Шароитлар (макрошароитлар, микрошароитлар, бозор шароитлари ва тармоқлар шароитлар) гуруҳининг ҳар бир элементида 5 та турли савол бўлади. Ва ҳар битта шундай савол учун 3 та оддий вариантлар жавоби қабул қилинади, яъни «ха», «йўқ» ва «билмайман».

Куйида шундай саволлар гуруҳи келтирилган.

### ***Микрошароитлар***

#### **Ишлаб чиқариш-технологик тизимининг баҳоланиши**

1. Ишлаб чиқаришдаги ҳамма омилларнинг (иш қуроллари, иш воситалари, ва ишчи кучи) биргаликда самарали фаолият қилиши учун адекват шароитлар яратиб берилмоқдами?
2. Ишлаб чиқариш ресурслари асосида келиб чиқадиган низолар алоҳида белгиланган ишлаб чиқариш босқичларини амалга оширишда катта тўхталишларга сабаб бўлмоқдами?
3. Ишлаб чиқариш-технологик жараёнида корхонанинг фарқланувчи қобилиятларини қўллаш даражаси юқорими?
4. Энг заиф бўғиндаги носозликлар туфайли ишлаб чиқариш жараёнининг тўхтаб қолиш эҳтимоли юқорими?
5. Корхонанинг ишлаб чиқариш жараёнидаги қўлланилаётган модел самарали ҳисобланадими?

#### **Молиявий-иқтисодий тизимнинг баҳоланиши**

1. Корхонанинг молиявий жихатдан мустаҳкам ва мустақил деб ҳисоблаш мумкинми?
2. Корхонани тўлов қобилиятига лаёқатли, ликвидли ва рентабелли деб ҳисоблаш мумкинми?
3. Корхонанинг молияни бошқариш тизимини самарали деб аташ ўринлими?
4. Сарфланган инвестицияларни қайтариб олиш даражасини қониқарли деб бўладими?

5. Молиявий-иқтисодий тизимни кенг маънода корхонанинг фарқланувчи қобилиятлари деб аташ мумкинми?

#### **Бошқарув тизимининг баҳоланиши**

1. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси самарали ҳисобланадими?
2. Ишлаб чиқариш-сотув фаолиятининг режалаштириш тизими самарали ҳисобланадими?
3. Корхонада рағбатлантириш тизими самарали ҳисобланадими?
4. Корхонада назорат (шу қаторда, сифат назорати, ечимлар бажарилишининг назорати) ва бошқарув тизимлари самарали ҳисобланадими?
5. Бошқарув тизимни кенг маънода корхонанинг фарқланувчи қобилиятлари деб аташ мумкинми?

#### **Ишлаб чиқариш ва маркетингга тайёрлаш тизимининг баҳоланиши**

1. Корхонада қабул қилинган талабларни ва бозор тузилмаси ўрганиш усуллари, ҳамда реклама ва товарни бозорга олиб чиқиш усуллари самарали ҳисобланадими?
2. Нарх-навони белгилаш тизими самарали ҳисобланадими?
3. Тижорат-сотув занжирлари самарали ҳисобланадими?
4. Корхонада илмий тадқиқот ишлари тизими ва тажриба изланишлари мавжудми, агар мавжуд бўлса, унда улар самарали ҳисобланадими?
5. Ишлаб чиқариш ва маркетингга тайёрлаш тизими корхонанинг рақобатли усутунликларининг асосини ташкил қиладими?

#### **Корпоратив маданиятнинг баҳоланиши**

1. Корхона стратегиясини аниқлаб олиш ишлари олиб бориладими?
2. Корхонанинг расмий даражадаги ўзаро муносабатлари унинг ташкилий тузилмасига тўғри келадими?
3. Корхонада бошқарув ва бажарилиш услуби самарали ҳисобланадими?
4. Корхонада фаолият кўрсатаётган инсонларнинг бириктирувчи умумий қийматлари мавжудми?
5. Корпоратив маданият корхонанинг рақобатли усутунликларининг асосини ташкил қиладими?

#### **Макрошароитлар**

##### **Сиёсий шароитларнинг баҳоланиши**

1. Рақобатчилик имкониятларининг (шу қаторда, антимонопол қонунчилик, солиқ қонунчилиги, халқаро бизнес миқёсида хорижий сармоялар тўғрисидаги қонунчилик) тенглигини таъминлаб турувчи сиёсий шароитлар мавжудми?

2. Бизнесни назорат қилиш учун қонунчилик базаси мавжудми, агар мавжуд бўлса, унда улар самарали ҳисобланадими?
3. Мавжуд ички иқтисодий сиёсат шароитида қурилаётган бизнес турининг нормал ривожланиши имконияти мавжудми?
4. Қўрилаётган бизнес турининг нормал ривожланишига халқаро сиёсий инфратузилма (икки томонлама ва кўп томонлама келишувлар, ташкилотлар ва уларнинг тавсияномалари) ёрдам қилмоқдами?
5. Қўрилаётган бизнес турининг сиёсий хавф-хатари каттами?

### **Иқтисодий шароитларнинг баҳоланиши**

1. Мамлакатда умумий бизнес фаолияти даражаси бизнесга ижобий таъсир кўрсатадими?
2. Мамлакатда молиявий-кредит шароитлари ижобий тус олганми?
3. Белгиланган солиқ меъери, қайта молиялаштириш ставкаси ва банк фоизи шароитида бизнеснинг нормал ривожланишини кузатиш мумкинми?
4. Мавжуд инфляция даражаси шароитида бизнеснинг нормал ривожланишини кузатиш мумкинми?
5. Ишлаб чиқариш-сотув операцияларнинг иқтисодий хавф-хатар даражаси юқорими?

### **Ижтимоий шароитларнинг баҳоланиши**

1. Қўрилаётган бизнес учун жамият тузулмасининг аҳамияти борми, агар бўлса, ижобий ҳисобланадими?
2. Мавжуд босқич шароитида ва фойдани тақсимлаш (сарфлаш ва жамғариш) тузилмасида ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар учун талабнинг нормал ривожланиш имконияти мавжудми?
3. Жамиятда мавжуд тузилма ва истеъмолчилар манфаатлари динамикасига ижобий таъсир кўрсатадими?
4. Жамиятда мавжуд таълимга, меҳнатга, дам олишга, оилага ва ҳукуматга каби оид муносабатлар стереотипи ижобий таъсир қиладими?
5. Қўрилаётган бизнес турининг ижтимоий хавф-хатар даражаси юқорими?

### **Технологик шароитларнинг баҳоланиши**

1. Мамлакатдаги мавжуд қурилаётган тармоқда янги технологияларни қўллаш шароитлари бизнес ривожланишига ижобий таъсир қиладими?
2. Мамлакатдаги мавжуд транспорт инфратузилмаси бизнесни ривожланиши учун ижобий таъсир қиладими?
3. Мамлакатдаги мавжуд илмий тадқиқот ишлари тизими ва тажриба изланишлари бизнеснинг ривожланишини таъминлаб бера оладими?

4. Мамлакатдаги миллий махсулотларнинг дунёнинг энг яхши махсулотларидан қолиб кетиш фарқи сезиларлими?
5. Бизнеснинг технологик хавф хатар эҳтимоли сезиларлими?

### ***Бозор шароитлари***

#### *Бозор салоҳияти*

1. Махсулотни кузланган харидорларга сотишда, шу харидорларнинг бошқа харидорларга нисбатан улуши каттами?
2. Шу улушнинг ўзгариш тенденцияси ижобий таъсир қиладими?
3. Истеъмолчиларнинг битта сотувчига боғланиб қолганлик даражаси юқорими?
4. Бозордаги энг тор сегмент энг кенг сегментдан кескин даражада фарқ қиладими?
5. Бозорнинг рекламага мойилиги кучлими?

#### *Бозор тузилмаси*

1. Локал-концентрациялашган бозор (жуда чегараланган жугрофик майдонда кам турдаги истеъмолчиларга махсуллади)?
2. Локал-диверсификациялашган бозор (жуда чегараланган жугрофик майдонда кўп турдаги истеъмолчиларнинг мавжудлиги)?
3. Глобал-концентрациялашган бозор (чекланмаган жугрофик майдонда кам турдаги истеъмолчиларга махсуллади)?
4. Глобал-диверсификациялашган бозор (чекланмаган жугрофик майдонда турли хил турдаги истеъмолчиларнинг мавжудлиги)?
5. Глобал бозор (хамма турдаги истеъмолчиларнинг чекланмаган жугрофик майдонда мавжудлиги)?

#### *Бозорнинг ёши*

1. Бозор туғилиш босқичидами?
2. Бозор ривожланиш босқичидами?
3. Бозор етилиш босқичидами?
4. Бозор қисқариш босқичидами?
5. Бозор емирилиш босқичидами?

#### *Талаб эластиклиги*

1. Бозордаги нархнинг ўзгаришига истеъмолчининг миллий хулқ атворининг жавоб бериш даражаси кучлими?
2. Бозордаги талабнинг доимий эластиклик даражаси юқорими?
3. Бозордаги талабнинг ўзгарувчан эластиклик даражаси юқорими?
4. Талабнинг эластиклиги ҳаёт цикли босқичига сезиларли даражада боғлиқми?
5. Мавжуд бозордаги талаб эластиклиги шу бозор билан қўшничилик қиладиган бозорлардаги эластикликдан кўп фарқ қиладими?

### **Бозор омадининг асосий омиллари (БООО)**

1. БООО орасида ҳозирда мавжуд бўлмаган, лекин ташки шароитларнинг ижобий таъсири остида пайдо бўладиганлари ҳам учрайдими?
2. БООО орасида ҳозирча бизда мавжуд бўлмаган фарқланувчи қобилиятлар борми?
3. БООО орасида корхонада ҳозирча мавжуд бўлмаган, лекин микрошароитлар таъсирида шаклланувчи омиллар борми?
4. БООО орасида бизнинг корхонамизда мавжуд бўлган ҳолатларга нисбатан кучли омиллар мавжудми?
5. БООО орасида корхона очик ойдин кониктара олмайдиганлар улуши каттами?

### ***Тармоқлараро шароитлари***

#### **Тармоқда рақобатнинг тузилмаси ва динамикаси**

1. Рақобат тузилмаси кўпроқ соф рақобатга тегишлими?
2. Рақобат тузилмаси кўпроқ монополистик рақобатга тегишлими?
3. Рақобат тузилмаси кўпроқ олигополияга тегишлими?
4. Рақобат тузилмаси кўпроқ монополияга тегишлими?
5. Тармоқ бутунлай янги ҳисобланади шунинг учун унда рақобат муҳити мавжуд эмас?

#### **Тармоқдаги кутилаётган рақобатчилик хавф-хатари**

1. Тармоққа кириб келишда ишлаб чиқариш-технологик тўсиқлар каттами?
2. Тармоққа кириб келишда молиявий-иқтисодий тўсиқлар каттами?
3. Тармоққа кириб келишда маркетинг тўсиқлари каттами?
4. Тармоқда амалдаги «уйинчилар»нинг сони мавжуд бўлган рақобатчиларнинг сонига нисбатан юқорими?
5. Тармоққа барча мавжуд рақобатчиларнинг кириб келиши шароитида корхона рақобатчилик ҳолатларининг кескин ёмонлашуви эҳтимоли каттами?

#### **Истемолчиларга боғлиқлик**

1. Истемолчилар катта танлов имкониятига эгами?
2. Истемолчи корхона маҳсулотини англаш эҳтимоллик даражаси юқорими?
3. Истемолчи корхона маҳсулотини англаган тақдирда уни инобатга олиш эҳтимоли юқорими?
4. Истемолчи корхона маҳсулотини англаган тақдирда уни сотиб олиш имкониятининг эҳтимоли юқорими?
5. Истемолчи корхона маҳсулотини сотиб олиш инобатини кўриб чиқишда уз ҳаридини шу корхонага қаратиш эҳтимоли юқорими?

#### **Ўтказиб берувчиларга боғлиқлик**

1. Корхона томонидан ишлаб чиқарилаётган махсулотнинг нархи етказиб бериш қийматидаги улушидан каттами?
2. Етказиб берувчини танлаш пайтида корхонанинг эркинлик даражаси юқорими?
3. Етказиб беришда етказиб берувчи ишлаб чиқариш-технологик шартлари устидан суз ўтказа оладими?
4. Етказиб беришда етказиб берувчи молиявий-иқтисодий шартлари устидан суз ўтказа оладими?
5. Корхона етказиб берувчи устидан назорат урната оладими?

#### **Товар-урнини босувчи махсулотларини ишлаб чиқарувчилар босими**

1. Корхонанинг истеъмолчи махсулоти бюджетда ўрнини босувчи махсулотларна сарфланган харажатларининг нисбий огирлиги каттами?
2. Товар-урнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг ишлаб чиқариш-технологик борада корхонага нисбатан устунликларга эгами?
3. Товар-урнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг бозорнинг ёши борасида устунликларга эгами?
4. Товар-урнини босувчи ишлаб чиқарувчиларнинг тармоқнинг илмий-технологик риводи борасида устунликларга эгами?
5. Анъанавий (кузланаётган) истеъмолчиларнинг товар-урнини босувчи махсулотларга қизиқиши каттами?

Корхона стратегик майдонда эгаллаб турган ҳолатларга нисбатан уз бизнеси учун хос хулк атворини созлайди (шакллантиради). Тадқиқотларнинг кўрсатишича, бундай созлашлар 9та бўлади.

- бизнеснинг чегараланган даромадини таъминлаш учун созлаш
- корхонанинг белгиланган бизнес турида уз устунлигини

тасдиқлашдаги созлаш

- корхонанинг белгиланган бизнес турида етакчилик ҳолатларини сақлаб қолиш даги созлаш

- ишлаб чиқариш-савдо операцияларда максимал самарадорликка

эришдаги созлаш

- корхонанинг бозордаги танлаб олиш экспансиядаги созлаш
- бизнеснинг танлов ўсишидаги созлаш
- ишлаб чиқарилмайдиган харажатлар ва йўқотишларни камайтиришда

сохлаш

- бизнеснинг эҳтиёткорлик экспансияси ёки уни ёпилиши учун зарур

созлаш

#### **Хулоса**

Корхонанинг стратегик ҳолатлари макрошароитлар, микрошароитлар, бозор шароитлари ва тармоқлар шароитлар даражасининг бизнес-гояга тааллуқлилиги билан аниқланади.

Стратегик ҳолатларнинг барча ҳудудлари 36 нисбий тармоқларга бўлинган бўлиб, ҳар бир тармоқда бизнес шароитларнинг, миссияларнинг ва стратегик алтернативаларнинг нисбий тенглиги кузатилади. Стратегик майдон нисбий равишда 4та майдончалардан таркиб топади. Битта квадрантдан иккинчисига ўтиш пайтида корхона ҳулк атворининг радикал ўзгариш жараёни кузатилади.

### **Назорат ва мулоҳаза учун саволлар**

1. Асосий стратегик шарт-шароитларни санаб беринг?
2. Макрошароитларга, микрошароитларга нималар киради?
3. Стратегик ҳолатлар тармоқларинг тавсифини бериб ўтинг?
4. Стратегик шарт-шароитларнинг аудити қандай ўтказилади?
5. Агрессив ҳолатларнинг характеристикасини бериб ўтинг (етаки, агрессор, мастерликка номзод, авторитет, умид, ҳамкасб, текшириб кўрувчи, муаммо туғдирувчи бола)
6. Консерватив ҳолатларнинг характеристикасини бериб ўтинг (консерватор, зикна рыцарь, бегоналар ёнида ўзиники, ўзиникилар ёнида бегона, муштум, ўрта синф, тасқари ўрдакча, хуторянлик, люмпен, Блэк Джек)
7. Химояланувчи ҳолатларнинг характеристикасини бериб ўтинг (банкрот, тирик мурда, обломов, қуруқ варақ, флюгер, қутича, лўли, соғиладиган сигир)
8. Рақобат ҳолатларнинг характеристикасини бериб ўтинг (такдир эркаси, Чичиков, дон Кихот, янги рус, пилла, трутень, ўсиб келувчи смена, стажер, ит)
9. Заде томонидан таклиф қилинган келтирилган изохлаш усулининг мазмуни нимадан иборат?
- 10.

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

1. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ, Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. Пособие. –М.: Дело , 2003. -352 с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.: ИНФРА – М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.

4. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. Учеб. пособие – М.: Дело, 2006, - 320 с.
6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Корпус, 2005, - 496 с.

**Интернет сайтлари**

7. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)
8. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)
9. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)
10. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)
11. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)
12. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

## ИЗОҲЛИ ЛУҒАТЛАР

**SWOT таҳлил ёки** – компаниянинг кучли ва кучсиз томонлари, салохиятли бозор имкониятлари ва хавфларни таққослашга асосланадиган таҳлилдир.

**Адаптация** – инсоннинг ёки корхонанинг мавжуд ёки ўзгарувчи шароитларга мослашиш жараёни.

**Активлар** – компаниянинг ҳар қандай кўринишдаги мулки: машиналар ва жихозлар, захиралар, банк қўйилмалари ва қиммат қоғозларга, патентларга қўйилган инвестициялар.

**Банкротлик** – синиш фуқаро, корхона, фирма ёки банкнинг маблағ етишмаслигидан ўз мажбуриятлари бўйича қарзларни тўлашга қурби етмаслиги. Банкротликка учрашнинг сабаблари товар ишлаб чиқаришда қиймат қонунининг амал қилиши, рақобат ва инфляция билан белгиланади.

**Бизнес** – даромад келтирадиган ёки бошқа наф берадиган хўжалик фаолияти ёки тадбиркорлик-тижорат ишлари билан шуғулланиш, пул топиш мақсадида бирор иш билан банд бўлиш. Бизнес товар ишлаб чиқариш ва уни сотиш, хизмат кўрсатиш, транспорт ва бошқа соҳалардаги фаолиятдир. Бизнес хўжалик юритиш кўламига қараб йирик, ўрта ва майда турларга бўлинади.

**Бошқарув rischi (таваккалчилиги)** – у ёки бу даражадаги ноаниқлик вазиятида амалга оширилинувчи бошқарув фаолиятининг характеристикаси, масалан ахборотнинг ишончли бўлмаслиги ёки етишмаслиги оқибатида.

**Венчур команиялар**–катта зарар кўриш эҳтимоли юқори бўлган тадбиркорчилик соҳаларида тузиладиган riskли (хатарли) фирмалар.

**Вертикал диверсификация** - бу корхона тарафидан эски маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнини ўз ичига олган технологик занжирнинг маълум босқич таркибига янги ишлаб чиқаришни жалб этишдир.

**Глобал стратегия**–хамма давлатлар учун умумий бўлган стратегия, лекин айрим шароитларнинг эҳтиёжи натижасида ҳар бир бозор учун унчалик каттали бўлмаган стратегик ўзгаришлар рўй бериши мумкин.

**Глобал тармоқ**–бу шундай тармоқки, ундаги рақобатчи–корхоналарнинг стратегик ҳолатларига маълум бир жўғрофик ва миллий бозорларда кучли таъсир кўрсатувчи умумий ҳолати.

**Горизонтал интеграция** – бу бир иш фаолияти майдонида рақобатлашувчи ва ишловчи корхоналарнинг ўзаро бирикмасидир.

**Диверсификация** - бу хўжалик фаолиятининг (ишлаб чиқарилувчи маҳсулот ва хизмат турларини шунингдек, фаолиятнинг жўғрофий майдонини кенгайтириш) янги соҳаларини ўзлаштиришдир.

**Дивиденд** - акционерлик жамиятига тегишли даромадни бир қисми бўлиб, уни ҳар йили акциядорлар орасида уларда мавжуд бўлган акцияларни тури ва сонига қараб тақсимланади.

**Дисконтлаш** - мураккаб фоиз қўшимчасига қарама-қарши бўлган операция, улар келажак қийматларини ҳозирги даврда мавжуд қийматларга айлантирилишда ишлатиладилар, келажак тўловларини ёки тушумларини жорий қийматини аниқлашга имкон беради.

**Дифференциал маҳсулот** - агар истеъмолчилар турли фирмаларни маҳсулотларини бири биридан фарқли деб ҳисобласаларгина бозор маҳсулот бўйича дифференциациялашган деб ҳисобланади.

**Дифференциация стратегияси** – истеъмолчилар учун муҳим деб саналган ҳамда рақобатчилардан фарқ қилувчи маҳсулотга олий тоифадаги хусусиятларни мужжасамлаштиришдир.

**Иқтисодий рента** - бу фойдали буюм ёки хизмат ишлаб чиқарувчини ишлаб чиқаришни тиклаши учун кераклигидан ортиқча олишидир ишлаб чиқарувчини ортиқчалиги синоними.

**Иқтисодий фойда** - бу жамғарма даромаддан биргаликдаги ҳаражатларни айирилишдан кейинги миқдордир ёки фирма эгаларига уларни фойдаланадиган барча ишлаб чиқариш омиллари тўловларини тўлаганларини тўлаганларидан кейин даромаддир.

**Импорт** - давлатни ички бозори учун товар ва хизматларни хориждан олиб имконини, ҳамда технология ва капиталларни ҳам четдан амалга ошириш учун олиб келиниши .

**Инвестиция (капитал киритиш)** - хусусий сектор ва давлат ичида ва хорижда турли иқтисод тармоқларига ёки қимматбаҳо қоғозларига капитал маблағларни ўзоқ муддатга киритилиши.

**Индекслаш** -иқтисодда нархни ўртача савиясини ўзгаришига боғланган ҳолда иш ҳақини ва бошқа даромадларни тузатиш тизими.

**Инжиниринг** - бу лойиҳаларни техник ишлаб чиқариши, сметалар тузилиши, баъзида эса лойиҳани молиявий ва экологик асосланиши ва бу соҳадаги хизмат кўрсатиш фаолиятидир.

**Институционал таҳлил** --лойиҳа таҳлилининг жиҳати ёки бўлими бўлиб у ўзининг мақсади қилиб, ташкилий, ҳуқуқий, сиёсий ва бошқарув шартларини қамраб олади ҳамда улар доирасидаги аниқ лойиҳани амалга ошади,

**Интернационализация стратегияси**– киришдаги тўсиқларни четлаб ўтиш ва сезиларли даражада қулайликларни ишлатиш имкониятига эга бўлиш мақсадида хорижда ишлаб чиқарувчи ва хизмат кўрсатувчи корхоналар очиш орқали янги ва хорижий бозорларни эгаллаш.

**Истеъмолчилар нархи индекси** - ўртача оилалар томонидан истеъмол қилинадиган товар ва хизматлар нархини асос қилиб олинган даврга нисбатан ўзгаришини ўртача савия кўрсаткичи.

**Ички назорат механизмлари** - бу механизмлар фирмани ичида жойлашган бўлиб фирма бошқарувчисини фойдани иложи борица кўпайтиришга ундайди. Улар бошқарувни умумий чизмасини, ҳуқуқга эгалик қилиш курашини ва унумдорликга асосланган ҳақ тўлаш тизимини ўз ичига олади.

**Қайтмас харажатлар** — омил харажатлари, бир марта қилинган бўлиб, қайтарилиб олинмаслига мумкин. Масалан, агар машина 100 минг сўм турса уни эски машиналар бозорида 80 минг сўмга сотилса, унда иқтисодчи айтиши мумкин яъни ҳар маҳал қиймат орасидаги фарқ, 20 минг сўм қайтмас харажатлар таркибига киради. Қимматбаҳо қоғозлар— булар молиявий ҳужжатлар бўлиб (векселлар, чеклар, акциялар, облигациялар ва ҳоказолар) улар активлар эгасига дивиденд кўринишида даромад келтиришига гувоҳлик беради.

**Капитал** - бу турли маъноларда ишлатиладиган атамалардир: 1) Инсон томонидан яратилган товар ва хизматлар ишлаб чиқиладиган ресурслар. (Инвестицион товарлар ишлаб чиқариш воситалари).2) Даромад олиш мақсадида у ёки бу фаолият соҳасидаги ишбилармонлик операцияларида (ишлаб чиқариш, савдо ва бошқалар) ишлатиладиган асосий воситалар ва пул ресурсларини бирлиги.

**Киришдаги тўсиқлар**—янги рақобатчилар учун тармоққа (бозорга) кириб келишга тўсиқлик қилувчи омиллар.

**Конгломерат** —бир эгалик қилувчига қарашли битта бир ёки ундан кўпроқ компаниялардан ташкил топган гуруҳ

**Корхонанинг рақобатбардошлиги** — корхонанинг муваффақиятли рақобат курашини олиб бориш қобилияти

**Қўшилган қиймат**— ишлаб чиқилган товар ва хизматлар қийматлари билан ва ўрталикдаги истеъмол қиймати оралиғидаги материал харажатлари, амортизация ажратмалари ва қўшма харажатлар билан фарқлидир. У сотилган маҳсулот қиймати билан уни ишлаб чиқарилишига сарфланган харажатлар айирмаси билан аниқланади. Харажатларга ишчи кучининг қиймати қўшилмайди.

**Қўшилган харажатлар**— шартли ҳисобланган харажатлар бўлиб, улар омил эгаси уни оптимал тарзда ишлатмаслиги ҳам мумкин. Масалан, хусусий мулк эгасини вақтида ишонтирилган харажатлар, агар у ўз вақтини хизматчиларни қабул қилиш билан эмас, балки бизнесни ҳаракатлантириш учун ишлаца бу улар учун имкониятни бой бериш билан баробардир.

**Қўшилиш** — бу икки ёки ундан ортиқ компаниялар капиталини битта компанияга бирлаштириш орқали келишувга эришиш; одатда хажм жихатидан бир бирига яқин корхоналар орасида тузилади ва дўстона характерига эгадир.

**Қўшма корхоналар**— одатда алоҳида ташкилий тузилмалар бўлиб, ҳар бир иштирокчи маълум бир инвестиция сарфлаши талаб қилинади.

**Маҳсулот (технологиянинг) ҳаёт цикли** — бу маҳсулотнинг бозордаги ҳаётга лаёқатлилиқ хусусиятига эга бўлган ва корхонанинг инновацион мақсадларига эришишни таъминловчи маълум вақт оралиғи

**Миссия** - ташкилотнинг гипер мақсади ёки “мақсаднинг шундай шаклики, маълум бизнесни бошқа унга ўхшаш корхоналардан фарқини осонгина кўрсатади”.

**Молиявий холдинг** – бу молиявий компанияларнинг махсус тури бўлиб, акцияларни назорат пакетини қўлга киритиш орқали бирлашув тасарруфига кирувчи корхоналар фаолияти устидан назорат ва бошқариш учун ташкил қилинади.

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

**Портфелли стратегия** – хўжалик юритишнинг муҳим зоналар стратегиясини умумлаштириш ҳамда шу асосда корхонанинг турли фаолият йўналишларини яъни, фойда олиш, бозорга янги махсулотларни ишлаб чиқариш ва олиб чиқиш, бозордан кетиш, мавжуд сотув хажми меъёрини баланслаштириш каби йўналишларини самарали баланслаштириш тушунилади.

**Рақобат устунликлари** – бу махсулот ёки корхона белгисининг шундай хусусиятларики, бу хусусиятлар орқали корхона ўзининг бевосита рақобатчилари олдида яққол устунликка эга бўлади.

**Синергизм (синергия)** – битта хўжалик тасарруфида икки ё ундан ортиқ корхоналарнинг бирлашиши натижасида пайдо бўладиган стратегик устунликлар.

**Стратег** - бу стратегик қарор қабул қилувчи шахслар бўлиб, улар бутун корхонани барбод қилиш ёки омадга эришишни таъминловчиларидир.

**Стратегик альянслар**–бу вақтинчалик асосда мустақил корхоналар гуруҳини ташкил этиш бўлиб, бир бирлари билан замонавий информацион технологиялар орқали боғланган улар ҳамда ўз ресурсларини ва кучларини ижобий бозор вазиятидан самарали фойдаланиш мақсадида бирлаштирадilar.

**Стратегик менежмент жараёни** – ташкилий атроф муҳитнинг мураккаблиги ва ўзгарувчанлиги шароитида корхона олдида қўйилган мақсадларга эришиш учун кетма кетликдаги чораларнинг мажмуи бўлиб, бу жараён орқали корхона ўз салоҳиятини оптимал даражада ишлатиш ва ташқи атроф муҳит ўзгаришларига мослашиш имкониятига эга бўлади.

**Стратегик назорат ва тартибга солиш** - корпорация эришган ҳолатининг тахлили ва баҳолаш жараёни бўлиб, пировардида стратегик мақсадларга тўлиқроқ эришишни ташкил этишдан иборат.

**Стратегик режалаштириш** - корхонанинг стратегик ҳолатларин таҳлил қилиш орқали корхонанинг стратегиясини аниқлаб олиш жараёни бўлиб, бунда рақобатбардошлик афзалликларини молиялаштириш ва

ривожлантириш, унга эришиш ва сақлаб қолишга олиб келувчи ички ва ташқи омиллар тадқиқ қилинади.

**Стратегик ташкиллаштириш** - корпорацияни танлаган стратегиясини нисбатан тўлиқ ва самарали бажарилишини таминлашни ташкил этишга мослашув жараёнидир.

**Стратегия** –корхонанинг ресурсларини тақсимлаш ва назорат қилиш орқали белгиланган узоқ муддатли мақсадларга эришиш учун зарур бўлган амалларнинг умумлаштирувчи мажмуидир.

**Субсидиялар** - бу давлатни ишлаб чиқарувчиларга қайтарилмайдиган ёрдамидир. Бу ёрдам бевосита пул маблағини ажратиши (грантларни) ва давлат операция хизматларига, солиқ имтиёзлари ва қизиқтириш-лари инвестициялар шаклида бўлиши мумкин.

**Табиий якка ҳокимлик** -маълум турдаги маҳсулотни ишлаб чиқарувчи тармоқ бўлиб унда ягона фирма биргаликдаги тармоқ ҳажмидаги маҳсулотни бошқа кўплаб фирмаларга қараганда кам ҳаражатлар билан ишлаб чиқариши мумкин.

**Тармоқ** – стратегик бошқарувда маълум бир маҳсулотнинг барча ишлаб чиқарувчилари ёки сотувчиларнинг мажмуи бўлиб, улар–бирининг ўрнини босувчи маълум бир турдаги ёки маҳсулотлар гуруҳини таклиф қилишади.

**Тармоқнинг ташқи ҳолати**– тармоқдаги ҳолатга ташқи омиллар, шароитлар, кучлар ва субъектларнинг таъсири

**Ташқи назорат механизмлари**— бу фирмадан ташқарида жойлашган механизмлар бўлиб фирма бошқарувчисини даромадни имкони борича оширишга мажбур қилади. Улар ўзларига умумий бозор назоратини, савдо бозоридаги рақобатни ва бозордаги капитал томонидан қилинадиган таклифни интизомга чақирувчи таъсирини олади.

**Ташкилий маданият**– ходимлар ўртасида улашиладиган қадриятлар, меъерлар, қоидалар, урф–одатлар мажмуи.

**Товар ва материаллар захираси**— ишлаб чиқилган, аммо ҳали сотилмаган ишлаб чиқарувчилар омборларидаги ва кўтара савдони кутаётган маҳсулот.

**Товар ва хизматлар баланси**— товар ва хизматлар экспорти ва импорти баланси (сайёҳлик, транспорт ва бошқалар) бўлиб ҳисобот даврини охиридаги салдони акс эттиради.

**Тўлов баланси**— жамғарма баланс ҳисоби бўлиб ташқи дунё билан операциялар ҳулосасини кўрсатади (жорий операциялар балансига қаранг). Капиталлар ва давлат валюта воситаларини ҳаракатини салдолари хорижга тўланадиган жамғарма тўловлар ва хориждан ишладиган тўловлар айирмаси сифатида аниқланади. Агар хориждан келиб тушадиган валюта — молия воситалари хорижга тўланадиган тўловлардан кўп бўлса, унда тўлов баланси ижобий ҳисобланади ва аксинча, кам бўлса — салбий бўлади.

**Узоқ муддатли чекланган ҳаражатлар**- бир дона қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш учун талаб қилинадиган қўшимча узоқ муддатли биргаликдаги ҳаражатлар.

**Узоқ муддатли ялпи ҳаражатлар** - берилган ҳажмдаги маҳсулотни узоқ муддатли даврда ишлаб чиқиш учун зарур бўлган биргаликдаги ҳаражатларни энг кичик савияси (муқобил ҳаражатлар бўйича ўлчанган).

**Умумий мувозанат таҳлили** — маълум вақт давомида барча бозорларда мувозанатни ўрганиш. Бундай тадбир бозорлар орасидаги ўзаро боғлиқликни аниқлаш учун ва тизимни бир бутундек ишлашини таърифлаб беради.

**Ўртача ҳаражатлар**— бу биргаликдаги ҳаражатларини маҳсулот бирлиги сонига нисбатидир, яни чиқариладиган маҳсулот бирлигига тўғри келадиган ҳаражатлар. Яна қисқа муддатли ўрта ҳаражатлар ва узоқ муддатли ўрта ҳаражатларига ҳам қаранг.

**Фокуслашиш стратегияси** – бутун бир бозорни эгаллашдан кўра, фақатгина битта сегмент ёки рақобатли истеъмолчилар гуруҳига махсуллашиш орқали уларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондиришдир.

**Франчайзинг** –йирик ва майда корхоналар ўртасидаги иқтисодий муносабатларнинг бир тури. Бош компания кичик корхонага ўз савдо белгиси остида ишлаб чиқариш ва сотиш ҳуқуқларини белгилаб беради.

**Ҳаражатларни тежашдаги етакчилик стратегияси** – бозордаги рақобат курашида энг паст баҳолар ҳисобига ютуққа эришишидир.

**Чиқишдаги тўсиқлар**–корхоналарнинг тармоқдан (бозордан) чиқиб кетишига тўсқинлик қилувчи омиллар. Чиқишдаги тўсиқлар корхоналарни паст рентабелли ва капиталдан келадиган даромад мавжуд бўлмаган тармоқларда фаолият кўрсатишни давом эттиришга мажбур қилишади. **Глобал рақобат**– корхонанинг рақобатли ҳолатининг бир мамлакатдаги ўзгариши бошқа мамлакатдаги ҳолатига сезиларли даражада таъсир қилувчи халқаро рақобатнинг шакли.

**Экспорт**— бу ташқи бозорларда амалга ошириш ниятида хорижга товар, хизматлар ва капитал чиқариш.

**Экспорт стратегияси**–хорижий истеъмолчиларни эҳтиёжларини қондиришни кўзда тутувчи ишлаб чиқариш ориентациясидир.

**Ютилиш** – бу бир компания томонидан бошқа корхонанинг назорат пакетини сотиб олиш ва ушбу корхонанинг компаниянинг бир бўлимига айлантиришдир.

**Ялпи ички маҳсулот (ЯИМ)**— давлат ҳудудида ишлаб чиқариладиган товар ва хизматларни маълум вақт даврида ялпи бозор қиймати.

**Ялпи миллий маҳсулот (ЯММ)**— маълум вақт даврида миллий иқтисодий ишлаши натижаси (бир ой, уч ойлик, бир йил), у миллий ишлаб чиқариш орқали ўлчаниши мумкин.

## **ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.**

### **Ўзбекистон Республикаси Қонунлари**

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Тошкент, Ўзбекистон, 2003 й.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Реклама ҳақида»ги Қонуни 1998 й., декабр.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Товар бозорларида монополистик фаолиятни чеклаш ва рақобат тўғрисида”ги Қонуни 1997 й., 31 март.
4. Ўзбекистон Республикасининг "Банкротлик тўғрисида"ги Қонуни 2003 й., 24 апрел.
5. Ўзбекистон Республикасининг "Маҳсулот тақсимотига оид битимлар тўғрисида" ги Қонуни 2001 й., 7 декабр.

### **Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармонлари**

6. “Йирик саноат корхоналари билан касаначиликни ривожлантириш асосидаги ишлаб чиқариш ва хизматлар ўртасида кооперацияни кенгайтиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 5 январдаги Фармони.
7. “Ташқи иқтисодий ва савдо алоқалари, хорижий инвестицияларни жалб этиш соҳасида бошқарув тизимини такомиллаштириш тўғрисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 21 июлдаги Фармони.
8. “Микрофирмалар ва кичик корхоналарни ривожлантиришни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 20 июндаги Фармони.
9. “Тўғридан тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 11 апрелдаги Фармони.

### **Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Қарорлари.**

10. "Хорижий инвестициялар иштирокидаги устувор лойиҳаларни ҳисобга олишни тартибга солиш ва улар мониторингини олиб бориш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 9 февраль 2004 йил 59-сонли Қарори.
11. "Улгуржи савдо фаолиятини лицензиялаш тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 5 ноябр 242-сонли Қарори.
12. "Амалга ошириладиган иқтисодий ночор корхоналарни таркибий ўзгартириш ва молиявий соғломлаштириш самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 22 август 204-сонли Қарори.
13. “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 тўғрисида”ги

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 2 октябр 225-сонли Қарори

### **Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари**

14. И.Каримов “Эришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим”. Президент И.А. Каримов 2005 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2006 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи 2006 йил 11 феврал.

15. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқи ва эркинлари ҳамда манфаатлари – энг олий қадрият. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституция 13 йиллигига бағишланган тантанали маросимда 2005 йил 7 декабрда сўзлаган маърузаси.

16. Президент Ислам Каримовнинг Вазирлари Маҳкамасининг 2004 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2005 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг асосий йўналишларига бағишланган мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи, 2005 йил 19 январ.

17. Каримов И.А. “Ўзбекистон демократик тараққиётнинг янги босқичида”- Т.: Ўзбекистон, 2005.

18. Каримов И.А. “Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли”- Т.: Ўзбекистон, 2003.

19. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгиланиш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. –Т.: Ўзбекистон, 2005.

20. И.А. Каримов «Ўзбекистон бозор муносабатларига ўтишнинг узига хос йули»- Т.: Ўзбекистон, 1993 й. –128 б.

### **Дарслик ва ўқув қўлланмалар**

#### **Ўзбекистон Республикасида чиқарилган адабиётлар**

21. А.Бекмурадов, Б.Ғоибназаров, М.Аманов, М.Тошмухамедов, Ўзбекистон иқтисодиетини либераллаштириш йилларида. 1-қисм Макроиқтисодиёт ва иқтисодий ислохотлар савдо ва инвестициялар оқимлари –Т.: ТДИУ, 2005, 59б.

22. А. Бекмурадов, С.Т. Сатторов, Ж.Тураев, К.Солиев, С.Рузиев Ўзбекистон иқтисодиетини либераллаштириш йилларида. 3 қисм Кичик бизнес ва тадбиркорлик ривожи - давр талаби – Т.: ТДИУ, 2005, 66 б.

23. А. Бекмурадов, Р.Тожиев, Х.Курбанов, К.Солиев, С.Рузиев Ўзбекистон иқтисодиетини либераллаштириш йилларида. 4 қисм Молия ва банк тизимидаги ислохотлар самараси – Т.: ТДИУ, 2005, 62 б.

24. А.Бекмурадов, Р.Тоиров, Э.Махмудов, М.Исаков, Ж.Тураев Ўзбекистон иқтисодий ва ишбилармонлик қонунлари 5 қисм Ташқи иқтисодий сиёсат : савдо ва инвестициялар оқимлари – Т.: ТДИУ, 2005, 61 б.
- 25.Р.Алимов, Ж.Жалолов, И.Хотамов, Т.Ақромов. Маркетингнинг бошқариш, - Т.: Адолат, 2000.
- 26.Жалолов Ж.Ж., Жалолова Д, Ахмедов И.Маркетинг асослари. Ўқув қўлланма. Камалак, 1996.
- 27.Тухлиев Н., Таксанов А. Национальная экономическая модель Узбекистана. Т.: Ўқитувчи, 2000.

### **Россияда чиқарилган адабиётлар**

28. Аналоуи Ф. и др. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400с. 3 экз.
- 29.Ансофф И. “Стратегическое управление” – М.: Экономика, 1995.
30. Баринов В. А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
- 31.Вигман С.Л., Стратегическое управление в вопросах и ответах, Проспект, 2004
32. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 256 с. 2 экз.
- 33.Делл М., Фредман К., От Dell без посредников: Стратегии, которые совершили революцию в компьютерной индустрии: Перевод с английского, Альпина, 2004
34. Зайцев, Л.Г., Соклова, М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Экономист, 2005. – 416 с. 2-экз.
35. Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб.пособ. 2-е изд., испр., доп. - М.: Аспект Пресс, 2004. - 415с.
- 36.И.Б.Гурков Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2004.
- 37.Каплан Р., Нортон Д. Ориентация ориентированная на стратегию. - М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004.
- 38.Каплан Р.С., Нортон Д.П., Организация, ориентированная на стратегию: Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Перевод с английского, Олимп-Бизнес, 2004
- 39.Келлер К.Л., Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом: Перевод с английского, Диалектика, 2005
- 40.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.
- 41.Конкуренция. Портер, Майкл Э. / Пер. с англ.- М.: Изд. Дом Вильямс, 2003.

42. Левицки С., Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий: Перевод с английского, Баланс-Клуб, 2004
43. Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда: Учеб. пособ. - М., 2004. -
44. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с. 2 экз.
45. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория, маркетинг, финансовый менеджмент. Под ред. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1997.
46. Панов А.И., Коробейников И.О., Стратегический менеджмент, ЮНИТИ, 2004
47. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: КНОРУС, 2005. – 496 с. 2 экз.
48. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение- важнее чем знания: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2003.
49. Портер Майкл, Конкурентная стратегия, Альпина, 2005
50. Расиел И.М. Метод McKinsey. М.: Альпина Бизнес Букс. 2004.
51. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. Учебное пособие. Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. М.: ЗАО Экономика, 2004.
52. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. - 448 с.

#### **Чет элда чиқарилган адабиётлар**

53. Charles W.L. Hill Global business today. Postscript 2003. New York: Addison – Wesley, 2003.
54. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, than You Ever Imagined, 1<sup>st</sup> Ed., Prentice Hall, 2005
55. James Brian Quinn, Henry Mintzberg, Robert M. James, The Strategy Process, Prentice Hall, 2002.
56. Kevan Scholes, Gerry Johnson, Richard Whittington, “Exploring Corporate Strategy: Text and Cases”, FT Prentice Hall, 2004.
57. Lawrence Hrebiniak, Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change: 1<sup>st</sup> Ed., Prentice Hall, 2005
58. Michael E. Porter “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, 2004.
59. Nicholas Evans, Business Agility: Strategies for Gaining Competitive Advantage through Mobile Business Solutions, 1<sup>st</sup> Ed., Prentice Hall, 2002.
60. Nicholas Evans, Business Innovation and Disruptive Technology: Harnessing the Power of Breakthrough Technology ...for Competitive Advantage, 1<sup>st</sup> Ed., Prentice Hall, 2003.
61. Peter Doyle, “Marketing Management and Strategy”, FT Prentice Hall, 2001

62. Robert M. Grant "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell Publishing, 2004
63. Tom Wheelen, J. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, 2003.

#### **Илмий мақолалар**

64. Логинов П.П., Стратегическая оценка текущего планирования, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №3, 2004.
65. Савчук С.В., Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №1, 2003.
66. Белый Е.М., Романова И.Б., Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №2, 2003.
67. Мамонов В.И., Мамонова Е.В., Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №2, 2003.
68. Королев В.И., Королев С.В., Стратегия повышения эффективности издержек производства фирмы: условия разработки, проблемы реализации, Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №2, 2003.
69. Куранбаева Ф., Пугач И. и др. Малый и средний бизнес в Узбекистане: современное состояние, проблемы и перспективы. Журнал Рынок, деньги, кредит, № 3-4 2000.

#### **Илмий анжуман материаллари**

70. Иқтисодий эркинлаштириш шароитида Ўзбекистон Республикаси корхоналари ва ташкилотларида маркетинг тадқиқотларини ташкил этиш масалалари: мавзусидаги илмий-амалий анжуман маърузалари туплами (март 2005); Т.:ТДИУ, 2005.
71. Ўзбекистон иқтисодий эркинлаштириш йилларида. 1-қисм. Макроиктисодий сиёсат ва иқтисодий ислохотлар. — Т., 2005.
72. Ўзбекистоннинг жаҳон ҳамжамиятига интергациялашуви ва иқтисодий эркинлаштириш шароитида таркибий ўзгаришларни амалга ошириш истиқболлари. Университет ёш олимлари, магистрлар ва иқтидорли талабалари илмий-амалий анжумани тезислари. Т.: ТДИУ, 2005 йил, 5 май.
73. В. Мадиев Роль маркетинговых исследований в изучении спроса потребителей. "Иқтисодий ислохотлар амалда: муаммолар ва ечимлар" мавзусидаги магистратура талабаларининг биринчи республика илмий конференцияси. Маърузалар туплами, Тошкент-2003, 65-67.

#### **Педагогик ва ахборот технологиялари бўйича услубий кўрсатмалар**

74. Голыш Л. «Технологии обучения в экономическом образовании: введение в технологизацию обучения в экономическом ВУЗе»,- Т., ч. 2,

ТГЭУ, 2005.

75. Голыш Л. «Технологии обучения в экономическом образовании: технологии обучения на лекциях и семинарах в экономическом ВУЗе», - Т., ТГЭУ, 2005.

76. Гулямов С.С. и др. «Дистанционное экономическое образование», - Т., Шарк, 2004, 84.

### **Номзодлик ва докторлик диссертациялари**

77. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития. Спец.08.00.05-//А/р д.э.н. – М., 2001. – 40с.

78. Лубенец В.В. Оптимизация стратегического инвестиционного планирования на предприятии. Спец. 08.00.05 // А/р.к.э.н. – М., 2003. – 24 с.

79. Пимашков А.П. Методические аспекты стратегического планирования в торговых бизнес - системах. Спец. 08.00.05. // А./р. к.э.н. - М., - 2003. - 18 с.

80. Друбецкая А.Я. Эффективность стратегии диверсификации в предпринимательской деятельности. Спец.08.00.05. – //А/р. к.э.н. – М., 2004. – 26с.

81. Москалева Е.Д. Актуализация стратегии компании в условиях нестабильной внешней и внутренней среды. Спец. 08.00.05. – //А/р- к. э. н. – М, 2004. – 27с. 2экз.

82. Куликова Т. В. Стратегия достижения конкурентных преимуществ российскими предприятиями. Спец. 08.00.05. // А./р. к.э.н. – М., 2002. - 23с.

### **Газета и журналлар**

83. “Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси” 2005-2006 й. сонлари

84. “Бизнес Вестник Востока” рўзномаси 2005-2006 й. сонлари

85. "Маркетинг в России и за рубежом" журналы, 2004–2006 йй. сонлари.

### **Статистик тўплам ва интернет веб сайтлари**

86. Промышленность республики Узбекистан 2004: Статистический сборник.

87. И.Н.Устинов Международное экономическое отношение России. Энциклопедия статистическая. М.: Экономика, 2004.

88. Strategy and Business [www.growthbusiness.co.uk](http://www.growthbusiness.co.uk)

89. Panoptic Solutions Business Strategy [www.panopt.co.uk](http://www.panopt.co.uk)

90. Investors in People - Business Strategy [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)

91. Business Information and Strategy Tools [www.shoulders-of-giants.co.uk](http://www.shoulders-of-giants.co.uk)

92. Corporate Performance Strategy [www.aspireview.com](http://www.aspireview.com)

93. Corporate Financial Planning [www.winters.co.uk](http://www.winters.co.uk)

94. <http://www.uz.uz.business>; <http://www.press-service.uz>;
95. <http://www.oecd.org>; <http://www.unctad.org>;
96. <http://www.nestle.com>; <http://www.microsoft.org>;
97. <http://www.amazon.com>; <http://www.caricom.org>;
98. <http://www.ford.com>; <http://www.dell.com>;

**«Бизнес стратегияси» фани бўйича адабиётлар рўйхатига қисқача изох:**

**1. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Strategic Management Theory. An Integrated Approach, Fifth Edition, Houghton Mifflin, NY, 2001.** Ушбу дарслик 4 катта қисмдан иборат. Биринчи қисм стратегик бошқариш жараёнининг тавсифи билан бошланиб, унда стратегик режалаштириш, етакчилик, менежерлар, стратегик қарорлар қабул қилиш каби омиллар кўриб чиқилган. Иккинчи қисмда рақобатли устунликнинг моҳияти изоҳланган бўлиб, корхонанинг ташқи ва ички таҳлили SWOT таҳлил модели асосида ўрганилган. Учинчи қисмда корпоратив муҳитда мавжуд бўлган турли хил стратегиялар, яъни функционал, бизнес ва рақобат даражадаги стратегияларни у ёки бу корхоналарнинг мисолида қўлланилиш имкониятлари ёритиб берилган. Охирги қисмда стратегияларни амалдаги муваффақияти ҳамда омадсизлик ҳолатлари кўриб чиқилган.

**2. Gerry Johnson, Kevan Scholes. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Sixth Edition. Prentice Hall, Harlow, 2002.** Бу дарслик 4 та асосий қисмдан ташкил топади. Биринчи қисм корпоратив стратегияга кириш жараёнини ўз ичига олиб, унда стратегик бошқаришнинг элементлари ва хусусиятлари ҳақида изох бериб ўтилган. Иккинчи қисм корхонанинг стратегик ҳолатини бизнес муҳитидаги ҳолатига нисбатан қиёсий таҳлили ўрганилган. Учинчи қисм стратегик танлов жараёнига бағишланган бўлиб, унда корпоратив ва бизнес миқёсидаги стратегияларнинг афзалликлари ва камчиликлари ёритилган. Тўртинчи қисм стратегияларни бевосита амалда қўллаш ҳолати ўрганилиб, унда инсон, ахборот, молия ва технология каби элементларнинг стратегик танловни амалга оширишдаги таъсири кўриб чиқилган.

**3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика: монография. Таганрог, ТРТУ, 2002.** Ушбу монографияда глобал миқёсда фаолият юритувчи корхоналардаги стратегик инновацион бошқарув амалиётининг таҳлили, концептуал асослари ҳамда тенденциялари ёритилган. Монографияда асосий эътибор жаҳон

иктисодиёти глобализациялашуви шароитида инновацияларнинг стратегик ролига ажратилади, хусусан, миллий тизим ва инновацияларнинг миллий услублари, корхонадаги стратегик ресурслардан фойдаланиш ҳамда глобал корхоналардаги инновацион сиёсатининг асосий йўналишлари изохлаб ўтилган. Ундан ташқари, стратегик бошқаришнинг асосий омили сифатида хусусий таваккалчиликни ҳисобга олган ҳолда инновацион лойиҳаларнинг танлаш технологиялари таҳлили тақлиф этилган.

**4. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. - СПб. : Наука, 1996.** Машхур европалик маркетинглог, профессор Ж.Ж. Ламбен корхона ривожига стратегияларнинг тутган ўрни ва уларнинг маркетингдаги асосий концепциялар билан алоқдорлигини ҳолатларини кўриб чиқади. Ушбу дарсликда асосий эътибор маркетинг тактикаси ва стратегиясининг самарали қўлланилишига ажратилиб, бозорнинг ёқимлилиги таҳлили ва корхонанинг рақобатбардошлиги, янги товарларни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш орқали самарадоликка эришиш, сотув каналларини йўлга қўйишда ҳамда нарх навони белгилашда тўғри стратегик қарорларни қабул қилиш мисоллари ўрганилиб чиқилган.

**5. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.** Ушбу дарслик Россия бизнес муҳитида стратегик режалаштириш ҳамда стратегик қарорларни қабул қилиш бўйича қўлланма сифатида хизмат қилади. Унда Россияда бизнес юритишнинг асосий жиҳатлари, корхоналарни ташкил қилиш ва ёпиш, уларнинг ўзлари ўртасида, муниципал ва давлат органлари ўртасидаги муносабатлари ёритилади. Асосий эътибор бозор иқтисодиётининг ривожланиши ва шаклланиши шароитида россиялик корхоналарнинг стратегик фаолият кўрсатиш мисолларига қаратилади.

**«Бизнес стратегияси» фаннидан малакавий битирув иши ва магистрлик диссертацияларнинг янги мавзулари.**

1. Ўзбекистон бозорларига хорижий компанияларнинг кириб келиш стратегияси.
2. Тошкент бозорларига озиқ-овқат маҳсулотларини олиб кириш стратегиясини ишлаб чиқиш (гушт,сут маҳсулотлари мисолида) .
3. Худуд бозорида чет эл компанияларининг сотиш стратегиясини таҳлили («Нестле» мисолида).
4. Кандолат маҳсулотлари бозорида корхонанинг рақобатбардошлигини ошириш стратегиясини ишлаб чиқиш (маълум корхона мисолида).

5. Стратегик маркетинг автомобилсозлик саноатидаги стратегияни шакллантирувчи восита сифатида (“УзДЭУ авто” ҚК мисолида)
6. Стратегик режалаштиришда рақобатбардошлик стратегиясини танлаш ва қўллаш жараёнининг тахлили
7. Корхонанинг стратегик пирамидасини шакллантириш ва уни қуриш методологияси
8. Корхоналарни кризис ҳолатидан чиқаришда оператив ва стратегик чораларни ишлаб чиқиш
9. Хаёт циклининг турли хил босқичларида турган корхонанинг стратегияси
10. Маркетинг тизимида бозор стратегиясини ишлаб чиқиш
11. Ўзбекистонда стратегик альянсларни ташкил этиш амалиёти
12. Турли ассортиментдаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришни йўлга қўйишда маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш ва даромадни баҳолаш

## **МУНДАРИЖА:**

### **Кириш**

#### **1 БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ**

- 1.1. Стратегия, миссия, SMART, ва ташкилот салоҳияти каби тушунчаларнинг мазмуни.
- 1.2. Стратегик бошқарув моделлари.
- 1.3. Стратегия турларининг қиёсий характеристикаси.

#### **2 БОБ. М.ПОРТЕРНИНГ КЕНГАЙТИРИЛГАН КОНЦЕПЦИЯСИ**

- 2.1. Рақобат устунлиги тушунчаси. Бешта рақобат кучлари
- 2.2. Рақиблар ва тўсиқлар хавф хатари
- 2.3. Ривожланишнинг асосий стратегиялари

#### **3 БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ МАЗМУНИ.**

- 3.1 Стратегия ва стратегик режалаштириш тушунчаси ва мазмуни
- 3.2 Стратегик режалаштиришнинг бизнес миқёсидаги мазмуни
- 3.3 Бизнес ғоя миссия урнида

#### **4 БОБ. БИЗНЕС-ҒОЯ ТАХЛИЛИНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ**

- 4.1. Эҳтиёжларни ўрганиш, туғма ва ихтиёрий эҳтиёжлар.
- 4.2. Бизнес-тармоқларининг чегараларини аниқлаш

- 4.3. Тадбиркорлик таваккалчилигини ҳисобга олган ҳолда бизнес соҳа кўламини аниқлаш.

## **5 БОБ. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ВА ИНТЕГРАЦИЯ**

- 5.1. Диверсификациянинг мақсад ва мотивлари. Интеграция ва диверсификация.
- 5.2. Бирлашувнинг асосий шакллари
- 5.3. Диверсификациялашган корхоналарни бошқариш

## **6 БОБ. ПОРТФЕЛЛИ ТАҲЛИЛ КОНЦЕПЦИЯСИ**

- 6.1. Портфелли таҳлилнинг мазмуни ва моҳияти
- 6.2. Портфелли таҳлилнинг асосий босқичлари

## **7 БОБ. ЎСИШ СУРЪАТИНИ ВА БОЗОР УЛУШИНИ КИЁСЛАШТИРИШ: BCG МОДЕЛИ**

- 7.1. BCG модели тарихи ва тузилмаси
- 7.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари

## **8 БОБ. БОЗОР КЎРКАМЛИЛИГИ ВА РАҚОБАТБАРДОШЛИЛИГИ КИЁСЛАШТИРИШ: GE\MC KINSEY МОДЕЛИ**

- 8.1. GE\Mc Kinsey модели тузилмасининг тарихи.
- 8.2. Моделнинг кучли ва заиф томонлари.
- 8.3. Тузилмадаги асосий ҳолатлар.

## **9 БОБ. ТАРМОҚ КЎРКАМЛИГИ ВА РАҚОБАТБАРДОШЛИК ТАҚҚОСЛАНИШИ: SHELL\DPM МОДЕЛИ**

- 9.1. Shell\DPM моделининг тарихи ва тузилмаси.
- 9.2. Shell\DPM моделида асосий ҳолатлар.
- 9.3. Shell\DPM моделининг кучли ва кучсиз томонлари.

## **10 БОБ. БОЗОР ЭВОЛЮЦИЯСИ ТАҲЛИЛИ: HOFER/SCHENDEL МОДЕЛИ**

- 10.1. Hofer/Schendel моделининг тузилмаси ва мазмуни
- 10.2. Hofer/Schendel моделининг асосий стратегиялари
- 10.3. Hofer/Schendel моделининг кучли ва заиф томонлари

## **11 БОБ. ТАРМОҚ ХАЁТ ЦИКЛИНИНГ ТАҲЛИЛИ: ADL/LC МОДЕЛИ**

- 11.1. ADL/LC моделининг тузилмаси ва тарихи
- 11.2. Матрицадаги ҳолатларнинг тавсифи
- 11.3. ADL/LC моделининг кучли ва заиф томонлари

## **12 БОБ. БИЗНЕСНИНГ СТРАТЕГИК ХОЛАТЛАРИНИ АНИҚЛАШ.**

- 12.1. Стратегик шароитлар: макро, микро, тармоқлараро ва бозордаги шароитлар
- 12.2. Стратегик ҳолатларнинг координаталари
- 12.3. Стратегик шароитларнинг аудити